



CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Ecole Management et Société-Département CITS

INTD

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

Présenté et soutenu par

Nadège FOUAN

le 27 novembre 2013

Gérer les connaissances d'une organisation
Par où commencer ?

Jury :

BROUDOUX, Evelyne, Maitre de conférences, Directeur de mémoire

BERARD, Alain, Directeur adjoint de la Fondation Médéric Alzheimer, Responsable de stage

Promotion 43

« L'ordre et la méthode diminuent la dépense d'énergie. »

Les sœurs Grises

Remerciements

Je remercie toute l'équipe de la Fondation Médéric Alzheimer pour leur accueil et plus particulièrement Paul Ariel Kenigsberg pour ses remarques avisées et son aide précieuse tout au long du projet. Merci pour tout.

Je remercie le président Monsieur Bruno Anglès d'Auriac, qui a porté un grand intérêt à ma mission de stage et le directeur Madame Michèle Frémontier, qui a suivi mon projet avec attention. Merci de votre disponibilité et de votre confiance.

Un grand MERCI au Dr Alain Bérard, directeur adjoint de la Fondation, pour m'avoir permis de réaliser mon stage au sein de la Fondation. Sa disponibilité et ses conseils avisés, m'ont permis de conduire mon stage dans les meilleures conditions. Votre humour et votre éternelle bonne humeur vont me manquer !

Je tiens également à remercier tous les intervenants de l'INTD pour avoir partagé avec nous leur savoir et leur expérience. Je remercie tout particulièrement Nadia Raïs qui a su lever dans esprits toutes zones d'ombres et ce dans bien des domaines. Merci à vous.

Un deuxième grand MERCI à ma mère qui m'a aidée à financer cette année d'étude. Comme toujours tu as été à mes côtés, tu m'as soutenue en acceptant mes choix, merci.

Et un dernier grand MERCI pour celui qui partage ma vie. Tu m'as encouragée à me lancer dans cette aventure, merci pour ta confiance, ta patience et tes encouragements continus.

Notice

FOUAN, Nadège. Gérer les connaissances d'une organisation : par où commencer ? Mémoire pour obtenir le titre professionnel de chef de projet en ingénierie documentaire, niveau I. Paris : CNAM, 2013. 155 p.

Ce mémoire traite de la gestion des connaissances dans une organisation qui n'a pas encore mis en place de processus de gestion documentaire ou d'information. Il se présente comme un guide méthodologique. Dans la première partie, l'état de l'art de la gestion des connaissances est passé en revue ainsi que les prérequis indispensables pour une gestion de projet simple et efficace. La seconde partie traite de l'analyse de l'existant et des besoins. L'accent est porté sur l'importance d'identifier et d'évaluer les risques pour définir les scénarii en accord avec les objectifs de la direction. Dans la dernière partie, les recommandations pour commencer la mise en place d'une politique de gestion des connaissances sont détaillées, de l'accès à l'information à la capitalisation des connaissances en passant par le partage et le stockage des documents, sans oublier les recommandations de l'indispensable conduite du changement.

Gestion des connaissances, Gestion du risque, Analyse des besoins, Gestion Documentaire, Conduite du changement.

This thesis deals with knowledge management in an organization that has not yet implemented document and information management processes. In the first part, the state of the art of knowledge management is reviewed as well as the indispensable prerequisites for a simple and effective management of the project. The second part deals with the analysis of existing and needs. The emphasis is on the importance of identifying and evaluating the risks to define scenarios in accordance with the objectives of the top management. In the last part, the recommendations to begin the implementation of a policy of knowledge management are detailed, from the information access to the capitalization of knowledge through the sharing and the storing of documents, as well the recommendations of the necessary change management.

Sommaire

Liste des tableaux.....	8
Liste des figures.....	9
Introduction.....	11
Première partie : Définir, observer et comprendre les enjeux du projet... 15	
1 Définir la gestion des connaissances.....	16
2 Observer le fonctionnement de l'organisation.....	22
3 Comprendre les enjeux du projet.....	32
4 Définir le projet et ses objectifs.....	34
5 Bien préparer son projet	37
Deuxième partie : De l'analyse de l'existant à la définition des scénarii... 41	
6 Définir une méthode.....	42
7 Observer l'existant.....	44
8 Identifier et évaluer les risques	62
9 Définir les scénarii : une orientation définie.....	73
Troisième partie : Définir les recommandations..... 87	
10 Organiser le serveur et gérer les droits d'accès	88
11 Capitaliser et partager	90
12 Accéder à l'information	95
13 Retrouver l'information	98
14 Sauvegarder les informations	107
15 Mettre à jour les moyens informatiques.....	109
16 Implémenter un outil de gestion des connaissances.....	110
17 Acquérir des compétences en ingénierie documentaire.....	111
18 Accompagner le changement.....	113
Conclusion.....	117
Bibliographie	121
Annexes.....	128
Table des matières	156

Liste des tableaux

Tableau 1 : Comparatif du questionnaire et de l'entretien.....	49
Tableau 2 : Grille d'entretien - gestion de l'information	53
Tableau 3 : Grille d'entretien - gestion de l'information, des revues, le site internet	54
Tableau 4 : Critères de pondération des risques.....	63
Tableau 5 : Couleurs des qualifications des risques	64
Tableau 6 : Identification et évaluation des risques (1/4)	65
Tableau 7 : Identification et évaluation des risques (2/4)	66
Tableau 8 : Identification et évaluation des risques (3/4)	67
Tableau 9 : Identification et évaluation des risques (4/4)	68
Tableau 10 : Liste des risques et leur criticité.....	69
Tableau 11 : Risques pondérés.....	70
Tableau 12 : Avantages et inconvénients des scénarii.....	84
Tableau 13 : Bénéfices attendus des scénarii.....	85
Tableau 14 : Documents et informations à capitalisés.....	91

Liste des figures

Figure 1 : Pyramide de la sagesse.....	16
Figure 2 : Les sens de la connaissance.....	17
Figure 3 : Organigramme de la Fondation Médéric Alzheimer	25
Figure 4 : Lieux de stockage de l'information des pôles	32
Figure 5 : Les paramètres PCD d'un projet.....	37
Figure 6 : Diagramme de Gantt	39
Figure 7 : Diagramme des activités (PERT)	39
Figure 8 : Diagramme de tendance	40
Figure 9 : De l'observation de l'existant à la validation d'un scénario.....	43
Figure 10 : Arborescence de premier niveau du serveur analysé par WinDirStat.....	45
Figure 11 : Diagramme d'activité des responsables de pôle.....	51
Figure 12 : Sources d'information utilisées par les responsables de pôle	58
Figure 13 : Hiérarchisation des risques.....	70
Figure 14 : Représentation des risques en fonction des pratiques.....	71
Figure 15 : Matrice risques : pratiques.....	72
Figure 16 : Risques et procédures.....	79
Figure 17 : Planning du scénario « Priorité Partage et Recherche ».....	81
Figure 18 : Planning du scénario « Priorité Capitalisation ».....	82
Figure 19 : Cartographie des documents à partagés	92
Figure 20 : Arborescence du dossier de partage.....	93
Figure 21 : Arborescence du serveur de la Fondation.....	96
Figure 22 : Exemple de problèmes liés à une arborescence informatique.....	105
Figure 23 : Exemple d'arborescence.....	105
Figure 24 : Exemple de rigidité d'une arborescence informatique.....	106

Introduction

Aujourd'hui, la création de documents électroniques dans les entreprises, augmente de manière exponentielle. Les informations reçues sont de plus en plus nombreuses, par des voies de plus en plus variées : mails, réseaux sociaux, flux RSS, etc. Les sources de recherche d'informations sont démultipliées grâce au Web. Selon l'étude du cabinet Mindjet¹, réalisée auprès de dirigeants d'entreprise, seulement 22,3 % des sondés se disent capables de gérer le flux d'information reçu. Nous sommes entrés dans l'ère de la surcharge informationnelle.

La gestion des documents est donc devenue l'enjeu majeur des organisations. Mais est-ce simplement la gestion des documents ou aussi la gestion de l'information ? Et qu'en est-il des connaissances des collaborateurs et de l'organisation elle-même ?

Ces termes sont employés différemment selon le secteur d'activité de l'organisation ou le métier des interlocuteurs. Il paraît donc indispensable de se mettre préalablement d'accord sur leur définition. Certains de ces termes font toujours l'objet de recherches et de débats. Il n'est pas question ici de se substituer aux chercheurs, pour leur trouver une définition universelle et incontestable, mais simplement de s'accorder sur la signification des termes utilisés dans ce mémoire.

L'*Association des professionnels de l'information et de la documentation* (ABDS) définit le **document** comme étant l' « ensemble d'un support d'information, quel qu'il soit, des données enregistrées sur ce support et de leur signification, servant à la consultation, l'étude, la preuve ou la trace, etc. : livre, échantillon de parfum, tissus, film, etc. Le tout constitue une unité autonome. » Un document n'est donc pas une information, il est le support de l'information. Le format du document peut être très varié en fonction de l'information qu'il doit véhiculer. Dans ce mémoire, les documents auront principalement deux formats :

- Papier : des ouvrages, des revues spécialisées et des impressions de documents électroniques, etc.
- Électronique : des fichiers textes, des diaporamas ou des tableurs mais aussi des fichiers iconographiques, des fichiers vidéos, des fichiers sons, des pages web et des numérisations.

¹ http://www.mindjet.com/fr/press/releases/fr_2012-07-18_enquete/

L'information est selon le dictionnaire *Larousse*, un « élément de connaissance susceptible d'être codé pour être conservé, traité ou communiqué. »

Il est intéressant de noter, que l'information n'est pas de l'ordre du matériel mais de l'ordre de l'idée. C'est pourquoi, elle nécessite un support, autrement dit un document, pour qu'elle puisse être véhiculée. L'information peut aussi nécessiter un codage pour être transmise. Ce codage pouvant lui aussi être très varié : les traits formant un dessin, des couleurs, le langage, l'écriture, des bits, etc. Une information nécessite donc un support, c'est pourquoi la gestion de l'information ne peut être décorrélée de la gestion des documents.

La connaissance est définie par le dictionnaire *Larousse* comme le « fait de comprendre, de connaître les propriétés, les caractéristiques, les traits spécifiques de quelque chose [...] C'est l'opération par laquelle l'esprit humain procède à l'analyse d'un objet, d'une réalité et en définit la nature ». La connaissance est donc le traitement d'une idée par une personne grâce à ses compétences et ses expériences.

Gérer les informations et de ce fait les documents constitue donc un enjeu important pour l'organisation. Pour assurer la pérennité et le dynamisme de ses activités, il lui est aussi nécessaire de gérer ses connaissances. La gestion des connaissances repose sur trois piliers de bases : le processus de création des connaissances, la capitalisation, la consolidation des compétences et le partage des connaissances. La gestion des connaissances est au carrefour de plusieurs autres disciplines telles que la science de l'information, l'informatique, les sciences de gestion, etc. Mettre en place une politique complète de gestion des connaissances nécessite donc de mettre en action différentes compétences.

Ce mémoire n'a pas pour objectif de couvrir tous les domaines concernés, mais de s'intéresser plus particulièrement à la capitalisation et au partage des connaissances, des informations et des documents ainsi qu'aux prérequis qui lui sont indispensables. En effet, les éditeurs de solutions informatiques proposent des outils de gestion des connaissances, toujours plus complets et complexes qui peuvent sembler, pour les organisations, être la réponse providentielle tant attendue pour gérer leurs connaissances de manière optimale.

Cependant, si aucune politique documentaire n'est définie dans l'organisation, comment une solution informatique peut s'y substituer ? En effet, la solution en question, si performante soit elle, doit tout de même être comprise, paramétrée,

alimentée, consultée. Va-t-elle définir la culture d'entreprise et ses processus ou seulement les accompagner ?

Il n'est pas question de nier l'avantage de ces solutions informatiques dans la gestion des connaissances, mais de bien définir leur place. Ces solutions ne sont pas des « faiseurs » mais des « aidants ». Elles permettent d'accompagner et de vérifier le respect des règles et des processus établis par l'organisation. C'est pourquoi, un projet de gestion des connaissances commence avant tout par la revue de la structure de l'organisation, sa culture, le contexte du projet, les processus existants et le cas échéant leur définition.

Avant de se poser la question de la solution informatique qui doit être mise en place pour optimiser la gestion des connaissances d'une organisation, il est important de se demander quelle est sa politique actuelle de gestion des connaissances, quels sont les objectifs à moyen et à long terme, et dans quelle lignée stratégique ce projet s'inscrit.

Ce mémoire propose un guide méthodologique pour réaliser un projet de gestion des connaissances dans une organisation qui n'a pas clairement défini sa politique de gestion documentaire, de partage de l'information et de capitalisation des connaissances.

Ce travail s'appuie sur les enseignements de cette année de formation, mon expérience professionnelle, le stage de fin d'étude et la littérature spécialisée. La première partie du mémoire est consacrée à la préparation du projet, sa mise en place et l'analyse de son environnement. La deuxième s'attache à l'analyse de l'existant et à la formalisation des scénarii. Dans la dernière partie, sont détaillées les bonnes pratiques de gestion des connaissances et des documents qui sont indispensables à la mise en place d'une solution informatique, ainsi que l'accompagnement du changement. La mise en place d'une gestion des connaissances implique, des modifications des habitudes de travail et d'organisation qui peuvent être importantes pour les collaborateurs. Pour s'assurer de la réussite d'un projet, il est nécessaire de prendre en compte l'impact du changement dès le début du projet.

Première partie : Définir, observer et comprendre les enjeux du projet

1 Définir la gestion des connaissances

1.1 La connaissance

La connaissance peut être décrite selon trois points de vue complémentaires :

1. La connaissance peut être positionnée au sommet d'une pyramide allant des données qui décrivent objectivement des faits bruts, en passant par l'information qui regroupe un ensemble de données cohérentes, pour aboutir à la connaissance qui permet de traiter les informations. Sans donnée, ni information, il n'y a pas de connaissance.

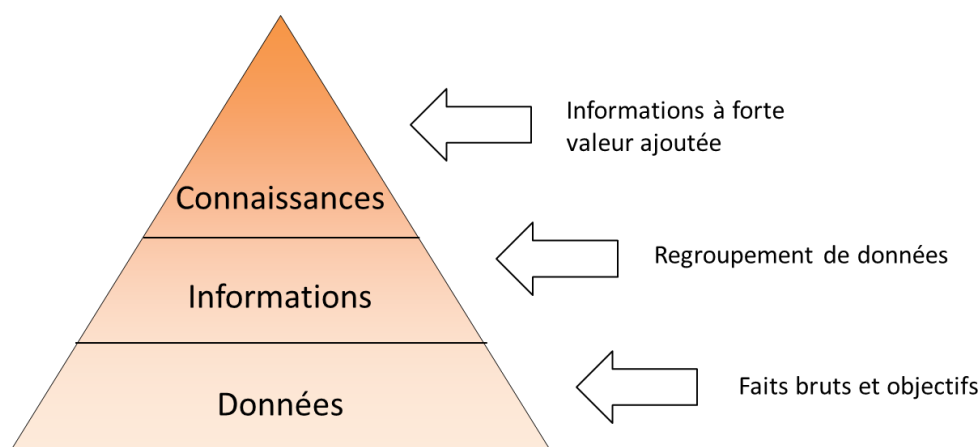


Figure 1 : Pyramide de la sagesse²

2. La connaissance est aussi un processus cognitif. La connaissance est non seulement la condition d'accès à l'information, mais aussi un processus qui permet de savoir pour agir. Prenons l'exemple d'un technicien d'essai. Il a suivi un cursus qui lui permet d'utiliser de manière sécurisée et efficace les instruments à sa disposition et de suivre un protocole d'essai. Il a donc à sa disposition des connaissances. Imaginons qu'il reçoive un protocole d'essai en japonais. S'il n'a pas connaissance de cette langue, il ne lui est pas possible de réaliser ce protocole. Il ne peut donc pas traiter les informations du protocole. Il ne peut pas agir.

² D'après Jean-Yves PRAX, référence bibliographique [2]

3. La connaissance peut aussi être perçue comme un actif de l'organisation qui devient un objet qui peut être géré et manipulé. Ce capital intellectuel peut être géré comme un actif de l'entreprise, comme les brevets, des articles, des études, etc.

Ces trois points de vue sont tous présents dans l'entreprise. Pour réaliser leurs activités, les collaborateurs ont besoin de données et/ou d'informations qu'ils vont pouvoir traiter grâce à leurs connaissances pour enfin produire de nouvelles connaissances servant à l'organisation.

La connaissance peut être individuelle ou collective, spécialisée ou permettant l'ouverture.

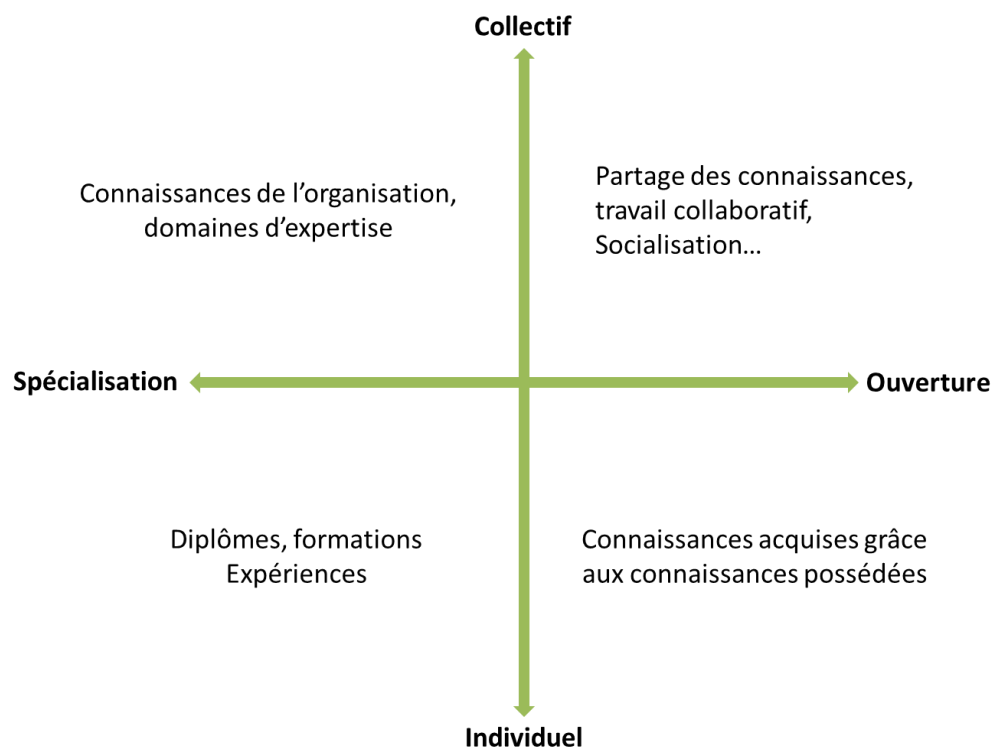


Figure 2 : Les sens de la connaissance³

³ D'après Vincent LACOLARE, référence bibliographique [3]

Les connaissances se présentent sous deux formes dans les organisations :

- Les connaissances explicites : elles sont de l'ordre de la connaissance, elles sont conscientisées et peuvent être formalisées par des mots et être transmises de manière orale et/ou écrite. Elles peuvent être capitalisées et gérées par les systèmes d'information.
- Les connaissances tacites sont de l'ordre du savoir-faire, du savoir-être, des compétences. Elles ne sont pas exprimables avec des mots. Ce sont par exemple les connaissances pratiques qui se matérialisent par le geste. La transmission se fait par la socialisation, c'est-à-dire le contact humain et l'observation. Elles sont favorisées par l'environnement. La formalisation des compétences tacites engendre une perte très importante d'information.

La différence majeure entre ces deux formes de compétences est le facteur humain. Or dans les organisations la majorité des connaissances sont tacites !

1.2 Les définitions de la gestion des connaissances

Définir la gestion des compétences n'est pas une mince affaire. Chacun ayant sa définition selon son point de vue.

Il y a la définition purement utilitaire : permettre à l'utilisateur d'accéder rapidement à l'information dont il a besoin quand il en a besoin sans l'intervention d'une tierce personne. C'est ce que permet la capitalisation.

Il y a la définition fonctionnelle : manager la connaissance depuis l'idée jusqu'à sa valorisation. C'est le cycle de vie de la connaissance.

Il y a la définition opérationnelle : « mettre en relation le savoir et le savoir-faire dans les processus, produits, organisations pour créer de la valeur. »⁴ C'est ce que permet la socialisation, la collaboration.

Et la définition économique : valoriser les connaissances de l'organisation. C'est la rentabilité, transformer ces connaissances en valeur monétaire.

Chacune de ces définitions me semble juste. Et c'est l'ensemble de ces définitions qui définit ce qu'est la gestion des connaissances dans sa globalité. Cependant, lorsque l'on

⁴ Jean-Yves Prax, référence bibliographique [2]

met en place une gestion des connaissances dans une organisation, tous ces objectifs doivent-ils être remplis ou seulement ceux demandés par le commanditaire ?

1.3 Les types de gestion des connaissances

Il existe deux types de gestion des connaissances :

- La capitalisation et la gestion de la mémoire de l'entreprise permettent de gérer les connaissances explicites. Cependant, les connaissances tacites ne sont pas prises en compte : toute la complexité du rapport à l'humain, ses compétences, ses savoir-faire, le partage, la socialisation, etc.
- Le partage et le flux de la connaissance, qui impliquent l'importance des réseaux humains pour diffuser la connaissance dans toute l'organisation, permettent de gérer les connaissances tacites.

Ces deux modes de gestion sont complémentaires et indispensables pour une bonne gestion des connaissances dans l'organisation. Leur ordre de mise en place n'a, à mon sens, pas d'importance. Tout dépend de la culture de l'organisation dans laquelle le processus doit être mis en place et de ses objectifs.

1.4 Les flux de la connaissance

La capitalisation des connaissances est indispensable à une bonne gestion des connaissances mais c'est souvent très fastidieux, tant les connaissances d'une organisation sont nombreuses, mais aussi à cause de l'importance des connaissances tacites dans une organisation. C'est pourquoi des transferts de connaissances doivent être mis en place.

Il existe quatre types de transfert des connaissances. Le transfert :

- Tacite vers tacite : c'est la conversion des connaissances individuelles en expériences partagées entre les collaborateurs d'une organisation.
- Tacite vers explicite : c'est la formalisation des connaissances tacites.
- Explicite vers explicite : c'est la création de connaissances explicites grâce à la recombinaison des connaissances explicites existantes.
- Explicite vers tacite : c'est l'utilisation des connaissances explicites dans les pratiques des collaborateurs. Ces connaissances deviennent tacites par leur appropriation et les améliorations qui leur sont apportées.

Ces quatre transferts de la connaissance sont à mettre en place pour une gestion des connaissances globales au sein d'une organisation. C'est ce que Pierre Prével appelle le cercle vertueux.

1.5 Les obstacles à la gestion des connaissances

La gestion des connaissances rencontre de nombreux obstacles qu'il importe de connaître avant de se lancer dans un tel projet afin de les anticiper.

Les principaux obstacles sont :

- La perte de pouvoir : l'acquisition de la connaissance est longue. Elle demande beaucoup de travail et de temps. Quel intérêt les collaborateurs ont-ils à partager ce pouvoir si durement acquis ? Cet obstacle est important. Seules la patience et la communication vont permettre de convaincre les collaborateurs qu'il s'agit d'un enrichissement et non d'une perte. En effet, chacun profite des connaissances des autres.
- Le manque de ressources : la capitalisation des connaissances demande du temps, il peut être nécessaire d'acquérir des ressources pour une bonne gestion des connaissances. Sans coordonnateur la gestion des connaissances risque d'être compromise.
- Le manque de méthodologie : sans une bonne méthodologie, un projet ne peut être correctement conduit et les processus de gestion des connaissances mis en place ne peuvent être maintenus.
- L'effort collectif et individuel : chaque collaborateur doit être impliqué et volontaire dans les processus de gestion des connaissances. Si un élément manque à l'appel, le processus risque de s'écrouler.
- Le problème de confidentialité : l'accès à toutes les informations d'une organisation n'est pas toujours possible. Parfois certains considèrent des informations comme étant confidentielles alors que d'autres non. Il est donc indispensable que la direction définisse les informations qui sont confidentielles ou non.
- La pression des objectifs : elle peut être trop forte à court terme.

- L'engagement des collaborateurs : s'il n'est pas spontané et que le projet est subi.
- La direction intègre peu l'importance des actions contingentes : alors les collaborateurs n'auront pas de temps et/ou de moyens pour gérer les connaissances.
- Le management intermédiaire est dépassé : il ne peut alors pas guider et impliquer les collaborateurs
- L'outil est considéré comme étant la finalité : sans processus ni stratégie, l'outil ne peut pas faire de miracle.

1.6 Les étapes de la gestion des connaissances

La première étape est la définition du projet et des prérequis. La deuxième consiste à réaliser une analyse de l'existant. La troisième est la conception du processus de gestion des connaissances. La quatrième est la mise en œuvre du processus et enfin la cinquième étape est celle de son évaluation et de son suivi.

Certain considère la conduite du changement comme une étape à part entière de la gestion de projet. Il est effectivement indispensable d'accompagner les changements induits par un projet. Plus qu'une étape, l'accompagnement du changement peut être considéré comme un micro-projet au sein du projet. En effet, il faut mener des actions d'accompagnement tout au long du projet. Sa mise en œuvre commence par la communication sur le lancement du projet et se poursuit par des communications formelles régulières, lors de réunions d'équipe par exemple, mais aussi par des communications informelles, lors de discussions avec les collaborateurs.

D'autre part, repérer les personnes, favorables au projet et celles qui ne le sont pas, ne peut se faire à un instant prédéfini. C'est pendant les conversations avec les collaborateurs, lors des pauses café ou bien pendant les entretiens de l'analyse de l'existant qu'elles vont être identifiées. L'accompagnement du changement doit être une préoccupation permanente du chef de projet. Chacun de ses propos doit porter le projet.

C'est effectivement à la fin du projet que l'accompagnement du changement prend toute son ampleur. Lors de la mise en œuvre, les actions de formation, d'audit et de suivi vont être mises en place. Mais l'accompagnement du changement va dépasser la fin du projet, puisqu'il va devoir aussi soutenir la pérennité des processus mis en place.

2 Observer le fonctionnement de l'organisation

2.1 L'objectif de cette observation

La mission d'un chef de projet en management de l'information est d'atteindre des objectifs qui ont été déterminés et formalisés par la définition d'un projet. Pour réaliser sa mission, il va être amené à conduire ce projet au sein d'une organisation qui a sa structure hiérarchique, ses circuits de communication, ses circuits de validation, sa culture, etc.

Le chef de projet doit donc s'adapter à l'organisation, dans laquelle il va conduire le projet, pour s'assurer de l'accomplissement des objectifs qui lui ont été fixés. Pour s'adapter, il faut connaître et donc observer et analyser.

La notion de fonctionnement d'une organisation a ici plusieurs dimensions :

- La dimension culturelle : Quelle est la devise de l'organisation, comment les collaborateurs communiquent entre eux ? Se tutoient-ils ? Se vouvoient-ils ? Déjeunent-ils ensemble ? Quel est le climat d'entente entre les collaborateurs, entre ceux de la direction, et entre eux deux ? Est-ce un climat, collaboratif, de confiance, de suspicion ou de concurrence ? Cela permet de choisir le bon mode de communication, amical ou professionnel, mais aussi de mettre en exergue les atouts et les freins potentiels au projet.
- La dimension communicationnelle : quels sont les circuits d'information ascendants, descendants ? Quelles sont les informations qui sont mises à disposition des collaborateurs ? Celles qui sont fournies rapidement et celles qui sont peu ou pas communiquées ? La communication est une composante importante du management. Elle peut permettre de comprendre le type de management exercé au sein de l'organisation. Ce qui permet au chef de projet de mieux se positionner et d'anticiper les freins potentiels au projet.
- La dimension fonctionnelle : qui fait quoi ? Quels sont les rôles et les responsabilités de chacun ? En effet, un projet se réalise rarement seul. Même si le projet ne comporte qu'une seule ressource, le chef de projet, celle-ci est amenée à communiquer et à rechercher de l'information auprès des collaborateurs. Pour ne pas perdre de temps et pour obtenir la crédibilité nécessaire à la bonne réalisation d'un projet, il est essentiel de savoir à qui s'adresser en fonction de ses besoins.

- La dimension applicative : comment les documents sont-ils traités de leur création à leur destruction ? Quels sont les circuits de l'information ? Comment sont-ils utilisés, par qui, dans quelles circonstances ? Observer la dimension applicative permet de préparer l'analyse de l'existant et repérer les dysfonctionnements potentiels.
- La dimension technique : quels sont les moyens techniques et les outils mis à disposition des collaborateurs ? Quels sont ceux mis à disposition du projet ? Sont-ils utilisés, comment, par qui, dans quelles circonstances ? Cette observation permet aussi de préparer l'analyse de l'existant.

L'observation du fonctionnement de l'organisation permet donc au chef de projet de se préparer à son environnement et d'avoir une plus grande réactivité face aux situations inattendues.

2.2 L'observation et l'analyse du fonctionnement de l'organisation

Pour observer de manière efficace un environnement, il est essentiel d'être attentif. En effet, l'observation se fait de manière directe, en communiquant avec les collaborateurs, en repérant les outils ou les voies de communication.

Elle se fait aussi de manière indirecte. C'est l'observation des faits non formalisés, des habitudes qui sont tellement « normales » pour les collaborateurs qu'ils ne vont pas penser à en parler. C'est aussi capter les intonations des personnes lorsqu'elles communiquent entre elles. C'est aussi identifier les personnes qui sont les plus sollicitées.

L'observation n'a ici d'intérêt que si elle est analysée. Ainsi, elle se transforme en information utilisable tout au long du projet.

2.3 Les observations à la Fondation

La mission de la Fondation Médéric Alzheimer : la Fondation a été créée en 1999 par le groupe Médéric devenu par la suite Malakoff-Médéric. Reconnue d'utilité publique, elle est consacrée à la maladie d'Alzheimer. À sa création, le groupe Médéric a doté la Fondation de 76 millions d'euros. Cette dotation fait l'objet de placements financiers dont les intérêts lui permettent de financer ses activités. Son fonctionnement financier, est donc totalement autonome, contrairement à d'autres associations

tributaires des cotisations ou de dons (associations reconnues d'utilité publique). La Fondation est par ailleurs indépendante politiquement, et notamment du groupe Malakoff-Médéric. Elle n'est pas une fondation d'entreprise.

Sa mission est de soutenir et d'accompagner la communauté scientifique et professionnelle, les équipes de terrain et les structures publiques ou privées de prise en charge et d'accompagnement de personnes malades. Ses objectifs sont de valoriser le statut des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou des maladies apparentées, d'améliorer la qualité de vie des personnes malades et de leurs aidants (familles, professionnels, ou bénévoles). Ses actions sont de portée nationale et internationale. Les compétences d'expertise, la réactivité et la neutralité de la Fondation, sont reconnues par les acteurs majeurs du secteur (professionnels, associations, chercheurs, etc.). Ce qui permet à la Fondation d'être un interlocuteur privilégié des pouvoirs publics. La Fondation a contribué à 16 des 44 mesures du Plan Alzheimer 2008-2012.

Les collaborateurs ne sont donc pas soumis à des pressions budgétaires et à des contraintes commerciales. Les gains financiers et le retour sur investissement ne font pas partie de leurs préoccupations. Ils s'attachent principalement à partager leurs compétences, à disséminer les innovations sociales et à diffuser leurs connaissances pour les mettre à disposition du plus grand nombre : chercheurs, pouvoirs publics, doctorants, etc.

Son organisation : la Fondation est organisée en cinq pôles d'activité, une cellule de coordination, un service administratif et un service de comptabilité - gestion et des services généraux. Ce service assure aussi les missions relatives aux ressources humaines (gestion des congés, absences, création des contrats de travail, paye, etc.) Selon l'organigramme, présenté en page suivante, la structure managériale de la Fondation est mixte, à la fois hiérarchique et fonctionnelle ce qui permet d'allier autorité et compétence.

L'organisation est de type hiérarchique pur au sein des services. Ce qui permet à chaque pôle de profiter de la simplicité et de la clarté de l'unité décisionnelle. Ce type d'organisation a généralement l'inconvénient de ralentir la communication et le fonctionnement de l'entreprise. Cependant, la Fondation étant une petite structure, cette inertie n'a pas été observée.

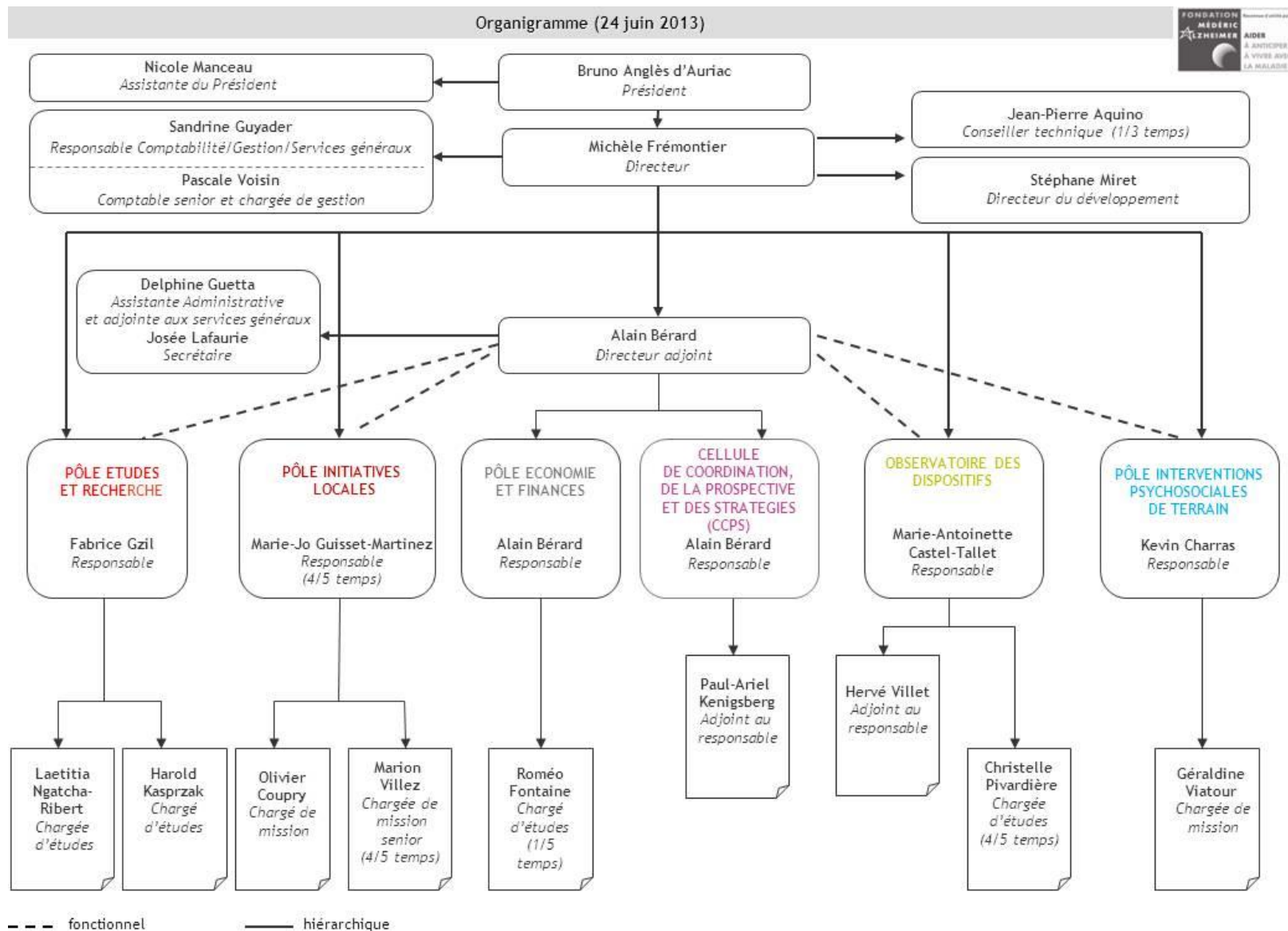


Figure 3 : Organigramme de la Fondation Médéric Alzheimer

La structure mixte apparaît au niveau des responsables de pôle qui reçoivent des directives hiérarchiques du directeur et des directives fonctionnelles du directeur adjoint. De plus, le directeur adjoint est lui-même responsable de la cellule de coordination des pôles (CCPS) et du pôle Economie et finances.

L'organigramme représente bien le fonctionnement de la Fondation et la centralisation des décisions sur le directeur via les liens hiérarchiques qui sont forts et respectés. Mais il ne représente pas le rôle central du directeur adjoint en termes de management et de résolution de conflits.

En effet, l'importance de son rôle se repère surtout grâce à l'observation de terrain. Le directeur contacte le directeur adjoint pour toutes communications vers un autre collaborateur quel que soit le sujet : services généraux, ressources humaines, suivi d'activités, etc. D'autre part les collaborateurs eux même communiquent très largement sur leurs activités avec le directeur adjoint. La majorité des réunions avec le directeur sont précédées d'une mise au point avec le directeur adjoint et les collaborateurs concernés et succédées d'un débriefing après la réunion. Les collaborateurs sont très explicites quant à l'importance du rôle du directeur adjoint au sein de la Fondation et aux bénéfices de son rôle au sein de la Fondation. Le directeur adjoint est donc un acteur central de la Fondation.

Le lieu de gestion de l'information : A la Fondation, la fonction de documentaliste n'est pas explicitement perçue et donc définie. Cependant, en observant les circuits de l'information, les rôles et les responsabilités des collaborateurs, cette fonction est identifiable.

Il s'agit de l'adjoint au responsable de la cellule de coordination, de la prospective et des stratégies (CCPS). Une de ses responsabilités est d'écrire une revue de presse, nationale et internationale à publication mensuelle. Pour cela, il effectue, avec le directeur de la Fondation, une veille quotidienne du secteur pour récolter l'information. Il diffuse ensuite en interne les résultats de cette veille. Au fil du temps, il a constitué une véritable base de données et d'articles. Il a aussi la charge de réaliser des synthèses thématiques, à partir de cette base d'article, en fonction de la demande interne et externe. Il est le référent pour tous les collaborateurs qui ne trouvent pas les informations dont ils ont besoin.

Mais pourquoi n'est-il pas identifié comme étant le documentaliste de la Fondation ? Pour les collaborateurs de la Fondation, un documentaliste est quelqu'un qui range,

classe et met à disposition des documents. Or les fonctions de l'adjoint de la CCPS, ses expériences antérieures et ses compétences ne seraient pas valorisées par ce titre.

Au sein de la Fondation, il n'existe pas de centre unique de gestion de l'information et de la documentation. Une salle de réunion dans laquelle sont stockées les revues existe mais elle est très peu utilisée. Cependant, en observant le circuit de l'information, un service se retrouve toujours au centre : la cellule de coordination, de la prospective et des stratégies. Le responsable de la CCPS a aussi la fonction de directeur adjoint. Ce service, par ses activités stratégiques (définition et suivi des orientations stratégiques de la Fondation) et de prospective (vision prospective de la maladie d'Alzheimer à l'horizon 2025), centralise les informations et les diffuse. De plus, les deux membres de la CCPS, le directeur adjoint et responsable de la CCPS et son adjoint, sont deux personnes reconnues, par les collaborateurs, comme sources d'informations fiables et validées. La CCPS est donc un lieu central de gestion de l'information.

Mais chaque pôle conserve l'information collectée pour une étude, enquête ou colloque auquel il a participé. Dans chaque pôle peuvent être trouvés des documents (articles, ouvrages, thèses, livres blancs, études, travaux de recherches, etc.) relatifs à son activité. Chacun peut utiliser les ressources des autres pôles. Le tout est de connaître l'existence de ces ressources car elles sont ni répertoriées ni communiquées. Les pôles peuvent être considérés comme autant de lieu de gestion de l'information.

La perception des documentalistes n'est pas valorisante, elle ne permet pas d'apporter de crédibilité au projet. Il sera donc plus stratégique de choisir un autre titre. Pour cela le titre de chef de projet a été choisi, puisqu'il apporte une information sur le niveau d'étude qui en France est toujours très important. Et pour ne pas employer de terme relatif à la documentation, une notion plus générique a été choisie : l'information. Ainsi, le titre communiqué auprès des collaborateurs pour éviter les *a priori* est : *chef de projet en management de l'information*.

Comme vu précédemment, les lieux de gestion de l'information sont multiples et il existe peu de communication sur les ressources qui pourraient être utilisées par les collaborateurs. Ce manque de communication inter-pôles peut être un frein au projet.

Les circuits d'information : la communication entrante diffère selon la teneur de l'information.

- L'actualité du secteur est canalisée par la veille réalisée pour la revue de presse.
- L'information institutionnelle, est communiquée, par les institutions (ministères, agences nationales scientifiques, etc.) elles-mêmes, par mail. Elle

peut aussi parvenir à la Fondation, par l'intermédiaire de son conseiller technique qui a de nombreuses relations au sein de ces institutions, ou par un collaborateur ayant recueilli l'information lors d'une réunion avec des partenaires. Dans les trois cas, l'information est relayée, au sein de la Fondation, par mail ou verbalement.

L'information de type descendant et en cascade se fait par différents vecteurs de communication :

- Les notes de services : chaque décision relative au fonctionnement de la Fondation et tout manquement aux règles de fonctionnement font l'objet de notes de service. Elles sont distribuées dans les banettes des responsables de pôle par l'assistante administrative. Ces derniers répercutant ensuite l'information aux membres de leur pôle. Les rappels, concernant ces notes, sont envoyés par message électronique par l'assistante administrative.
- Les réunions d'équipes mensuelles : tous les employés y participent. Aucun retard n'est accepté et les absences doivent préalablement être justifiées. Ces réunions permettent à la direction de diffuser des messages opérationnels (actualité politique, nouveaux partenariats, dates importantes, etc.) ainsi que des rappels des règles et des procédures de la Fondation. Chaque responsable est invité à faire un état d'avancement des travaux en cours et un bilan des activités de son pôle. Les comptes rendus de ces réunions sont disponibles au format électronique sur le serveur, au format papier au secrétariat et les collaborateurs les reçoivent par mail. La direction utilise aussi un tableau d'affichage afin d'y apposer des documents obligatoires, selon la législation du travail.
- Les réunions mensuelles du comité de direction : elles comprennent le directeur, le directeur adjoint, le directeur en charge du développement et de la levée de fonds, le conseiller technique et les responsables de pôle. Aucune absence n'est autorisée. Si les réunions d'équipe sont plutôt informatives, les réunions du comité de direction donnent lieu à des relevés de décision.
- Les réunions thématiques : des réunions peuvent être organisées ad-hoc en cas de besoin (définition des orientations stratégiques de la Fondation, définition des actions prioritaires, organisation d'un colloque inter-pôle).
- Le tableau d'affichage de la direction.

La communication ascendante se fait :

- Par l'intermédiaire des délégués du personnel. Pour cela ils communiquent beaucoup verbalement puisqu'ils n'ont pas l'autorisation d'utiliser le serveur de la Fondation pour enregistrer leurs documents électroniques (la législation ne permet pas d'utiliser les outils de travail pour des actions de délégués du personnel et de représentation syndicale). Comme le prévoit la loi, un tableau d'affichage a été mis à leur disposition. Il est situé derrière la photocopieuse, lieu qui d'une part, peut créer l'opportunité d'être informé lorsqu'un collaborateur fait des photocopies, mais d'autre part, rend la lecture difficile par l'éloignement du tableau. De plus, il se situe juste à côté du bureau du directeur, qui ne semble pas être l'endroit le plus approprié pour en favoriser la consultation.
- Lors des entretiens de fin d'année et des entretiens intermédiaires de juin. Les entretiens de fin d'année se font entre le salarié et son responsable de pôles. Une restitution est ensuite réalisée par le responsable du pôle au directeur, en présence du salarié. C'est au cours de cette restitution que le bilan annuel de l'employé est signé par les trois parties en présence. L'entretien intermédiaire est effectué, entre le salarié et le directeur.

Il n'existe pas de journal d'entreprise, ni d'intranet permettant des flashes info sur l'actualité de la Fondation. Cependant, avec la réunion d'équipe mensuelle et le circuit en cascade via les responsables de pôles, les canaux de communication de l'information descendante semblent très bien fonctionner.

Il est intéressant de noter qu'il n'y a des délégués du personnel que depuis l'année dernière. La législation du travail prévoit que des représentants du personnel soient élus dès que l'effectif atteint 11 collaborateurs. Ils n'ont été élus que l'année dernière faute de candidatures les années précédentes. Avec l'élection des représentants du personnel, la communication ascendante, est ressentie par les collaborateurs comme de plus en plus active et efficace.

La culture de la Fondation : il ne semble pas y avoir une culture « d'entreprise » au sein de la Fondation. Aucune action, pour essayer d'en mettre une en place, n'a été observée.

L'environnement de travail : la mission de la Fondation est axée sur la valorisation et le bien être des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer. *A priori*, ces

préoccupations pourraient être transposées aux collaborateurs. L'observation de l'environnement de travail va permettre de valider ou non cet *a priori*.

La Fondation est propriétaire d'un hôtel particulier qui accueille ses bureaux. Chaque pôle dispose d'une pièce à son usage propre. Les pôles et services sont répartis sur trois étages, le pôle Economie et finances est localisé au sous-sol. L'eau de sources, le café filtre et le thé sont offerts par la Fondation. Les équipements nécessaires à leur réalisation et une cafetière à capsules sont mis à disposition des collaborateurs. Cependant, ces appareils sont localisés dans les toilettes, non chauffées, du rez-de-chaussée, dans un espace étroit.

Il n'y a pas de restaurant d'entreprise au sein de la Fondation, qui a mis à disposition des collaborateurs, un réfrigérateur, un four à micro-ondes et une table pour quatre personnes. Chaque équipement est à un étage différent⁵, ce qui ne simplifie pas la préparation du déjeuner, d'autant plus que le désagrément lié aux odeurs de nourritures chaudes a été signifié par le directeur.

Ces observations ne confortent pas *l'a priori* de départ. La politique de la Fondation est ambiguë, tous les équipements sont mis à disposition mais leur utilisation n'est pas facilitée. De plus, l'absence de salle de repos ne semble pas propice à la communication, aux relations interpersonnelles et à la détente. Il a été observé que ces relations interpersonnelles ne sont pas fréquentes. Lorsqu'elles ont lieu, ce sont dans les couloirs, espaces qui n'offrent aucune intimité et qui sont très empruntés par le directeur qui privilégie les communications en face-à-face. La communication interpersonnelle est très importante pour la mise en place d'une gestion des connaissances. En effet, elle favorise le travail collaboratif et le partage d'information. C'est un frein au projet qu'il est important de prendre en compte.

Le service de gestion et de maintenance des équipements : pour la gestion de la téléphonie, de l'entretien des locaux, du parc informatique, de la maintenance du site Internet, des sauvegardes et de la maintenance du serveur, la Fondation fait appel à des prestataires de services.

La mise à disposition de l'information : les procédures et les instructions sont disponibles dans chaque service. Cependant, les collaborateurs n'en ont pas tous connaissances ; elles sont peu consultées. Les collaborateurs n'ont que très peu d'intérêt pour les procédures en place. Est-ce dû au manque d'information ? Au manque

⁵ Le réfrigérateur est au rez-de-chaussée, le micro-onde au sous-sol et la table au premier étage.

de soutien de la direction ? Est-ce parce qu'ils ne sont pas ou ne se sentent pas concernés ? Ce sont des points intéressants à observer lors de l'analyse de l'existant.

Pendant ce stage, j'étais directement rattaché au directeur adjoint et toutes les informations demandées ont été fournies rapidement. Ce qui permet de positionner l'importance que la Fondation accorde au projet.

Toutes ces observations permettent de porter mon attention sur des freins potentiels au projet : le manque de communications interpersonnelles, les tensions entre les collaborateurs et la direction, le manque de partage entre les pôles.

Un atout important pour le projet est l'importance que semble lui porter la direction en le positionnant directement sous la responsabilité du directeur adjoint.

3 Comprendre les enjeux du projet

3.1 Le positionnement du projet dans l'organisation

Le responsable du projet de gestion des connaissances est le directeur adjoint, qui rappelons-le, a un rôle central dans le fonctionnement de la Fondation et dont l'autorité est respectée par les collaborateurs. Le directeur semble aussi soutenir le projet.

D'autre part le président de la Fondation estime que la gestion des connaissances dans une organisation est essentielle et que celle de la Fondation n'est pas optimisée. En l'absence de compétence interne à la Fondation, il a souhaité faire appel à une compétence externe en ingénierie documentaire.

Le projet bénéficie donc d'un soutien très important de la part de la direction, ce qui lui confère une légitimité certaine. La collaboration des acteurs du projet en sera probablement simplifiée.

3.2 Le dispositif de gestion de l'information

A la création de la Fondation, un serveur informatique a été mis en place pour gérer les documents électroniques. Il n'y avait à cette période que trois collaborateurs. La Fondation a petit à petit diversifié ses activités et augmenté ses effectifs. Cependant, le dispositif de gestion de l'information n'a pas évolué.

Chaque pôle a sa politique de gestion de l'information et a mis en place des dispositifs propres. Les lieux d'enregistrement varient, du serveur au disque dur externe, en passant par les ordinateurs personnels. Les connaissances ne sont donc ni partagées, ni capitalisées.

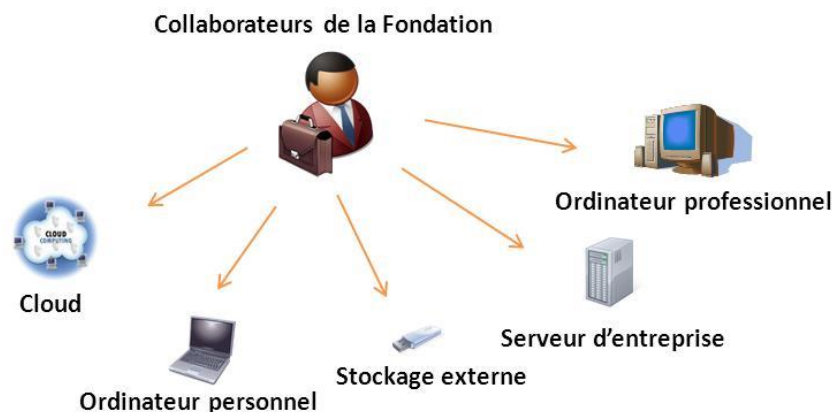


Figure 4 : Lieux de stockage de l'information des pôles

Il n'y a pas de compétence en ingénierie documentaire au sein de la Fondation. Les dispositifs de gestion de l'information sont gérés, lorsqu'ils le sont, par les responsables de pôle. Chaque pôle a son propre mode de gestion. Il n'y a pas de notion de cycle de vie du document, ni de règles relatives aux échanges d'information et à la gestion des documents.

4 Définir le projet et ses objectifs

4.1 Identifier les prérequis

L'engagement de la direction est indispensable à la réussite d'un projet de gestion des connaissances. Cet engagement se manifeste par plusieurs conditions :

- La définition de ses attentes du projet et des objectifs à atteindre
- L'intégration de la démarche de gestion des connaissances dans sa stratégie
- Son soutien factuel au projet tant en termes de communication qu'en termes de mise à disposition de moyens

A la Fondation, ces trois conditions sont réunies. Cependant, ils devront perdurer pour assurer la réussite du projet. C'est un effort de longue haleine qui doit être réalisé par la direction.

D'autre part, un coordonnateur doit être nommé. Souvent, il est préférable que ce coordonnateur soit un collaborateur de l'organisation qui a des compétences en gestion des connaissances, l'expérience de l'organisation et de son fonctionnement. Ne disposant pas de compétences en gestion des connaissances au sein de la Fondation, la direction a choisi de trouver ces compétences à l'extérieur. Cependant, pour permettre la mise en œuvre des recommandations, la Fondation devra acquérir ces compétences, soit par le biais de la formation d'un collaborateur, soit par le biais d'un recrutement. Cette recommandation sera exposée dans la troisième partie de ce mémoire.

4.2 Reformuler et approfondir la demande initiale

Un projet est mis en place lorsqu'un besoin se fait ressentir dans une organisation. Ce besoin peut être d'ordre technique, organisationnel ou fonctionnel. Le commanditaire va alors exprimer son besoin au chef de projet. Le rôle de ce dernier va être de s'assurer que la demande du commanditaire correspond bien aux objectifs mais aussi de la faisabilité du projet avec les moyens qui sont mis à disposition.

La demande initiale de la Fondation Médéric Alzheimer pour la mission de stage était de mettre en place une « sorte d'intranet » pour faciliter l'accès aux informations pour les collaborateurs, mais aussi de modifier leur répertoire de contacts actuellement sous

Excel, afin d'en simplifier la gestion et l'utilisation. Et si la durée du stage le permettait une analyse du site Web serait appréciée.

La durée du stage et donc du projet est de 3 mois ! Comment réaliser tout cela en si peu de temps ? Avant de s'intéresser à la contrainte de temps, il est nécessaire de se demander ce qui existe aujourd'hui au sein de la Fondation pour gérer les connaissances.

Ils utilisent un simple serveur informatique sur lequel sont enregistrés les documents, mais les collaborateurs utilisent souvent leur disque dur pour sauvegarder les informations et ne mettent pas à jour les dossiers du réseau. Il n'y a pas de règle, ni de suivi de gestion de l'information au sein de la Fondation. Il n'y a pas non plus de compétence en gestion de l'information ou des documents. Tous les collaborateurs sont surchargés de travail.

Que faut-il entendre :

- Il n'y a pas d'outil ou d'intranet en place
- Il n'y a pas de gestion de l'information, ni de processus en place
- Les collaborateurs auront peu de temps à accorder au projet

Il est alors nécessaire de préciser un peu plus les besoins. À la fin de notre échange, les besoins de la Fondation sont précisés. Ils souhaitent mettre en place une solution pour gérer les connaissances de la Fondation afin de les capitaliser mais aussi pour optimiser la recherche d'information et la collaboration entre les différents pôles. Le partage de l'information au format papier est aussi à prendre en compte dans ce projet. Seuls les pôles d'activité sont concernés par ce projet. La solution ne doit pas obligatoirement être un intranet mais doit avoir une interface Web.

Les objectifs sont par ordre d'importance :

- Capitaliser les connaissances
- Accroître la collaboration et la coopération entre les collaborateurs
- Optimiser la recherche d'information et le temps de travail
- Permettre à chaque collaborateur de stocker ses informations confidentielles et à partagées dans une même solution
- Moderniser l'image de la Fondation
- Favoriser la flexibilité, la réactivité et l'efficacité des collaborateurs

La Fondation envisage donc la gestion des connaissances d'un point de vue utilitaire et opérationnelle autrement dit, elle souhaite capitaliser la connaissance et les partager.

4.3 Définir des objectifs atteignables et mesurables

Deux problèmes majeurs se posent face à ces besoins. Tout d'abord l'absence complète de gestion de l'information ou des compétences, qui implique dans le cas présent, une absence de gestion des documents qu'ils soient au format électronique ou papier. Or la mise en place d'une solution informatique, qu'elle permette de capitaliser les connaissances, l'information ou tout simplement les documents, nécessite d'avoir au préalable au sein de l'organisation des processus de gestion de l'information.

D'autre part, mettre en place une solution permettant de gérer les connaissances en trois mois n'est pas envisageable, même avec une armée de consultants. Comment réaliser une analyse de l'existant, une expression des besoins, une étude des solutions du marché, l'expression fonctionnelle et technique des besoins, la mise en œuvre de la solution, la migration des données existantes dans la solution, la formation des utilisateurs et enfin la mise en service de la solution en trois mois ?

Les objectifs définis, pour cette mission, avec le directeur adjoint sont :

- Réaliser l'analyse de l'existant
- Analyser les risques
- Définir des scénarii
- Rédiger les recommandations pour la gestion des connaissances
- Rédiger le cahier des charges fonctionnel préliminaire de la solution de gestion des connaissances

Les livrables de chaque objectif et l'acceptation du livrable par la direction vont permettre d'évaluer chaque objectif. Le planning sera lui aussi un outil pour mesurer l'état d'avancement du projet.

5 Bien préparer son projet

5.1 Définir et formaliser le projet

La mission du chef de projet est d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés selon un triangle d'or⁶, composé des contraintes de Performance, de coûts et de délais, aussi appelées les paramètres PCD du projet.

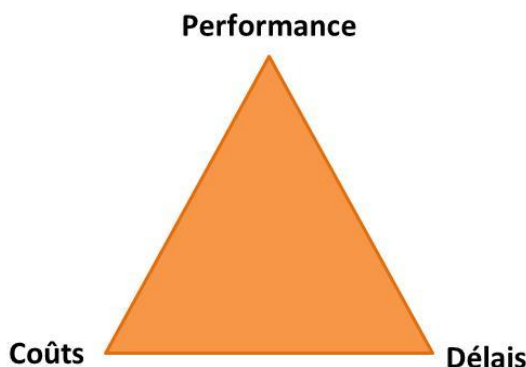


Figure 5 : Les paramètres PCD d'un projet⁷

Afin de s'assurer de la responsabilisation du commanditaire et du chef de projet, il est essentiel de formaliser les objectifs, les ressources et le périmètre d'action du projet. Cette formalisation va permettre de s'assurer que le commanditaire et le chef de projet sont entièrement d'accord sur les objectifs du projet et les moyens qui lui sont alloués. En fonction de la taille du projet, de l'environnement d'exécution (fournisseur externe, climat de confiance, etc.) la précision de la formalisation peut varier. Cette formalisation prend généralement la forme d'une note de cadrage.

Le projet réalisé au sein de la Fondation est un petit projet : pas de budget alloué, une seule ressource sur le projet et un délai relativement court. Afin de ne pas multiplier les documents projet, la définition du projet est formalisée par la fiche projet, validée par le directeur adjoint. Cette fiche projet est disponible en annexe.

Ce projet est en fait la première phase d'un projet complet. Les résultats vont donc être réutilisés par d'autres personnes. Il est alors indispensable de formaliser chaque étape du projet le plus précisément possible afin de fournir un maximum d'information aux personnes qui prendront la succession du projet.

⁶ D'après Roger AïM, référence bibliographique [9]

⁷ Ibidem [9]

5.2 Respecter les coûts

Pour s'assurer du respect des coûts il est nécessaire de :

- S'assurer que les coûts ont été estimés avec précision
- Mettre en place un outil de suivi qui permettra le cas échéant de maîtriser les dépassements sur la durée du projet et de renégocier le budget alloué au projet
- Réévaluer les coûts du projet à chaque nouvelle demande du client

Le projet de gestion des connaissances réalisé à la Fondation Médéric Alzheimer pendant le stage de fin d'étude ne correspond qu'à la première phase d'un projet complet (allant de l'analyse de l'existant à la mise en service d'une solution de gestion des connaissances). Aucun budget ne lui est alloué, il n'y aura donc pas de suivi des coûts.

5.3 Respecter les performances

Les performances d'un projet sont liées aux résultats techniques du projet. Par exemple si le projet consiste à mettre en place un système d'information alors les performances du projet seront de s'assurer que les fonctionnalités définies lors de l'expression des besoins sont bien implémentées dans le système d'information mis en service.

Les résultats attendus, pour le projet de gestion des connaissances à la Fondation Médéric Alzheimer, sont les livrables de chaque phase. Les performances du projet sont donc évaluées par deux critères :

- La date de réalisation du livrable
- Leur validation par le commanditaire

5.4 Respect les délais

Pour s'assurer de respecter la contrainte de délai, il est nécessaire de :

- De définir les tâches avec précision, de les ordonner et les regrouper en phase
- Définir les jalons permettant de passer à la phase suivante
- Estimer les délais des tâches avec précision
- Mettre en place un outil de suivi afin de maîtriser les risques de dépassement et de les négocier le cas échéant. (mise à jour hebdomadaire au minimum)
- De répercuter toute nouvelle demande sur le calendrier du projet

Dans le cadre du projet réalisé à la Fondation Médéric Alzheimer, ayant beaucoup utilisé Microsoft Project lors d'expériences professionnelles précédentes, c'est le logiciel qui a été choisi en premier pour créer le planning du projet. Cependant, toujours dans l'objectif de s'adapter à la structure dans laquelle se déroule le projet, il est préférable de choisir un logiciel utilisé par la Fondation. Excel semblait le plus approprié à la planification.

Il existe trois types de planning :

- Le planning d'ensemble permet de visualiser toutes les grandes phases du projet et leur organisation les unes par rapport aux autres. Très bon outil de communication auprès de l'équipe projet car il est très visuel. Il est souvent schématisé par un diagramme de Gantt.

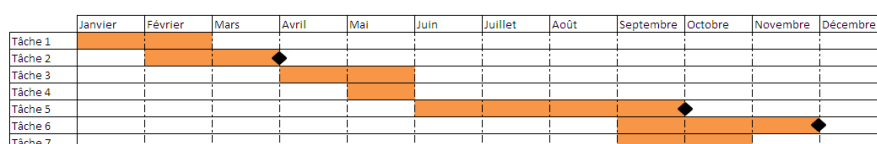


Figure 6 : Diagramme de Gantt⁸

- Le planning détaillé va représenter l'ensemble des tâches d'un projet et leur lien temporel. C'est un planning très adapté au projet complexe mais son manque de lisibilité est un inconvénient majeur. Il est schématisé par un diagramme des activités aussi appelé diagramme PERT.

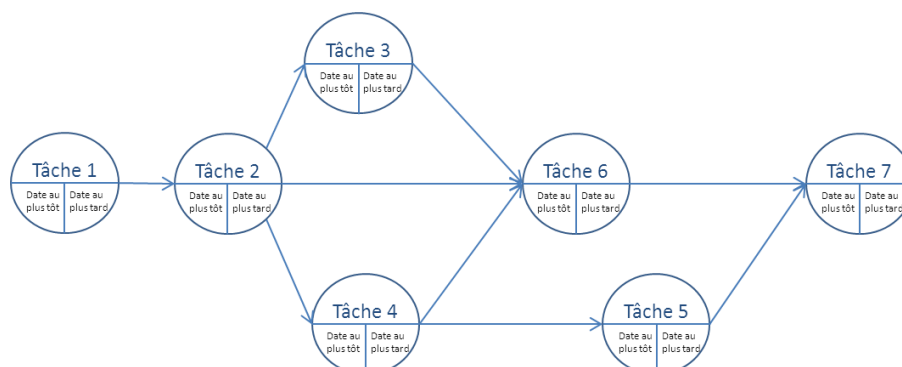
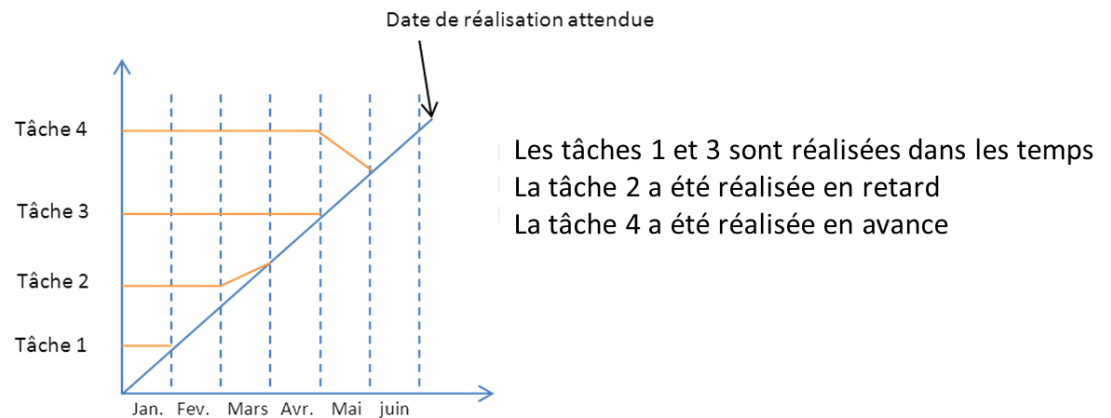


Figure 7 : Diagramme des activités (PERT)⁹

⁸ D'après Roger AïM, référence bibliographique [9]

⁹ Ibidem [9]

- Le planning de tendance qui va permettre de visualiser rapidement si le projet est réalisé ou non dans les temps. C'est un très bon outil pour communiquer au management sur l'état d'avancement du projet.



Le planning créé pour le projet de gestion des connaissances de la Fondation, correspond à un planning d'ensemble. Ce planning a été choisi car aucun suivi de planification n'a été demandé par la direction. Ce planning m'a permis de suivre l'avancement du projet en m'assurant qu'il n'y avait pas de dérive de délais.

Par ailleurs des indicateurs de performances ont été ajoutés au planning :

- Le % de réalisation de la tâche ou de la phase. Le % de réalisation de la phase est pondéré en fonction du nombre de j/homme nécessaire pour réaliser les tâches.
- Un indicateur de couleur permettant de visualiser si une tâche et/ou une phase est en retard par rapport au calendrier.

¹⁰ D'après Roger AïM, référence bibliographique [9]

Deuxième partie : De l'analyse de l'existant à la définition des scénarii

6 Définir une méthode

Définir une méthode d'exécution permet de suivre tout au long du projet une stratégie d'avancement unique. Ainsi, le management, le chef de projet et le cas échéant l'équipe projet connaissent les objectifs à atteindre et savent dans quelle direction aller.

Pour réaliser des recommandations ou définir les fonctionnalités d'une solution de gestion des connaissances, il est nécessaire de connaître les pratiques de l'organisation. Comment améliorer ou changer ses pratiques si elles ne sont pas préalablement connues et analysées ?

Il faut donc observer l'existant selon le périmètre défini du projet. Cette observation peut se faire de manière autonome, par exemple en navigant sur le réseau ou en lisant les procédures existantes. Cette pratique a l'avantage d'avoir une vision de ce qui est mis à disposition des collaborateurs par l'organisation et de ce qui devrait être utilisé.

Cependant, pour avoir une vision de ce qui est réellement utilisé, il est indispensable de se rapprocher des utilisateurs. Pour cela, il est possible d'utiliser des questionnaires ou de réaliser des entretiens. Cette pratique va permettre de connaître l'usage des outils et/ou processus mis à disposition des collaborateurs, mais aussi leur point de vue sur ce qui est mis à leur disposition. C'est aussi le seul moyen de mettre en lumière certains usages qu'il n'est pas possible d'observer en autonomie :

- Des logiciels et/ou des espaces de travail accessibles avec des droits spécifiques.
- Des usages mis en place par les collaborateurs pour pallier l'inadéquation des moyens mis à disposition par rapport à leur besoins. Ce qui peut permettre de mettre en lumière de nouveaux besoins.

L'observation de l'existant n'a d'intérêt que si elle est analysée. C'est cette analyse qui va permettre d'évaluer la distance à parcourir entre l'existant et les objectifs du projet.

Pendant cette phase il est possible d'identifier et de mesurer les risques liés aux pratiques existantes. Cette étape n'est pas toujours préconisée dans la littérature. J'ai pris cette habitude en travaillant dans le secteur automobile. En effet, le secteur de l'industrie utilise l'analyse des risques de manière préventive à travers un outil appelé l'AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité.) Bien que cet outil ait été créé pour les projets industriels, il peut être utilisé pour les projets

transverses, tel que les projets de gestion des connaissances. L'inconvénient, c'est le temps.

En effet, identifier, évaluer et analyser les risques prend du temps, mais les avantages sont nombreux :

- Prendre conscience des risques
- Définir des priorités de manière objective
- Éviter la remise en question des priorités pendant le projet
- Argumenter les scénarii
- Apporter de la crédibilité aux choix
- Faciliter la décision pour l'équipe projet et le management

En conclusion l'analyse des risques c'est perdre un peu de temps avant (investissement) pour en gagner beaucoup après !

Une fois que l'analyse de l'existant est finalisée, il faut rechercher les solutions qui seront ensuite formalisées dans des scénarii. Ils vont permettre de définir plusieurs voies pour réaliser le projet, d'évaluer les moyens nécessaires à la réalisation du projet, de faciliter les décisions de la direction. Chaque phase sera détaillée plus précisément dans les chapitres suivants.



Figure 9 : De l'observation de l'existant à la validation d'un scénario

7 Observer l'existant

7.1 Recadrer l'étude et l'observation

Avant d'observer l'existant, il est important de recadrer l'observation dans le contexte du projet. En effet, il est très facile de s'écarter de son sujet d'étude.

L'objectif ici est d'observer :

- Comment sont capitalisées les connaissances
- Quelles sont les techniques et les sources utilisées pour rechercher l'information ou les connaissances existantes, ainsi que leur efficacité
- Comment sont traitées les connaissances explicites, autrement dit la gestion de l'information et des documents
- Comment sont partagées les connaissances qu'elles soient explicites ou tacites

L'observation de l'existant va se faire en deux étapes. La première consiste en l'observation des moyens mis à disposition. La seconde est de se rapprocher des collaborateurs afin de comprendre et de recueillir leur point de vue sur leurs pratiques, mais aussi de recueillir leurs besoins.

7.2 Observer l'existant en toute autonomie

7.2.1 Le serveur de la Fondation

Le lieu d'enregistrement des connaissances et des documents de travail, préconisé par la Fondation, est le serveur. C'est donc le serveur qui normalement fait office de base d'information et des connaissances.

Le serveur est accessible en lecture/écriture par tous les collaborateurs, ce qui va faciliter l'observation en autonomie. Cette stratégie de gestion des droits, nous permet déjà de nous poser quelques questions. Est-ce que la question de la gestion des droits a été pensée ? Est-ce que gérer des accès n'a aucun sens car les collaborateurs travaillent en totale confiance ? Si c'est le cas, le serveur est-il utilisé par les pôles pour l'enregistrement de leurs connaissances ? Existe-il des règles formalisées pour l'usage du serveur afin que chacun y retrouve ses données ? Existe-t-il des règles tacites sur l'usage du serveur ?

Pour observer le serveur, rien de plus simple il suffit de naviguer dans les dossiers et d'observer les types de documents enregistrés, leur classement, les dates de dernières mises à jour des dossiers, etc. Il existe différents logiciels qui permettent aussi de faire une analyse chiffrée d'un répertoire qui sont très utiles pour notre observation. Cinq logiciels ont été testés¹¹, celui retenu est WinDirStat¹² pour sa simplicité d'utilisation, son degré de détails (poids des dossiers, date de la dernière modification, nombres de fichiers et de sous dossier), sa rapidité, et son interface graphique.

Voici le premier niveau du serveur réservé à l'enregistrement des informations et connaissances.

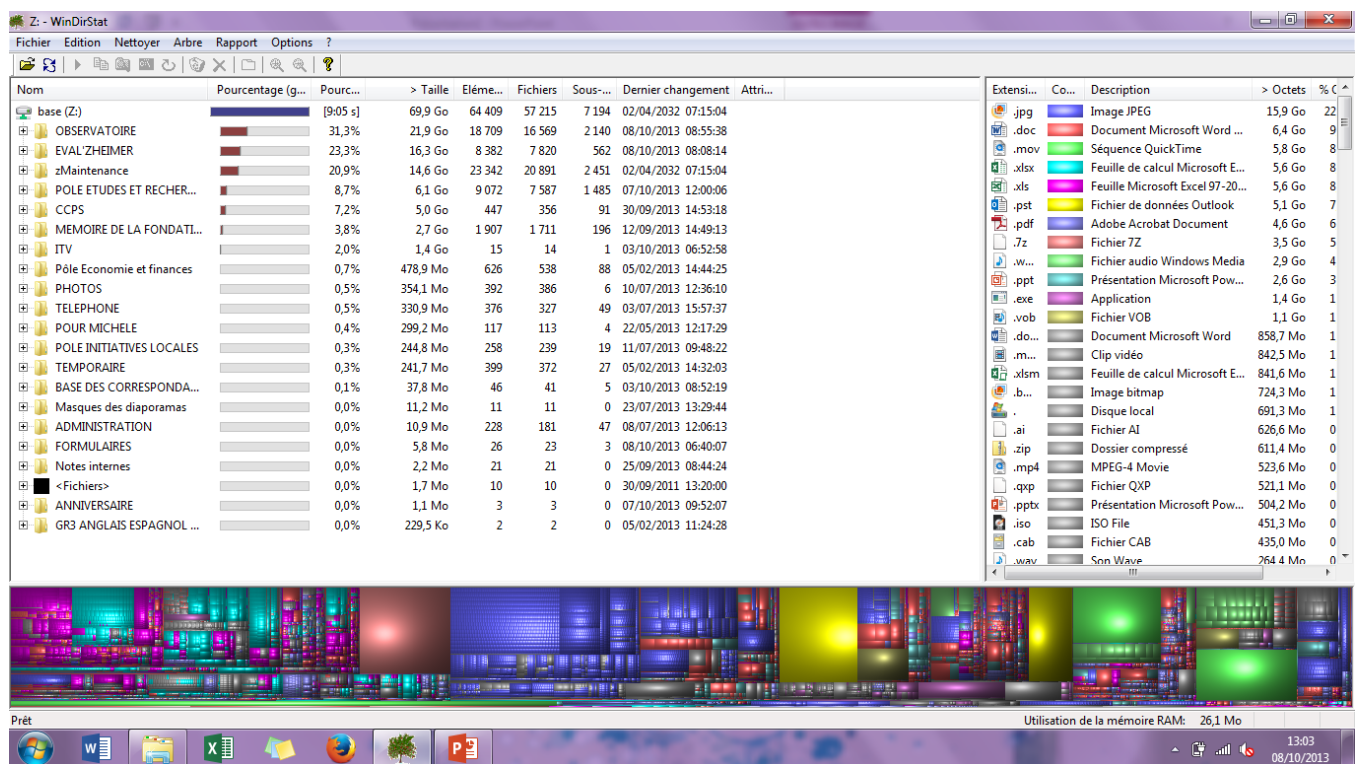


Figure 10 : Arborescence de premier niveau du serveur analysé par WinDirStat

Premiers résultats de cette observation :

- La stratégie de classement du premier niveau n'est pas claire, plusieurs logiques semblent se confronter : il y a une logique métier avec les dossiers des pôles, une logique évènement avec le dossier « ANNIVERSAIRE », une logique de type de documents avec le dossier « PHOTOS », une logique de catégorie de

¹¹ Free Disk Usage Analyser, WinDirStat, RidNacs, Scanner, JDiskReport

¹² <http://windirstat.info>

documents avec les dossiers « FORMULAIRES », « Masques des diaporamas », etc.

- Le nom des documents n'est pas toujours explicite.
- Les règles de nommage des dossiers et des documents ne semblent pas définies ou ne sont pas compréhensibles.
- L'utilisation du serveur n'est pas homogène en fonction des pôles : certains comptent près de 18 000 documents alors que d'autre en ont moins de 250. Est-ce que certains font des archivages ? Est-ce que tout le monde utilise le serveur ?
- Les dates de mise à jour des derniers dossiers peuvent être supérieures à un an.
- Les documents sont dupliqués pour offrir plusieurs stratégies de recherche, chronologique et thématique.
- Des photos ont exactement le même nom alors qu'elles sont différentes.
- Les documents enregistrés sur le serveur sont principalement des formats Microsoft Office, des formats photos et/ou vidéo et des formats portable PDF.
- Le dossier de partage des connaissances inter-pôles n'est pas identifiable.

La première conclusion de cette observation : L'organisation du serveur ne semble pas être à jour. Le serveur n'est pas optimisé pour la recherche d'information. Son utilisation est variable en fonction des pôles. Aucune règle de gestion des documents, de l'information ou des connaissances n'ont été trouvées sur le serveur. Il semble que des dossiers aient été ajoutés au fur et à mesure par des personnes différentes. Mon sentiment est que le serveur est utilisé par certaines personnes uniquement, qu'il n'est pas maintenu par une personne ayant des compétences documentaires, que des règles d'utilisation du serveur, si elles existent, ne sont pas respectées.

7.2.2 Les procédures formalisées au sein de la Fondation

Intéressons-nous aux procédures de la Fondation. Lorsque le classeur des procédures a été demandé à la personne qui en a la charge, la responsable du service comptabilité/gestion, elle a dit « enfin quelqu'un qui s'intéresse à nos procédures ! » Intéressant ! De deux choses l'une, soit c'est une personne qui pense que son travail, relatif aux procédures n'est pas reconnu, soit que ces procédures ne font réellement pas

partie de la préoccupation des collaborateurs. L'analyse de l'existant nous confirmera que c'est la deuxième supposition qui se révèle être la bonne.

En feuilletant ce classeur des procédures, une seule concerne le périmètre du projet : « procédure informatique et archivage » disponible en annexe.

L'organisation informatique prévoit de compartimenter le serveur si les besoins d'un service le nécessitent. La totalité du serveur n'a donc pas pu être observée ! Est-ce que des pôles ont un espace privé sur le serveur ?

Trois types de documents concernant le périmètre du projet sont traités dans la procédure :

- Les présentations PowerPoint des colloques ou les réunions internes
- La restitution des grands colloques internationaux
- Les comptes rendus des réunions d'équipes

Leur lieu d'enregistrement n'est pas précisé et le délai d'enregistrement par rapport à l'évènement est fixé uniquement pour la restitution des grands colloques internationaux.

Après une nouvelle observation sur le serveur, ces documents ont été retrouvés dans le dossier « mémoire de la Fondation ». Les derniers comptes rendu de réunion n'étaient pas enregistrés sur le serveur, puisque les plus récents datent de 2012, or l'observation a lieu en février 2013. Pour les autres documents le constat est le même. Cette procédure n'est donc plus respectée. Mais pourquoi ?

7.2.3 Le centre de documentation

Le lieu, défini comme un centre de documentation, est une salle de réunion dans laquelle sont entreposées les revues auxquelles la Fondation est abonnée. Ces revues sont classées et mises à disposition sur des étagères. Seuls les numéros de l'année en cours sont consultables. Ceux des années précédentes sont ni listés ni accessibles. Ces revues sont-elles consultées ? Les anciens numéros sont-ils archivés ? Si c'est le cas, existe-t-il un référencement de ces numéros ? La Fondation a-t-elle des abonnements mixtes ou électroniques ?

Beaucoup des questions qui se sont posées pendant cette observation autonome n'ont pas trouvé de réponse. Il est donc nécessaire de se rapprocher des collaborateurs afin de tenter d'y répondre.

7.3 Préparer l'observation avec les collaborateurs

7.3.1 Objectifs

Avant de se rapprocher des collaborateurs pour mieux comprendre leurs usages et leurs pratiques de la connaissance et de l'information, il est nécessaire de se préparer pour être le plus efficace possible. En effet, les collaborateurs de la Fondation ont tous une charge de travail très importante, il n'est donc pas question de leur faire perdre du temps. Les entretiens doivent être efficaces.

7.3.2 Choisir un outil pour interroger et observer les utilisateurs

Pour interroger des utilisateurs sur leurs pratiques, deux outils peuvent être utilisés : le questionnaire et l'entretien. Les deux techniques peuvent être utilisées dans une même étude.

Un tableau comparatif des deux outils, établi à partir d'une monographie du Bureau du vérificateur général du Canada accessible au format électronique¹³, va nous permettre de choisir celui qui est le plus approprié. Il est proposé à la page suivante.

Le nombre de collaborateurs au sein de la Fondation ne permet pas d'envisager d'interroger les collaborateurs par questionnaire. D'autre part, le questionnaire ne permet pas d'observer l'interviewé dans son élément de travail. Or pour notre étude cette observation est indispensable. L'outil le plus adapté pour notre étude de l'existant est donc l'entretien.

La mise en place d'une solution de gestion des connaissances nécessite d'avoir l'adhésion des utilisateurs. L'entretien va permettre d'une part, de recueillir le ressenti des collaborateurs sur la situation actuelle de la gestion des connaissances au sein de la Fondation et d'autre part, de recueillir leur avis sur le projet et les changements qui vont en découler.

¹³ BVG référence bibliographique [15]

	Questionnaire	Entretien
Avantage	• Possibilité de collecter des données auprès d'un grand nombre de personne • Coûts peu élevé • Plus l'échantillon est grand plus les économies sont importantes • Gain en termes de temps et/ou de personnel • Pas d'influence de la part de l'intervieweur • Pas de variante dans l'interrogation • Questionnaire à questions fermées facile à analyser	• Précision des points nécessaires possible • Évaluation de la compréhension de l'interviewé • Élaboration de l'entretien plus rapide • Observation du répondant dans son environnement • Petit échantillon fiable • Observation de documents par l'interviewé et l'intervieweur • Interviewer des personnes avec des difficultés pour lire et/ou écrire • Relation de confiance peut être établie • Des questions complémentaires peuvent être posées
Inconvénient	• Précision des points qui le nécessite est difficile, voir impossible • Impossibilité de vérifier que les questions sont comprises • Impossibilité de vérifier que l'interrogé répond à toutes les questions avant la réception • Élaboration plus longue • Élaboration peut être complexe : Connaissance du domaine nécessaire pour élaborer le questionnaire, terminologie bien choisie, etc. • Nécessite un grand nombre de réponses pour être valable statistiquement • Réponses plus longues à obtenir • Impossibilité d'observer le répondant dans son environnement	• Impossibilité de collecter des données auprès d'un très grand nombre de personnes • Coût élevé • Risque d'influencer le répondant • Risque de variante dans les interrogations • Plus coûteuse en temps et/ou en personnel

Tableau 1 : Comparatif du questionnaire et de l'entretien

7.3.3 Définir la conduite de l'entretien :

Afin de fluidifier la conduite des entretiens, d'en limiter le temps et d'en ressortir le maximum d'informations, les entretiens peuvent être enregistrés pour ne pas avoir à prendre de note. Cette décision ne se fait pas seule, il est indispensable de demander

l'accord de l'interviewé. Au début de chaque entretien, l'interviewé est informé que les résultats seront anonymisés. Les collaborateurs de la Fondation sont eux-mêmes amenés à conduire des entretiens enregistrés, ils ont donc tous acceptés cette pratique. Si l'interviewé refuse l'enregistrement de l'entretien, son choix doit être respecté. La prise de note est alors nécessaire.

De nombreux sujets sont à traiter pour cette étude de l'existant. Il est donc préférable de construire un guide d'entretien afin de ne pas oublier des sujets à aborder. Laisser le plus de liberté possible à l'interviewé pendant l'entretien va permettre d'en apprendre un maximum. Le guide sert uniquement à recadrer la conversation si on s'écarte trop du sujet et permet de s'assurer que tous les points nécessaires à notre étude ont été abordés.

Anonymiser un entretien ne consiste pas seulement à retirer les noms des personnes mais aussi dans notre cas les fonctions, car à chaque fonction correspond une personne.

7.3.4 Choix des interviewés

Les personnes interviewées doivent de préférence être représentatives des utilisateurs finaux tant en termes d'âge que de fonction. Il est aussi préférable que les interviewés soient volontaires. Cela facilite la conduite des entretiens et la prise de rendez-vous puisqu'ils ne sont pas contraints.

Pour cette étude, les interviewés ont été désignés par la direction. Ce sont les responsables de pôle. Le directeur adjoint a justifié son choix par deux arguments. Le premier est que la gestion des connaissances de chaque pôle est sous la responsabilité des responsables de pôle. Le second est que cela permet de donner du poids au projet.

Le groupe d'interviewés n'est donc pas représentatif en terme de fonction. Cependant, la Fondation étant une petite structure, les responsables de pôles n'ont pas seulement une fonction managériale mais aussi opérationnelle. Leurs pratiques, en termes de gestion de l'information, de recherche d'information, de capitalisation et de partage des connaissances, sont très proches de celles des autres collaborateurs.

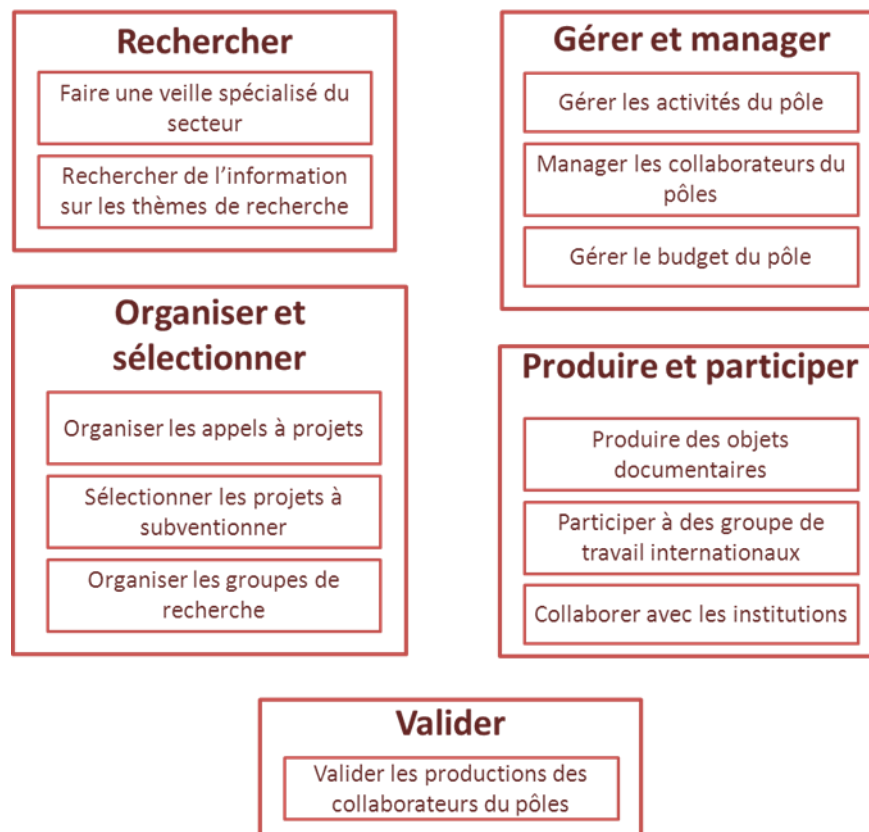


Figure 11 : Diagramme d'activité des responsables de pôle

Seules les activités du bloc « Gérer et Manager » et du bloc « Valider » ne font pas parties des tâches des autres collaborateurs.

Leur désignation par la direction pourrait être un frein, cependant, la confiance accordée au directeur adjoint fait que ces décisions sont respectées et qu'elles n'engendrent pas de crainte.

Dernier point important et spécifique à cet exemple, l'intervieweur a la qualité de stagiaire, or les collaborateurs de la Fondation sont bienveillants envers les stagiaires.

Bien que le groupe d'utilisateurs n'ait pas été défini selon les règles de l'art de la conduite d'enquête, cela ne devrait pas poser de problème.

7.3.5 Organisation des entretiens

Il est important de prendre rendez-vous avec les interviewés pour s'assurer de leur disponibilité mais aussi pour ne pas les prendre par surprise. Ainsi, l'interviewé est préparé à l'interview et la relation de confiance sera plus facile à mettre en place.

Pour fixer les dates des entretiens, le face-à-face a été privilégié, ce qui a permis un premier contact avant l'entretien. Ainsi, leurs interrogations ont pu avoir des réponses immédiates, et des informations complémentaires sur le contexte de l'étude et les sujets traités ont pu être fournies.

7.3.6 Sujets à aborder lors des entretiens

Le souhait de la Fondation est de mettre en place un outil de gestion des connaissances afin de capitaliser et de partager les connaissances de la Fondation avec tous les collaborateurs. Il apparaît suite à l'observation en autonomie qu'il n'y a pas de règles formalisées de gestion de l'information. Ces entretiens vont nous permettre d'observer les règles, si elles existent, qui sont appliquées par les pôles. D'autre part la procédure « procédures informatiques et archivages » traite du partage de trois documents mais elle n'est pas appliquée. Ces entretiens vont nous permettre de comprendre comment l'information est partagée.

Les thèmes abordés lors des entretiens sont la gestion de l'organisation, la recherche d'information, l'archivage, etc. La grille d'entretien permet de visualiser en détails les sujets sur lesquels ont été interrogés les responsables de pôles.

Thème	Question	
Gestion de l'information		
Typologie des documents	Quel format de fichier utilisez vous ? Utilisation OK ?	
	Quel catégorie de fichier utilisez vous ?	
Organisation	Comment organisez vous vos documents ?	
	Plan de classement ? /Règle/convention de nommage des fichiers ?	
	Règle/convention de nommage des fichiers ?	
	Indexez vous les documents ?	
	Via propriétés office ?, mot clefs	
Recherche/ acquisition	Comment faites-vous vos recherches de doc ?	
	Par dossiers, moteur recherche, personne	
	Quel type d'information recherchez vous le plus ?	
	Articles, étude... ? Doc interne ? Autre service ? Externes ?	
	Comment êtes vous informé de la dispo des nouveaux docs ?	
	Mail ? Verbalement ? Autres?	
	comment informez vous que de nouveau doc sont dispo ?	
	Mail ? Verbalement ? Autres?	
	Comment trouvez vous l'accessibilité à l'information ?	
	Quel type d'information vous manque-t-il ?	
	Selon vous comment l'accès à l'information pourrais être amélioré ?	
Stockage	Où enregistrez-vous vos documents ?	
	Disque dur ? Serveur ? Support mobile ? Cloud ?	
	Dupliquez vous l'information ?	
Archivage	Avez-vous une politique d'archivage ?	
	Délai, lieux, doc légaux à gérer ?	
versionning ?	Comment gérez-vous la version des documents ?	
	Révision ? Statut? localisation?	
Circuit de validation	Comment se fait la validation des documents ?	
	Quel document ? Qui ? Comment ? Circulation ?	
Volumétrie	Quel volume d'information gérez-vous ?	
	Doc reçu ? Echangé ? Combien ? A gérer ?	
	Estimation pour le futur ?	
	Taille / Nombre	
serveur	Quelle est votre utilisation du serveur ? (catégorie de doc)	
	Travail collaboratif, archives, sauvegardes, espace de travail, stratégique	
	Comment trouvez vous l'accessibilité de l'information sur le serveur ?	
	Selon vous quels sont les inconvénients du serveur ?	
	Combien de fois êtes vous allez sur le serveur depuis le mois dernier ?	
	Pourquoi ? Trouvé ?	

Tableau 2 : Grille d'entretien - gestion de l'information

Travail Collaboratif	Partager vous des documents ?	
	Dans quel contexte ?	
	Avec qui ?	
	Comment ?	
	Que vous manque-t-il pour optimiser votre travail collaboratif ?	
GED	Qu'attendez vous du nouvel outil ?	
	Droits, recherche, interopérabilité, calendrier, planning	
	Avez-vous des documents papier à numériser pour les intégrer au nouvel outils ?	
Technique	Quels logiciels utilisez-vous ?	
	Office ? Logiciel recherche ?	
	Quelle est la résolution (recommandée) de votre écran ?	
	Quelle est l'architecture de votre système d'exploitation ? (32 bit/64 bit)	
	Quel système d'exploitation utilisez vous ? (XP, vista, 7 ?)	
base des correspondant		
	Utilisez-vous la base des correspondants ?	
	Comment utilisez-vous la base des correspondants ?	
	Mise à jour ? Comment ? Processus / Règles de mise à jour ? / Doc de réf pour l'utilisation ?	
	Consultation ?	
	Copie disque dur ?	
	Opération informatique ? (publipostage, Mailing list ?...)	
	Avez-vous une base des correspondants propre au service ?	
	Quelle utilisation souhaiteriez vous en faire ? (la rendre plus utile)	
Pour entretien INTD	Comment organiser vous votre flux de messagerie ?	
	Classement ? Conversion PDF ? Archivage ?	
livres / revue / revue de presse		
	Y a-t-il une sources d'info qui répertorie les livres / revue de la fondation ?	
	Avez-vous des livres utiles aux collaborateurs des autres services ?	
	Comment trouvez vous un livre dont vous avez besoins ? (dans le service et extérieur au service)	
	Comment utilisez vous la revue de presse ?	
	Lecture complète ? Partielle ? Veille ? Source d'info ?	
	Comment retrouvez vous un article / une revue ?	
	Allez vous au centre de doc pour lire les revues ?	
	Quand ? Pourquoi ? Où ?	
	Selon vous, comment optimiser le centre de documentation ?	
Site internet		
	Consultez vous le site de la fondation ?	
	Contexte ?	
	Faites vous des demandes de publication ?	
	Contexte ?	

Tableau 3 : Grille d'entretien - gestion de l'information, des revues, le site internet

7.4 Les résultats de ces observations

7.4.1 Politique documentaire

La procédure "informatique et archivage" n'est pas respectée, par manque de suivi. Le management, au plus haut niveau, doit respecter les procédures, pour inciter les collaborateurs à les suivre. Mais aussi pour que leurs arguments en faveur de la gestion des connaissances aient du poids.

La politique globale de gestion documentaire ainsi que les règles de bonnes pratiques documentaires ne sont pas définies de manière explicite.

7.4.2 Capitalisation des connaissances et de l'information

Les documents électroniques utilisés au sein de la Fondation sont principalement :

- Des documents textuels au format Word
- Des tableurs au format Excel
- Des présentations au format PowerPoint
- Des fichiers portables au format PDF
- Des fichiers image au format JPEG
- Des fichiers vidéo au format MP4
- Des fichiers sons au format WMA ou MP3

Ce sont donc des documents relativement classiques qui ne nécessitent pas une solution informatique ou des logiciels particuliers.

Les documents papiers utilisés à la Fondation sont :

- Impression de documents électroniques (mail, rapport, compte rendu, article, etc.)
- Thèses
- Rapports
- Dossiers de candidature
- Archives revue de presse
- Etc.

L'indexation des documents n'est pas un usage courant au sein de la Fondation. La plupart des documents Office ou PDF ont seulement un titre, parfois un auteur. Les documents image n'ont pas tous un titre explicite. Il n'y a pas d'outil ou de règles d'indexation.

Le nommage des documents électroniques n'est pas homogène au sein de la Fondation. Il varie en fonction des pôles, des utilisateurs et des dossiers. Des documents portent le même nom alors qu'ils sont différents. Les noms des documents ne sont pas toujours explicites.

Des modèles de présentation PowerPoint existent. Ce sont des modèles de formes, les couleurs sont modifiées en fonction des pôles. Ils ne servent pas à structurer le contenu dans le document. Il n'y a pas de modèles Word et Excel formalisés pour la documentation interne.

Les documents électroniques sont dupliqués dans tous les pôles. Les collaborateurs d'un même pôle n'ont pas toujours le même niveau d'information. Deux pôles ont mis en place des règles précises de gestion de l'information. Ils les appliquent avec rigueur pour uniformiser le niveau d'information et éviter les erreurs de fichiers.

Les documents papiers ne sont pas dupliqués au sein d'un même pôle. Ils peuvent l'être d'un pôle à l'autre.

7.4.3 La gestion de l'information

Le stockage des documents papier se fait dans des armoires au sein des pôles, au sous-sol et pour les revues dans une salle de réunion. Dans les armoires, les boîtes de rangement, chemises cartonnées et classeurs ne sont pas toujours étiquetés. L'étiquetage est parfois erroné.

Le lieu d'enregistrement des documents électroniques varie en fonction des pôles et des collaborateurs. Il peut avoir lieu sur plusieurs supports : l'ordinateur mis à disposition des collaborateurs, l'ordinateur personnel des collaborateurs, le serveur accessible à tous, une partition privée du serveur, le Cloud, des périphériques de stockage USB. L'enregistrement des informations peut être fait sur plusieurs de ces supports. En fonction des pratiques des pôles et des pratiques individuelles. Il en résulte un niveau d'information différent en fonction des supports et en fonction des collaborateurs, y compris au sein d'un même pôle. Mais aussi un problème de capitalisation des données puisque les informations sont sur des supports non contrôlés par la Fondation.

La mise à jour de l'information externe au format papier, principalement celle des textes institutionnels, n'est pas définie. Elle est réalisée lorsqu'un collaborateur constate l'évolution d'un texte. La mise à jour n'est donc pas systématique. La validation et la mise à jour des documents électroniques par le directeur se fait sur une version imprimée. Le document lui est remis en main propre et la version corrigée est remise en main propre à l'émetteur ou dans sa bannette. Sinon, la validation et le suivi des modifications sont réalisées, soit par échange de mail, soit sur le serveur. L'indice de révision du document n'est pas systématiquement dans le nom du document. La mise à jour des documents suit les règles des pôles auxquels ils appartiennent.

La politique d'archivage des documents au format papier varie en fonction des pôles. Généralement elle est conditionnée par l'espace physique disponible. Pour les documents électroniques, il n'y a généralement pas d'archivage, tous les documents sont conservés. Seul un pôle trie ses documents électroniques lorsqu'une activité est terminée. Les deux versions antérieures et le document final sont conservés. Le reste est supprimé.

7.4.4 Le partage et la recherche de l'information

Les documents papiers sont peu partagés. Deux raisons ont été observées. D'une part, ils sont répartis dans chaque pôle, d'autre part, aucune liste référençant ces documents (description et localisation) n'est mise à disposition des collaborateurs.

Les documents électroniques sont peu ou pas partagés. Le partage de l'information n'est pas inscrit dans les pratiques usuelles des collaborateurs. L'espace du serveur dédié au partage est peu ou pas utilisé. Le partage de l'information se fait généralement sur demande.

Les collaborateurs recherchent les documents qui appartiennent aux pôles. S'ils recherchent un document d'un autre pôle, ils s'adressent directement au propriétaire supposé du document au directeur adjoint ou à l'adjoint du responsable de la CCPS.

Les documents électroniques externes à la Fondation sont principalement recherchés via Google, Google Scholar, PubMed, la Revue de presse et par l'entremise de l'adjoint du responsable de la CCPS. Les sources personnelles pour obtenir des articles payants sont largement utilisées. Les documents internes publiés sont recherchés via le site web de la Fondation. Les documents internes non publiés sont, soit recherchés par les collaborateurs dans l'espace du serveur réservé à leur pôle, soit demandés à l'émetteur, par mail ou verbalement.

7.4.5 Les sources d'information des responsables de pôle

L'analyse de l'existant a permis de définir l'ensemble des sources d'information utilisées par les responsables de pôle.



Figure 12 : Sources d'information utilisées par les responsables de pôle

7.4.6 Bonnes pratiques observées dans deux pôles

Deux responsables de pôles ont mis en place des règles d'usage permettant d'éviter au maximum les dysfonctionnements.

Pôle 1 : le serveur d'information est défini comme étant la seule source d'information valide. La création, la modification ou la suppression d'arborescence peuvent être proposées, mais elles doivent être validées par le responsable de pôle. Lorsqu'un document est enrichi par plusieurs personnes du pôle, trois règles ont été définies. La première concerne le stockage du document.

Un dossier porte le nom du document. Il contient le document en cours de création, les documents sources d'information et un dossier Old, qui permet d'archiver les anciennes versions du document.

La deuxième concerne le nommage du document : le document comporte un nom descriptif qui permet à tous son identification unique, ainsi que la date de modification et le nom de la personne qui a fait les modifications ou le destinataire de la version.

La troisième est la règle collaborative. La personne qui doit modifier le document, avertit les autres afin que personne ne travaille sur le document au même moment.

Pôle 2 : Le serveur est la source d'information. Il est copié sur le disque dur de chaque collaborateur. Chacun enregistre le soir, les modifications sur le serveur afin qu'il soit à jour. Si besoin, une copie du serveur est réalisée sur un périphérique de stockage externe. Tous les collaborateurs du pôle sont prévenus et le document modifié hors connexion identifié. Au retour à la Fondation, les documents sont mis à jour sur le serveur et l'information est communiquée à tous les collaborateurs du pôle. La version des documents est identifiée par la date de la dernière modification. De plus, toutes les arborescences sont strictement identiques (serveur, ordinateur mis à disposition du collaborateur, périphérique de stockage USB et boîte mail)

Non seulement les responsables des pôles montrent de l'intérêt pour la gestion de l'information, mais ils sont aussi favorables, à la mise en place d'une gestion des connaissances commune aux pôles d'activité de la Fondation.

7.5 La restitution et l'analyse du ressenti des collaborateurs

7.5.1 Pour les documents au format papier

Il n'y a pas de lieu de stockage unique pour les documents au format papier. Ils sont répartis dans les pôles. Les collaborateurs n'ont pas connaissance des documents disponibles dans les autres pôles. En effet, il n'existe aucun référencement connu des documents papiers. Les personnes interrogées sont favorables au partage de ces ressources. Cependant, certains documents peuvent contenir des informations « sensibles » nécessitant des recommandations d'usage. C'est pourquoi ils souhaitent faciliter l'accès à ces documents mais sans les mettre en libre-service.

Les revues auxquelles la Fondation est abonnée sont stockées dans une salle de réunion peu fréquentée. Tous les collaborateurs interrogés préféreraient avoir un bouquet de revues généralistes accessible au format électronique. Non seulement, pour simplifier la consultation mais aussi pour faciliter la recherche d'information.

L'accès aux articles payants n'est pas pris en charge par la Fondation. Les collaborateurs utilisent leurs réseaux personnels pour y accéder.

Les documents de travail sont la plupart du temps conservés. L'archivage ou la destruction des documents de travail est conditionné par la place disponible au sein du pôle. Certains documents sont archivés au sous-sol. Il n'y a pas de référencement de ces

documents. En résulte une méconnaissance des informations disponibles au sous-sol. La politique d'archivage du sous-sol est aussi conditionnée par le manque de place. Il n'y a pas de gestion du cycle de vie de ces documents (archives courantes, archives intermédiaires, archives définitives, date de péremption de l'information, etc.)

La recherche d'un document papier peut s'avérer difficile. Souvent l'adjoint au responsable de la CCPS est sollicité pour la recherche de documents. Les fonds documentaires ne sont pas répertoriés, ce qui n'incite pas à la recherche.

7.5.2 Pour les documents au format électronique

Tous les pôles ont accès à une partition du serveur permettant la collaboration, la sauvegarde et la recherche d'informations. Cependant, l'absence d'indexation, de règles de nommage et de classement ne permet pas de rechercher efficacement un document.

Il a été constaté que c'est une source incomplète d'information. C'est pourquoi le serveur est considéré comme une source non efficace pour la recherche des informations internes (à l'exception des documents administratifs).

Certains considèrent les dossiers du serveur comme des dossiers de travail, c'est pourquoi ils ne se permettent pas de rechercher des informations dans les dossiers des autres pôles.

Le serveur est accessible à tous les collaborateurs. Le manque de confidentialité crée des réticences pour l'enregistrement des données sur le serveur notamment pour les documents contenant des informations « sensibles » telles que des données personnelles ou nominatives.

La localisation des documents est éparse. Les données peuvent être perdues. Le niveau d'information n'est pas identique au sein des pôles. La recherche d'information est difficile et chronophage, souvent, les collaborateurs demandent un renvoi par mail des documents afin d'aller plus vite.

Le versioning des documents n'est pas toujours géré. Il arrive régulièrement que les consultations et/ou modifications soient réalisées sur des versions obsolètes des documents.

Les règles de gestion documentaires ne sont pas définies et/ou harmonisées.

Il y a un manque de formation et de compétence documentaire au sein de la Fondation.

7.6 Mon ressenti sur la conduite des entretiens

L'avantage de conduire des entretiens est de pouvoir non seulement observer les interviewés dans leur environnement mais aussi de pouvoir capter leurs ressentis. Ce qui permet de connaître leur positionnement par rapport au projet. Ces informations sont subjectives puisqu'elles passent par le filtre émotionnel de l'observateur. Celui-ci doit donc pendant son observation essayer de garder un maximum de distance et ne pas prendre parti.

Malgré cette subjectivité, ces informations sont importantes pour le projet. Elles peuvent permettre d'identifier les freins au projet, de comprendre les attitudes des collaborateurs, les rapports qu'ils entretiennent entre eux mais aussi avec la direction.

Mon premier étonnement concerne la gestion de l'information et des connaissances et le risque de perte de connaissances. Non seulement par la gestion de chaque pôle mais aussi par la délocalisation des connaissances et des informations sur des supports qui sont externalisés sans accord ni contrôle de la Fondation. Comment retrouver les informations professionnelles enregistrées sur un ordinateur personnel si ce dernier est perdu, en panne ou volé ? Comment récupérer les informations d'un collaborateur en longue maladie alors que ces informations personnelles sont localisées sur un serveur Cloud privé ? Cependant, ces pratiques correspondent à des besoins des collaborateurs. Ce n'est donc pas ces pratiques qui sont à remettre en cause mais plutôt la non adéquation des pratiques aux besoins des utilisateurs.

Mon deuxième étonnement concerne la culture de l'organisation. Il n'y a pas beaucoup de partage entre les collaborateurs or c'est un obstacle majeur à la gestion des connaissances. La direction doit donc s'impliquer fortement dans le projet.

8 Identifier et évaluer les risques

8.1 Objectif

L'identification et l'évaluation des risques ont plusieurs objectifs. Le premier est de faire prendre conscience au management quels sont les risques d'une mauvaise gestion des connaissances. Le deuxième permet d'identifier les risques prioritaires à prévenir en les hiérarchisant. Le troisième est que l'évaluation des risques va permettre d'aider le management à prendre sa décision.

8.2 Méthode d'identification

Pour identifier un risque en fonction des pratiques existantes, il est nécessaire d'avoir une personne ayant des connaissances du domaine. En effet, ce sont ses connaissances tacites qui vont lui permettre de déterminer les conséquences d'une pratique. Ici, le domaine de l'étude est la gestion de l'information au sens large, donc des compétences en ingénierie de l'information sont nécessaires.

Lorsqu'une pratique est identifiée comme défaillante il faut formaliser les conséquences de cette pratique en se posant la question : « Quels sont les effets pour l'organisation ? »

Il reste à identifier le risque. Pour cela il faut répondre à la question : « Quels effets néfastes, ces conséquences, peuvent avoir comme sur l'organisation et les collaborateurs ? »

Prenons l'exemple d'une pratique de la Fondation :

La pratique (*qu'est-ce que j'ai observé ?*) : Il n'y a pas de règle de nommage.

Les conséquences (*quels vont être les effets ?*) : Le nom des documents n'est pas toujours explicite et unique. Il n'y a pas d'harmonisation dans le nommage des documents.

Le risque (*qu'est-ce que cela peut provoquer ?*) : Perdre du temps pour rechercher un document ; ne pas identifier les documents de manière non univoque ; perdre l'information.

Le risque est identifié, il faut maintenant l'évaluer.

8.3 Méthode d'évaluation

Dans une AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité.) trois critères d'évaluation peuvent être pris en compte : l'impact (I), la probabilité (P) et le Détection(D). Cependant, le critère de détection peut selon les analyses ne pas être utilisé. Particulièrement lorsqu'il n'y a pas de moyen de détection fiable. Or à la Fondation, il n'y a pas de personne qui s'occupe de la gestion des connaissances, des informations ou des documents, ni d'audit régulier. Aucune solution informatique n'est utilisée. Il n'y a donc pas de moyens de détection des défaillances. Ce critère ne peut, à ce jour, être utilisé pour évaluer les risques.

Les risques identifiés, suite à l'analyse de l'existant, sont donc évalués selon les deux critères pertinents pour notre étude : l'impact (I) et la probabilité (P). Le résultat du produit de la pondération des critères permet de donner une note à chaque risque. Plus la note est élevée, plus le risque est important.

Chaque critère à une échelle d'évaluation. D'insignifiant à catastrophique pour l'impact, de fréquent à invraisemblable pour la probabilité.

Chaque élément de l'échelle d'évaluation a une note. Le produit des deux notes permet d'évaluer le risque.

			Impact			
			Insignifiant	Marginal	Critique	Catastrophique
			3	5	8	10
Probabilité	Fréquent	10	30	50	80	100
	Probable	8	24	40	64	80
	Occasionnel	6	18	30	48	60
	Rare	4	12	20	32	40
	Improbable	2	6	10	16	20
	Invraisemblable	1	3	5	8	10

Tableau 4 : Critères de pondération des risques

Si nous reprenons l'exemple d'un des risques lié à l'absence de règle de nommage : ne pas identifier les documents de manière non univoque

Sa probabilité est considéré comme « probable » puisque aucune règle n'existe, la version et le statut du document apparait rarement et qu'il a été observé que des documents avaient des noms non-explicites.

L'impact de ce risque est considéré comme critique. En effet, cela peut conduire à une recherche non fructueuse, une perte de temps pour rechercher le document ou la modification du mauvais document.

Sa criticité est donc évalué à $64 = P \times I = 8 \text{ (probable)} \times 8 \text{ (critique)}$

Afin d'identifier rapidement la criticité d'un risque, des couleurs ont été attribuées aux qualifications :

Criticité	Résultat I * P
Inacceptable	de 50 à 100
Indésirable	30 à 48
Acceptable	16 à 24
Négligeable	3 à 12

Tableau 5 : Couleurs des qualifications des risques

8.4 Identification et évaluation des risques liés aux pratiques de la Fondation

Catégorie	Pratiques	Conséquences	Risques	I	P	R
6.2 politique documentaire	La gestion documentaire est gérée différemment selon les pôles. Il n'y a pas de spécialiste en gestion documentaire à la Fondation.	Le politique de gestion documentaire est ni harmonisée, ni formalisée. La politique documentaire définie n'est pas toujours performante. Il n'y a pas de référentiel ni de référent pour la gestion documentaire.	Dépenser du temps et de l'énergie pour suivre une politique documentaire non optimisée aux besoins.	3	1	3
			Dépenser du temps et de l'énergie pour réfléchir aux bonnes pratiques documentaires.	3	1	3
6.3 Indexation	Les documents et leur localisation ne sont pas identifiés.	Les documents sont difficiles à retrouver ou leur existence n'est pas connue.	Dupliquer les documents.	8	8	64
			Perdre du temps pour rechercher un document.	5	8	40
6.3 Nommage des documents	Il n'y a pas de règle de nommage des documents.	Le nom des documents n'est pas toujours explicite et unique. Il n'y a pas d'harmonisation dans le nommage des documents.	Perdre du temps pour rechercher un document.	5	8	40
			Ne pas identifier les documents de manière non univoque.	8	8	64
			Perdre l'information.	8	4	32
6.3 Modèle de document	Il n'y a pas de modèle de document.	L'information à l'intérieur du document n'est pas structurée.	Perdre du temps pour rechercher une information.	5	8	40

Tableau 6 : Identification et évaluation des risques (1/4)

Catégorie	Pratiques	Conséquences	Risques	I	P	R
<u>6.3 Stockage des documents</u>	Le stockage des documents papiers se fait par pôle, au sous-sol ou dans la salle de lecture. L'enregistrement de l'information se fait sur un ou plusieurs supports. L'enregistrement de l'information se fait sur des supports personnels (Cloud, stockage externe, PC). Le support d'enregistrement est variable en fonction des collaborateurs et/ou des pôles. La mise à jour du serveur n'est pas régulière.	L'information n'est pas toujours centralisée au sein des pôles. Le lieu d'enregistrement des documents de référence n'est pas harmonisé. La sécurité des informations n'est pas assurée. Les collaborateurs n'ont pas le même niveau d'information. La capitalisation des données n'est pas assurée. Le serveur n'est pas considéré comme une source fiable d'information.	Perdre du temps pour rechercher un document.	5	8	40
			Dupliquer les documents.	8	8	64
			Perdre l'information.	8	4	32
			Ne pas identifier les documents de manière non univoque.	8	8	64
			Compromettre la sécurité des données.	8	6	48
			Compromettre la capitalisation des connaissances.	8	6	48
<u>6.3 Politique d'archivage</u>	La politique d'archivage varie en fonction des pôles. Les archives papier ne sont pas référencées. Les documents électroniques sont tous conservés.	Il est difficile de retrouver une information. Le nombre de documents conservés augmente. Le fonds d'archives n'est pas connu des collaborateurs.	Manquer de place pour l'archivage (armoire et serveur).	3	4	12
			Ne pas accéder à une information essentielle à ses missions.	8	8	64
			Détruire prématurément des documents.	8	2	16
			Conserver des documents inutiles.	5	8	40
			Compromettre la capitalisation des connaissances.	8	6	48

Tableau 7 : Identification et évaluation des risques (2/4)

Catégorie	Pratiques	Conséquences	Risques	I	P	R
<u>6.3 Partage de l'information</u>	Il n'y a pas de liste des fonds documentaires papiers des pôles. Les collaborateurs ne communiquent pas toujours lorsqu'ils produisent des documents (rapport, article, etc.). Le serveur n'est pas considéré par tous les collaborateurs comme le lieu de partage de l'information, il est peu utilisé. Le processus de partage et les documents concernés ne sont pas clairement définis.	Les collaborateurs ne sont pas informés des documents au format papier à leur disposition dans les autres pôles. Les collaborateurs ne savent pas quelle information pourrait être utile pour les autres collaborateurs. Le lieu de partage et de recherche de l'information n'est pas clairement identifié. L'information est partagée sur demande souvent par mail.	Cloisonner l'information.	8	8	64
			Dupliquer les documents.	8	8	64
			Ne pas accéder à une information essentielle à ses missions.	8	8	64
			Perdre l'information.	8	4	32
			Perdre du temps pour rechercher un document.	5	8	40
			Altérer l'image de la Fondation.	8	2	16
<u>6.3 Unicité et duplication de l'information</u>	Certains fonds documentaires, au format numérique sont imprimés, la mise à jour n'est pas systématique. Les documents électroniques sont dupliqués sur différents supports.	L'information consultée n'est pas à jour. Des modifications sont apportées sur la mauvaise révision d'un document. Les informations ne sont pas communiquées. Le niveau d'information est différent selon les collaborateurs y compris d'un même pôle.	Consulter, valider, modifier le mauvais document.	8	8	64
			Ne pas accéder à une information essentielle à ses missions.	8	8	64
			Altérer l'image de la Fondation.	8	2	16
			Ne pas prendre en compte des modifications apportées sur un document = perdre l'information.	8	4	32

Tableau 8 : Identification et évaluation des risques (3/4)

Catégorie	Pratiques	Conséquences	Risques	I	P	R
<u>6.3 Recherche de l'information</u>	Les documents papier sont recherchés principalement au sein du pôle ou auprès de l'adjoint du responsable de la CCPS. Il n'y a en général, pas de budget alloué aux pôles, pour acheter des articles scientifiques payants en ligne. La mise à jour du serveur varie en fonction des collaborateurs et de la charge d'activités. Les informations partagées sur le serveur sont aussi transmises par mail.	Le serveur n'est pas considéré comme une source fiable pour rechercher une information autre que les formulaires administratifs. L'information est dupliquée. Les collaborateurs ne vont pas consulter le serveur. Les collaborateurs se contentent des résumés gratuits des articles ou utilisent des sources personnelles pour obtenir gratuitement des articles en texte intégral qu'il faudrait autrement acheter.	Perdre l'information.	8	4	32
			Perdre du temps pour rechercher une information.	5	8	40
			Ne pas accéder à une information essentielle à ses missions.	8	8	64
			Ne pas identifier les documents de manière non univoque.	8	8	64
			Altérer l'image de la Fondation.	8	2	16
<u>6.3 Suivi des modifications et des mises à jour</u>	Le processus de mise à jour des documents au format papier n'est pas défini. La validation et la mise à jour des documents se font, sur le document imprimé au format papier, par échange de mail, sur le serveur. Les documents n'ont pas toujours un indice de révision.	La gestion des modifications, de révision et de mise à jour des documents ne sont pas harmonisées. La dernière version d'un document n'est pas facilement identifiable. La mise à jour des documents n'est pas systématique. Des modifications sont apportées sur la mauvaise révision d'un document.	Ne pas identifier les documents de manière non univoque.	8	8	64
			Dupliquer les documents.	8	8	64
			Consulter, valider, modifier le mauvais document.	8	8	64
			Compromettre la capitalisation des connaissances.	8	6	48

Tableau 9 : Identification et évaluation des risques (4/4)

8.5 Hiérarchiser les risques

Les risques sont maintenant identifiés et évalués. Ils sont au nombre de 15.

Risques	Criticité
Cloisonner l'information	64
Consulter, valider, modifier le mauvais document	64
Altérer l'image de la fondation	64
Dupliquer les documents	64
Ne pas identifier les documents de manière non univoque	64
Ne pas accéder à une information essentielle à ses missions	64
Compromettre la sécurité des données	48
Compromettre la capitalisation des connaissances	48
Conserver des documents inutiles	40
Perdre du temps pour rechercher un document, une information	40
Perdre l'information	32
Détruire prématurément des documents	16
Manquer de place pour l'archivage (armoires et serveur)	12
Dépenser de temps et de l'énergie pour suivre une politique documentaire non optimisée	3
Dépenser du temps et de l'énergie pour réfléchir aux bonnes pratiques documentaires	3

Tableau 10 : Liste des risques et leur criticité

Suite à l'évaluation des risques, six ont été qualifiés d'inacceptables (note de 50 à 100) et 5 d'indésirables, note de (30 à 48). Ce sont donc ceux qui vont être les prioritaires.

En regardant les grilles d'analyse des risques au paragraphe précédent, on remarque que plusieurs pratiques peuvent engendrer le même risque.

Pour hiérarchiser les risques, nous allons les pondérer en fonction de leur nombre d'apparition. En effet, un risque indésirable qui peut être engendré par plusieurs pratiques a une probabilité d'apparition plus élevée qu'un risque inacceptable qui n'est engendré que par une seule pratique.

Ainsi, les risques seront hiérarchisés en fonction de leur criticité mais aussi de leur risque d'apparition.

Risques	Criticité	Fréquence	Criticité pondérée
Dupliquer les documents	64	4	256
Ne pas identifier les documents de manière non univoque	64	4	256
Ne pas accéder à une information essentielle à ses missions	64	4	256
Perdre du temps pour rechercher un document, une information	40	6	240
Altérer l'image de la fondation	64	3	192
Perdre l'information	32	5	160
Compromettre la capitalisation des connaissances	48	3	144
Consulter, valider, modifier le mauvais document	64	2	128
Cloisonner l'information	64	1	64
Compromettre la sécurité des données	48	1	48
Conserver des documents inutiles	40	1	40
Détruire prématurément des documents	16	1	16
Manquer de place pour l'archivage (armoire et serveur)	12	1	12
Dépenser de temps et de l'énergie pour suivre une politique documentaire non optimisée	3	1	3
Dépenser du temps et de l'énergie pour réfléchir aux bonnes pratiques documentaires	3	1	3

Tableau 11 : Risques pondérés

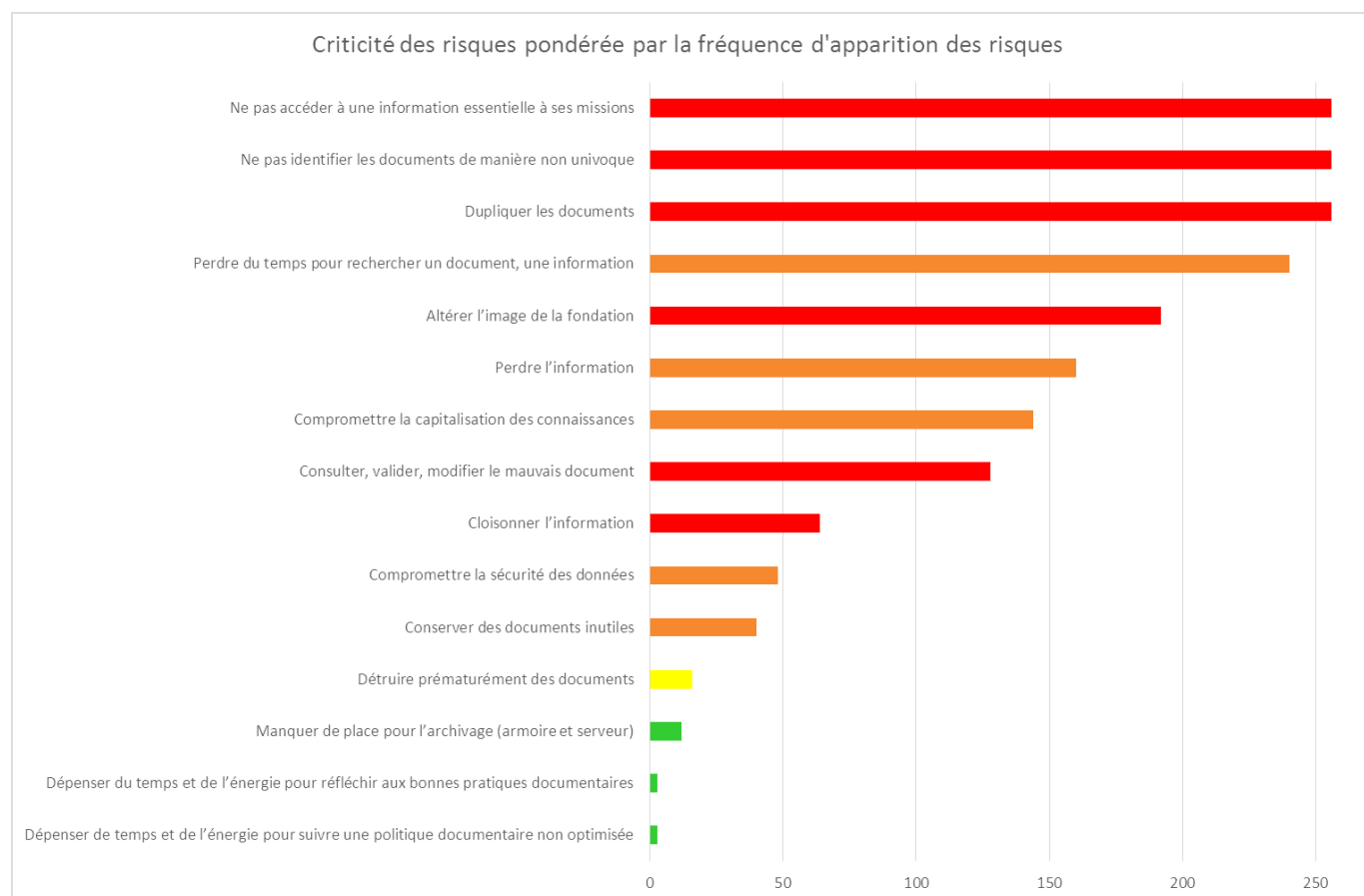
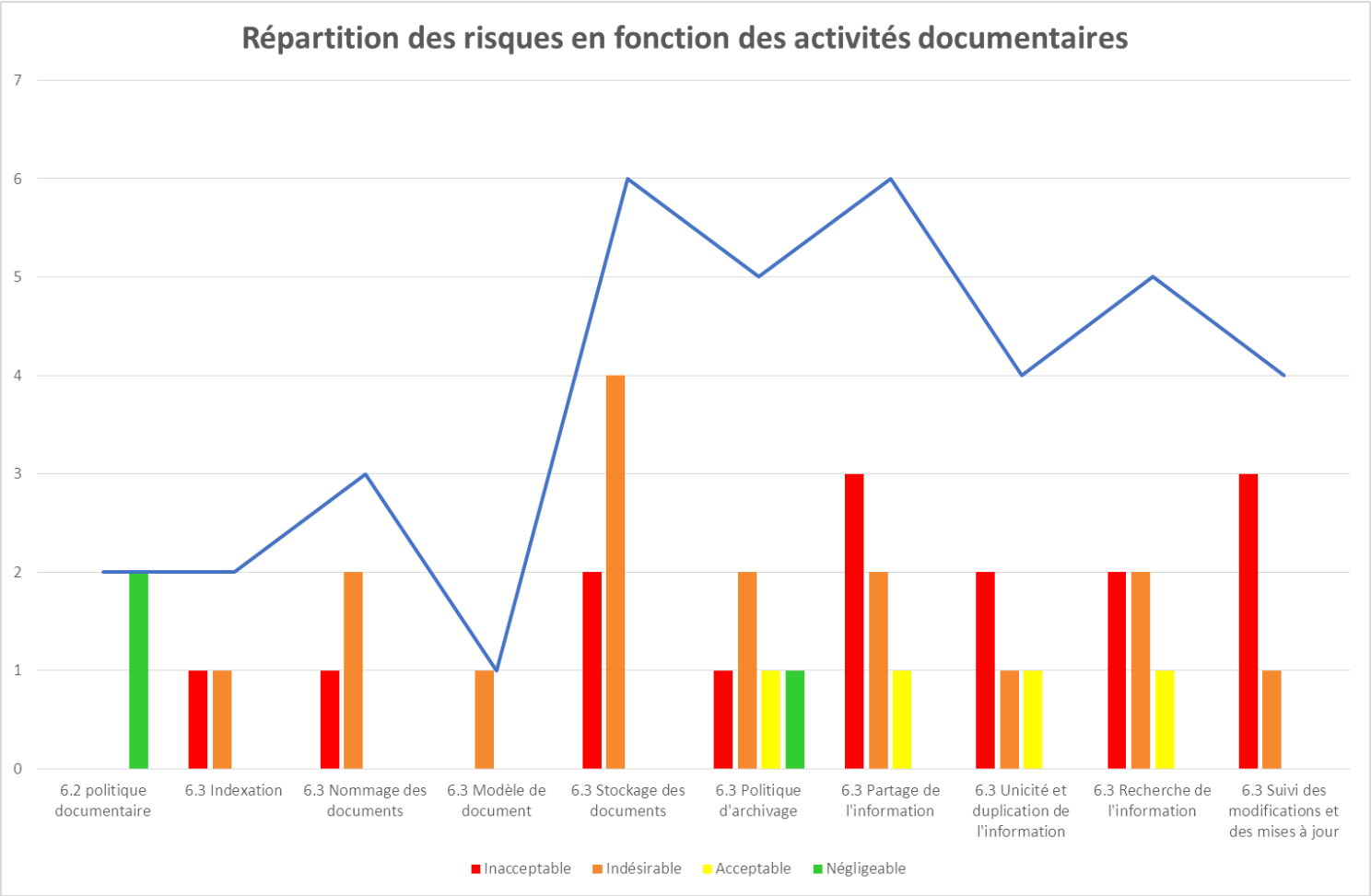


Figure 13 : Hiérarchisation des risques

Il est ensuite possible de regarder le nombre de risques par pratique documentaire. Ce qui va nous permettre d'identifier les pratiques qui présentent le plus de risques. La représentation graphique est plus facile pour exploiter ces résultats.



Les activités Stockage, partage et de recherche de l'information sont celles qui présentent le nombre de risques avec des criticités élevées.

La politique d'archivage a un nombre de pratiques élevées mais leur criticité est globalement moins importante.

Figure 14 : Représentation des risques en fonction des pratiques

Confrontons la criticité pondérée des risques avec les pratiques. Les pratiques de stockage, partage et recherche de l'information sont celles qui engendrent le plus de risques avec une criticité pondérée élevée. Ce sont donc ces pratiques qui doivent être modifiées rapidement.

	Ne pas accéder à une information essentielle à ses missions	Ne pas identifier les documents de manière non univoque	Dupliquer les documents	Perdre du temps pour rechercher un document, une information	Altérer l'image de la fondation	Perdre l'information	Compromettre la capitalisation des connaissances	Consulter, valider, modifier le mauvais document	Cloisonner l'information	Compromettre la sécurité des données	Conservé des documents inutiles	Détruire prématurément des documents	Manquer de place pour l'archivage (armoires et serveur)	Dépenser du temps et de l'énergie pour réfléchir aux bonnes pratiques documentaires	Dépenser de temps à suivre une pratique
	256	256	256	240	192	160	144	128	64	48	40	16	12	3	3
6.2 politique documentaire														x	x
6.3 Indexation			x	x											
6.3 Nommage des documents		x		x		x									
6.3 Modèle de document				x											
6.3 Stockage des documents		x	x	x		x	x			x					
6.3 Politique d'archivage	x						x				x	x	x		
6.3 Partage de l'information	x		x	x	x	x			x						
6.3 Unicité et duplication de l'information	x				x	x		x							
6.3 Recherche de l'information	x	x		x	x	x									
6.3 Suivi des modifications et des mises à jour		x	x				x	x							

Figure 15 : Matrice risques : pratiques

9 Définir les scénarii : une orientation définie

9.1 Rechercher des solutions

Les risques sont identifiés, évalués et hiérarchisés. Il est maintenant nécessaire de faire preuve de créativité pour trouver des solutions. Pour cela il faut garder en mémoire les objectifs de la Fondation : capitaliser les connaissances de la Fondation, favoriser leur partage et la collaboration entre les collaborateurs. Mais aussi les pratiques qui ont les risques à limiter en priorité : stockage, partage et recherche de l'information.

Il est aussi nécessaire d'avoir des connaissances dans le domaine concerné. Et enfin de garder en tête l'existant. Il n'est pas question de tout révolutionner. Les changements engendrés par le projet doivent être minimisés. Si vous pouvez limiter les risques en modifiant un peu l'existant ou en implémentant un nouvel outil, il est préférable, à limitation de risque équivalente, de choisir la solution proche de l'existant.

Les processus ont été définis en prenant en compte l'évaluation des risques liés aux pratiques, l'existant et les objectifs de la Fondation :

1. Processus de capitalisation des connaissances explicites ou à explicitées
2. Processus de partage et de collaboration
3. Processus d'accessibilité et de sécurisation des données
4. Processus d'archivage
5. Processus de mise en place d'une solution informatique de gestion des connaissances

9.2 Description des processus

9.2.1 Processus 1 : Capitalisation des connaissances

Ce processus permet d'atteindre l'objectif de capitalisation des connaissances de la Fondation. Il doit aussi être mis en place avant la solution informatique, pour que les collaborateurs intègrent les pratiques documentaires.

Actions proposées	
Bonnes pratiques de classement des documents électroniques 1.1. Rédiger les bonnes pratiques d'une arborescence efficace et les règles d'usage 1.2. Optimiser l'arborescence générale du serveur 1.3. Optimiser l'arborescence du dossier mémoire de l'information 1.4. Analyser les dossiers de chaque pôle qui sont sur le serveur 1.5. Définir le(s) lieu(x) d'enregistrement des documents de référence	
Bonnes pratiques d'identification, d'indexation et de suivi des documents 1.6. Définir les règles de nommage 1.7. Définir les règles de suivi des révisions et de validation des documents 1.8. Créer les modèles de document qui permettent d'indexer les documents rapidement	
Formaliser les bonnes pratiques documentaires 1.9. Rédiger la charte informatique de la Fondation 1.10. Rédiger le guide des bonnes pratiques documentaires 1.11. Mettre en place un outil de suivi et de contrôle du serveur	
Bénéfices attendus	
La politique documentaire et les règles de bonnes pratiques sont connues de tous les collaborateurs. Les collaborateurs ont un guide de référence pour appliquer les bonnes pratiques documentaires. Les nouveaux collaborateurs peuvent rapidement assimiler les bonnes pratiques documentaires de la Fondation. Les documents et leur lieu d'enregistrement sont clairement identifiés. L'information peut être rapidement retrouvée.	
Acteurs impliqués :	Chef de projet en management de l'information, un collaborateur de chaque pôle, un consultant informatique

9.2.2 Processus 2 : Partage et de collaboration

Ce processus permet d'atteindre l'objectif de partage et de collaboration souhaité par la Fondation.

Actions proposées	
Définir : 2.1. Le(s) lieu(x) de partage de l'information 2.2. Les documents à partager 2.3. L'arborescence du lieu de partage 2.4. Le processus de partage de l'information (QOQCP) 2.5. Définir les outils collaboratifs à mettre en place (partage des signets : zotéro, diigo, espace de rédaction collaboratif, etc.) 2.6. Le processus et les outils à mettre en place pour le partage des fonds documentaires papier 2.7. Le processus du partage collaboratif, partage, signet, fonds documentaire etc.	
Bénéfices attendus	
Les collaborateurs ont une source fiable pour rechercher efficacement l'information interne. Les collaborateurs savent quelles sont les informations à partager. La communication et la collaboration inter-pôles est renforcée. Les connaissances de la Fondation sont capitalisées et peuvent être rapidement retrouvées.	
Acteurs impliqués :	Chef de projet en management de l'information, la direction, les responsables de pôles

9.2.3 Processus 3 : Accessibilité et de sécurisation des données

Ce processus prend en compte les besoins de confidentialité des collaborateurs. Il va soutenir les deux premiers processus.

Actions proposées	
Définir : 3.1. Optimiser la gestion des droits du serveur 3.2. L'accès en ligne aux articles payant 3.3. Un lieu d'enregistrement pour travailler à distance (Cloud, serveur) et les processus associés 3.4. Mettre en place un moteur de recherche d'entreprise	
Bénéfices attendus	
Les connaissances de la Fondation sont préservées et capitalisées. Le travail à distance des collaborateurs est optimisé, la duplication des documents est rationalisée. L'information est rapidement retrouvée. Les collaborateurs peuvent enregistrer les documents intra-pôle sur un espace sécurisé qui permet de gérer les droits d'accès et d'utilisation.	
Acteurs impliqués :	Chef de projet en management de l'information, les prestataires informatiques, un collaborateur de chaque pôle

9.2.4 Processus 4 : Archivage

Ce processus permet d'accéder aux informations papier. Il est abusivement noté « archivage » d'un point de vue ingénierie documentaire mais est adapté au langage de l'organisation. L'archivage à la Fondation consiste à ranger des documents et les retrouver en cas de besoin.

Actions proposées	
4.1. Créer la liste des archives au sous-sol 4.2. Définir les procédures d'archivage pour chaque pôle (délai, document à conserver, etc.)	
Bénéfices attendus	
Les documents conservés sont utiles et facilement accessibles. La place des archives, électroniques ou papier, est gérée.	
Acteurs impliqués :	Chef de projet en management de l'information, un collaborateur de chaque pôle

9.2.5 Processus 5 : Mise en place d'une solution informatique de gestion des connaissances

Ce processus permet d'atteindre l'objectif exprimé en premier par la Fondation, mettre en place une solution informatique pour gérer les connaissances de la Fondation.

Actions proposées	
5.1.Définir l'outil le plus adapté aux besoins. 5.2.Rédiger le cahier des charges fonctionnel 5.3.Réaliser un appel d'offre 5.4.Analyser les offres 5.5.Paramétrer la solution 5.6.Tester la solution 5.7.Former les utilisateurs 5.8.Mettre la solution en service 5.9.Recueillir les retours utilisateurs 5.10.Implémenter les retours utilisateurs dans la solution	
Bénéfices attendus	
Les processus documentaires sont optimisés. Le contrôle des pratiques documentaires est automatisé. La productivité des collaborateurs est optimisée.	
Acteurs impliqués :	Chef de projet en management de l'information, un collaborateur de chaque pôle

9.3 Vérifier la prise en compte des risques

Nous devons vérifier que tous les risques ont bien été pris en compte par les processus.

Le tableau à la page suivante permet de s'assurer que chaque risque est limité par la mise en place d'un processus.

Risques	Criticité	Fr�quenc�	Criticité pondérée	Pourquoi le risque est limité	Processus			
					1	2	3	4
Dépenser du temps et de l'énergie pour suivre une politique documentaire non optimisée	3	1	3	Le processus de capitalisation est défini	x			
Dépenser du temps et de l'énergie pour réfléchir aux bonnes pratiques documentaires	3	1	3	Le processus de capitalisation est défini	x			
Manquer de place pour l'archivage (armoire et serveur)	12	1	12	Le processus d'archivage est défini	x	x		x
Détruire prématurément des documents	16	1	16	Le processus d'archivage permet de définir les dates de destruction des documents				x
Conserver des documents inutiles	40	1	40	Le processus d'archivage défini les documents à conserver ainsi que leur délai de conservation	x			x
Compromettre la sécurité des données	48	1	48	La gestion des droits et des espaces d'enregistrement contrôlé permettent de gérer la sécurité des données			x	
Cloisonner l'information	64	1	64	Le processus de partage et de collaboration est défini et suivi		x		
Consulter, valider, modifier le mauvais document	64	2	128	Les bonnes pratiques documentaires et les lieux d'enregistrement de l'information sont définis	x	x		
Compromettre la capitalisation des connaissances	48	3	144	Le processus de gestion et de partage des connaissances sont définis	x	x	x	
Perdre l'information	32	5	160	La mise à disposition d'espaces d'enregistrement contrôlée et les règles de bonne pratiques documentaire sont définis contrôlés	x		x	
Altérer l'image de la fondation	64	3	192	Les documents sont retrouvés facilement et rapidement, tous les collaborateurs sont informés des travaux des autres collaborateurs	x	x		x
Perdre du temps pour rechercher un document, une information	40	6	240	La recherche d'information est facilitée par la définition des lieux d'enregistrement et par la mise en place des bonnes pratiques documentaires	x	x	x	
Dupliquer les documents	64	4	256	Les règles de gestion des documents sont définis	x	x	x	
Ne pas identifier les documents de manière non univoque	64	4	256	Les règles de nommage et les lieux d'enregistrement des documents sont définis	x	x	x	
Ne pas accéder à une information essentielle à ses missions	64	4	256	Les processus facilitent la recherche des documents	x	x	x	x

Figure 16 : Risques et procédures

9.4 Définir des scénarii

Une fois que les solutions pour limiter les risques et pour atteindre les objectifs ont été trouvées, il est nécessaire de scénariser leur mise en place. Ces scénarii sont la transition entre l'analyse de l'existant et la mise en œuvre. Leur objectif est d'aider la direction à choisir une solution de mise en œuvre pour le projet. Pour cela, certaines informations sont indispensables : le délai, les ressources nécessaires et les coûts de la mise en œuvre et de l'évaluation.

Les scénarii peuvent être construits selon différentes orientations : stratégique, financière, opérationnelle, fonctionnelle, etc. Il est essentiel pour définir l'orientation des scénarii de connaître les préoccupations principales des décisionnaires. S'ils sont principalement préoccupés par la rentabilité du projet, la présentation des scénarii se fera sous un aspect financier. Si leur préoccupation est l'investissement à long terme alors l'orientation pourra être plus opérationnelle. Et s'ils ont plusieurs axes décisionnels, chaque scénario peut suivre une orientation différente.

La Fondation a une préoccupation stratégique et opérationnelle. Leurs deux objectifs principaux sont :

- La capitalisation des connaissances
- Le partage des informations et la collaboration

Les scénarii ont donc été orientés selon ces deux objectifs.

9.5 Les scénarii

9.5.1 Scénario 1 : « Priorité Partage et Recherche »

Objectifs et étapes du scénario « Priorité Partage et Recherche »

Dans ce scénario, l'objectif prioritaire est le partage de l'information entre les pôles et la recherche d'information.

La première étape consiste à mettre en place le processus 2 qui concerne le travail collaboratif. La deuxième étape est la mise en place d'un moteur de recherche d'entreprise afin de retrouver plus rapidement l'information. La troisième sera de rédiger le cahier des charges fonctionnelles. La quatrième étape consiste à fournir des

recommandations sur les actions qui doivent encore être réalisées pour la suite du projet. La dernière étape consistera à mettre en place les recommandations.

Scénario Priorité Partage	Juillet					Août				Sept.
	S27	S28	S29	S30	S31	S32	S33	S34	S35	S36
2.1. le(s) lieu(x) de partage de l'information										
2.2. les documents à partager										
2.3. l'arborescence du lieu de partage										
2.4. le processus de partage de l'information (QQQQCP)										
2.5. Définir les outils collaboratifs mettre en place (partage des signets, diigo, espace de rédaction collaboratif, etc.)										
2.6. Mettre en place les outils collaboratifs										
2.7. le processus et les outils à mettre en place pour le partage des fonds documentaires papier										
2.8. Processus du travail collaboratif, partage, signet, fond documentaire etc.										
3.4. Spécifier le moteur de recherche à mettre en place										
Formaliser les recommandation pour toutes les actions non effectués										
5.2. Rédiger le cahier des charges fonctionnel										

Figure 17 : Planning du scénario « Priorité Partage et Recherche »

9.5.2 Scénario 2 « Priorité Capitalisation »

Objectifs et étapes du scénario « Priorité Capitalisation »

Dans ce scénario, l'objectif prioritaire est la capitalisation des connaissances de la Fondation. La capitalisation, consiste à sauvegarder les données produites et les connaissances acquises par la Fondation, mais aussi à accéder à ces informations.

La Fondation souhaite mettre en place un outil informatique pour gérer son information. La rédaction du cahier des charges qui décrit les fonctionnalités indispensables à intégrer dans la solution est donc très importante. Elle est considérée comme la première étape du projet, car la rédaction commencera dès le début du projet et sera enrichie jusqu'au 6 septembre 2013, date de livraison. Cependant, il faut garder en mémoire que ce cahier des charges sera une version préliminaire. En effet, la mise en place des règles de capitalisation, de partage des connaissances et la définition des processus associés pourront induire de nouveaux besoins ou la modification des besoins exprimés pendant l'analyse de l'existant. Il sera donc nécessaire de mettre à jour ce cahier des charges.

La deuxième étape concerne les bonnes pratiques de gestion de l'information. Une bonne capitalisation des données doit commencer par une bonne identification des données, car capitaliser sans pouvoir retrouver n'a pas d'intérêt. Les bonnes pratiques permettant de retrouver l'information doivent donc être définies.

La troisième étape concerne le travail collaboratif, les lieux d'enregistrement des données, la définition des documents à partager, etc. En effet, si des données sont enregistrées au mauvais endroit ou sur des supports privés, retrouver ou accéder à ces informations sera difficile.

La quatrième étape consiste à fournir des recommandations sur les actions qui doivent encore être réalisées pour la suite du projet.

La dernière étape consistera à mettre en place les recommandations.

Scénario priorité Capitalisation	Juillet					Août					Sept.
	S27	S28	S29	S30	S31	S32	S33	S34	S35	S36	
(de 1.1 à 1.5) Bonne pratiques de classement des documents électroniques											
(de 1.6 à 1.8) Bonne pratique d'identification, d'indexation et de suivi des documents											
(de 1.9 à 1.11) Formaliser les bonnes pratiques documentaire											
5.2. Rédiger le cahier des charges fonctionnel											
5.1. Définir l'outil le plus adapté aux besoins.											
2.1. le(s) lieu(x) de partage de l'information											
2.2. les documents à partager											
2.3. l'arborescence du lieu de partage											
2.4. le processus de partage de l'information (QQQQCP)											
3.1. Optimiser la gestion des droits du serveur											
Recommander un lieu d'enregistrement pour travailler à distance (cloud) et les processus associés											
2.7. le processus et les outils à mettre en place pour le partage des fonds documentaires papier											
2.8. Processus du travail collaboratif, partage, signet, fond documentaire etc.											
Formaliser les recommandation pour toutes les actions non effectués											

Figure 18 : Planning du scénario « Priorité Capitalisation »

9.6 Ressources humaines

Les ressources humaines pour les deux scénarii sont identiques :

- Jusqu'en septembre :
 - Un stagiaire chef de projet en ingénierie documentaire, à plein temps
 - 3 à 5 collaborateurs pour participer à un groupe de travail, ponctuellement
 - Un prestataire en informatique, ponctuellement
- De septembre à la mise en production de la solution :
 - Un chef de projet en ingénierie documentaire, deux jours par semaine
 - 3 à 5 collaborateurs pour participer à un groupe de travail, ponctuellement
 - Un prestataire qui réalise la maîtrise d'œuvre de la solution, deux jours par semaine
 - Un prestataire en informatique, ponctuellement
- Après la mise en production de la solution :
 - Un documentaliste pour le suivi et le contrôle de la gestion documentaire
 - Un prestataire qui réalise la maintenance et la mise à jour de la solution
 - Un prestataire en informatique, ponctuellement

9.7 Coûts liés aux ressources humaines

Évaluation des ressources jusqu'en septembre

Ce sont principalement des ressources internes. Le prestataire informatique sera sollicité deux fois une heure afin d'avoir plus d'informations sur le réseau informatique de la Fondation.

Ressources	Coûts/heure en euros	Nombre d'heure sur le projet	Coûts en euros
Stagiaire	3	456	1 368
Collaborateurs	25	20	2 500
Total			3 868

Évaluation des ressources pour la mise en place des recommandations

La Fondation n'ayant pas de collaborateurs avec des compétences en maîtrise d'œuvre, en gestion documentaire ou en informatique, ce sont principalement des ressources externes.

Ressources	Coûts/jours	Nombre de jours sur le projet	Coûts
chef de projet	500	48	24 000
consultant MOE	500	48	24 000
prestataire informatique	500	10	5 000
Total			53 000 €

9.8 Les problématiques des coûts techniques

L'évaluation des coûts techniques a été très difficile. A la Fondation il n'y a pas de direction informatique qui pourrait aider à estimer les coûts des solutions et le prestataire informatique n'avait pas les informations nécessaires. La dernière solution était de contacter les éditeurs, sachant que sans la définition des fonctions de la solution informatique à mettre en place, ils auraient beaucoup de difficulté et de réticence à communiquer un prix.

Ayant fait part de cette difficulté au directeur Adjoint, il s'est avéré que la question des coûts n'était pas prioritaire pour la Fondation. Il souhaitait avant tout définir la direction du projet. La présentation des scénarii sans la vision des coûts a été suffisante pour valider un des deux scénarii. Cependant, dans d'autres organisations la question des coûts peut être indispensable, auquel cas il est important de planifier cette estimation et de rechercher dans l'organisation des personnes compétentes pour aider à les définir.

9.9 Avantage / inconvénients

Scénario 1 « Priorité Partage et Recherche »	Scénario 2 « Priorité Capitalisation »
Avantages	
La modification des pratiques des collaborateurs est peu importante Donne rapidement des résultats pour les collaborateurs Les connaissances sont partagées La collaboration et la coopération entre les collaborateurs est favorisée La recherche d'information et le temps de travail sont optimisés Les connaissances de la Fondation sont enregistrées sur des supports contrôlés par la Fondation La flexibilité, la réactivité et l'efficacité des collaborateurs sont favorisées	Les connaissances sont partagées Les connaissances de la Fondation sont capitalisées Le scénario répond aux besoins des collaborateurs exprimés pendant les entretiens La mise en place d'une seule solution est nécessaire La collaboration et la coopération entre les collaborateurs est favorisée La recherche d'information et le temps de travail sont optimisés Chaque collaborateur peut enregistrer ses informations dans un seul lieu avant la mise en place de la solution informatique Les connaissances de la Fondation sont enregistrées sur des supports contrôlés par la Fondation La flexibilité, la réactivité et l'efficacité des collaborateurs sont favorisées
Inconvénients	
Mise en place de plusieurs solutions informatiques La mise en place d'un moteur de recherche d'entreprise efficace peut être longue et coûteuse. Les règles de gestion de l'information ne sont pas du tout abordées Le statut et la révision du document ne sont pas pris en compte La recherche sera performante principalement grâce au moteur de recherche Des consultants sont nécessaires pour mettre en place les solutions	La modification des pratiques de travail est importante L'implication des collaborateurs doit être importante La conduite du changement sera importante Des consultants sont nécessaires pour mettre en place les solutions

Tableau 12 : Avantages et inconvénients des scénarii

Scénario 1 « Priorité Partage et Recherche »	Scénario 2 « Priorité Capitalisation »
Bénéfices attendus	
Les collaborateurs retrouvent facilement l'information dont ils ont besoins La collaboration entre les collaborateurs est facilitée	Les connaissances sont capitalisées Le statut des documents et leur révision sont facilement identifiables Les collaborateurs retrouvent leur information plus facilement La collaboration entre les collaborateurs est facilitée

Tableau 13 : Bénéfices attendus des scénarii

9.10 Recommandation d'un scénario

Il est intéressant pour le commanditaire, qui n'a pas toujours la connaissance du domaine, d'avoir votre avis sur les scénarii et votre recommandation.

Les deux scénarii proposés à la Fondation ont été basés sur les deux objectifs prioritaires : la capitalisation et le partage des connaissances. Le scénario « priorité partage » s'intéresse principalement au partage de l'information et prend peu en compte la capitalisation des connaissances.

Le scénario 2, « Priorité Capitalisation. » permet de répondre non seulement à l'objectif de capitalisation des données et connaissances de la Fondation mais aussi à celui d'optimiser la recherche de l'information. En effet, une bonne identification des documents et la définition des lieux d'enregistrement permettent de retrouver rapidement l'information. De plus, la mise en place des bonnes pratiques documentaires est un préalable indispensable à la mise en place d'une solution informatique. En effet, une solution informatique permet de faciliter l'application des bonnes pratiques documentaire mais ne permet pas de les remplacer.

Ce scénario est celui recommandé puisqu'il permet de répondre à un plus grand nombre d'objectifs et assure une meilleure intégration et utilisation de la solution informatique qui sera mise en place.

Troisième partie : Définir les recommandations

10 Organiser le serveur et gérer les droits d'accès

10.1 L'objectif

Aujourd'hui, les collaborateurs utilisent de nombreux supports pour enregistrer leurs documents. Une pratique courante est l'utilisation de leur disque dur. Cette pratique ne permet pas, à tous les collaborateurs d'un même pôle, d'accéder à l'information directement. Ce qui implique de nombreux échanges par mail, la duplication de l'information et une perte de temps importante.

Une des raisons principales évoquées, lors des entretiens, est la gestion des droits d'accès, du lieu d'enregistrement des documents du pôle. En effet, l'espace réservé pour tous les pôles, hormis le pôle initiatives locales, est le dossier partagé Z. Ce dossier est accessible, à tous les collaborateurs de la Fondation, en lecture et en écriture. Ainsi, chaque membre peut, modifier, déplacer ou supprimer un document et les arborescences. Ce dossier ne peut donc pas être considéré comme un lieu d'enregistrement fiable, pour les informations importantes ou « sensibles », et pour les documents en cours d'élaboration.

Chaque pôle doit avoir un lieu d'enregistrement privé, sur lequel les documents en cours de création et de validation soient enregistrés, ainsi que toutes les informations sensibles. Par exemple, les documents qui comportent des informations nominatives sur des personnes et/ou organismes externes à la Fondation.

10.2 L'organisation des espaces privés

Après entretien avec le prestataire informatique, il apparaît que la meilleure solution technique est de créer un dossier partagé pour chaque pôle sur le serveur. Seuls les collaborateurs du pôle y auront accès en lecture et en écriture.

Les droits du dossier partagé Z, dédié au partage inter-pôle, devront être modifiés pour limiter les problèmes de suppression, de modification des documents ou des arborescences. Tous les collaborateurs y auront accès en lecture et seuls les responsables de pôles auront un accès en écriture.

10.3 Les groupes utilisateur

Afin de faciliter la gestion et la mise à jour des droits, il est recommandé de créer des groupes utilisateurs. Les caractéristiques des groupes utilisateurs sont les suivantes :

- Un collaborateur peut appartenir à plusieurs groupes utilisateurs
- Un groupe utilisateur a un seul type de droit par dossier partagé
- Plusieurs groupes utilisateurs peuvent avoir des droits différents sur un même dossier
- Les droits sont attribués au dossier partagés et à tous ses sous-dossiers

Deux types de groupes utilisateurs sont recommandés, organisationnel et fonctionnel.

Les groupes organisationnels correspondent à chaque pôle. Un groupe fonctionnel est composé des responsables de pôle et de la direction. D'autres groupes peuvent être définis en fonction des besoins de gestion du serveur.

Afin d'assurer l'accessibilité, il est recommandé qu'un membre de la direction ait accès en lecture à tous les dossiers partagés.

11 Capitaliser et partager

11.1 L'objectif

La capitalisation et le partage répondent à deux objectifs et deux besoins différents. Le premier est la capitalisation des connaissances qui consiste à assurer la pérennité des compétences au sein d'une organisation. Pour cela, il ne s'agit pas simplement de collecter les informations, mais de les transformer en connaissances en traitant l'information.

Prenons l'exemple d'un collaborateur qui participe à un colloque. Il est essentiel qu'il mette à disposition les informations qu'il a recueillies, mais aussi qu'il rédige un compte rendu dudit colloque. Ainsi, il va apporter et pérenniser ses compétences en contextualisant et en analysant les informations qu'il a recueillies.

Le second objectif est le partage qui permet aux collaborateurs d'accéder aux connaissances et aux informations nécessaires à leur mission.

11.2 Le processus de capitalisation et de partage

Bien que la capitalisation et le partage des connaissances ne répondent pas aux mêmes objectifs et aux mêmes besoins, il est possible de mettre en place un seul processus permettant d'y répondre.

Les collaborateurs détiennent beaucoup d'informations, non seulement par leur mission, leurs interventions, leur participation à des groupes de travail, mais aussi par les recherches et les études qu'ils conduisent. Cependant, ces connaissances et ces informations sont cantonnées au pôle dont le collaborateur dépend et parfois uniquement détenues par le collaborateur lui-même. Les risques de perdre les informations et les connaissances importantes pour la Fondation sont donc élevés.

La distinction doit être faite entre les documents de travail qui sont internes aux pôles et les documents à partager et à capitaliser. L'objectif étant d'avoir une base de connaissances collaboratives, nous ne nous intéresserons pas aux documents de travail des pôles dans ce processus.

Une tentative de base des connaissances a été mise en place. Les raisons principales pour lesquelles le processus mis en place n'a pas fonctionné sont le manque de temps

des collaborateurs, le manque de suivi du processus, les droits d'accès à la base des connaissances qui permet la modification et la suppression des documents.

11.3 Les éléments du processus

Mais avant tout, pour définir le processus de partage et de capitalisation, il est important d'identifier :

- Les documents à capitaliser et/ou à partager
- Les producteurs de l'information et des connaissances
- Le lieu de capitalisation et de partage
- Les délais de mise à disposition des informations
- La personne responsable du processus
- La personne responsable du suivi et des audits du processus

Les différents éléments du processus ont été définis en accord avec la direction. Il faut s'assurer que tous les éléments sont aussi en adéquation avec les attentes et les besoins des utilisateurs.

11.4 Les informations à capitaliser et/ou à partager

La direction a défini les catégories des informations et des documents à capitaliser.

Catégories	Documents / informations
Administratifs	Formulaires Note de direction Procédures
Répertoire	Base des correspondants
Compte rendu interne	Compte rendu des réunions du comité de direction Réunion d'équipe Procès-verbaux du Conseil d'administration, Supports d'intervention interne
Compte rendu externe	Compte rendu des réunions externes Compte rendu des colloques Supports d'intervention externe
Dossier d'étude thématique	Fonds documentaire utilisés pour l'étude Etude thématique produite

Tableau 14 : Documents et informations à capitalisés

Les collaborateurs ont eux aussi, émis le souhait, en plus de ceux cités ci-dessus, d'avoir à disposition les signets Web des primo-recherches des études thématiques, les documents juridiques et les procédures.

Une vue d'ensemble des documents à partager :

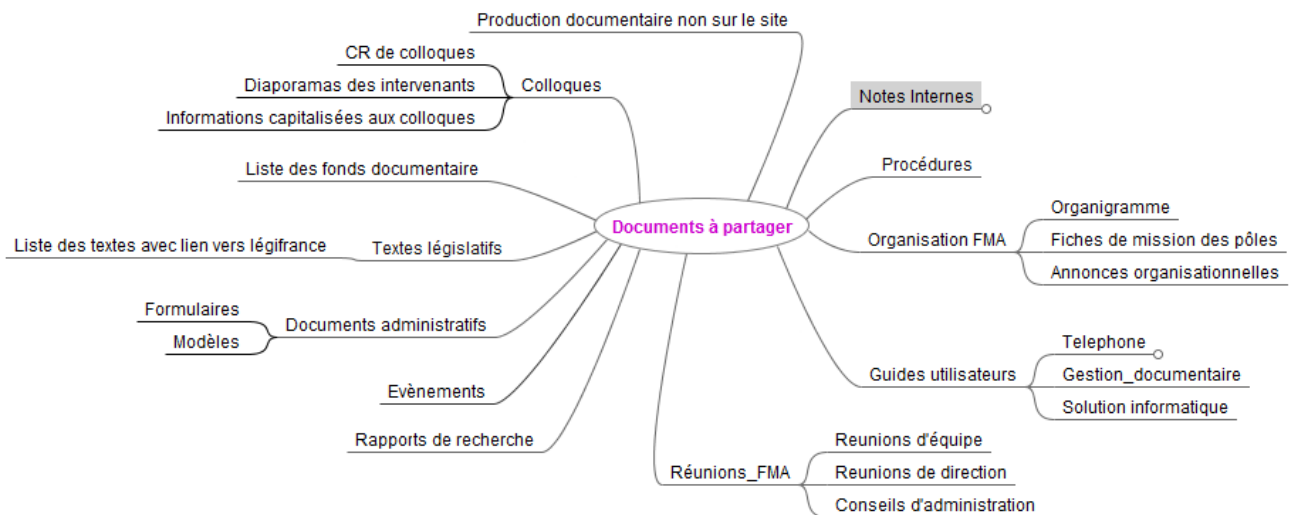


Figure 19 : Cartographie des documents à partagés

11.5 Les producteurs de l'information et de la connaissance

Les producteurs de l'information sont principalement les responsables de pôles, la direction et les assistantes administratives.

11.6 Le lieu de capitalisation et de partage

Le lieu de capitalisation et de partage est le dossier partagé du serveur Z. L'arborescence actuelle n'est pas optimisée pour une recherche d'information efficace. La nouvelle arborescence proposée est la suivante :

Dossier partagé Z = Mémoire de la Fondation

-  Base_Correspondants
-  Etudes_Recherches
-  Evenements_Fondation
-  Fond_Documentaire
-  Représentation
-  Ressources_Admin
-  Réunions_FMA
-  Temporaire

Figure 20 : Arborescence du dossier de partage

11.7 Les délais de mise à disposition des informations et/ou des connaissances

Les délais de mise à disposition des connaissances et des informations doivent être définis en cohérence avec les activités des collaborateurs et leurs besoins.

11.8 Les personnes responsables du processus et du suivi

Un responsable de processus doit être nommé. Son niveau hiérarchique doit être élevé, afin de porter l'importance du processus dans la stratégie organisationnelle de la Fondation. Pour les collaborateurs ayant une charge de travail élevée, le temps qu'ils vont devoir utiliser pour appliquer les processus de gestion documentaire est justifié par l'importance que la direction attribue aux processus.

Le responsable du suivi du processus doit avoir des compétences documentaires, des aptitudes pédagogiques et être rigoureux.

11.9 Les relations interpersonnelles

Au sein de la Fondation les relations interpersonnelles ne sont pas favorisées. Il y a pas de salle de pause ni de salle déjeuner. Les lieux de rencontre entre les collaborateurs des différents pôles ne sont pas favorisés. Chaque pôle se retrouve isolé et les relations entre les collaborateurs des différents pôles sont rares, ce qui n'aide pas le partage inter-pôle.

Les lieux favorisant les relations interpersonnelles sont essentiels pour une organisation. Ils permettent l'échange d'information, d'apprendre à se connaître de manière plus personnelle et donc à favoriser une meilleure entente et une meilleure cohésion entre les collaborateurs.

La capitalisation des connaissances ayant pour objectif la pérennité de l'organisation, il est important que la direction et les responsables de pôle s'impliquent très fortement dans la mise en place du processus et son application.

12 Accéder à l'information

12.1 L'accès à distance

Pour les personnes amenées à travailler à distance, l'accès au serveur est très long. C'est un problème d'infrastructure. La connexion ADSL a un flux sortant trop faible. La conséquence est que l'information est dupliquée sur des supports multiples : disques dur externes, ordinateurs de pôle, ou Cloud personnel. Les risques de perte d'information, de non mise à jour d'information, de non accès à la dernière version du document sont très importants.

Après entretien avec le prestataire informatique, il est recommandé de permettre à chaque pôle d'ouvrir un compte sur un service Cloud, afin que chaque collaborateur puisse stocker les données auxquelles il doit accéder à distance.

Suite à une étude des différents service Cloud, il est recommandé d'utiliser le fournisseur d'accès SkyDrive, pour sa complète interopérabilité avec Windows, mais aussi pour ses fonctions de travail collaboratif, modification de document par plusieurs utilisateurs en simultané, partage de document avec des partenaires, etc. Il sera nécessaire d'intégrer, à une charte informatique, les règles d'utilisations de ce type de service.

12.2 L'accès aux documents papier

Revue et abonnements : La Fondation est abonnée à un petit nombre de revues spécialisées. Les revues papier sont consultées d'abord par le responsable de la Revue de presse, qui les fait circuler ensuite auprès des pôles et du président de la Fondation, avant de les archiver pour un an dans la bibliothèque de la Fondation.

Il n'est pas question de remettre en cause l'abonnement au format papier qui aujourd'hui encore est plus adapté à la lecture. Les abonnements mixtes, lorsqu'ils sont proposés par l'éditeur, sont à envisager. En effet, la recherche d'information s'effectue de plus en plus sur le Web. L'accès aux revues directement sur le site de l'éditeur permet de faciliter la recherche d'information et d'accéder aux archives de la revue.

Les documents des pôles à partager : Chaque pôle dispose d'informations au format papier qui pourrait être exploitées par les autres collaborateurs de la Fondation : des ouvrages, des revues, des dossiers de recherche, des thèses, etc.

Ces ressources ne sont pas ou peu exploitées car inconnues des collaborateurs n'appartenant pas aux pôles. Afin de les mettre à disposition de l'ensemble des collaborateurs, une liste recensant, toutes les ressources des pôles au format papier, peut être créée. Il est recommandé d'utiliser Excel afin de faciliter le tri et la recherche d'information.

12.2.1 L'accès aux documents électroniques

L'accès aux documents électroniques de chaque pôle n'est pas facilité. Cependant, la création de dossier partagé réservé aux pôles va permettre de répondre à ce besoin. (Voir chapitre 10 : Organiser le serveur et gérer les droits d'accès)

L'accès aux documents partagés se fait via le dossier partagé mémoire de la Fondation. L'arborescence n'est pas optimisée. L'arborescence du serveur avec les droits d'accès est proposée ci-dessous :

Dossiers	Contenu	Droits du dossier partagé
 Mémoire_Fondation	Fichiers capitalisés et partagés	Lecture : tous les collaborateurs de la Fondation Ecriture : Les producteurs
 Pole_CCPS	Fichiers de travail du pôle	Lecture / écriture : les collaborateurs du pôle
 Pole_Eco	Fichiers de travail du pôle	Lecture / écriture : les collaborateurs du pôle Lecture : directeur adjoint
 Pole_Etude	Fichiers de travail du pôle	Lecture / écriture : les collaborateurs du pôle Lecture : directeur adjoint
 Pole_Eval	Fichiers de travail du pôle	Lecture / écriture : les collaborateurs du pôle Lecture : directeur adjoint
 Pole_Fund	Fichiers de travail du pôle	Lecture / écriture : les collaborateurs du pôle Lecture : directeur adjoint
 Pole_IL	Fichiers de travail du pôle	Lecture / écriture : les collaborateurs du pôle Lecture : directeur adjoint
 Pole_Obs	Fichiers de travail du pôle	Lecture / écriture : les collaborateurs du pôle Lecture : directeur adjoint
 Trenber	Fichiers	Lecture / écriture : les collaborateurs de la Fondation

Figure 21 : Arborescence du serveur de la Fondation

12.2.2 Format Web

Les collaborateurs effectuent de nombreuses recherches sur le Web. Bien que les pôles aient des domaines d'activités différents, leur primo-recherche sur un thème donné est souvent identique. En capitalisant les résultats de recherche, non seulement, il est plus simple de retrouver ces résultats, mais il est aussi plus simple de les partager.

Diigo est un service en ligne gratuit qui propose de capitaliser des signets en ligne. Il est possible de les regrouper par dossier, de faire des annotations dans les pages Web, etc.

Afin de permettre l'accès aux résultats de recherche Web, la création d'un compte Diigo pour chaque collaborateur est recommandée. Il est aussi indispensable que les collaborateurs soient formés sur l'outil.

13 Retrouver l'information

13.1 Nommer les documents

13.1.1 Objectifs

Le titre d'un document permet d'identifier le contenu informationnel d'un document. L'enjeu est donc de définir, un nom de document relativement court mais intelligible par tous, contenant toutes les informations nécessaires à une identification non univoque. Si vous recherchez un document pour le mettre à jour, il est par exemple nécessaire de différencier la dernière version parmi celles disponibles.

13.1.2 Les règles d'écriture

Afin de favoriser la portabilité des données, des contraintes d'écriture sont à prendre en compte¹⁴.

Il ne faut pas utiliser :

- De caractères spéciaux () " # / \ ^ | [] < > % * ; / ? : @ = & « »
- De signes diacritiques - accents, tréma, cédille
- D'espace
- De signe de ponctuation autre que le point précédant l'extension du fichier
- Les noms de périphériques réservés par Windows (CON, PRN, AUX, NUL, COM1, COM2, COM3, COM4, COM5, COM6, COM7, COM8, COM9, LPT1, LPT2, LPT3, LPT4, LPT5, LPT6, LPT7, LPT8 et LPT9)

Il est conseillé d'utiliser :

- Les minuscules qui facilitent la lecture. Un titre tout en majuscule ralentit la lecture
- Le signe souligné _ pour remplacer les espaces, préférable à l'utilisation du tiret
- Moins de 60 caractères pour ne pas altérer la lisibilité du titre
- Les majuscules comme séparateur d'élément ou pour les abréviations uniquement (ex : CalendrierReunionEquipe.docx)

¹⁴ AAQ (Association des Archivistes du Québec) référence bibliographique [17]

- Les abréviations de la norme ISO639-3 pour les versions de langue (ex : eng pour anglais ou fre pour français)
- Les abréviations
- Aucun mot vide (le, la, les, un, une, des, ma, mon, mes, et, ou, etc.)
- Les dates au format de la norme ISO 8601 : aaaammjj qui permet un tri chronologique

13.1.3 La convention de nommage

La convention de nommage définit les informations à inclure dans le nom d'un document, mais aussi l'ordre de ces informations. L'ordre des informations va dépendre de la stratégie de recherche la plus utilisée pour retrouver un document.

Par exemple la version du document n'a d'intérêt que lorsque l'on a identifié l'objet d'un document ; c'est pourquoi cette information est conventionnellement en dernière position. Si la stratégie de recherche est chronologique, la date sera positionnée en premier, si c'est par l'objet du document, alors celui-ci sera positionné en premier.

La convention de nommage peut donc varier d'un dossier à un autre, ou d'un service à l'autre. Cependant, pour faciliter l'appropriation de ce nouveaux processus, il est recommandé dans un premier temps, d'utiliser une seule convention de nommage.

Aujourd'hui, la Fondation n'a pas d'outil de gestion documentaire. Il est donc essentiel que le nom comporte le maximum d'information.

Dans la convention de nommage recommandée, les éléments sont séparés par un caractère souligné et les informations à inclure, classées par ordre sont :

- Le type de document sous forme abrégée – ex : CR pour Compte rendu, ETD pour étude, RAP pour rapport, etc.
- L'objet du document défini par trois ou quatre mots maximum
- Le dernier auteur – La probabilité d'unicité du trigramme est supérieure à celui du digramme. C'est pourquoi le trigramme est recommandé. Afin de faciliter l'appropriation des utilisateurs une convention doit être définie. .
Il est recommandé d'utiliser la première lettre du prénom, ou du premier prénom, et les deux premières lettres du nom. (MFR = Michèle Frémontier, PKE = Paul Ariel Kenigsberg)
- La date de mise à jour au format ISO 8601 : aaaammjj (ex : 20121203 pour le 3 décembre 2012) qui permet un tri chronologique

- La langue du contenu (facultatif) au format de de l'ISO 639-3.
ex : eng pour langue anglaise, fre en langue française
- La version du document par exemple sous la forme Vxx - ex : V01
- Le statut du document V03 pour la version numéro 3 en cours et VF03 pour la version numéro 3 finale

Certaines informations, recommandées dans le titre, sont aussi présentes dans les métadonnées. Ces deux informations ne sont pas techniquement liées et leur mise à jour est manuelle. Le risque d'erreur est alors important. C'est pourquoi, en cas de duplication d'une information, il faut définir l'information avec le plus haut niveau de fiabilité.

Les métadonnées d'un document office ne sont pas affichées automatiquement à l'ouverture d'un document. Dans la pratique, il est donc plus simple de penser à mettre à jour le titre d'un document que l'on utilise de manière explicite, plutôt que les métadonnées qui sont souvent utilisées de manière implicite (par les moteurs de recherche par exemple).

Si une information du titre est discordante avec une information des métadonnées, celle du titre est considérée comme vraie.

13.2 Caractériser les documents

13.2.1 L'objectif

Caractériser les documents grâce aux métadonnées proposées par Office, permet à Windows d'indexer les documents, donc d'en faciliter la recherche.

Les métadonnées sont « un ensemble structuré de données créées pour fournir des informations sur des ressources électroniques. Elles peuvent remplir différentes fonctions¹⁵. »

Dans Windows les fonctions principales des métadonnées sont de décrire le document (titre, résumé, objet, catégorie, auteur) et de suivre les modifications du document (date de modification, modification par, état, etc.)

13.2.2 La mise à jour des métadonnées

A l'usage, la mise à jour des métadonnées est souvent oubliée. Les métadonnées des documents Office ne sont visibles que sur commande de l'utilisateur. A aucun moment, Office ne demande si une mise à jour des métadonnées doit être effectuée. Ce n'est donc pas l'utilisateur qui est à mettre en cause mais l'outil.

Pour contourner le manque de performance de l'outil, il est nécessaire de faciliter l'accès aux champs des métadonnées et leur mise à jour. Il est recommandé de créer des modèles de document qui contiennent une page d'identification, dans laquelle seront insérées des QuickPart (blocs de construction Word) correspondant aux métadonnées. Les QuickPart ont l'avantage d'être directement reliées aux champs de métadonnées. Ainsi, leur mise à jour conduit à la mise à jour en simultané des métadonnées. L'avantage est aussi qu'une fois le document validé, cette page peut être supprimée sans pour autant supprimer les métadonnées.

La version office 2013 est indispensable pour l'utilisation des QuickPart

¹⁵ ADBS

13.3 Classer les documents

13.3.1 L'objectif

Le classement consiste à définir une organisation qui permet de regrouper les documents. Il permet de retrouver l'information rapidement et facilement. Ainsi, les collaborateurs gagnent du temps, l'échange et le partage d'information sont facilités. Un bon classement est un classement simple d'utilisation, efficace et intelligible de tous. C'est pourquoi il est nécessaire de faire valider les plans de classement par les futurs utilisateurs.

13.3.2 La définition d'un plan de classement

Pour qu'un plan de classement soit facile d'utilisation et adapté à tous il doit :

- Être structuré selon une logique compréhensible de tous
- Utiliser le langage de l'entreprise
- Être souple : l'évolution du nombre de dossiers et l'ajout de documents doivent être simplement réalisables
- Être décrit, expliqué et formalisé
- Avoir un processus de maintien défini, simple et formalisé : création, modification, mise à jour, ajout des documents
- Être complet et ne contenir que les documents nécessaires
- Être facilement accessible

Dans un premier temps, les types de document (rapport, compte-rendu, études, dossier de candidatures), leur source (interne, externe), les sujets qu'ils traitent et leurs usages doivent être identifiés. Il est également nécessaire d'analyser les besoins informationnels des collaborateurs, leur stratégie de recherche actuelle, les inconvénients du plan de classement actuel.

Dans un deuxième temps, il est nécessaire de définir le type de classement qui correspond le mieux à l'usage des collaborateurs. Un classement peut être chronologique, alphabétique, numérique, thématique-idéologique ou une combinaison de plusieurs de ces classements.

Le troisième temps consiste à créer le nouveau plan de classement. Pour cela il est nécessaire de respecter les règles d'écriture.

La dernière étape consiste à faire valider le plan de classement par les utilisateurs. En annexe, une procédure d'évaluation est proposée.

13.3.3 Les règles d'écriture

Les règles d'écriture sont indispensables à une bonne interopérabilité¹⁶.

Il ne faut pas utiliser :

- De caractères spéciaux () " # / \ ^ | [] < > % * ; / ? : @ = & « »
- De signes diacritiques - accents, tréma, cédille
- D'espace
- De signe de ponctuation autre que le point précédant l'extension du fichier
- Les noms de périphériques réservés par Windows (CON, PRN, AUX, NUL, COM1, COM2, COM3, COM4, COM5, COM6, COM7, COM8, COM9, LPT1, LPT2, LPT3, LPT4, LPT5, LPT6, LPT7, LPT8 et LPT9)

Il est conseillé d'utiliser :

- Les minuscules qui facilitent la lecture. Un titre tout en majuscule ralentit la lecture
- Le signe souligné _ pour remplacer les espaces, préférable à l'utilisation du tiret
- Moins de 60 caractères pour ne pas altérer la lisibilité du titre
- Les majuscules comme séparateur d'élément ou pour les abréviations uniquement (ex : CalendrierReunionEquipe.docx)
- Les abréviations de la norme ISO639-3 pour les versions de langue (ex : eng pour anglais ou fre pour français)
- Les abréviations
- Aucun mot vide (le, la, les, un, une, des, ma, mon, mes, et, ou, etc.)
- Les dates au format de la norme ISO 8601 : aaaammjj qui permet un tri chronologique

Afin de faciliter l'utilisation et l'appropriation des arborescences, il est recommandé de suivre les règles d'ergonomie suivante :

- Utiliser des noms de dossier courts
- Limiter le nombre de dossiers

¹⁶ AAQ (Association des Archivistes du Québec) référence bibliographique [17]

- Ne pas créer un dossier pour un seul document
- Limiter le nombre de sous-dossiers pour accéder au document (pas plus de 7)
- Utiliser à chaque niveau le même type de classement
- Eviter de mettre au même niveau des fichiers et des dossiers

13.3.4 Les types de classement

Il existe différents types de classement :

- Chronologique
- Alphabétique
- Numérique
- Thématique ou idéologique
- Géographique
- Mixte

Chaque niveau du plan de classement peut avoir une typologie de classement différente, mais uniquement à un rang de classement différent.

13.3.5 La création du plan de classement

Le type de classement doit être choisi en fonction de stratégies de recherche qui vont être utilisées.

Prenons l'exemple du classement des factures à payer. La stratégie de recherche pour les comptables est en premier lieu l'année, puis le mois et seulement dans un troisième temps le fournisseur.

Il faut garder en mémoire que, par défaut, Windows classe toutes les informations par ordre numérique et alphabétique. Si le nom des dossiers correspond au mois, ils seront alors triés par ordre alphabétique, ce qui n'est pas pratique pour la recherche. Il faudra alors, nommer les dossiers avec le numéro des mois ou le numéro des mois suivi d'un séparateur et du nom des mois. Dans les arborescences ci-dessous en rouge les dossiers qui n'ont pas la position attendue par l'utilisateur.

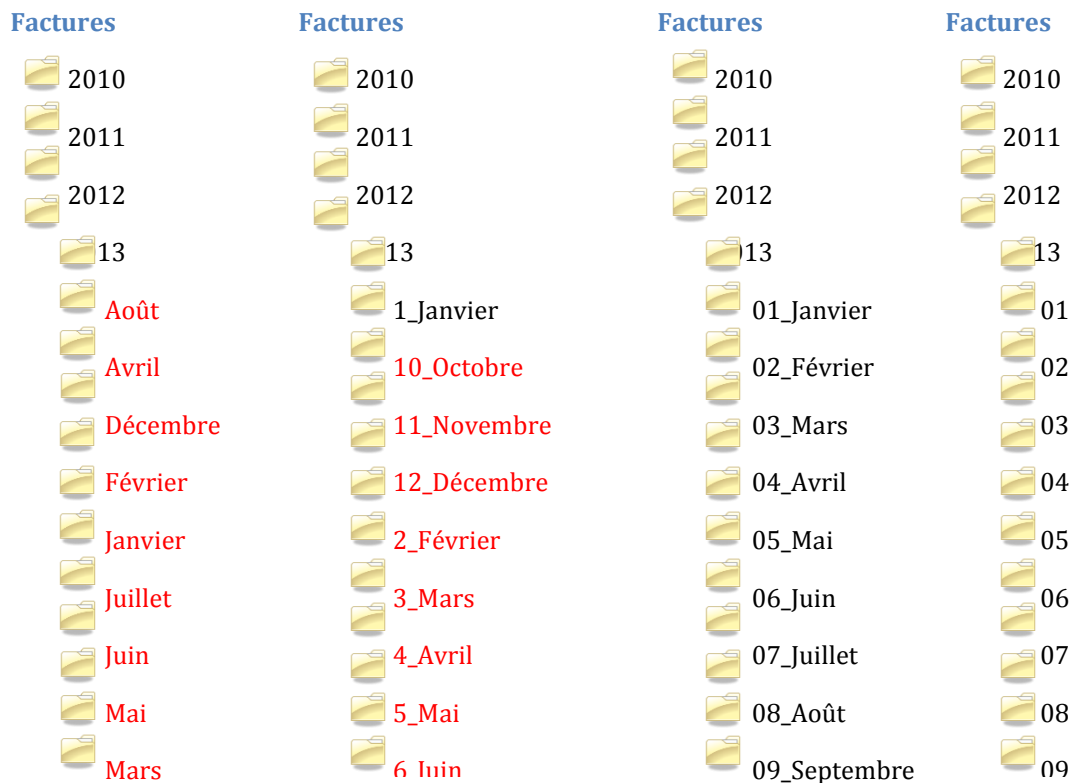


Figure 22 : Exemple de problèmes liés à une arborescence informatique

Lorsque l'on crée un plan de classement, il est nécessaire de penser à s'adapter au fonctionnement de l'outil.

Prenons l'exemple de la constitution d'un dossier relatif à la publication d'une étude. Les étapes chronologiques sont par exemple : la recherche, le groupe de travail et l'étude publiée. Nous décidons de classer les documents par phase. Il faut alors créer 3 dossiers :

Etude_Aidants_Repit

- Groupe_Travail
- Publication
- Recherche

Recherches, Groupe_Travail, Publication. L'arborescence obtenue sera celle-ci-contre.

Or le souhait est que les phases soient classées par ordre chronologique et non numérique. Il faudra alors les précéder d'une lettre ou d'un numéro.

Etude_Aidants_Repit

- 01_Recherche
- 02_Groupe_Travail
- 03_Publication

Etude_Aidants_Repit

- A_Recherche
- B_Groupe_Travail
- C_Publication

Figure 23 : Exemple d'arborescence

L'inconvénient de ce type de structure est leur rigidité. En effet, s'il faut ajouter un dossier, entre le dossier Recherche et Groupe_Travail, alors il sera nécessaire de modifier toutes les dossiers suivant ou d'ajouter un digit, numérique ou alphabétique, pour positionner le nouveau dossier à l'endroit désiré.

Etude_Aidants_Repit	Etude_Aidants_Repit	Etude_Aidants_Repit	Etude_Aidants_Repit
 01_Recherche	 01_Recherche	 A_Recherche	 A_Recherche
 01a_Perimetre	 011_Perimetre	 A1_Perimetre	 Aa_Perimetre
 02_Groupe_Travail	 02_Groupe_Travail	 B_Groupe_Travail	 B_Groupe_Travail
 03_Publication	 03_Publication	 C_Publication	 C_Publication

Figure 24 : Exemple de rigidité d'une arborescence informatique

Il est donc très important de penser à son plan de classement et aux contraintes techniques du logiciel utilisé avant de le créer.

14 Sauvegarder les informations

14.1 L'objectif

Les données des postes informatiques de chaque collaborateur sont sauvegardées chaque jour sur le serveur. Pour cela, il est indispensable que le poste informatique ne soit pas éteint. Or après un audit rapide par le prestataire informatique, il est apparu que certains postes n'ont pas été sauvegardés depuis plusieurs mois. C'est un risque majeur pour la Fondation. D'autre part, l'utilisation de support d'enregistrement personnel (clé USB par exemple) ou de service de stockage en ligne (DropBox par exemple), ne permette pas de capitaliser les connaissances, et les données ne sont pas sauvegarder sur un support contrôlé par la Fondation.

La sauvegarde des données permet, en cas de problème sur le serveur ou sur un poste informatique, de retrouver les données enregistrées ultérieurement. Il est donc essentiel d'avoir un bon processus de sauvegarde des données pour assurer la pérennité des données et l'activité de la Fondation.

14.2 Le processus de sauvegarde des données

Le serveur de données est localisé au sein de la Fondation. Il n'y a pas de sauvegarde, ni sur un second serveur au sein de la Fondation, ni à l'extérieur de la Fondation. En cas de panne du serveur actuel ou d'incendie, toutes les données, y compris les données sensibles, seront perdues. Il est donc indispensable de définir un processus de sauvegarde des données.

Pour cela, il est nécessaire d'identifier les données sensibles (par exemple les données comptables) ainsi que les données essentielles au fonctionnement de chaque pôle et de définir un processus de sauvegarde externe.

Le processus recommandé est le suivant :

- Enregistrement hebdomadaire des données identifiées sur un disque dur externe, stocké dans un coffre, de préférence ignifugé, dans la Fondation.
- Enregistrement mensuel des données identifiées sur un disque dur externe stocké dans un coffre de banque.

Afin d'assurer la pérennité du processus de sauvegarde, il est préférable que les sauvegardes soit centralisées par une seule personne.

Des audits réguliers, doivent être mis en place, pour s'assurer du respect des procédures et réaliser les rappels nécessaires le cas échéant.

15 Mettre à jour les moyens informatiques

15.1 Les logiciels

15.1.1 Le logiciel de suite bureautique Office

Les logiciels de bureautique sont indispensables à l'activité de la Fondation. L'utilisation de plusieurs versions d'Office, au sein d'une même organisation, conduit à des problèmes de compatibilité qui peuvent se traduire par différentes formes : fonctionnalités inactives, mise en forme corrompue, etc.

La Fondation étant inscrite au programme AdB-SolidaTech, qui permet l'achat de licence Microsoft à bas coût (environ 25 € par licence), l'achat de Pack Office 2013 Professionnel est recommandé pour tous les postes ayant une version antérieure de la suite Office. Il est préférable d'acheter la suite Office 2013 Professionnelle car elle contient plus de logiciels, notamment Microsoft Access, pour le même prix que la version standard.

Toutes les décisions en rapport avec les moyens informatiques doivent être réalisées en étroite collaboration avec le prestataire informatique.

15.1.2 Le navigateur internet

L'utilisation du navigateur internet Firefox est recommandée. En effet, c'est un des plus reconnu du marché en termes de qualité. De plus, il offre de nombreux modules complémentaires qui vont permettre la compatibilité de logiciels en ligne tel que Diigo.

15.2 Le parc informatique

Afin d'assurer la pérennité des données et l'efficience des collaborateurs, il est important de limiter le risque de panne informatique. Compte tenu de l'activité de la Fondation, Il est donc recommandé de renouveler les ordinateurs tous les 4-5 ans. Certains collaborateurs de la Fondation ont des ordinateurs antérieurs à 2009. Il serait donc nécessaire de les changer.

De plus, en fournissant aux collaborateurs des outils de travail plus performants, leurs conditions de travail sont améliorées et leur efficacité est renforcée

16 Implémenter un outil de gestion des connaissances

La mise en place d'un outil de gestion des connaissances va permettre, de faciliter la gestion documentaire, de permettre à des partenaires d'accéder aux réseaux des connaissances de la Fondation, et finalement de permettre de capitaliser plus d'information et de connaissances.

Plusieurs solutions de gestion électronique de documents et de gestion des connaissances sont disponibles sur le marché. Afin d'aider la Fondation à rechercher des solutions correspondants à ses besoins, un cahier des charges fonctionnel a été rédigé.

La société Védalis¹⁷, spécialisée dans la gestion des connaissances, a présenté sa solution à la Fondation. Son interface est simple et facile à prendre en main, y compris par des personnes ayant peu d'expérience avec les nouvelles technologies de l'information. Cette solution, orientée gestion des connaissances, a l'avantage de comprendre un module de veille et de gestion des conversations. Pour répondre à la demande de ses clients, Védalis a développé un partenariat avec la société Cincom qui est spécialisé en gestion électronique des documents, offrant ainsi, une solution complète en gestion des connaissances.

Les priorités de la Fondation sont, dans un premier temps, la gestion des documents électroniques, puis dans un second temps, la capitalisation des connaissances. Intégrer une solution complète permet de gagner du temps, de n'avoir qu'un outil de gestion des connaissances et de minimiser les changements pour les collaborateurs.

Un cahier des charges fonctionnel préliminaire, disponible en annexe, a été rédigé. Il sera nécessaire de le mettre à jour après les retours utilisateurs sur la mise en place des bonnes pratiques de gestion des connaissances. L'objectif étant d'intégrer les nouveaux besoins potentiels ou les modifications des besoins exprimés lors de cette étude.

La mise en place d'un outil de ce type nécessite des compétences en maîtrise d'ouvrage, mais aussi des compétences en ingénierie documentaire.

¹⁷ <http://www.vedalis.com/fr>

17 Acquérir des compétences en ingénierie documentaire

L'usage a démontré que mettre en place une gestion documentaire, sans en assurer un suivi régulier, conduit petit à petit à des dérives importantes. Les objectifs de capitalisation et de partage ne sont plus atteints sur le moyen et le long terme. Il est indispensable que la Fondation acquière des compétences en ingénierie documentaire pour assurer un suivi régulier de sa gestion documentaire.

Tous les collaborateurs ayant déjà une charge de travail élevée, il est recommandé d'acquérir ces compétences non pas, par formation d'un collaborateur, mais par recrutement d'un documentaliste. Celui-ci sera le référent des bonnes pratiques documentaire. Il aura la charge de :

- Suivre les processus de gestion documentaire
- Faire les rappels nécessaires
- Assurer les audits qu'il aura préalablement définis
- Suivre des plans d'action associés

L'évaluation de sa charge de travail est d'un tiers temps.

Cependant, tout au long du projet des opportunités d'amélioration, sur des activités en dehors du périmètre du projet ont été observées. Les circuits de l'information ne sont pas optimisés. La mise à jour du site internet est effectuée par une société externe, ce qui implique une augmentation des délais de mise à jour et un coût important. Il n'y a pas de politique d'archivage au sein de la Fondation (lieux d'archivage, conditions d'archivage, document à archiver, etc.). Les comptes rendus de réunion étant rédigés par des collaborateurs ayant une surcharge de travail, ils sont mis à disposition dans des délais très importants.

Un documentaliste serait à même de réaliser les activités nécessaires pour mettre en place ces améliorations, pour cela il pourra :

- Optimiser les circuits de l'information
- Réaliser les communications internes
- Administrer le site Internet, rédaction de contenu, mise à jour du site
- Administrer la solution informatique, gestion des droits
- Former et accompagner les utilisateurs dans la gestion de l'information

- Former et informer régulièrement sur les outils et processus de gestion des connaissances
- Améliorer les processus d'archivage
- Améliorer et optimiser des processus de travail
- Assurer les campagnes d'archivage
- Rédiger les CR de réunion et PV des conseils
- Participer à la mise en place d'un nouveau site Web

D'autre part, la mise en place d'une solution informatique nécessitera des compétences en maîtrise d'ouvrage qui n'existent pas au sein de la Fondation. Un consultant en maîtrise d'ouvrage coûte en moyenne 500 € par jour. Un documentaliste sera à même de :

- Mettre en place les recommandations de gestion documentaire au sein de la Fondation
- Réaliser la maîtrise d'ouvrage nécessaire à la mise en place la solution informatique
- Préparer les données à la migration dans la solution
- Accompagner le changement

Ainsi, le recrutement d'un documentaliste à mi-temps ou à temps plein, en fonction des missions qui lui seront confiées, va apporter à la Fondation les compétences en ingénierie documentaire, qui lui font défaut, pour s'assurer de la capitalisation et du partage de ses connaissances. Il va aussi permettre de minimiser les dépenses, améliorer la productivité des collaborateurs et diminuer les surcharges de travail de certains collaborateurs.

18 Accompagner le changement

18.1 Objectif

Un projet quel qu'il soit conduit à la mise en place de changements organisationnels, fonctionnels ou techniques. Ces changements sont une source d'inconforts et de remises en cause pour les collaborateurs. Il est nécessaire de les comprendre et de les prendre en compte, dès le début du projet, pour s'assurer qu'ils seront acceptés. Sans cette acceptation le projet risque d'être un échec.

18.2 Les freins aux partages des connaissances

Malgré la mise en place de moyens techniques et de processus facilitant la circulation de l'information, il a été démontré par Ciborra et Patriota que les collaborateurs résistent à partager leurs connaissances. Jean-François Harvey a recensé dans la littérature, les dix barrières les plus critiques :

1. Le manque de temps pour partager les connaissances
2. Le manque de temps pour établir des liens avec des sources de connaissances nouvelles
3. Une structure organisationnelle limitant la circulation des connaissances
4. Le manque de temps pour trouver un collègue qui a besoin de connaissances particulières
5. L'absence de réflexe de partage des connaissances
6. La perception que le fait de partager ses connaissances représente un travail supplémentaire
7. La perception d'un trop plein d'information déjà existante
8. Le manque d'intégration de la gestion des connaissances dans la stratégie de l'organisation
9. La discordance entre les exigences ou les besoins des membres
10. Le manque de leadership dans la communication des avantages à partager les connaissances

Il est donc essentiel de laisser du temps aux collaborateurs, pour intégrer les nouveaux processus, pour leur permettre de partager leurs connaissances, mais aussi pour leur permettre de rechercher les connaissances.

Les collaborateurs doivent être accompagnés dans l'acquisition de nouveaux réflexes. Leur implication, dès le début du projet, et la prise en compte de leurs besoins est essentielle.

Les outils doivent être des aides et non soumettre les collaborateurs à de lourdes contraintes. C'est pourquoi, il est important d'adapter l'outil à l'organisation et aux besoins des utilisateurs. Une organisation, qui n'a pas la culture du partage, devra bien avant de mettre un outil en place, promouvoir et conduire les changements pour acquérir ce nouveau mode de fonctionnement. Pour cela le partage des connaissances doit faire partie intégrante de la stratégie de l'organisation.

L'organisation doit promouvoir la gestion et le partage des connaissances. Cela passe par une bonne communication qui ne peut être l'œuvre d'une seule personne. A tous les niveaux de l'organisation, des personnes, doivent être porteuses du projet et des changements induits. Le mieux étant qu'elles soient volontaires. Si ce n'est pas le cas, il est important que ce rôle soit perçu par le collaborateur comme une reconnaissance et non comme une charge de travail supplémentaire.

18.3 Le changement à la Fondation

La mise en place des recommandations à la Fondation implique de nombreux changements dans les habitudes journalières de travail. En effet, chaque jour les collaborateurs vont produire, rechercher et classer des informations. L'effort d'apprentissage sera donc important. D'autre part, ils vont devoir partager des connaissances durement acquises. Il est essentiel de communiquer sur les avantages du partage des connaissances et sur ce qu'ils vont y « gagner ». C'est pourquoi des recommandations sur l'accompagnement du changement ont aussi été suggérées.

Une information continue pendant tout le projet :

Le lancement du projet doit être annoncé lors d'une réunion d'équipe, en expliquant bien les tenants, les aboutissants et son importance dans la stratégie de l'entreprise. A chaque réunion d'équipe, un point devra être réalisé sur l'avancement de la mise en place de la gestion documentaire.

Une mise en œuvre progressive :

La mise en place des recommandations doit se faire de façon progressive. Il n'est pas question de mettre en œuvre toutes les recommandations en même temps. Pour que les collaborateurs et l'organisation aient confiance en ce projet, il est important de commencer par les recommandations qui nécessitent peu de moyens (coûts, temps, délais) et qui offrent des gains rapides. Tel que la mise en place des moyens informatiques ou l'organisation du serveur.

Des groupes de travaux bien choisis :

Le choix des collaborateurs, pour les groupes de travail et pour les mises en œuvre progressives, est aussi très important. Ils seront les piliers porteurs du projet. Il faut donc choisir des collaborateurs qui ont un fort intérêt dès le début du projet.

Des recommandations bien définies :

Pour chaque recommandation, le périmètre d'application, le planning de mise en œuvre et les processus associés doivent être validés. Les plus importants seront formalisés.

Des contraintes limitées :

Il est essentiel de laisser un peu de liberté aux collaborateurs. A l'usage, les règles trop contraignantes ne sont pas respectées. Il est préférable de voir peu de règles bien suivies, plutôt que de nombreuses règles non suivies. Par exemple la recommandation de nommage pourra n'être appliquée qu'aux documents partagés et capitalisés. Les pôles seront libres de créer leur propre convention pour leurs documents.

Des campagnes de formations fréquentes :

Des campagnes de formation doivent avoir lieu avant la mise en place des recommandations et des processus associés, 6 mois après la mise en place des recommandations et processus associés et dès que des dérives importantes sont constatées.

Des collaborateurs impliqués et soutenus :

Tous les collaborateurs doivent être impliqués dans la politique de gestion des connaissances. L'accès aux recommandations doit leur être facilité. C'est pourquoi, l'adhésion à une charte informatique peut être un atout. Non seulement pour responsabiliser les collaborateurs mais aussi pour obtenir leur adhésion.

Un guide des bonnes pratiques pourra aussi être rédigé, afin que chaque collaborateur retrouve facilement les informations qui lui sont nécessaires à l'application des recommandations, mais aussi pour que le nouvel arrivant ait un guide de référence pour l'application de la gestion des connaissances de la Fondation.

Conclusion

La mise en place d'un projet de gestion des connaissances doit avant tout s'inscrire dans la stratégie de l'organisation. Le périmètre et les objectifs du projet doivent être clairement définis. Les moyens, tant en termes de ressources, de temps, que de budget doivent lui être alloués pour qu'il puisse aboutir.

Le rôle du management est primordial pour la réussite d'un projet de gestion des connaissances. Il est essentiel qu'il communique régulièrement sur l'importance du projet dans la stratégie de l'organisation. Les objectifs généraux, mais aussi ceux des collaborateurs, doivent être clairement communiqués.

Le management doit, lui aussi, s'approprier les nouveaux processus et les nouvelles pratiques pour les promouvoir. Il doit prendre conscience, de l'importance de sa mission de leadership, dans la réussite du projet. Sa mission est, non seulement, de communiquer vers les collaborateurs, mais aussi, de les impliquer, de les écouter et de les soutenir dans l'appropriation du processus et la pérennité de son utilisation. Cette mission n'est pas ponctuelle, elle nécessite rigueur et persévérance.

Mais le management a un outil pour l'aider dans cette mission, c'est l'accompagnement du changement ! En effet, en impliquant les collaborateurs, prenant en compte leurs besoins, les responsabilisant, les formant sur les outils et les processus mis en place dès le début du projet, alors la mission de leadership du management sera simplifiée.

Les freins aux partages des connaissances, y compris ceux émotionnels, doivent aussi être pris en compte. L'acquisition des connaissances pour un collaborateur nécessite beaucoup d'investissement personnel, en temps pour rechercher les informations, mais aussi en travail cognitifs pour le traitement des informations. A cela s'ajoute l'influence de la connaissance dans les rapports sociaux. Rappelons que celui qui détient la connaissance détient aussi une certaine forme de pouvoir. Les réticences au partage des connaissances est donc compréhensible. Le management doit s'assurer que le processus de partage est suivi et collégial pour en garantir la réussite et la pérennité.

A la fin de mon stage, la direction a souhaité que je présente les résultats de l'analyse de l'existant et des recommandations en comité de direction. Cette réunion m'a permis de confirmer l'intérêt que la Fondation porte à ce projet.

Leur demande initiale était de mettre en place une solution informatique pour faciliter leur gestion des connaissances. A la fin du stage, ils se retrouvent avec plus d'une dizaine de recommandations à mettre en place avant l'implémentation d'une solution informatique, pourtant ils sont satisfaits.

Cette satisfaction montre leur compréhension de la complexité de la mise en place d'une politique de gestion des connaissances. Suite à ma présentation, leurs échanges sur la stratégie à suivre, la politique à mener et les moyens à mettre en place, montrent que le message est passé. Mettre en place une politique de gestion des connaissances ne se résume pas à mettre en place une solution informatique.

Les collaborateurs de la Fondation sont, eux aussi, très favorables à la mise en place de cette politique. Il sera néanmoins indispensable de bien conduire le changement et de permettre au collaborateur d'être accompagné et suivi par une personne ayant des compétences en ingénierie documentaire.

La Fondation a mis l'accent sur les connaissances explicites. J'espère qu'ils sauront franchir le pas, et s'intéresser de près aux connaissances tacites, qui sont les plus nombreuses et les plus importantes dans une organisation.

J'ai pris beaucoup de plaisir à réaliser ce projet. Non seulement, la confiance du directeur adjoint m'a permis de travailler en totale autonomie, mais commencer un projet de gestion des connaissances sur un terrain pratiquement vierge a été très stimulant et formateur. Je retiendrai que la planification n'est pas une tâche évidente. L'évaluation du temps de réalisation des activités est relativement simple mais les délais de validation ont toujours été minimisés.

En conduisant ce projet de manière rigoureuse, j'ai pu m'approprier la méthodologie de suivi de projet. J'ai aussi pu en percevoir les avantages et les inconvénients. La planification, prend beaucoup de temps mais c'est le fil d'Ariane du projet. La rédaction des livrables est aussi chronophage, mais elle est indispensable pour les projets dont les phases seront suivies par différentes personnes.

Le plus difficile, dans la gestion de projet, est d'accepter d'utiliser une grande partie de son temps, pour faire du suivi et du reporting, plutôt que des tâches à valeur ajoutées immédiates. Mais ce sont ces activités, de suivi et de reporting, qui vont permettre au chef de projet, d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés, selon les contraintes de performances, de coûts et de délais, ce qui est bien sa première mission.

Bibliographie

Cette bibliographie, organisée de manière thématique et arrêtée au 14 octobre 2013, suit les normes ISO 690:2010, Information et documentation - Principes directeurs pour la rédaction des références bibliographiques et des citations des ressources d'information

Gestion des connaissances

[1] BALMISSE, Gilles. Gestion des connaissances outils et application du knowledge management. Paris : Vuibert, 2002. Partie I, La gestion des connaissances, p. 9-24. ISBN 2-7117-8697-8

Dans cette première partie, l'auteur nous éclair sur les définitions de la connaissance, son cycle de vie, ses formes et ses natures. Il pose ensuite les bases de la gestion des connaissances pour s'intéresser à sa mise en œuvre. Cet ouvrage permet de poser des définitions précises sur ce qu'est la connaissance et ses mode de gestion.

[2] PRAX, Jean-Yves. Le manuel du knowledge management. Paris : Dunod, 2007. Parti I, Les enjeux et concepts du knowledge management, p. 7-137. ISBN 978-2-10-051191-4

La première partie de cet ouvrage offre des définitions précises sur la connaissance et la gestion des connaissances avec une approche historique et opérationnelle. Il permet de bien comprendre les enjeux et la complexité d'un projet de gestion des connaissances.

[3] LACOLARE, Vincent. Valoriser la connaissance dans l'entreprise. La plaine Saint Denis : Afnor Editions, 2011. p. 224. ISBN 978-2-12-465331-7

Cet ouvrage s'intéresse particulièrement aux objectifs de la gestion des connaissances et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Grâce à des expériences d'entreprise il guide le lecteur pour mener à bien un projet de gestion des connaissances. Cet ouvrage est très applicatif.

[4] GRIMAND Amaury. Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation [en ligne]. Management & Avenir, 2006, n° 9, p. 141-157. DOI 10.3917/mav.009.0141 [consulté le 14 octobre 2013]. <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2006-3-page-141.htm>

Cet article permet de positionner l'outil informatique par rapport à la stratégie de gestion des connaissances. Il explique qu'il est important de prendre en compte les acteurs de la stratégie de gestion des connaissances et leur appropriation des outils. L'intérêt est aussi porté sur les connaissances tacites et la mise en place de communautés de pratique.

[5] KOLMAYER, Elisabeth. PEYRELONG, Marie-France. Partage de connaissance ou partage de documents ? [en ligne]. Dernière modification le 5 Juillet 2002 [consulté le 14 octobre 2013] http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000100/fr/

En partant du processus de capitalisation, les auteurs montrent qu'une gestion des connaissances efficace ne doit pas reposer uniquement sur la mise en place d'un outil. Il est important de prendre en compte les circuits d'échange des connaissances explicites et tacites. L'analyse de ces circuits complexes, selon des points de vue pragmatique, pédagogique et cognitif, apporte des clés de compréhension indispensables à la mise en place d'un processus de gestion des connaissances.

[6] MARTINE, Thomas. Ce qui fait qu'une gestion des connaissances est efficace : une étude de cas [en ligne]. Dernière modification le 25 Septembre 2010. [consulté le 14 octobre 2013] http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00520192/fr/

Cet article décrit à travers une étude de cas, l'interaction entre les trois grandes composantes d'une organisation : sa structure organisationnelle, ses communautés de pratiques et les dispositifs matériels. Ce qui permet aux auteurs d'identifier les conditions nécessaires pour qu'un processus de gestion des connaissances soit efficace.

[7] RUSSO. L'information, source de pouvoir cas [en ligne]. Économie rurale, 1966, N°69. p. 3-10. [consulté le 14 octobre 2013]. http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ecoru_0013-0559_1966_num_69_1_1943

En 1966, Russo s'intéresse déjà à la surcharge informationnelle et aux moyens de traitement de l'information. Il s'interroge sur les fonctions, les formes de l'information et de son traitement, mais aussi de sa place dans l'économie. Il souligne et explique en quoi l'information est une sorte de pouvoir. Bien qu'écrit en 1966, les questionnements soulevés par cet article sont toujours d'actualité.

[8] VIADÉO. Knowledge Management et KM 2.0 [en ligne]. [consulté le 14 octobre 2013]. <http://fr.viadeo.com/fr/groups/?containerId=002dk4g11ykregq>

C'est un groupe du réseau social professionnel Viadeo. Il est composé d'entreprises et de professionnels. C'est un moyen de veille efficace, qui permet d'être informé des actualités du secteur de la gestion des connaissances. C'est aussi une base de connaissances sur le knowledge management et la conduite du changement.

Conduite de projet

[9] AÏM, Roger. Conduire un projet à l'usage des PME, PMI, TPE et des collectivités territoriales. 1ère édition. La plaine Saint-Denis : AFNOR, 2009.103 p. ISBN 978-2-12-465179-5

Basé sur la méthode PDCA (Plan Do Check Act), l'auteur présente l'environnement du projet et les méthodes d'organisation. Cet ouvrage à l'avantage d'être très pratique et de couvrir toutes les étapes de la gestion de projet : de la définition du projet, en passant par la planification, la gestion des risques et la mise en œuvre.

[10] MARCHAT, Hugues. Le kit du chef de projet. 4^{ème} édition. Paris : Editions d'Organisation, 2010. 226 p. ISBN 978-2-212-54731-3

Cette ouvrage s'intéresse à la conduite de projet selon la méthode 3P (Préparer, Piloter, Progresser) très proche de la méthode PDCA. L'avantage de cet ouvrage est que chaque chapitre peut être lu séparément. A la fin de chacun d'eux une fiche pratique permet de résumer les concepts clés. Ce guide méthodologie est très pratique d'utilisation et permet de se remémorer rapidement ces concepts pour les mettre en application. Des outils pratiques sont aussi accessibles en téléchargement.

[11] MARCHAT, Hugues. Modèles de documents projets à télécharger gratuitement [en ligne]. [consulté le 14 octobre 2013] <http://www.editions-eyrolles.com/download/9782212547313/Complement-en-ligne-Marchat-juillet-2010.zip>

Le site des éditions Eyrolles propose en téléchargement des modèles de document projet issue du livre de Hugues Marchat, cité précédemment dans cette bibliographie. Ils sont très bien faits pour des débutants en gestion de projet et fournissent de bonnes bases de travail pour les chefs de projet ayant plus d'expérience. Pour les utiliser de manière optimale la lecture du livre de Hugues Marchat, « le kit du chef de projet » est indispensable.

Analyse des besoins :

[12] MESNARDS des, Paul-Hubert. Réussir l'analyse des besoins. 1^{ère} édition. Paris : Eyrolle, 2007. 146 p. ISBN 978-2-212-53811-3

Cet ouvrage se présente sous la forme d'un guide. Il explique en 10 pratiques comment réaliser une analyse des besoins complète et approfondie : clarifier le vocabulaire ; dénicher les vrais besoins, intentions, buts du propriétaire du projet ; comprendre les fonctions ; déterminer les fonctions d'un produit ; s'inspirer de l'existant, etc. Cet ouvrage est très applicatif.

[13] MARCHAT, Hugues. L'analyse des besoins. 1^{ère} édition. Paris : Editions d'Organisation, 2006. 225 p. ISBN 2-7081-3485-X

Dans cet ouvrage l'auteur nous guide à travers dix pratiques pour mener efficacement l'analyse et la définition des besoins. 25 outils sont présentés pour nous aider à réaliser l'analyse des besoins. Pour chaque outil, des modèles de documents sont proposés.

[14] GABAY, Joseph. Maîtrise d'ouvrage des projets informatiques. 2^{ème} édition. Paris : Dunod, 2009. Chapitre 3, Expression des besoins, p. 33-50. ISBN 978-2-10-056637-2

Cet ouvrage présente une méthode classique d'analyse des besoins et donne aussi des outils. Il explique l'importance d'une bonne communication entre les acteurs pour réussir l'analyse des besoins et donne des conseils pour la rédaction du cahier des charges fonctionnel.

[15] BVG du Canada. Partie 7 : Avantages et inconvénients de diverses méthodes de collecte des données auprès d'individus [en ligne]. La tenue d'enquêtes, Dernière modification le 15 novembre 2007. [consulté le 04 octobre 2013]. www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/meth_gde_f_19728.html

Cette partie explique les avantages et les inconvénients de deux techniques d'enquêtes : le questionnaire et l'entretien, ce qui permet d'adapter la technique à son besoin.

Bonnes pratiques documentaires

[16] HARACHE, Christine. LAUNET, Martine. Organiser et faire vivre le classement. 3^{ème} édition. Issy-les-Moulineaux, 2006.

Les auteurs nous donnent des astuces et une méthodologie transposable à tous les domaines pour réaliser un classement simple d'utilisation et facilement intelligible. Les différents types de classement, leur avantage et inconvénients y sont décrits.

[17] AAQ (Association des Archivistes du Québec), [en ligne]. [Consulté le 11 juillet 2013]. Disponible à l'adresse :

http://www.archivistes.qc.ca/spip.php?page=article-24&id_article=278

Cet article explique de manière très pratique les règles à respecter pour le nommage des documents qui sont aussi transposables au nommage des dossiers.

Accompagnement du changement

[18] HARVEY, Jean-François. Comment favoriser le partage des connaissances ? Le cas des communautés de pratique pilotées. Gestion, 2010, Vol.35, p. 73-80. ISSN : 0701-0028

Cet article s'appuie sur la littérature et les résultats d'une étude menée au Québec, dans les secteurs de la santé, de l'éducation et des hautes technologies, pour expliquer les freins au partage des connaissances et les 10 barrières principales et fournit des recommandations pour les éviter.

[19] PRAX, Jean-Yves. Le manuel du knowledge management. Paris : Dunod, 2007. Chapitre 6, Manager le changement vers la société du savoir, p. 121-136. ISBN 978-2-10-051191-4

Après une explication sur les processus cognitifs impliqués par le changement, l'auteur insiste sur l'importance du manager dans la conduite du changement. Il explique aussi les cinq niveaux d'action nécessaires à l'accompagnement du changement.

[20] BUCK, Jean-Yves. Le management des connaissances, mettre en œuvre un projet de knowledge management. Paris : Editions d'organisation, 1999. Chapitre 7, La mise en œuvre et conduite du changement, p. 135-140. ISBN 2-7081-2283-5

Dans ce chapitre l'auteur résume les concepts et les bonnes pratiques pour réussir l'accompagnement d'un projet de gestion des connaissances.

[21] AUSTRIER, David. VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle. Pas de changement sans adhésion des managers [en ligne]. L'Expansion Management Review, 2007, N° 126, p. 116-129. [consulté le 14 octobre 2013]. <http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2007-3-page-116.htm>

Cet article insiste sur l'importance des managers dans la réussite d'un changement qu'il soit culturel, stratégique ou lié aux pratiques. Les managers par leur rôle dans ce changement, à la fois destinataire et acteur, doivent adapter leur mode de management. Cet article explique aussi très clairement les différentes phases de la conduite d'un changement et le rôle des managers à chaque étape.

[22] MORAND-KHALIFA, Nathalie. Conduire le changement [en ligne]. Documentaliste-Sciences de l'Information, 2009, Vol. 46, p. 52-62. DOI : 10.3917/docsi.462.0052. [consulté le 10 octobre 2013]. <http://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2009-2-page-52.htm>

L'auteur passe en revue les différentes étapes pour la mise en place des projets de gouvernance de l'information : de l'analyse des besoins à la conduite du changement en passant par la mise en place des processus. Des témoignages viennent appuyer et enrichir les propos de l'auteur. Les recommandations et la méthodologie sont transposables aux projets de gestion des connaissances.

[23] VASSAL, Olivier. Que change le changement ? [EN LIGNE]. L'Expansion Management Review, 2007, N° 124, p. 96-103. [CONSULT2 LE 12 OCTOBRE 2013] ; <http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2007-1-page-96.htm>

L'auteur explique comment les situations de changement peuvent altérer les repères des collaborateurs, or ce sont ces repères qui donnent du sens à leur travail et donc à leur propre rôle dans l'organisation. Il décrit aussi les différents comportements que peuvent avoir les collaborateurs pour répondre à cette modification de leurs repères. Il insiste aussi sur l'importance de l'engagement des salariés pour qu'un changement puisse être opéré efficacement et durablement.

Annexes

Fiche d'identification du projet

1 Fiche d'identification du projet

1.1 Titre du projet

Projet MORTIMER : Mutualiser, Organiser, Rechercher, Trier, Indexer, Manager, Efficacement et Réciproquement

1.2 Sujet

Actuellement il n'y a pas de gestion électronique des documents au sein de la Fondation. Les documents sont stockés sur le serveur local. Le souhait de la Fondation est de mettre en place une gestion électronique des documents pour optimiser la collaboration entre les différents pôles et optimiser la recherche d'information. Le partage de l'information au format papier est aussi à prendre en compte dans ce projet.

1.3 Objectifs généraux

- Capitaliser les connaissances de la Fondation
- Optimiser la recherche d'information et le temps de travail
- Accroître la collaboration entre les collaborateurs
- Permettre à chaque collaborateur de stocker ses informations confidentielles et à partagées dans une même solution informatique

1.4 Public cible

Le public concerné par ce projet est constitué des collaborateurs des pôles suivant : études et recherche, initiatives locales, économie et finances, interventions psychosociales de terrain, CCPS, observatoire des dispositifs.

Leur niveau de connaissance en bureautique et autre outils d'information (WEB, Base de données, Cloud, etc.) n'est pas homogène. Il varie de débutant à intermédiaire en fonction des collaborateurs.

1.5 Organisme commanditaire

La Fondation Médéric Alzheimer est une Fondation reconnu « d'utilité public ». Elle est constituée de 7 pôles qui ont chacun des activités et des besoins différents. Elle compte 22 collaborateurs.

1.6 Déroulé du projet et liste des livrables attendus

Préparatoire	Fin février - Fiche projet, analyse des besoins
Définition	Mi - juillet - Proposition de scénarii
Organisation et conception	Début septembre - Cahier des charges fonctionnel, plan de classement du répertoire « Mémoire de la Fondation » et recommandations pour la mise en œuvre des outils informatiques

1.7 Acteurs du projet

Les acteurs du projet sont : Michèle Frémontier (directeur de la Fondation) et Alain BERARD (directeur Adjoint) pour les aspects décisionnels. Alain Bérard et Nadège Fouan pour les aspects opérationnels. Des collaborateurs seront définis ultérieurement pour composer les groupes de travail.

Procédure informatique et d'archivage

VII - 2) Procédures informatiques et d'archivage

Définitions et principes

L'objectif est de conserver les données (papier et informatiques) et de les sécuriser.

Description de la procédure

a. organisation informatique

- Les ordinateurs sont en réseau et connectés à un serveur.
- Pour les besoins de certains services de la Fondation, le serveur peut être compartimenté (exemple : secrétariat et gestion/comptabilité).

b. comptabilité

- Le logiciel Ciel compta permet d'établir les documents comptables obligatoires (journaux, balance générale, balance auxiliaire, balance analytique, grand livre général, grand livre auxiliaire, grand livre analytique).
- Une sauvegarde est réalisée à chaque utilisation sur le disque dur du Responsable de la comptabilité et de la gestion et sur sa clé USB.

c. sauvegardes informatiques

- La Fondation possède 2 disques durs externes sur lesquels sont réalisées les sauvegardes.
- Une sauvegarde quotidienne du contenu de tous les ordinateurs est effectuée chaque jour sur un disque dur externe connecté au poste du Responsable de la comptabilité et de la gestion.
- Les ordinateurs doivent être impérativement en marche pour que la sauvegarde se fasse.
- Les fichiers comptables sont sauvegardés également sur le disque dur externe.
- Le disque dur externe de la Fondation est porté chaque mois au coffre de la BNP à l'Agence Ternes Monceau par le Responsable de la comptabilité et de la gestion qui a, seul, accès au coffre. Le disque dur externe est échangé contre celui qui était conservé au coffre depuis un mois.

d. archivage

- Toutes les présentations Powerpoint présentées dans des colloques ou des réunions internes doivent être enregistrées sur le serveur, ce classement étant sous la responsabilité de l'Adjoint au Directeur.
- Participation à des grands colloques internationaux : une restitution doit être faite dans les 3 mois de manière à ce que cela profite à toute l'équipe de la Fondation. Le compte rendu est enregistré sur le serveur.
- Les comptes rendus des réunions d'équipe bimensuelles sont classés dans un classeur et enregistrée sur le serveur.

- La durée d'archivage des documents correspond au minimum à la durée légale de conservation de ces documents.

- ❖ **durée illimitée** pour les statuts, le règlement intérieur, les récépissés de déclaration à la préfecture et avis de publication au *Journal Officiel*, les dossiers d'accident du travail et de maladie professionnelle donnant lieu à réparation ;
- ❖ **30 ans** pour les documents sociaux : procès-verbaux de Conseil d'Administration, rapports du Commissaire aux comptes, feuilles de présence aux Conseils d'Administration, comptes d'exploitation, rapports financiers et moraux, budgets...
- ❖ **10 ans** pour les documents comptables : journaux, grands livres général et auxiliaire, balance, comptes annuels...
- ❖ **10 ans** pour les pièces comptables et administratives : tous contrats (acquisitifs d'immobilisations, liés aux participations, leasing), conventions de subvention, justificatifs de versement des prix et bourses, factures « clients » et fournisseurs, bons de livraison et de réception, bons de commande, dossiers administratifs, documents bancaires (remises en banque, avis de débit ou de crédit, ordres de virement, relevés de compte, avis de débit d'agios, échelles d'intérêt...) description des procédures comptables, tous documents relatifs aux impôts, taxes et droits.
- ❖ **10 ans** pour les doubles de bulletins de paie ;
- ❖ **5 ans** pour les autres documents concernant le Personnel : registre du personnel, livres de paie, doubles des certificats de travail, doubles des bordereaux de paiement des cotisations sociales, journaux et récapitulatifs des charges sociales.

- Les documents et pièces comptables, les dossiers administratifs d'une année donnée, classeur Chrono..., sont archivés ensemble dans une armoire fermée à clé dans une salle dédiée (au 1^{er} étage de la Fondation pour les 3 dernières années, au sous-sol pour les années antérieures).

- Les documents à conserver 30 ans sont archivés ensemble dans une armoire dédiée fermée à clé.

- Les documents du Personnel, pour les contrats en cours, sont conservés sous clé dans le bureau du Directeur. Ceux concernant des contrats passés sont archivés sous clé dans le bureau du Responsable de la comptabilité et de la gestion.

Contrôles effectués et traitement des données

- Enregistrement des documents sur le serveur informatique par l'Adjoint au directeur sous la supervision du Directeur.

- Contrôle annuel de tous les dossiers administratifs par le Responsable de la comptabilité et de la gestion aidé de son Assistante et sous la supervision du Directeur.

Procédure pour tester les arborescences

Evaluation arborescence



Procédure de test

Procédure d'évaluation des arborescences partagées du serveur

Nadège FOUAN

19/08/2013



Objectif du document

L'objectif de ce document est de préparer l'évaluation de l'arborescence du serveur. La méthodologie de définition de l'arborescence et de test seront définies dans ce document. Le rapport de test sera inclus à ce document afin de limiter le nombre de documents à gérer.

Propriétés du document

Titre : Procédure d'évaluation des arborescences partagées du serveur

Statut du document (en cours, validé, publié) : en cours

Sujet du document : Arborescence du serveur

Catégorie : Procédure

Mots clés : Procédure, gestion documentaire, serveur, organisation

Commentaires : [Commentaires]

Auteur : Nadège FOUAN

Responsable : Alain Bérard

Date de publication : 19/08/2013

Emplacement du fichier : D:\Fouan\Fondation\Projet\02- Gestion documentaire\Arborescence\Procedur_test_Arbo_NFO_20130729_V1.docx

Table des matières

1	Méthodologie pour redéfinir l'arborescence du serveur	4
1.1	Périmètre.....	4
1.2	Méthodologie	4
2	Procédure de test	4
2.1	Choix du groupe utilisateur	4
2.2	Objectif de du test.....	4
2.3	Phase de la réunion du groupe de travail	5
2.4	Exercices à réaliser par les utilisateurs.....	5
3	Restitutions du groupe de travail	5
3.1	Restitution du groupe de travail sur l'évaluation des règles de nommages .	5
3.2	Restitution du groupe de travail sur l'évaluation de l'arborescence.....	5
3.3	Restitution du groupe de travail sur les documents à partager	5
	FORMULAIRE DE TEST DES ARBORESCENCES	6

1 Méthodologie pour redéfinir l'arborescence du serveur

1.1 Périmètre

Sur le serveur il existe plusieurs types de dossier : Les dossiers des pôles, les dossiers avec des informations administratives à partager, des informations à capitaliser, des informations uniquement utiles au prestataire informatique et des informations dupliquées.

Le niveau 1 de l'arborescence générale du serveur sera redéfini. Seules les arborescences des dossiers contenant les informations à capitaliser et les informations à partager seront entièrement redéfini.

1.2 Méthodologie

Afin que les utilisateurs ne perdent pas leur repère, la redéfinition des arborescences s'est appuyée sur le classement existant.

L'étude de la typologie des documents a permis la fusion de dossier contenant des documents de même type ou ayant le même objectif d'usage.

Les noms de dossiers ont été uniformisés : casse identique, suppression des mots vides et séparateurs par tiret bas « _ ».

2 Procédure de test

2.1 Choix du groupe utilisateur

Une personne de chaque pôle est requise pour ce test puisque chaque pôle sera amené à rechercher des informations propres aux missions du pôle au sein du serveur.

Le choix de la personne représentante du pôle est laissé à discrétion du responsable de pôle.

2.2 Objectif de du test

L'objectif de ce test est de vérifier que la logique de classement et le dénomination des dossiers des arborescences définies sont facilement et donc facilement utilisables.

Pour cela le groupe test sera amené à réaliser plusieurs exercices de recherche et de classement. Ces exercices vont aussi permettre de valider les règles de nommage des documents.

2.3 Phase de la réunion du groupe de travail

- 1- Présentation du contexte et de l'objectif de la réunion (10min)
(présentation rapide ppt + support)
- 2- Explication des règles de nommage des documents (10 min)
(document à leur fournir ppt + support)
- 3- Evaluation des contraintes, retour utilisateurs (20 min)
(avis à répertorier)
- 4- Exercices d'applications (10 min) à faire par 2
(formulaire à fournir)
- 5- Retours utilisateur sur les arborescences (20 min)
(prendre note)
- 6- Brainstorming des documents à partager (10 min)
(prendre note)

2.4 Exercices à réaliser par les utilisateurs

Des exercices vont être réalisés par les utilisateurs afin de tester l'arborescence en situation. Six questions vont leur être posées. La restitution se fera sur un formulaire au format papier donné pendant la séance de test. Pour anonymiser les formulaires, les utilisateurs ou groupes utilisateurs auront des noms de couleurs.

Pour connaître les questions, se référer au formulaire disponible à la fin de ce document.

3 Restitutions du groupe de travail

3.1 Restitution du groupe de travail sur l'évaluation des règles de nommages

Pise de note pendant les échanges avec validation utilisateurs

3.2 Restitution du groupe de travail sur l'évaluation de l'arborescence

Pise de note pendant les échanges avec validation utilisateurs

3.3 Restitution du groupe de travail sur les documents à partager

Pise de note pendant les échanges avec validation utilisateurs
Analyse des formulaires

FORMULAIRE DE TEST DES ARBORESCENCES

Utilisateur(s) : _____

Rechercher un document :

- 1- Vous recherchez le compte rendu de réunion d'équipe qui a eu lieu le 14 mai 2013.

Dans quel dossier avez-vous trouvé le fichier ?

Quel est le nom du fichier ?

Avez-vous trouvé les réponses facilement : ☐ Oui ☐ Non

- 2- Vous recherchez le document qui vous explique comment mettre en marche l'alarme

Dans quel dossier avez-vous trouvé le fichier ? (exemple : Mémoire_Fondation/

Quel est le nom du fichier ?

Avez-vous trouvé les réponses facilement : ☐ Oui ☐ Non

- 3- On vous demande de retrouver ce document : CR_CA_20130813_PAQ_VF2.pdf
Donner le plus d'information possible sur ce document (auteur, date de création, objet, type de document, statut du document, etc.)

Quel est le nom du fichier ?

Où devrait-il être classé ?

Avez-vous trouvé les réponses facilement : ☐ Oui ☐ Non

Classement et nommage d'un document

- 4- Je vous envoie par email un document pour approbation : Conseil d'administration du 28-07-13.docx

Est-il bien nommé ? (entourer la réponse) ☐ Oui ☐ Non

Si non, comment devrait-il être nommé ?

Où devra-t-il être rangé ?

Avez-vous trouvé les réponses facilement : ☐ Oui ☐ Non

- 5- On vous demande de préparer une présentation power point pour faire le point des activités du pôle à l'occasion d'une réunion d'équipe.

Où trouvez-vous le modèle de document ?

Comment nommez-vous le document ?

Où classez-vous le document une fois validé ?

Avez-vous trouvé les réponses facilement : ☐ Oui ☐ Non

- 6- Vous revenez d'un colloque Alzheimer Europe qui a eu lieu hier. Vous venez de finaliser votre compte rendu.

Comment le nommez-vous ?

Où le classez-vous ?

Avez-vous trouvé les réponses facilement : ☐ Oui ☐ Non

Cahier des charges Fonctionnel

Gestion de l'information



Cahier des charges fonctionnel

Gestion documentaire de la Fondation

Cahier des charges fonctionnel

Nadège FOUAN

06/09/2013



Objectif du document

Ce cahier des charges fonctionnel a pour objectif de répertorier les besoins et de déterminer les fonctions associées afin de répondre aux besoins des collaborateurs et clients.

Propriété du document

Nom du document : Cahier des charges fonctionnel

Statut du document (en cours, validé, publié) : Validé

Sujet du document : Gestion documentaire de la Fondation

Type de document : Cahier des charges fonctionnel

Catégorie : Livrable projet

Mots clés : MORTIMER

Auteur : Nadège FOUAN

Responsable : Alain BERARD

Date de publication : 06/09/2013

Emplacement du fichier : D:\Fouan\Fondation\Projet\02- Gestion documentaire\MORTIMER_Fiche_Projet_002(PourVal).docx

Suivi des modifications du document

Version	Prénom NOM	Date	Résumé des modifications
001	Nadège FOUAN	28/02/2013	Création
002	Nadège FOUAN	04/07/2013	Modification du planning
003	Nadège FOUAN	02/09/2013	Modification du format
004			

Table des matières

Objectif du document	2
Propriété du document.....	2
Suivi des modifications du document	3
Table des matières.....	4
1 Fiche d'identification du projet.....	5
1.1 Titre du projet.....	5
1.2 Sujet.....	5
1.3 Objectifs généraux	5
1.4 Public cible	5
1.5 Organisme commanditaire.....	5
1.6 Déroulé du projet et liste des livrables attendus	5
1.7 Acteurs du projet	5
2 Introduction.....	6
3 Contexte du projet.....	6
3.1 Présentation de la fondation	6
3.2 Analyse de la situation existante et études antérieures	6
3.3 Public cible et énoncé des besoins	7
3.4 Freins au projet.....	8
4 Spécifications fonctionnelles	8
4.1 Contenus.....	8
4.2 Résumé des fonctionnalités.....	9
4.3 Liste détaillée des fonctionnalités	10
4.3.4 Les fonctions d'exploitation documentaires.....	13
4.3.5 Les fonctions collaboratives	14
5 Autres spécifications.....	15
5.1 Contraintes et exigences	15
5.2 Bénéfices attendus	8
5.3 Procédure d'évaluation.....	15
5.4 Evolution possibles	15
5.5 Définir les modalités d'administration de la GED.....	15
5.6 Reprise de l'existant.....	15
6 Organisation du projet	16

1 Fiche d'identification du projet

1.1 Titre du projet

Projet MORTIMER : Mutualiser, Organiser, Rechercher, Trier, Indexer, Manager, Efficacement et Réciproquement

1.2 Sujet

Actuellement il n'y a pas de gestion électronique des documents au sein de la Fondation. Les documents sont stockés sur le serveur local. Le souhait de la Fondation est de mettre en place une gestion électronique des documents pour optimiser la collaboration entre les différents pôles et optimiser la recherche d'information. Le partage de l'information au format papier est aussi à prendre en compte dans ce projet.

1.3 Objectifs généraux

- Capitaliser les connaissances de la Fondation
- Optimiser la recherche d'information et le temps de travail
- Accroître la collaboration entre les collaborateurs
- Permettre à chaque collaborateur de stocker ses informations confidentielles et à partagées dans une même solution informatique

1.4 Public cible

Le public concerné par ce projet est constitué des collaborateurs des pôles suivant : études et recherche, initiatives locales, économie et finances, interventions psychosociales de terrain, CCPS, observatoire des dispositifs.

Leur niveau de connaissance en bureautique et autre outils d'information (WEB, Base de données, Cloud, etc.) n'est pas homogène. Il varie de débutant à intermédiaire en fonction des collaborateurs.

1.5 Organisme commanditaire

La Fondation Médéric Alzheimer est une Fondation reconnue « d'utilité publique ». Elle est constituée de 7 pôles qui ont chacun des activités et des besoins différents. Elle compte 22 collaborateurs.

1.6 Déroulé du projet et liste des livrables attendus

Préparatoire	Fin février - Fiche projet, analyse des besoins
Définition	Mi - juillet - Proposition de scénarii
Organisation et conception	Début septembre - Cahier des charges fonctionnel, plan de classement du répertoire « Mémoire de la Fondation » et recommandations pour la mise en œuvre des outils informatiques

1.7 Acteurs du projet

Les acteurs du projet sont : Michèle Frémontier (directeur de la Fondation) et Alain BERARD (directeur Adjoint) pour les aspects décisionnels. Alain Bérard et Nadège Fouan pour les aspects opérationnels. Des collaborateurs seront définis ultérieurement pour composer les groupes de travail.

2 Introduction

Aujourd'hui, la fondation Médéric Alzheimer gère ses documents électroniques sur un serveur local, accessible à tous en lecture/écriture. La volonté du management est de mettre en place une gestion électronique des documents plus efficace. L'accessibilité aux documents, produits par la fondation, sera ainsi optimisée et le partage des documents entre les services favorisé. Pour la mise en place de cette gestion documentaire, plusieurs dimensions sont à prendre en compte.

Stratégique :

- Améliorer la coopération entre les services

Managériale :

- Améliorer la communication entre les collaborateurs
- Permettre l'adhésion des collaborateurs au partage des documents qu'ils produisent

Organisationnelle :

- Offrir aux consultants un outil convivial et simple d'utilisation
- Favoriser la flexibilité et la réactivité pour réduire les délais de recherche d'information

Fonctionnelle :

- Offrir des services adaptés et optimisés pour chaque collaborateur (recherche, protection des données, accès aux données à distance, etc.)
- Optimiser la structuration des contenus

Technique :

- S'assurer de l'interopérabilité entre les différentes applications existantes
- Intégrer la fonction de sécurisation des données

3 Contexte du projet

3.1 Présentation de la fondation

La fondation Médéric Alzheimer est un organisme reconnu d'utilité public et à but non lucratif. Son organisation est constituée de sept pôles. Elle emploie 22 personnes. Leurs connaissances, des outils de bureautique et des outils collaboratifs, sont différentes selon les utilisateurs. Leur niveau varie de débutant à l'intermédiaire.

3.2 Analyse de la situation existante et études antérieures

Actuellement, il n'y a pas de gestion électronique des documents. Les documents sont enregistrés sur différents supports personnels et professionnels. Les règles de gestion des documents telles que le suivi des versions, le nommage, le classement, etc. ne sont pas ou sont peu connues. Il n'y a pas d'harmonisation de gestion des documents entre les pôles.

En amont de la mise en place de la solution informatique, les règles de gestion documentaires vont être implémentées au sein de la fondation pour familiariser les collaborateurs aux pratiques documentaires portées par la solution informatique.

3.3 Public cible et énoncé des besoins

Public cible	Tous les collaborateurs de la fondation. Seul le service comptabilité et gestion ne fait pas partie du périmètre de l'étude cependant il devra pouvoir intégrer l'outil ultérieurement
Connaissance des outils de GED	Aucune
Langue d'interface	Français
Type d'interface	Interface Web
Lieux de consultation des documents	Dans les locaux de la fondation à distance via une connexion sécurisée
Equipement informatique	Equipement standard de bureau
Objectif	Travailler plus efficacement. Réduction des temps de recherche
Besoins	Capitaliser les connaissances de la Fondation
	Bénéficier d'une meilleure information transversale : être informé sur les projets en cours, les collaborateurs, les réunions, etc.
	Bénéficier d'un répertoire de contacts facilement accessible qui peut être mis à jour rapidement et dont les données peuvent être exportées et exploitables notamment pour des publipostages.
	Retrouver rapidement une information de référence, qu'elle soit sur le Web, au format papier ou au format électronique
	Etre informé et consulter les recherches effectuées par d'autres pôles
	Accéder à distance à des données professionnelles de manière efficace
	Partager des documents intra-pôle sur un espace sécurisé qui permet de gérer les droits
	Partager des documents inter-pôle sur un espace sécurisé sans gestion de droits
	Se référer à des méthodes gestion documentaires (best practices, processus, modèles de documents, etc.)
	Optimiser la gestion documentaire à l'aide d'une solution informatique

3.4 Freins au projet

Les freins au projet sont :

- L'absence de compétences en maîtrise d'ouvrage et en ingénierie documentaire
- La modification des habitudes de travail des collaborateurs
- La charge de travail élevée des collaborateurs
- Les ressources financières de la fondation

3.5 Contraintes et exigences

Les exigences de la direction, relatives à la nouvelle solution sont :

- Les coûts d'acquisition, de mise en place et de maintenant doivent être minimisés
- La prise en main de la solution doit être rapide : interface intuitive, simple, proche de l'environnement actuel des utilisateurs

Les contraintes :

- Pas de compétence en informatique au sein de la fondation. La maintenance doit donc être assurée par un prestataire.

3.6 Bénéfices attendus

Par ordre d'importance :

- Sécuriser les données de la fondation
- Capitaliser les compétences et les connaissances de la fondation
- Faciliter le partage de l'information entre les pôles
- Offrir aux collaborateurs un outil pour faciliter la gestion de l'information

4 Spécifications fonctionnelles

4.1 Contenus

Les contenus seront de plusieurs types :

- **Documents électroniques** : principalement des documents Office (Word, Excel, PowerPoint) mais aussi des documents portables au format PDF
- **Images** : principalement des photos
- **Vidéos**
- **Ressources collaboratives** : tel que le partage des signets, de bibliographie, de liste de fond documentaire, etc.
- **Répertoire de correspondants** : liste des correspondants avec leurs coordonnées et des informations complémentaires permettant de trier les correspondants et de traiter les données notamment pour des publipostages.

4.2 Résumé des fonctionnalités

4.2.1 Principes ergonomique

L'ergonomie est très importante puisqu'elle conditionne en partie, l'utilisation de la solution. C'est pourquoi, l'interface et la configuration doit être simple et intuitive. Une page d'accueil utilisateur personnalisable serait un plus.

4.2.2 Principes de communication

La solution informatique doit proposer un moyen de communication permettant d'informer les collaborateurs de la mise à disposition et du changement de statut d'une information. Elle doit permettre la diffusion de message à des groupes utilisateurs définis ou à tous les collaborateurs.

4.2.3 Principes graphique

La personnalisation de la charte graphique de la solution informatique, pour l'adaptée à celle de la fondation, n'est pas une exigence forte mais serait un plus. Par exemple, ajouter le logo de la fondation sur la page d'accueil, utiliser les couleurs définies de chaque pôle pour distinguer les espaces, etc.

4.2.4 Principes d'archivage

La liste des fonds documentaires au format papier devra être consultable dans la solution. Les données de cette liste devront être prises en compte lorsqu'un collaborateur effectue une recherche d'information dans la solution.

4.2.5 Principes de recherche

La solution devra permettre l'intégration d'un moteur de recherche si elle n'en possède pas. Le moteur de recherche doit permettre l'utilisation d'opérateur booléen. Les résultats pourront être triés par pertinence, date ou auteur.

4.2.6 Type de solution

La direction préfère une solution en locale plutôt qu'une solution sur un serveur externalisé.

4.2.7 Suivi statistique

Un outil d'analyse statistique d'utilisation de la solution devra être mis en œuvre. Il devra permettre d'évaluer tant quantitativement que qualitativement l'utilisation de la solution, par collaborateur, espace, et pôles. Par exemple, définir les espaces les plus visités, les activités des collaborateurs, les fonctions les plus utilisées, etc.

4.2.8 Volumétrie

Une analyse du serveur et des données collaborateurs devra être menée afin de définir précisément l'espace d'enregistrement nécessaire. Cet espace doit être suffisant pour prendre en compte l'évolution des besoins de stockage. Il en est de même pour l'espace de sauvegarde.

Une attention particulière devra être portée au dimensionnement réseau et/ou à la connexion internet. En effet elles devront être adaptées au trafic de données.

4.2.9 Contrainte technique

Le système d'exploitation des postes informatiques de la fondation sont sous Windows XP et Windows 7. Les deux architectures, 32 bits et 64 bits, sont représentées au sein de la fondation. Le serveur de la fondation est un serveur Linux.

Aucune liaison particulière avec des applications existantes n'est requise.

La base de données de la solution doit permettre l'interopérabilité des données soit en cas de mise à jour de la solution, soit en cas de changement de solution.

L'accessibilité aux données à distance doit être possible avec un niveau de performance acceptable pour les utilisateurs.

Il n'y a pas de standard de taille d'écran. Nous recommandons une taille de 1024*900.

4.3 Liste détaillée des fonctionnalités

4.3.1 Les fonctions de sécurité

Le contributeur et l'administrateur auront un accès simple au back-office du portail leur permettant d'intervenir facilement sur la création, la modification et l'administration des contenus. Les détails seront donnés dans le cahier des charges technique.

Sauvegarde	Synchronisation : Avec le serveur (si solution Cloud) et des dossiers Cloud si (solution serveur)
	Sauvegarde des données quotidienne
Groupe utilisateur	Gestion de groupe utilisateur
Rôles utilisateurs	Différents rôles utilisateurs sont nécessaires : contributeur, utilisateur, administrateur.
Administration des droits des documents	La gestion des droits doit se faire par l'administrateur et par le propriétaire de l'espace de travail. La possibilité d'inviter un utilisateur avec des droits spécifiques sur un document serait un plus. Gestion des accès aux documents depuis le client Web
Administration des droits par dossiers	Espace de travail avec des droits spécifiques par services Possibilité d'inviter un utilisateur ou un groupe utilisateurs dans un espace complet avec des droits définis. Seuls les espaces de travail, documents et/ou dossiers accessibles par l'utilisateur sont visibles.
Authentification	Par identifiant et mot de passe
Accès à distance	Permettre un accès à distance performant. Sécuriser les accès à distances

4.3.2 Les fonctions de production documentaire

Création	A partir d'un document enregistré dans la solution
	Par importation d'un document existant
	Par glisser déposer
Métadonnées	Métadonnées minimales (Créateur, modificateur, date création, date modification, mot clé, type de document, date de publication, date de validation)
	Reconnaissance de l'auteur par son identifiant
	Synchronisation des métadonnées du document avec les métadonnées de la solution
	Paramétrage des métadonnées : obligatoire ou non, liste déroulante, saisie automatique, bouton radio, etc.
	Vérification des métadonnées obligatoires pour l'enregistrement d'un document
	Liste d'autorité, thésaurus https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsZGRvbWVpbnRxpY2IzYW50ZTlwMTJ8Z3g6N2VlOTQ3Nm1MGVIMDgzMg
	Possibilité de modifier les métadonnées
Enregistrement	Par glisser/déposer
	Pour les documents ouverts à partir de la solution l'enregistrement se fait directement avec le bouton enregistré d'office. Le bouton enregistrer sous doit permettre d'accéder directement à l'espace d'enregistrement de la solution
	Interdire l'enregistrement si des métadonnées obligatoires sont vides Proposer le champ à renseigner, ou le surligner afin de faciliter l'action utilisateur pour renseigner le champ vide

4.3.3 Les fonctions de gestion documentaire

Statut	En cours, en attente de validation, validé
Révision	Gestion des versions des documents avec une version majeure et une version mineure automatisée.
Relation	Liaison possible entre les documents
Cycle de vie	Gestion de l'état des documents Workflow de validation simple avec notification par e-mail et/ou dans l'interface utilisateur.
Validation approbation	Directement dans l'interface utilisateur Information du propriétaire du document par e-mail et/ou dans l'interface
Droit	Voir ci après
Classement	Liens entre les documents et entre les différents espaces Plan de classement portable et interopérable
Abonnement	Sur demande ou automatiquement par l'administrateur du dossier.

4.3.4 Les fonctions d'exploitation documentaires

Importation :	Par lot et à l'unité par les utilisateurs. Importation des fonds documentaires initiaux par l'administrateur. Importation et exportation globales de tout l'espace de stockage
Exportation	Téléchargement des documents sélectionnés en 1 opération
Diffusion	Émission de documents par l'interface de gestion
Transformation	Conversion au format .pdf possible à l'intérieur de la solution
Consultation	Seuls les dossiers et les fichiers avec droits sont visibles Interopérabilité de la solution avec Offices
Recherche	Recherche combinée sur les métadonnées, le contenu, la localisation, le type de contenu et l'appartenance à une ou plusieurs catégories. Enregistrement des recherches par profil Possibilité de recherche par facette
Copie	Via l'interface par menu, menu contextuel ou bouton. Par copier / coller comme dans l'explorateur
Suppression	Au choix par : un bouton d'action, menu, menu contextuel et la touche supprimée Message de confirmation indispensable
Modification	Modification directement dans le document,
annulation	Annulation possible de modification, retour à une version antérieure

4.3.5 Les fonctions collaboratives

Capitalisation	Un forum serait un plus Partage de signet Web sous forme de dossier Un module de veille serait un plus
Communication	Messagerie automatique vers le propriétaire du document ou vers les collaborateurs spécifiés Notifications des événements par mail Listing des nouveautés dans le compte utilisateur Édition directe et accès aux pages de news Chat pour des discussions en temps réel
Répertoire	Espace annuaire / répertoire des entreprises et intervenants pour un projet Base des correspondants
Agenda	Agenda partagé avec disponibilité des collaborateurs

5 Autres spécifications

5.1 Définir les modalités d'administration de la GED

L'administration de la solution devra être réalisée par un collaborateur de la fondation et par l'éditeur.

5.2 Reprise de l'existant

Tous les documents des pôles, concernant les activités en cours de réalisation, seront intégrés à la nouvelle solution.

Une étude devra être menée pour définir quels documents, concernant les activités terminées, devront être intégrés à la solution.

5.3 Evolution possibles

Ce projet doit être conduit afin de prévoir les évolutions fonctionnelles suivantes :

- Gestion du multilinguisme
- Permettre la portabilité du site (accessibilité, usabilité et pérennité)
- Offrir plus de service en ligne aux collaborateurs

6 Procédure d'évaluation

Afin d'évaluer l'atteinte des objectifs du projet, 6 mois après l'intégration de la solution, deux évaluations seront réalisées :

L'une auprès des collaborateurs qui permettra d'évaluer qualitativement et quantitativement :

- leur satisfaction en termes de simplicité d'utilisation, de gain de temps, de facilité de recherche, etc.
- l'adéquation du contenu du site avec les besoins utilisateurs (par exemple par questionnaire de satisfaction, entretien, etc.)

L'autre, grâce aux outils statistiques intégrés à la solution, qui permettront d'évaluer qualitativement et quantitativement l'utilisation du site, de son alimentation et son évolution dans le temps. Cette évaluation devra se faire par espace d'enregistrement, type d'enregistrement et par collaborateur.

7 Organisation du projet

7.1 Les acteurs du projet, leur rôle et leur responsabilités

Acteurs	Rôles et responsabilité
Chef de projet de maîtrise d'ouvrage	Suivi du projet, responsable de la mise en place de l'outil
Chef de projet de maîtrise d'œuvre	Paramétrage et mise en place de la solution technique
Prestataire informatique	Conseil pour le choix de la solution
La direction	Validation des étapes du projet
Les collaborateurs (nombre à définir)	Test utilisateur
Formateur	Formation des collaborateurs à la solution

7.2 L'outil de contrôle et le suivi du déroulement du projet

Le suivi du projet sera formalisé par :

- Tableau de bord et tableau de gestion des risques projet
- Plan de communication (voir en annexe)
- Suivi de planning accessible aux membres de l'équipe projet
- Centralisation des outils et de la documentation projet

7.3 Les modalités et tests de validation

Deux types de tests seront mis en place : tests unitaires de chaque lot – afin d'évaluer toutes les fonctionnalités attendues et leur conformité – et des tests d'intégrations.

Des tests utilisateurs sont à prévoir pour la maquette, le prototype et avant le lancement en production de l'outil.

Le passage à la mise en service est conditionné à une validation de la recette :

- Tests fonctionnels
- Tests de montée en charge

7.4 Déploiement et formation

Le déploiement de la solution commencera par un pôle testeur. Ensuite la solution sera mise en place pour tous les pôles.

Des campagnes d'information et des points d'avancement seront effectuées lors de réunion d'équipe afin d'informer les collaborateurs.

Une campagne de formation sera effectuée avant le lancement de la solution (maximum 15 jours avant). Une seconde campagne sera mise en place 6 mois après l'implémentation de l'outil à toute la Fondation.

Table des matières

Remerciements	4
Notice	5
Sommaire	7
Liste des tableaux.....	8
Liste des figures.....	9
Introduction.....	11
Première partie : Définir, observer et comprendre les enjeux du projet... 15	
1 Définir la gestion des connaissances.....	16
1.1 La connaissance	16
1.2 Les définitions de la gestion des connaissances.....	18
1.3 Les types de gestion des connaissances.....	19
1.4 Les flux de la connaissance.....	19
1.5 Les obstacles à la gestion des connaissances.....	20
1.6 Les étapes de la gestion des connaissances.....	21
2 Observer le fonctionnement de l'organisation.....	22
2.1 L'objectif de cette observation.....	22
2.2 L'observation et l'analyse du fonctionnement de l'organisation.....	23
2.3 Les observations à la Fondation.....	23
3 Comprendre les enjeux du projet.....	32
3.1 Le positionnement du projet dans l'organisation.....	32
3.2 Le dispositif de gestion de l'information.....	32
4 Définir le projet et ses objectifs.....	34
4.1 Identifier les prérequis.....	34
4.2 Reformuler et approfondir la demande initiale.....	34
4.3 Définir des objectifs atteignables et mesurables.....	36
5 Bien préparer son projet	37
5.1 Définir et formaliser le projet.....	37
5.2 Respecter les coûts.....	38
5.3 Respecter les performances.....	38
5.4 Respect les délais.....	38
Deuxième partie : De l'analyse de l'existant à la définition des scénarii... 41	
6 Définir une méthode.....	42
7 Observer l'existant.....	44
7.1 Recadrer l'étude et l'observation	44
7.2 Observer l'existant en toute autonomie	44
7.2.1 Le serveur de la Fondation	44
7.2.2 Les procédures formalisées au sein de la Fondation	46
7.2.3 Le centre de documentation	47
7.3 Préparer l'observation avec les collaborateurs.....	48
7.3.1 Objectifs.....	48
7.3.2 Choisir un outil pour interroger et observer les utilisateurs.....	48
7.3.3 Définir la conduite de l'entretien :	49
7.3.4 Choix des interviewés	50
7.3.5 Organisation des entretiens	51
7.3.6 Sujets à aborder lors des entretiens	52

7.4	Les résultats de ces observations.....	55
7.4.1	Politique documentaire.....	55
7.4.2	Capitalisation des connaissances et de l'information.....	55
7.4.3	La gestion de l'information.....	56
7.4.4	Le partage et la recherche de l'information.....	57
7.4.5	Les sources d'information des responsables de pôle.....	58
7.4.6	Bonnes pratiques observées dans deux pôles.....	58
7.5	La restitution et l'analyse du ressenti des collaborateurs.....	59
7.5.1	Pour les documents au format papier.....	59
7.5.2	Pour les documents au format électronique.....	60
7.6	Mon ressenti sur la conduite des entretiens.....	61
8	Identifier et évaluer les risques.....	62
8.1	Objectif.....	62
8.2	Méthode d'identification.....	62
8.3	Méthode d'évaluation.....	63
8.4	Identification et évaluation des risques liés aux pratiques de la Fondation	65
8.5	Hiérarchiser les risques.....	69
9	Définir les scénarii : une orientation définie.....	73
9.1	Rechercher des solutions.....	73
9.2	Description des processus.....	74
9.2.1	Processus 1 : Capitalisation des connaissances.....	74
9.2.2	Processus 2 : Partage et de collaboration.....	75
9.2.3	Processus 3 : Accessibilité et de sécurisation des données.....	76
9.2.4	Processus 4 : Archivage.....	77
9.2.5	Processus 5 : Mise en place d'une solution informatique de gestion des connaissances	78
9.3	Vérifier la prise en compte des risques.....	78
9.4	Définir des scénarii.....	80
9.5	Les scénarii.....	80
9.5.1	Scénario 1 : « Priorité Partage et Recherche ».....	80
9.5.2	Scénario 2 « Priorité Capitalisation ».....	81
9.6	Ressources humaines.....	82
9.7	Coûts liées aux ressources humaines.....	83
9.8	Les problématiques des coûts techniques.....	83
9.9	Avantage / inconvénients.....	84
9.10	Recommandation d'un scénario.....	85
	Troisième partie : DEFINIR LES RECOMMANDATIONS.....	87
10	Organiser le serveur et gérer les droits d'accès.....	88
10.1	L'objectif.....	88
10.2	L'organisation des espaces privés.....	88
10.3	Les groupes utilisateur.....	89
11	Capitaliser et partager.....	90
11.1	L'objectif.....	90
11.2	Le processus de capitalisation et de partage.....	90
11.3	Les éléments du processus.....	91
11.4	Les informations à capitaliser et/ou à partager.....	91
11.5	Les producteurs de l'information et de la connaissance.....	92
11.6	Le lieu de capitalisation et de partage.....	92
11.7	Les délais de mise à disposition des informations et/ou des connaissances	93
11.8	Les personnes responsables du processus et du suivi.....	93
11.9	Les relations interpersonnelles.....	93
12	Accéder à l'information.....	95

12.1	L'accès à distance.....	95
12.2	L'accès aux documents papier	95
12.2.1	L'accès aux documents électroniques.....	96
12.2.2	Format Web	96
13	Retrouver l'information	98
13.1	Nommer les documents.....	98
13.1.1	Objectifs.....	98
13.1.2	Les règles d'écriture.....	98
13.1.3	La convention de nommage.....	99
13.2	Caractériser les documents.....	101
13.2.1	L'objectif	101
13.2.2	La mise à jour des métadonnées	101
13.3	Classer les documents.....	102
13.3.1	L'objectif	102
13.3.2	La définition d'un plan de classement	102
13.3.3	Les règles d'écriture.....	103
13.3.4	Les types de classement	104
13.3.5	La création du plan de classement.....	104
14	Sauvegarder les informations	107
14.1	L'objectif.....	107
14.2	Le processus de sauvegarde des données.....	107
15	Mettre à jour les moyens informatiques.....	109
15.1	Les logiciels.....	109
15.1.1	Le logiciel de suite bureautique Office	109
15.1.2	Le navigateur internet	109
15.2	Le parc informatique.....	109
16	Implémenter un outil de gestion des connaissances.....	110
17	Acquérir des compétences en ingénierie documentaire.....	111
18	Accompagner le changement.....	113
18.1	Objectif.....	113
18.2	Les freins aux partages des connaissances.....	113
18.3	Le changement à la Fondation.....	114
	Conclusion.....	117
	Bibliographie	121
	Annexes.....	128
	Fiche d'identification du projet.....	130
	Procédure informatique et d'archivage	131
	Procédure pour tester les arborescences.....	133
	Cahier des charges Fonctionnel	140
	Table des matières	156