



Conduite de projet de migration d'un intranet réalisé avec un CMS vers l'ECM SharePoint : expérience de réalisation au sein de Crédit Agricole SA

Rym Ben Haddada

► To cite this version:

Rym Ben Haddada. Conduite de projet de migration d'un intranet réalisé avec un CMS vers l'ECM SharePoint : expérience de réalisation au sein de Crédit Agricole SA. domain_shs.info.docu. 2015. mem_01309407

HAL Id: mem_01309407

https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_01309407

Submitted on 29 Apr 2016

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Ecole Management et Société-Département CITS

INTD

MEMOIRE pour obtenir le Titre enregistré au RNCP

"Chef de projet en ingénierie documentaire"

Niveau I

Présenté et soutenu par

Rym Ben Haddada

Le 17 décembre 2015

**Conduite de projet de migration d'un intranet réalisé avec un CMS vers
l'ECM SharePoint: expérience de réalisation au sein de Crédit Agricole S.A**

Jury :

Nadia Rais, Directrice de mémoire, CNAM-INTD

Isabelle Raynaud, Responsable de stage, chargée de projet, Crédit Agricole S.A

Promotion 45

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

Remerciements

Je tiens à remercier la Direction des Affaires générales de Crédit Agricole S.A. qui m'a permis de mener, dans les meilleures conditions, la mission qui m'était confiée. Je remercie tout particulièrement Isabelle Raynaud, qui a été très disponible et qui m'a beaucoup aidée et soutenue tout au long du projet. J'ai beaucoup appris avec vous.

Merci également à Frédéric Erlos, pour nos échanges et ses conseils. Merci à l'ensemble de l'équipe avec laquelle j'ai partagé le quotidien avec un immense plaisir, et au Directeur des Affaires Générales pour sa confiance et son soutien.

Je remercie vivement mon directeur de mémoire, Nadia Rais, qui m'a conseillée, guidée dans ma réflexion et soutenue pendant la préparation de ce mémoire ainsi que pour la qualité de son enseignement.

Je souhaite également remercier l'équipe pédagogique et l'équipe administrative de l'INTD qui m'ont permis de mener à bien ma formation et préparer mon projet professionnel ainsi que l'ensemble du groupe d'élèves de l'INTD pour cette belle expérience humaine.

Enfin, merci à mes enfants et à mon époux qui ont été à mes côtés à chaque instant, à mes parents et à toute ma famille pour leur patience et leur soutien au cours de cette année.

Notice

Description bibliographique

Ben Haddada, Rym. Titre. 2015, 1 volume, 76 pages. Mémoire en vue de l'obtention du titre professionnel de niveau I Chef de projet en ingénierie documentaire, INTD-CNAM, 2015.

Résumé

Notre mémoire porte sur la migration d'un intranet réalisé avec un CMS vers une plateforme ECM. Après avoir présenté les outils de gestion de contenu et les enjeux d'une migration d'un intranet réalisé avec un CMS vers un ECM, nous avons présenté une expérience de réalisation basée sur un stage réalisé au sein de la Direction des Affaires générales de Crédit Agricole S.A dans le cadre d'un projet de migration d'un intranet réalisé avec l'outil CMS Vignette V7 vers l'ECM SharePoint 2013. Les problématiques traitées portent d'une part, sur le choix d'une organisation et d'une méthodologie les plus pertinentes répondant aux besoins de l'entreprise et d'autre part, sur la mise en place d'un intranet avec l'amélioration de la navigation, l'optimisation de la recherche des informations et des documents et la rapidité d'accès à des informations pertinentes. Nous avons effectué une analyse méthodologique de la démarche adoptée dans l'étude de cas avec une analyse complémentaire selon les éléments clés de succès. Enfin, le mémoire présente les principaux enseignements tirés pour assurer le succès d'une migration d'un intranet vers un ECM.

Descripteurs

Gestion de contenu, Migration, Intranet, SharePoint, CMS, Gestion globale des contenus, ECM, Analyse des besoins, Métadonnées, Gestion de projet, Réorganisation

Abstract

Our report focuses on the migration of an intranet built with a CMS to an ECM platform. We detail the content management tools and the issues of migration of an intranet realized with a CMS to an ECM. We then present a case study based on an internship in the General Affairs Department of Credit Agricole SA as part of an intranet migration project with the CMS tool Vignette V7 to the ECM SharePoint 2013. The major issues addressed are firstly, the choice of the most relevant organization and methodology and secondly, the implementation of an intranet with improved navigation, search function optimization and

rapidity of access to relevant information. We conduct a methodological analysis of the case study project with an additional analysis based on the success key elements. Finally, the report presents the main lessons learned to ensure the success of a migration of an intranet to an ECM.

Table des matières

Remerciements.....	3
Notice.....	4
Table des matières.....	6
Liste des tableaux.....	9
Liste des figures	10
Introduction	11
Première partie Analyse, méthodologie et enjeux de la migration d'un intranet.....	14
1 Analyse, méthodologie et enjeux d'une migration d'un intranet réalisé avec un CMS (Content Management System) vers une plateforme ECM (Enterprise Content management).....	15
1.1 Définitions et Présentations des outils	15
1.1.1 Intranet.....	15
1.1.2 Les CMS (Système de gestion de contenu).....	15
1.1.3 Outil de gestion de contenu – ECM (Entreprise Content Management).....	17
1.1.3.1 Définitions	17
1.1.3.2 Fonctionnalités	19
1.1.3.3 Les différents composants progiciels d'une plate forme ECM	20
1.1.3.4 Les domaines & fonctions d'utilisation d'un ECM.....	21
1.1.3.5 Les acteurs du marché ECM.....	22
1.2 Différences entre ECM / CMS.....	23
1.3 La migration d'un intranet.....	24
1.3.1 Quoi (Définition, types de migration) ?.....	24
1.3.2 Pourquoi une migration d'un CMS vers un ECM ?	25
1.3.3 Qui est concerné ?	26
1.3.4 Méthodologie de migration d'un intranet (comment ?).....	27
Deuxième partie Conduite d'un projet de migration d'un intranet au sein de Crédit Agricole S.A.....	29

2	Conduite d'un projet de migration d'un intranet réalisé avec un CMS vers l'ECM Sharepoint 2013 au sein de Crédit Agricole S.A.....	30
2.1	Contexte et Mission	30
2.1.1	Le groupe Crédit Agricole.....	30
2.1.2	Le projet de migration des intranets.....	32
2.1.3	Le cadre de la mission	37
2.2	Le projet de Migration AGL.....	38
2.2.1	Gestion du projet de migration.....	38
2.2.1.1	Les moyens.....	39
2.2.1.2	Les acteurs.....	40
2.2.2	Méthodologie	42
2.2.2.1	Etude d'opportunité.....	42
2.2.2.2	Etude de faisabilité	42
2.2.2.2.1	Analyse de l'existant	42
2.2.2.2.2	Recueil et analyse des besoins.....	46
2.2.2.2.3	Evaluer la faisabilité du projet et préparer la réalisation.....	47
2.2.2.3	Sélection de la solution et mise en œuvre	48
2.2.2.3.1	Rédaction du cahier des charges fonctionnel	48
2.2.2.3.2	Choix de la solution	51
2.2.2.3.3	Mise en œuvre.....	52
	Troisième partie Bilan et Enseignements	62
3	Bilan et Enseignements.....	63
3.1	Analyse méthodologique de la démarche adoptée dans l'étude de cas.....	63
3.1.1	Analyse de la démarche au niveau global	63
3.1.2	Analyse méthodologique de la démarche au niveau local : migration du site AGL	64
3.2	Analyse complémentaire selon les éléments clés de succès	65
3.2.1	Privilégier l'écoute des besoins.....	65
3.2.2	Impliquer un sponsor	66
3.2.3	Dimensionner les ressources internes	66
3.2.4	Anticiper la montée du web 2.0.....	67
3.2.5	Piloter le projet par les enjeux métiers.....	67
3.2.6	Fixer un périmètre fonctionnel réaliste.....	68
3.2.7	Lancer le projet par une première phase pilote	68
3.2.8	Aligner le projet sur les vrais besoins métiers.....	69
3.2.9	Gouverner le projet comme un projet d'entreprise.....	69

3.2.10	Gouvernance de l'information.....	69
3.2.11	Accompagner le changement.....	70
3.3	Récapitulatif des enseignements.....	70
Conclusion	73
Bibliographie	77
<i>Annexe 1 Page d'accueil</i>	86

Liste des tableaux

TABLEAU 1: DIFFERENCES CMS/ECM.....	24
-------------------------------------	----

Liste des figures

FIGURE 1: DEFINITION D'UN ECM.....	18
FIGURE 2: L'ECM INTEGRE LES OUTILS DU CYCLE DE VIE DES CONTENUS	19
FIGURE 3: FONCTIONS D'UNE PLATEFORME ECM	20
FIGURE 4: ORGANISATION DU GROUPE CREDIT AGRICOLE.....	32
FIGURE 5: FONCTIONNALITES DE SHAREPOINT	34
FIGURE 6: LA PLATEFORME MOCCA - INTRANET DE PUBLICATION	35
FIGURE 7: PLANNING PREVISIONNEL DU PROJET DE MIGRATION	36
FIGURE 8: TYPOLOGIE DES DOCUMENTS.....	44
FIGURE 11: EXEMPLE D'ETAT DES LIEUX AU LANCEMENT DE LA PHASE PILOTE DU PROJET	68

Introduction

En 2015, dans le cadre d'un stage réalisé de Juin à Septembre 2015 au sein de la Direction des Affaires générales de Crédit Agricole S.A à Montrouge, j'ai pris part au projet de migration de leur site intranet réalisé avec l'outil de gestion de contenu Vignette V7 vers SharePoint 2013. Le changement de la plateforme offrait une opportunité pour améliorer l'existant en se servant de nouvelles fonctionnalités de SharePoint 2013, et ainsi mieux répondre aux nouveaux besoins des utilisateurs et accompagner leurs nouveaux modes d'utilisation.

Ce mémoire s'appuie sur cette expérience pour répondre aux questions suivantes : quels sont les enjeux de migration d'un intranet réalisé avec un CMS (Content Management System) tel que Vignette V7 vers une plateforme ECM (Entreprise Content Management) telle que SharePoint ? Comment aider une entreprise, un responsable de service, un webmaster, un professionnel de l'information-documentation à réussir un projet de migration d'un intranet fait avec un CMS vers un ECM ?

En effet, les problématiques traitées dans le contexte de la mission nous ont apporté des éléments pratiques et opérationnels qui complètent l'analyse théorique que nous allons exposer dans cette étude.

Ainsi, nous allons développer les problématiques auxquelles nous avons été confrontées dans le projet de migration d'un intranet réalisé avec un CMS Vignette V7 vers l'ECM SharePoint 2013, et qui sont à deux niveaux :

- au niveau global avec le choix d'une organisation et d'une méthodologie les plus pertinentes pour réaliser une migration répondant aux besoins de l'entreprise,
- au niveau opérationnel avec la détermination des modalités d'organisation et de mise en place d'un intranet qui répond aux besoins spécifiques suivants :
 - o Amélioration de la navigation
 - o Optimisation de la recherche des informations et des documents
 - o Rapidité d'accès à des informations pertinentes

De plus, nous avons tenu compte d'un environnement complexe qui exige la prise en compte d'un certain nombre de contraintes dont :

- L'intégration des choix imposés par le Groupe
- La complexité organisationnelle, avec l'implication de plusieurs interlocuteurs de profils différents.
- La coordination avec un prestataire et le respect d'un calendrier contraint.
- La nécessité de structurer et hiérarchiser l'information et les différents contenus de manière à répondre aux besoins spécifiques des utilisateurs.

Dans une première partie, cette étude pose les points d'appui théoriques nécessaires à la compréhension et l'analyse d'un cas pratique, en présentant notamment les principales fonctionnalités des outils CMS et ECM et leurs différences.

Dans une deuxième partie, le cas pratique du projet de migration de l'intranet au sein de Crédit Agricole S.A sera présenté avec notamment : le contexte, la gestion du projet, la phase d'analyse de l'existant, les études des besoins. L'accent est mis sur les fonctionnalités utilisées sous SharePoint 2013 pour répondre aux problématiques majeures auxquelles nous avons été confrontées qui sont l'amélioration de la navigation, l'optimisation de la recherche des informations et des documents présents sur le site et la rapidité d'accès à des informations pertinentes.

Dans une troisième partie, nous présenterons une analyse du cas pratique par rapport aux éléments clés à prendre en compte pour la réussite d'une migration d'un intranet réalisé avec un CMS vers un ECM. Des enseignements seront présentés sur la base de cette analyse.

Première partie

**Analyse, méthodologie et enjeux
de la migration d'un intranet**

1 Analyse, méthodologie et enjeux d'une migration d'un intranet réalisé avec un CMS (Content Management System) vers une plateforme ECM (Enterprise Content management)

Face à l'explosion du volume de contenus électroniques, structurés, semi-structurés, ou non structurés, et à leur diversité, qu'ils soient issus de documents bureautiques (textes, tableaux, etc.), d'applications web (portails, intranets, extranets, sites web, etc.), de documentations techniques ou de courriels, les organisations sont amenées aujourd'hui à évaluer les possibilités de faire évoluer leur intranet vers des systèmes mieux adaptés et plus performants.

Dans ce mémoire, en capitalisant sur l'expérience vécue au sein du groupe Crédit Agricole S.A, nous avons choisi de traiter le cas de la migration d'un intranet réalisé avec un CMS (Content Management System) vers une plateforme ECM (Entreprise Content Management). Dans cette première partie, nous allons présenter les bases théoriques nécessaires à la compréhension des enjeux liés à une migration d'un intranet réalisé avec un CMS vers une plateforme ECM. Nous présenterons, en particulier, les définitions des outils CMS et ECM, leurs fonctionnalités et leurs différences ainsi qu'une approche méthodologique pour réussir une telle migration.

1.1 Définitions et Présentations des outils

1.1.1 Intranet

Un intranet est l'utilisation de tout ou partie des technologies et des infrastructures de l'Internet pour transporter et traiter les flux d'informations internes d'un groupe d'utilisateurs identifiés.

1.1.2 Les CMS (Système de gestion de contenu)

Le système de gestion de contenu (ou CMS pour Content Management System) est un logiciel permettant de gérer de manière aisée et efficace les pages statiques et dynamiques d'un site web. En particulier, le système va gérer les contenus qui sont saisis en ligne depuis l'interface du CMS.

Il permet la génération de pages HTML, la création de sites intranet/internet, l'intégration multimédia, la diffusion multicanal, la navigation, l'indexation des pages, la personnalisation des interfaces, la création et la gestion d'annuaires, la gestion multilingue et la consultation de statistiques d'utilisation, ainsi que les versions de contenu et des droits.

Un CMS comprend l'ensemble des caractéristiques suivantes:

- contrôler l'entrée et la sortie du contenu au moyen d'une interface (souvent un navigateur web),
- maîtriser l'aspect et la publication de l'ensemble des pages d'un site,
- séparer totalement le contenu de la structure (le fond) et de la mise en page (la forme). Le fond, c'est le contenu proprement dit, le texte d'un article par exemple. La forme, c'est la présentation de ce contenu : positionnement dans la page, alignement, fontes, interlignes, couleurs, encadrement, etc. Séparer le fond et la forme, c'est donc permettre de définir des articles de contenus sans aucune indication de mise en forme, puis de mettre en forme ces contenus au moment où ils sont publiés sur le site.
- permettre une gestion automatisée des liens amont et aval d'une page (notamment en cas de suppression de page),
- diffuser le contenu sous plusieurs formats de manière automatique (exemples : HTML, PDF, TXT, DOC, GIF, WAV, MP3,...),
- permettre à chaque utilisateur de créer et de gérer du contenu

Les CMS peuvent être répartis en deux familles de logiciels¹:

- les CMS payants (et souvent très chers), très sophistiqués tels que : Vignette, Interwoven, Tridion qui sont utilisés dans les organisations pour construire de véritables référentiels de contenu qui vont au-delà des sites web.
- Les CMS issus du mouvement des logiciels libres plutôt orientés vers la seule gestion de sites web : SPIP, ZOPE, PhpNuke, Typo3, EzPublish, ou encore OpenCms... Ils ont donc été utilisés en premier lieu à un niveau individuel ou pour des associations. Les organisations sont maintenant de plus en plus intéressées par leur intégration dans leur système d'information. Les éditeurs open source sont aujourd'hui bien implantés, et leurs offres matures. Les solutions sont toujours sensiblement moins chères que leurs équivalents propriétaires. Toutefois, il est nécessaire d'adapter le CMS au métier du client en faisant souvent appel à des sociétés de services spécialisées.

¹ <http://www.veblog.com/fr/2002/1013-cms-precautions.html>

1.1.3 Outil de gestion de contenu – ECM (Entreprise Content Management)

1.1.3.1 Définitions

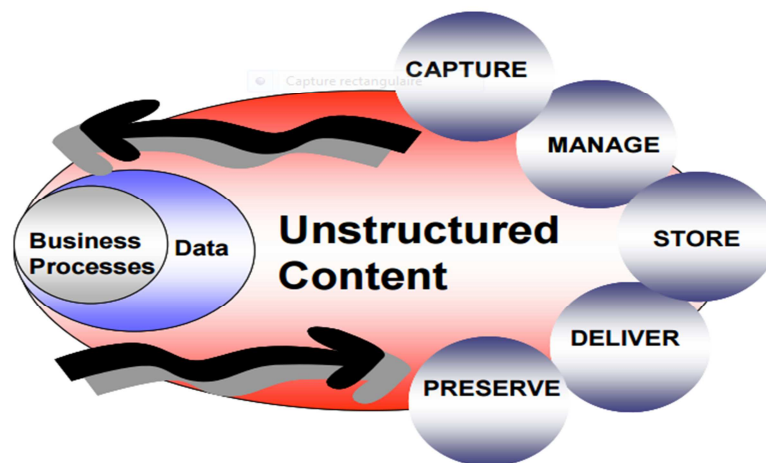
Le terme d'ECM (*Enterprise Content Management* ou gestion globale des contenus) apparaît dans les années 2000 pour tenter d'englober l'ensemble des systèmes informatiques permettant de gérer les processus documentaires au sein d'une organisation².

Au début des années 2000, l'AIIM (Association for Information and Image Management) qui est la plus grande association américaine des professionnels du domaine, définissait l'ECM (Enterprise Management Content) comme étant « la technologie permettant de capturer, stocker, gérer, préserver et délivrer les contenus et documents liés aux processus organisationnels ». Progressivement cette définition s'est enrichie pour devenir « l'ensemble des stratégies, méthodes et outils permettant la gestion des informations non structurées d'une organisation, où que se trouve l'information » et s'élargissait ensuite pour couvrir « la gestion de l'information partout dans l'entreprise, que l'information soit sous forme de document papier, fichier électronique, flux d'impression d'une base de donnée ou même e-mail. » Elle comporte maintenant la conversion des données aux différents formats électroniques ou non qui auparavant relevait plutôt de l'EDI (Echange de Données Informatisées)³.

Pour l'AIIM, l'Enterprise Content Management ou gestion des contenus d'entreprise, englobe la GED. En effet, la finalité de l'ECM est de rationaliser les solutions en place et de proposer un accès centralisé, plus rapide et ergonomique au savoir de l'entreprise avec la gestion globale des contenus au sens large où toute information, structurée comme non structurée, se doit d'être prise en compte et gérée en fonction de sa nature et de son intérêt pour l'activité de l'entreprise. L'ECM fait ainsi face à la disparité des contenus des entreprises issus à la fois des applications web, des applications métiers, de la bureautique, de la messagerie. On parle alors de fédération. L'ECM recouvre ainsi le périmètre de la GED et l'étend à tous les autres contenus d'entreprise.

² <http://doc.crzt.fr/ecm/pdf/ecm-pdf.pdf>

³ <https://alainbaritault.wordpress.com/2011/10/20/une-approche-metier-de-lecm-avec-perspective-software/>



AIM International, 2003

Figure 1: Définition d'un ECM⁴

Gonzague Chastenet de Géry (fondateur du cabinet Ourouk) décrit l'ECM comme une nouvelle approche de la gestion de l'information en entreprise : « L'ECM, c'est la fusion et l'interopérabilité de la gestion documentaire (GED), de la gestion de contenu (CMS) et des technologies 2.0 (Réseau social, blog, wiki), comme autant de briques technologiques formant un tout cohérent. L'entreprise qui choisit cette approche dispose ainsi d'une solution efficace pour maîtriser la quantité toujours croissante d'informations, améliorer leur diffusion sur le web et en interne, et ainsi optimiser la collaboration des différents intervenants ou partenaires ».

Les entreprises doivent en effet faire face aujourd'hui à l'explosion du volume de contenus électroniques et à leur diversité : « La GED se limite aux documents numériques, souvent bureautiques, alors que l'ECM englobe l'ensemble des contenus numériques d'entreprise, notamment les images, le contenu des sites internet ou encore les documents (fichiers), émis par les systèmes de gestion des organisations » [11, Choppy].

Une plateforme ECM est généralement constituée par l'intégration des outils suivants : GED, CMS, outils collaboratifs, workflow, portail, moteur de recherche, archivage. Cet ensemble de briques fonctionnelles est nécessaire pour couvrir la gestion du cycle de tout type de contenu, c'est à dire de tout type de formats techniques [19, Chastenet de Géry].

⁴ <http://slideplayer.com/slide/913631/>

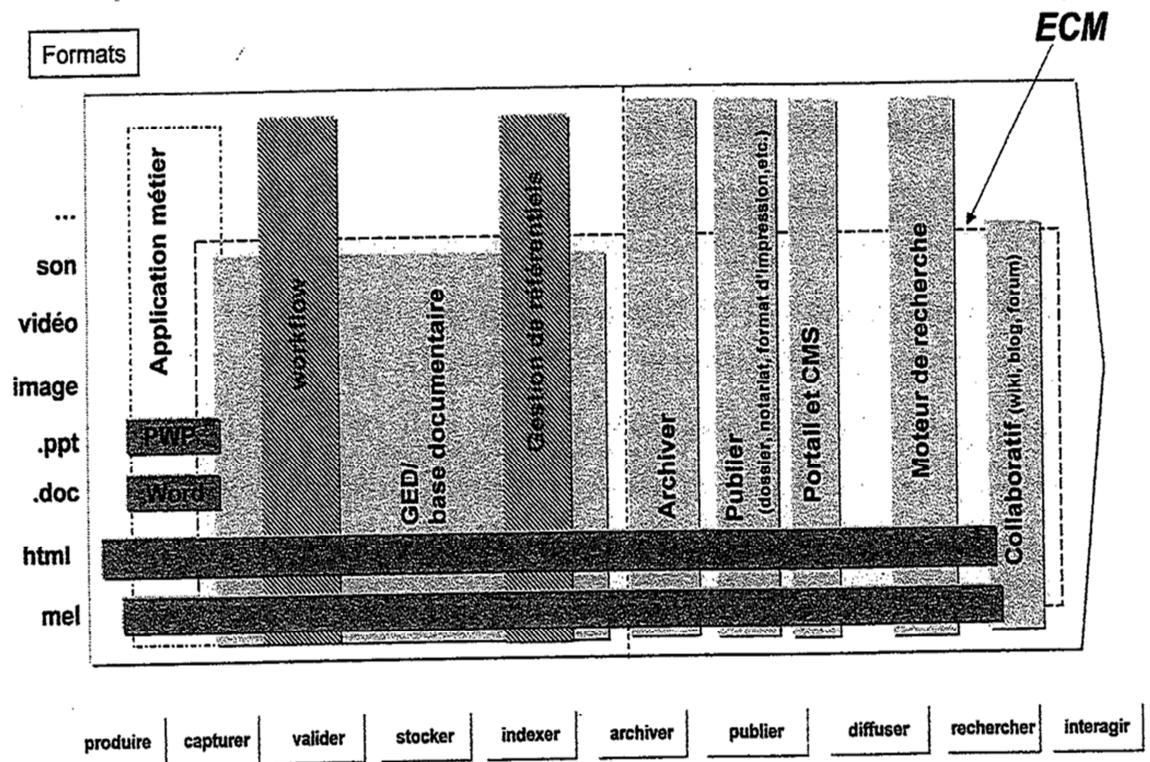


Figure 2: L'ECM intègre les outils du cycle de vie des contenus

1.1.3.2 Fonctionnalités

Selon Michel Remize [26, Remize], un ECM possède les fonctionnalités suivantes :

- Facultés pour plusieurs individus de travailler sur du même contenu (contrôle des versions possible), à travers l'accès et le partage d'un espace commun.
- Fourniture d'une chaîne de validation et de publication (workflow) en vue de mettre en ligne ce contenu.
- Séparation des opérations de gestion de la forme et du contenu

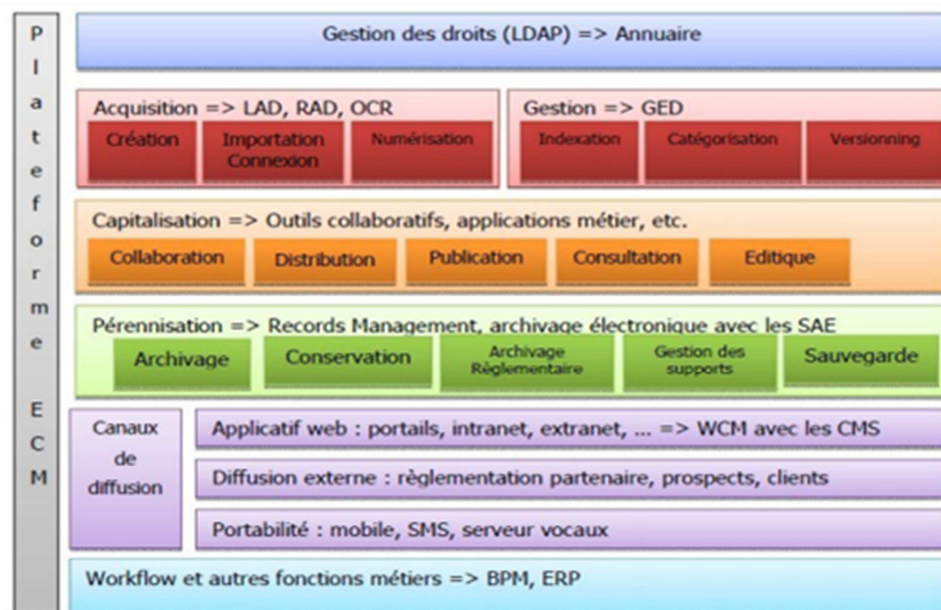


Figure 3: Fonctions d'une plateforme ECM [17, Boillet]

1.1.3.3 Les différents composants progiciels d'une plateforme ECM

Les composantes et technologies ECM les plus importantes peuvent être groupées dans cinq différentes catégories :

- Enregistrement (Capture) : comporte des fonctionnalités et des composantes pour la création, la saisie, le conditionnement et le traitement des informations analogues et numériques.
- Gestion (Manage) : sert pour l'administration, l'élaboration, l'utilisation des informations.
- Stockage (Store) : sert pour la sauvegarde temporaire des informations qui ne sont pas dignes de l'archivage ou de garde obligatoire. Le stockage se différencie de la préservation par le contenu traité. La différence est analogue entre le rangement de dossier et les archives.
- Préservation à long terme (Preserve) : sert pour la conservation, et la sauvegarde à long terme, stable, statique et invariable des informations. Dans la terminologie française, l'équivalent est le domaine fonctionnel de l'archivage, encore que celui-ci possède une
- Distribution (Deliver) : sert à la transmission des informations à un collaborateur avec deux possibilités : le pull (une mise à disposition) et le push (action de distribuer directement le

document aux acteurs concernés)⁵. Ce composant présente l'information ou le contenu sous diverses formes et à l'aide de différents canaux.

1.1.3.4 Les domaines & fonctions d'utilisation d'un ECM

Les domaines & fonctions connus sont :

- DM (document management)/ GED : désigne les systèmes de gestion de documents visant à organiser et gérer des informations et des documents électroniques au sein d'une organisation. La tâche de tels systèmes est de contrôler le cycle de vie des documents dès leur création jusqu'à l'archivage à long terme.
- Collaboration (systèmes de soutien pour le travail en groupe) : permet à chaque utilisateur de savoir ce que les autres font avec son propre travail, d'éviter de refaire le même travail plusieurs fois, de mieux planifier son travail, etc. Lorsque l'on parle de collaboration, on mentionne souvent le terme 'groupware' qui est un ensemble de moyens et d'outils permettant à un groupe de plusieurs personnes de travailler ensemble, de partager de l'information en s'affranchissant des contraintes de temps et de lieux.
- WCM (Web Content Management)/ gestion de contenu web (y compris les portails) : correspond à la mise à disposition du contenu en Internet et en Extranet ou sur un portail.
- RM (Record Management) / Administration des systèmes d'archivage : désigne la pure administration de dossiers, des informations importantes à conservation obligatoire ou dignes de conservation.
- Workflow et BPM (Business Process management)/traitement des processus : Il désigne l'ensemble des méthodes et outils qui permettent aux entreprises de représenter, de modéliser, d'exécuter, de piloter et d'optimiser leurs processus métier faisant appel autant aux acteurs humains qu'aux systèmes.

Ces cinq domaines & fonctions connectés permettent de répondre aux différentes fonctions de l'ECM. La GED, le WCM, la collaboration et le Workflow se consacrent à la partie dynamique du cycle de l'information alors que l'archivage est utile pour les informations qui ne seront plus modifiées.

Le socle d'une solution ECM permet de traiter diverses problématiques selon les besoins de chaque organisation :

Capture de données : La capture de données correspond aux mécanismes permettant de capter la donnée en vue de son traitement.

⁵ <http://pagesperso.lina.univ-nantes.fr/~prie-y/archives/VEILLE-2009-2012/avant2009/gedeurop/livre%20blanc/Livre%20Blanc%20ECM%20-%20Europe.pdf>

Cycle de vie de l'information : l'information n'est pas figée et passe par différents états. Elle est considérée comme étant exploitable, puis finalisée, et parfois plus tard obsolète. Des outils comme le workflow ou le Case management permettent d'informatiser les « historiques circuits papiers » et contribuent aux changements d'état des contenus durant leur cycle de vie.

Accès aux données : L'accès aux données s'effectue traditionnellement par un moteur de recherche dont les résultats dépendent des droits utilisateurs et des possibilités d'indexation offertes. Les recherches peuvent porter sur des métadonnées associées aux documents mais également sur le contenu textuel des documents (recherche plein texte).

Fonctions collaboratives : Les fonctions collaboratives sont souvent un maillon clé de la mise en œuvre d'une solution ECM et de sa réussite. Elles permettent de partager et d'échanger autour de l'information, comme notamment donner son opinion, valider des éléments.

Archivage des données : l'archivage permet de garder les informations dans un état considéré comme étant à conserver. Les fonctionnalités de gestion des archives sont souvent mises en œuvre dans le cadre d'un système d'archivage électronique (SAE) qui peut être en mesure de gérer aussi bien des contenus numériques que des documents papiers (archivage mixte)⁶.

1.1.3.5 Les acteurs du marché ECM

Le segment de l'ECM est dominé par les éditeurs états-unis, tels qu'EMC, IBM, Microsoft et l'éditeur canadien Open Text. Ces éditeurs enrichissent leurs offres grâce à des fusions et des acquisitions. D'autres acteurs sont également présents sur ce segment comme l'éditeur français, Ever Team, qui affiche une forte progression en 2008 (+25 %) ou encore les éditeurs de solutions libres. Nuxeo et Alfresco sont les principaux éditeurs de solutions ECM open source. Ces solutions offrent de nombreux avantages comme le coût, la pérennité, le respect des standards ou encore l'interopérabilité des solutions. Elles entrent en concurrence avec les solutions propriétaires citées précédemment⁷.

La plupart des grands fournisseurs d'ECM ont leurs racines dans la capture de documents (numérisation) et la gestion de documents plutôt que de contenu web⁸.

La plupart des produits sont fiables, stables, sûrs et de moins en moins onéreux.

⁶ <https://www.proxem.com/download/LBContentAnalyticsProxemAproged.pdf>

⁷ <http://www.archimag.com/article/lecm-toujours-en-croissance>

⁸ <http://www.prescientdigital.com/articles/content-management/cms-or-ecm-2013-what-is-the-difference>

1.2 Différences entre ECM / CMS

Les principales différences et similitudes entre un ECM et un CMS sont résumées dans le tableau suivant :

	CMS	ECM
	Content Management System	Enterprise Content Management
Définition	Logiciel utilisé pour créer, éditer, gérer et publier du contenu dans un mode organisé (Wikipédia).	Les technologies utilisées pour capturer, gérer, stocker, préserver et fournir des contenus et des documents liés à des processus organisationnels. Des outils et des stratégies ECM permettent la gestion de l'information non structurée d'une organisation.
<i>Capture / Create</i>	Construit du contenu dans des éditeurs. Intégration avec MS Office	Construit du contenu dans les éditeurs. Intégration avec MS Office. Intégration de documents scannés et d'images.
<i>Manage</i>	Services documentaires et gestion de métadonnées. Processus éditoriaux ou d'approbation	Services documentaires et gestion de métadonnées, plus la conservation ou l'élimination de dossiers. Gestion de Processus plus complexes. Gestion des informations non structurées
<i>Store</i>	Travail par étape. Gestion de plusieurs copies d'une même version	Gestion sophistiquée du stockage y compris l'intégration avec différentes technologies de déduplication

<i>Preserve</i>	Instantanés de sites Web et de contenus	Archivage à long terme. Fonction plus intégrée avec le stockage
<i>Deliver</i>	Vers le web, y compris les appareils mobiles	Vers le web, vers l'environnement client, vers d'autres logiciels et systèmes, vers l'impression, etc.

Tableau 1: Différences CMS/ECM

En résumé, un CMS est un logiciel établi pour un usage spécifique alors qu'un ECM est défini comme un ensemble de stratégies et d'outils utilisés pour capturer, manager, stocker, préserver des contenus et des documents liés au processus organisationnels⁹.

Les différences présentées ci-dessus amènent les entreprises à faire évoluer leur intranet en utilisant un ECM par rapport à un CMS.

Par la suite, nous allons présenter la migration d'un intranet réalisé par un système vers un autre système.

1.3 La migration d'un intranet

1.3.1 Quoi (Définition, types de migration) ?

Par définition, une migration est le transfert d'une application informatique d'une plateforme à une autre. Par extension, la migration peut aussi désigner le transfert d'une application d'une version d'un logiciel à une version plus évoluée [6, Corrales, Laporte].

La migration renvoie à des tâches précises visant à assurer le transfert périodique de données numériques d'un matériel ou logiciel informatique vers un autre, ou d'une génération technologique vers une autre [10, Chabin].

La migration peut concerner également l'intranet : C'est le transfert de l'intranet actuel réalisé avec un outil déterminé vers une nouvelle plateforme ou une autre version de l'outil. Il s'agit de redévelopper et relancer le nouvel intranet.

⁹ <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-content-management-and-enterprise-content-management>

Une migration d'un intranet peut être soit une **restructuration**, ou une **refonte** ou bien encore une **reprise à l'identique** de l'intranet actuel sur un autre outil ou une version plus évoluée et plus performante.

Reprise à l'identique : est une migration de l'intranet actuel avec la même structure et la même architecture du site dans un nouvel outil ou une nouvelle version. La migration revient à développer le même intranet dans la nouvelle plateforme avec la même charte, la même arborescence du site et la reprise à l'identique des contenus documentaires.

Le nouvel intranet sera structuré de manière similaire à l'ancien intranet.

Ainsi, si le site initial est bien structuré, le processus de migration à l'identique sera plus simple et sans difficultés pour la conduite du changement¹⁰.

La restructuration consiste à réaliser la migration de l'intranet initial avec la restructuration de certains éléments tels que l'arborescence, la navigation, la gestion des documents,...

Une restructuration consiste donc à repenser l'organisation des informations de l'intranet soit en conservant le même outil ou en accompagnant un changement d'outil.

Une refonte est l'action de changement complet de l'intranet. Il s'agit d'une métamorphose structurelle complète qui va plus en profondeur dans le remaniement d'un intranet¹¹.

Il s'agit d'une nouvelle conception de l'intranet avec un nouvel outil ou une nouvelle version.

Une refonte englobe des changements au niveau ergonomique et graphique, au niveau de la structure des bases de données, ainsi que de la solution technique et de la solution d'hébergement.

Ainsi, une migration d'un intranet revient généralement à réaliser une migration d'un système de type CMS vers un autre CMS ou d'un CMS vers un ECM.

1.3.2 Pourquoi une migration d'un CMS vers un ECM ?

Aujourd'hui, grandes entreprises et petites structures partagent le même intérêt pour la problématique de la gestion et de la diffusion de contenu. Selon Serge Dahan d'Iris, les entreprises publiques ou privées, du service ou dans le monde industriel, envisagent plus sereinement un projet de gestion de contenu pour toute l'organisation [25, Queroy].

Les entreprises doivent en effet faire face aujourd'hui à l'explosion du volume de contenus électroniques et à leur diversité. Elles commencent à mieux percevoir la valeur du contenu en leur possession et l'importance de savoir l'exploiter de manière efficace.

¹⁰ http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_migration/

¹¹ <http://www.capintranet.fr/spip.php?article16>

Le défi actuel pour les organisations est d'exploiter en permanence la valeur de leurs contenus, facteurs différenciant en termes de performance individuelle et collective. Cet enjeu incite donc les entreprises à améliorer leur gestion sur l'ensemble des fonctions, nécessitant ainsi une démarche globale.

De nombreuses raisons peuvent motiver le changement d'un CMS :

- La largeur du champ fonctionnel d'un ECM par rapport à celui du CMS avec en particulier, une gestion d'un grand nombre de documents ou d'informations non structurées
- Des motifs liés au système existant tout d'abord : obsolescence du CMS, dysfonctionnements, arrêt de la maintenance pour un CMS qui n'est plus commercialisé.

Une migration d'un CMS vers un ECM permet de relever un certain nombre de défis¹² :

- Optimiser accès à l'information
- Répondre aux besoins croissants de collaboration organisationnelle et de la communication
- Améliorer l'agilité de l'entreprise
- Assurer la conformité réglementaire
- Augmenter la productivité et réduire les coûts
- Assurer l'intégrité et la sécurité de documents¹³.

1.3.3 Qui est concerné ?

Différents métiers et fonctions de l'entreprise sont tenus à collaborer lors d'une migration d'un intranet fait avec un CMS vers un ECM.

Parmi eux, on distingue : la DSI, webmaster, le gestionnaire de l'information, les utilisateurs

- Les utilisateurs : expriment au mieux leurs besoins
- Le webmaster : en charge de l'architecture du site, du webdesign et de mise en place technique.
- La DSI qui supervise les acteurs suivants : la MOA et la MOE
 - MOA : définit le besoin

Equipe MOA : c'est la maîtrise d'ouvrage à l'origine de l'expression d'un besoin qui est l'objectif du projet à atteindre. Elle décrit le besoin et les spécifications fonctionnelles. La

12 <http://ecm.cincom.com/cincom-ecm/why-ecm/>

13 <https://www.onbase.com/fr-FR/tout-sur-lecm/choisir-ecm#.Vij6fX7hDct>

mission consiste aussi à vérifier le bon fonctionnement des développements/paramétrages effectués par la MOE. La MOA peut également être soutenue par une AMOA :

- AMOA : permet d'aider le chef de projet dans le recueil des besoins, la rédaction du cahier de charges et le contrôle et le suivi du projet.
- MOE : réalise le travail

Équipe MOE : c'est la maîtrise d'œuvre qui prend connaissance du besoin exprimé et qui a pour mission d'y répondre opérationnellement.

- Les responsables éditoriaux, qui produisent ou gèrent les contenus de l'intranet dans le respect de normes prédéfinies (ces acteurs sont dispersés dans les unités fonctionnelles de l'organisation ou réunis dans une unité centrale).

Étant précisé qu'un webmaster pourrait également avoir la responsabilité éditoriale¹⁴.

Il est important de noter que dans un projet d'une telle importance, les entreprises désignent souvent un chef de projet et une équipe projet pour assurer la coordination et le suivi du projet. L'équipe projet comporte en général des représentants de tous les acteurs impliqués et cités ci-dessus. La réussite d'un projet passe par une organisation rigoureuse et efficace de cette équipe projet. Il est fortement conseillé d'établir en début de projet, sinon un contrat en bonne et due forme, du moins une charte commune qui définira le rôle et la mission de chacun, les objectifs du projet, les résultats attendus [1, Alin, Lafont, Macary].

La réussite du projet de migration de l'intranet dépend de la présence et de l'implication d'un sponsor. Le sponsor doit avoir l'autorité et la visibilité suffisante et s'impliquer fortement afin de pouvoir :

- positionner clairement l'équipe projet et le chef de projet
- participer aux comités de pilotage
- agir et décider rapidement : résoudre les conflits éventuels et prendre la décision finale

Son rôle sera également de vendre le projet en interne.

Compte tenu des tâches qui lui sont confiés, il est conseillé de choisir un sponsor à un niveau hiérarchique élevé¹⁵.

1.3.4 Méthodologie de migration d'un intranet (comment ?)

Comme tout projet de système d'information, la méthodologie d'un projet de migration d'un intranet réalisé avec un CMS vers un ECM comporte les principales étapes suivantes :

¹⁴ http://www.cefrio.gc.ca/media/uploader/Lesintranetsetleurchosysteme-portraitdesusagesetmeilleurespratiques_final.pdf

¹⁵ http://fr.slideshare.net/PhilippeC/livre-blanc-ei-technologies-projet-refonte-intranet-juillet-2012-v3-9?qid=2b8fcbcd-967d-442c-bfd6-8975ad93fafd&v=default&b=&from_search=3

- Etude d'opportunité
- Etude de faisabilité
- Sélection de la solution et mise en œuvre

Nous allons décrire les principaux éléments de chacune de ces étapes dans la partie 2 consacrée à la présentation de la méthodologie adoptée dans la conduite du projet de migration de l'intranet au sein de Crédit Agricole S.A.

Deuxième partie
Conduite d'un projet de migration
d'un intranet au sein de Crédit
Agricole S.A

2 Conduite d'un projet de migration d'un intranet réalisé avec un CMS vers l'ECM SharePoint 2013 au sein de Crédit Agricole S.A

2.1 Contexte et Mission

2.1.1 Le groupe Crédit Agricole

Le Groupe Crédit Agricole est un groupe bancaire aux fondements coopératifs et mutualistes, à vocation européenne et ouvert sur le monde. Il est composé de 39 banques coopératives, les Caisses régionales ; il comprend d'autres banques de proximité (LCL et les banques de proximité à l'international) ainsi que des filiales spécialisées : banque de financement et d'investissement, assurance, gestion d'actifs, métiers financiers spécialisés (crédit à la consommation, crédit-bail et affacturage, etc.).

Il comprend 140 000 collaborateurs et 31 500 administrateurs des Caisses locales et régionales, au service de 50 millions de clients, 8,2 millions de sociétaires et 1,1 million d'actionnaires. Ses métiers associés lui permettent d'être présent dans plus de 60 pays.

Organisation du Groupe

L'organisation coopérative du Groupe Crédit Agricole est constituée de 39 caisses régionales regroupées en 2 483 Caisses locales.

Le périmètre du groupe Crédit Agricole rassemble Crédit Agricole S.A, l'ensemble des Caisses régionales et des caisses locales, ainsi que leurs filiales (cf. Figure 4).

- **Crédit Agricole SA**

Crédit Agricole S.A est elle-même actionnaire à 25% du capital des Caisses régionales. Crédit Agricole SA exerce trois missions principales :

- Organe central, il veille à la cohésion et au bon fonctionnement du Groupe, et le représente auprès des autorités bancaires.
- Responsable de la cohérence de son développement stratégique : il coordonne, en liaison avec ses filiales spécialisées, les stratégies des différents métiers en France et à l'international. Il détient des réseaux bancaires de proximité, notamment LCL en France.

- Banque centrale : il garantit l'unité financière du Groupe¹⁶.
- **Les Caisses régionales** sont les banques du réseau Crédit Agricole. Elles distribuent des produits et services financiers élaborés au sein du Groupe Crédit Agricole SA en assurant la relation commerciale (agences bancaires). Ce sont des banques de plein exercice qui disposent de leurs *propres moyens* (informatique, ressources humaines). Elles détiennent la majorité du Capital de Crédit Agricole SA.
- **Les Caisses locales** constituent la base financière de la structure. Les caisses locales détiennent l'essentiel du capital des Caisses régionales.

16 <http://www.credit-agricole.com/Le-Groupe/Organisation-et-gouvernance>

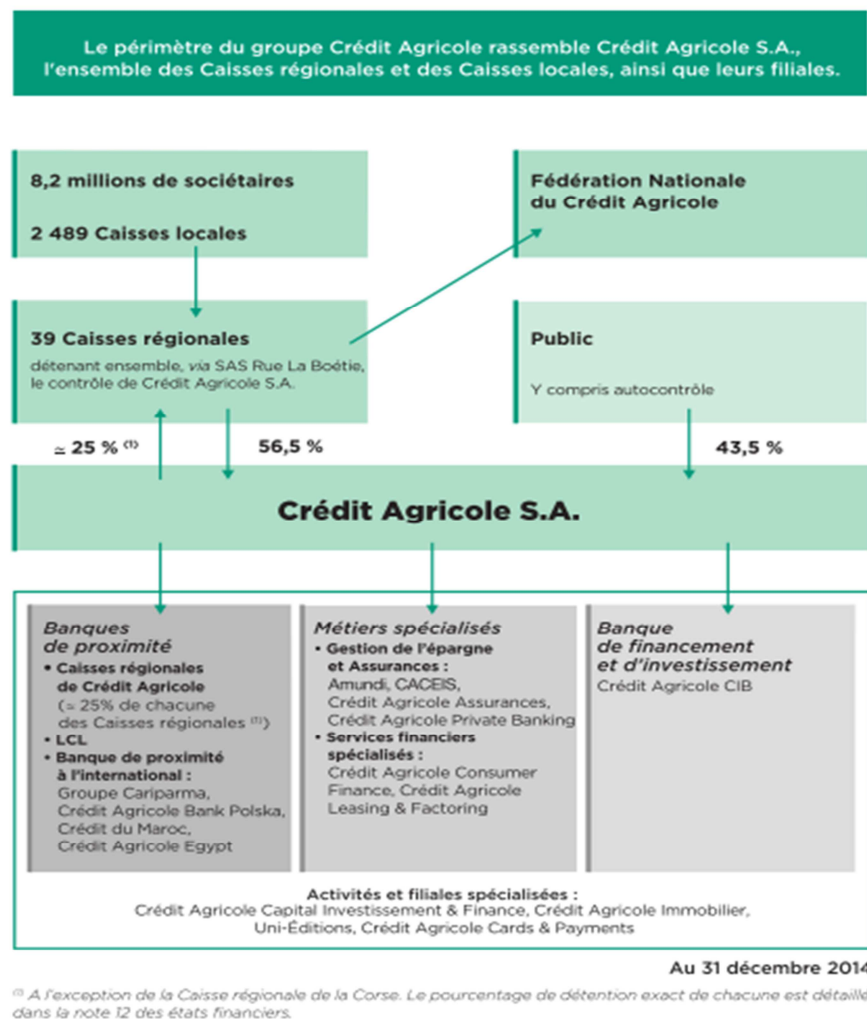


Figure 4: Organisation du Groupe Crédit Agricole

La présente étude de cas est issue de la mission réalisée de juin 2015 à Septembre 2015 au siège de Crédit Agricole SA à Montrouge.

2.1.2 Le projet de migration des intranets

Situation actuelle

Une partie des intranets du Groupe est construite à partir d'une usine à sites « PIGMENT » mise en place en 2011 sur le périmètre de Crédit Agricole S.A (incluant ses filiales métiers). Cette usine à sites a permis de mettre en ligne plus de 70 intranets métiers à Crédit Agricole S.A, par exemple : la Communication, la Conformité, le Marketing, les Affaires juridiques, les métiers de la Banque, la Finance, l'Informatique, les Ressources humaines, le Comité d'entreprise et l'activité syndicale. Chacun des sites est géré par le webmaster du métier concerné. Chaque Intranet est accessible à partir d'un annuaire publié sur le site d'actualité du Groupe Crédit Agricole.

Les raisons de la migration & choix de SharePoint

La MSI (Management des Systèmes d'Informations) de Crédit Agricole S.A. a proposé de migrer l'Offre de publication des Intranets du Groupe sous Microsoft SharePoint 2013.

Ce choix de SharePoint 2013 a été retenu pour les raisons suivantes :

- Obsolescence technique et fonctionnelle de l'Outil Pigment :
 - Le support n'est plus assuré par l'éditeur
 - L'outil ne répond plus aux exigences de sécurité informatique.
 - Manque de souplesse des fonctionnalités de mise en page
 - Difficulté d'emploi des interfaces de publication et de gestion du site.
- L'offre Microsoft SharePoint répond aux besoins « collaboratifs », « gestion de contenu et portail ».
- Économie d'échelle
- L'interopérabilité parfaite avec la suite bureautique Office.

SharePoint 2013 est un choix technologique qui s'est imposé au groupe Crédit Agricole dès le début du projet de migration sur la base de grands domaines génériques :

- La gestion électronique des documents
- La gestion du contenu
- Les réseaux sociaux d'entreprise

Ce choix a été validé par les entités du Groupe en novembre 2014.

Ce projet est intitulé Mocca Plus. La plateforme Pigment doit être fermée à la fin de l'année 2015.

Qu'est-ce que SharePoint ?

SharePoint est une série de logiciels pour applications Web et portails développée par Microsoft¹⁷.

C'est un environnement de gestion et de partage d'information, complété par des outils d'organisation. Son ossature technique, combinant les outils web et les bases de données, est fortement paramétrable et programmable, fournissant une usine à sites capable d'embarquer des applications très diverses [8, Fustec].

Dans SharePoint, on trouve deux éléments importants

- Windows SharePoint Services (abrégé WSS). C'est un logiciel moteur de groupware¹⁸ et de sites web dynamiques qui permet aux utilisateurs de partager des documents et des messages électroniques.

¹⁷ https://fr.wikipedia.org/wiki/Microsoft_SharePoint#cite_note-1

¹⁸ Un *groupware*, ou encore logiciel de groupe, est un type de logiciel qui permet à un groupe de personnes de partager des documents à distance pour favoriser le travail collaboratif.

- Microsoft Office SharePoint Server (abrégé MOSS), auparavant appelé Microsoft Office SharePoint Portal Server. Ce logiciel, payant, permet de réaliser des portails web d'entreprise. Les fonctionnalités sont la gestion de contenu, le moteur de recherche, la possibilité de créer des formulaires et des statistiques décisionnelles¹⁹.

Ainsi, les principales fonctionnalités des produits SharePoint sont : la gestion de contenu, les moteurs de recherche, la gestion électronique de documents, l'aspect collaboratif, les forums, la possibilité de créer des formulaires et des statistiques décisionnelles²⁰ (voir Figure ci-dessous).

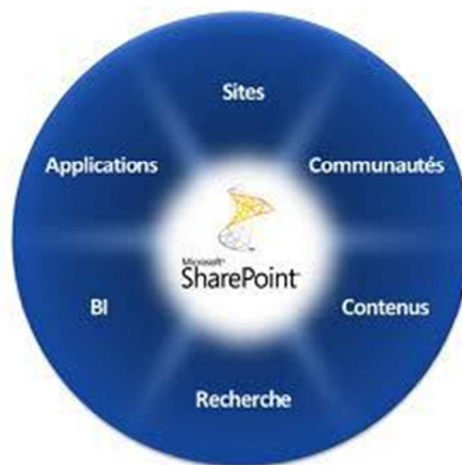


Figure 5: Fonctionnalités de SharePoint

Autrefois considéré comme un outil de collaboration, SharePoint joue maintenant un rôle majeur au sein de nombreuses organisations bien qu'il n'offre pas toutes les fonctionnalités d'un système ECM mature - comme OpenText, IBM FileNet ou EMC Documentum²¹.

SharePoint reste facile à utiliser pour les utilisateurs professionnels et facile à déployer pour les groupes informatiques. Il jouit d'une intégration renforcée avec des outils usuels tels que la suite Office et les navigateurs Web, si bien que les utilisateurs (gestionnaires d'intranet) n'ont pas à se familiariser avec un nouvel environnement pour l'exploiter. Il bénéficie aussi d'une multitude de nouvelles fonctionnalités avancées pour la GED, l'archivage et la recherche d'information. Il facilite avec une incontestable réussite la création, la publication, l'organisation et la recherche de contenu au sein d'un environnement géré.

Il comprend des bibliothèques, des wikis et des blogs.

¹⁹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Microsoft_SharePoint#cite_note-1

²⁰ <https://mdeleplanque.wordpress.com/>

²¹ <http://www.bullet-consulting.com/wp-content/uploads/2014/01/SharePoint-Migration-Considerations-and-Recommendations.pdf>

Présentation de la plateforme Mocca

La migration sur SharePoint 2013 concerne tous les intranets de Crédit Agricole. La nouvelle plateforme est appelée Mocca²² (cf. Figure 6). Elle se base sur :

- La technologie SharePoint 2013
- Le modèle de site SharePoint "site de publication"
- Des fonctionnalités spécifiques développées

Elle est caractérisée par un seul espace de travail et un navigateur web. Elle est également plus intuitive (moins de 'clics', moins de fenêtres) que l'outil Vignette V7²³.

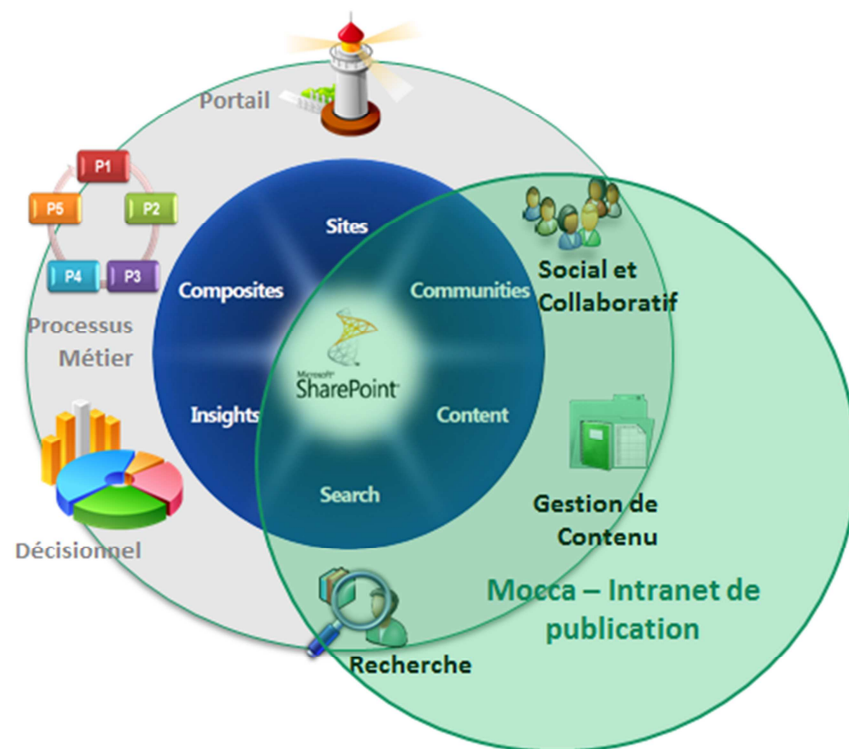


Figure 6: la plateforme Mocca - Intranet de publication

Types de migration :

Deux scénarios ont été proposés pour la migration de ces intranets.

- **Scénario 1:** Migration de l'intranet avec une reprise à l'identique.

60 intranets sont concernés. Dans ce cas, la MOA (assistance à la maîtrise d'ouvrage de la DSI) est chargée de cette migration.

²² Source Crédit Agricole (Formation_MOCCA_Intranet de Publication – Septembre 2015)

²³ <http://www.lsa.umich.edu/UMICH/cms/Home/Get%20Training/Training%20Materials/VignetteV7TraningManual2.8.pdf>

- **Scénario 2** : Migration de l'intranet avec :
 - Réorganisation du site
 - Intégration dans un site cible avec la charte graphique sous forme de coquille vide nommée « bac à sable ».

10 intranets sont concernés. Dans ce cas, le webmaster est en charge de cette migration avec le support d'un référent MOA.

Notion de « bac à sable »

Depuis Juin 2015, la DSI met à disposition des services chargés de la migration de leur intranet, un espace d'appropriation permettant de tester l'outil en vraie grandeur. Il s'agit d'un espace administré comme l'environnement réel de production en réduisant le nombre de fonctionnalités d'administration afin de réduire les risques de dysfonctionnements.

Planning du projet de migration au sein du groupe Crédit Agricole²⁴

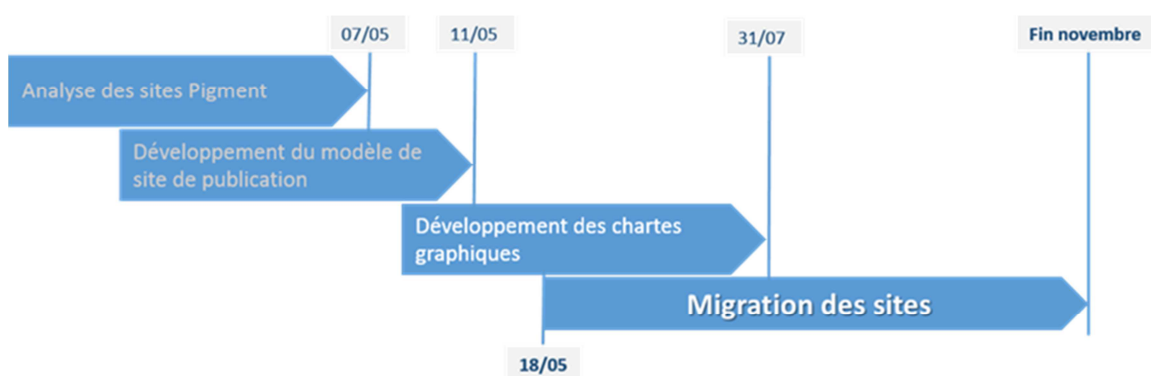


Figure 7: Planning prévisionnel du projet de migration

Au démarrage de la mission en juin 2015, le projet de migration avait franchi les étapes suivantes :

- L'analyse des contenus et des habilitations de plus de 60 sites Pigment à migrer, et la suppression de leurs contenus obsolètes par les webmasters.
- La réalisation du modèle de site de publication : le « CORE Modèle ».
- Le développement de plusieurs chartes graphiques à appliquer sur les sites de chaque filiale; elles seront livrées au fil de l'eau en fonction du calendrier de migration des sites avant la fermeture des sites Pigment fin décembre 2015.

²⁴ Source Crédit Agricole (Formation_MOCCA_Intranet de Publication – Septembre 2015)

2.1.3 Le cadre de la mission

La mission se situe au sein de la Direction des Affaires générales qui est rattachée au Secrétariat général de Crédit Agricole S.A. Elle se déroule dans l'entité « Coordination et fonctionnement » dirigée par le Responsable éditorial des circulaires et des délégations.

La Direction des Affaires générales (AGL)

La Direction des Affaires générales est rattachée au Secrétariat Général de Crédit Agricole S.A. Elle se compose de 15 personnes en charge des activités de secrétariat du Conseil d'administration, de l'intendance de la Direction générale, des Archives historiques et de l'entité Coordination et fonctionnement, cette dernière activité comprenant le cabinet du Président, le courrier de la Direction générale, la gestion des délégations et la publication des circulaires émises par Crédit Agricole S.A en direction du groupe Crédit Agricole.

Le site des Affaires générales

La Direction des Affaires générales dispose d'un site intranet dans lequel sont regroupées les circulaires, notes de procédure du Groupe Crédit Agricole S.A et des documents relatifs au fonctionnement de l'entreprise. Elle comprend également un service des archives historiques hébergeant entre autres les circulaires émises avant 2004.

L'équipe éditoriale en charge de cet intranet, le définit comme « le site de diffusion officiel des textes de gouvernance émis par Crédit Agricole S.A en tant qu'organe central et entité en direction du Groupe ainsi que le garant de la conservation des textes publiés ».

Le site des Affaires générales fait partie d'un ensemble de sites Intranet du Groupe construits à partir d'une usine à sites « PIGMENT » utilisant le logiciel de gestion de contenu (CMS) Vignette V7. Ce site d'environ 6000 contenus est déployé sur une plateforme commune hébergeant plus d'une centaine de sites Intranet.

Migration du site des Affaires générales et ses problématiques

La mission qui m'a été confiée pour une période d'environ quatre mois, sous la supervision de la documentaliste de l'entité « Coordination et fonctionnement », consistait à contribuer à la migration sur SharePoint 2013 du site intranet des affaires générales réalisé avec l'outil de gestion de contenu Vignette V7.

Les principales problématiques liées à la migration du site AGL sont d'une part, l'amélioration de la recherche d'information et de documents et d'autre part, l'accès rapide à ces éléments. En effet, de par son contenu, le site des Affaires générales connaît un taux de recherche élevé par rapport à ce que l'on peut observer sur d'autres sites, malgré la diversité des métiers et des sujets concernés au regard de la faiblesse du classement thématique.

Ainsi, l'accès à une information pertinente, adaptée aux besoins et au contexte de l'utilisateur est un véritable challenge dans le service des Affaires générales via son Intranet, caractérisé par une prolifération des ressources hétérogènes (données structurées, documents textuels et images), conduisant à des volumes de données considérables.

Pour répondre aux problématiques exposées ci-dessus, le scénario 2 (cf. 2.1.2) a été adopté par la direction des Affaires générales pour la migration de son intranet avec les objectifs suivants :

- Assurer une continuité en respectant l'image institutionnelle et être la référence pour les textes de gouvernance.
- Améliorer l'intranet actuel :
 - en mettant à disposition de nouvelles fonctionnalités (navigation, référencement, mise à jour, recherche, ergonomie),
 - en accompagnant les nouveaux besoins utilisateurs,
 - en utilisant efficacement les métadonnées afin d'avoir un accès plus rapide à l'information recherchée.

Le projet de migration de l'intranet des affaires générales, auquel j'ai contribué, comporte plusieurs étapes qui seront détaillées et analysées dans les parties suivantes : analyse de l'existant, bilan, analyse des besoins, rédaction du cahier de charges fonctionnel, réalisation de la maquette et mise en œuvre sur le bac à sable.

2.2 Le projet de Migration AGL

2.2.1 Gestion du projet de migration

La gestion du projet de migration de l'intranet des Affaires générales s'articule autour des questions suivantes :

- i- Quels sont les moyens à disposition ?
- ii- Qui est impliqué dans ce projet ?
- iii- Quelles sont les étapes prévues dans ce projet ?
- iv- Comment s'effectue la mise en œuvre ?

2.2.1.1 Les moyens

Moyens matériels et techniques

Les moyens techniques sont liés au choix de la solution SharePoint 2013. Pour l'aspect matériel, la DSI prendra en considération les besoins en équipement adaptés à cette nouvelle plateforme.

Moyens humains

Effectuer la migration d'un intranet n'est pas seulement une affaire de technique et de budget : cela nécessite des ressources humaines et un investissement en temps de la part de chacun des acteurs [4, Berne]. Nous détaillerons dans la suite les acteurs impliqués dans le projet de migration de l'intranet des Affaires générales.

Moyens pédagogiques

Des formations et différents accompagnements sont prévus dans le cadre de ce projet.

Une première formation d'une demi journée (juin 2015) a été assurée en interne par le directeur de la DSI. Cette formation est adressée à tous les webmestres et aux responsables des équipes éditoriales des sites intranet du Groupe. Elle permet de connaître le fonctionnement général de SharePoint 2013, de définir son arborescence avec le vocabulaire SharePoint, de construire des pages,...

Par ailleurs, nous avons pu bénéficier d'une autre formation d'une demi journée (3/09/2015). Elle était assurée par une consultante prestataire. Cette formation présentait la nouvelle plateforme Mocca – intranet de publication ainsi que les principes généraux de fonctionnement et des cas d'utilisation.

Notons que les webmestres et les acteurs impliqués dans la migration de leur intranet ont la possibilité de demander des formations SharePoint 2013 afin de s'approprier la nouvelle solution. Ils ont aussi accès aussi à un espace collaboratif où ils pourront trouver :

- des fiches pratiques afin de les aider dans la gestion et dans l'alimentation de leur site Mocca – intranet de Publication
- un calendrier des sessions de formation des webmestres,
- les contacts du support MOCCA

Moyens financiers

Il est à noter que la direction des Affaires générales ne dispose pas de budget spécifique pour l'évolution de son intranet. Vu l'ampleur des sites à migrer et le choix de SharePoint 2013, le budget de cette opération est important et géré au niveau de la DSI.

2.2.1.2 Les acteurs

Le groupe projet de migration de l'intranet des affaires générales est composé des acteurs suivants :

1/ La DSI (Direction des systèmes d'information) qui a pour rôle de :

- défendre le projet de migration au sein du groupe
- analyser les contenus et les habilitations de plus de 60 sites Pigment à migrer en ISO (reprise à l'identique) et plus de 10 sites en refonte ou restructuration.
- effectuer la migration technique en créant un modèle de site et en rédigeant des spécifications fonctionnelles et des spécifications techniques :

La DSI a choisi de contrôler le déploiement du projet en désactivant toutes les fonctionnalités de paramétrage que peut effectuer un utilisateur donné et a créé des sites figés, des librairies, des modèles de site qui permettent à tous les services, ayant un intranet, de mettre en œuvre des librairies dans un cadre construit de règles. En effet, la DSI a réalisé un modèle de site de publication « le CORE Modèle ». Ce modèle est basé sur le modèle de site SharePoint « Site de publication ». Les fonctionnalités de collection de sites et des sites activés sont celles qui sont activées en standard par défaut lors de la création de ce type de site. Les fonctions de recherche de contenu seront couvertes par la création d'une page de recherche avancée et d'une page de résultats dans le CORE Modèle.

- développer des chartes graphiques à appliquer sur les sites;
- accompagner les webmestres dans le changement avec des formations, des tutoriaux et des réponses aux éventuelles questions
- résoudre toutes les contraintes possibles

2/ Accompagnateur MOA (Assistance à la maîtrise d'ouvrage) qui est un consultant prestataire ayant une expérience et une expertise en SharePoint 2013. Son rôle consiste à accompagner de manière individuelle un webmestre et/ou l'équipe concernée, de la conception à l'ouverture officielle du nouvel intranet. Il assure les rôles suivants :

- aider à exprimer les besoins
- aider à la conception et à la structuration du nouvel intranet
- conseiller et donner des propositions aux webmestres
- aider à la prise en main de l'outil SharePoint 2013

- répondre à toutes les questions des webmestres et des personnes impliquées dans le projet de migration
- aider à alimenter le site en contenus
- s’assurer que l’avancement du projet respecte les délais.

La plupart des accompagnateurs MOA du projet Mocca Plus (réfèrent Mocca) ont la responsabilité d’une ou de plusieurs migrations de sites intranet.

Une fois le site créé, le réfèrent MOCCA peut :

- Vérifier la bonne instanciation du site (la bonne configuration du définition du site)
- Préconfigurer le site (application du design package associé, etc.)
- Assister le webmestre pour paramétrer le site : ajout des utilisateurs, paramétrage et alimentation de la banque de termes, paramétrage des bibliothèques et listes (versionning, affichage, etc.)

3/ L'équipe éditoriale du service des Affaires générales composée de deux personnes en charge de l'intranet :

- un responsable éditorial des circulaires et du système délégataire qui occupe entre autres fonctions, celle de webmaster pour le site. Il a été retenu comme chef de projet en charge de la migration de l'intranet car il connaît parfaitement les différentes fonctionnalités développées sur l’intranet actuel. En effet, il a été impliqué dans le projet Pigment jusqu’à sa mise en production, avant qu’il ne rejoigne la Direction des Affaires générales.
- une chargée de projet qui est ma tutrice de stage et qui a eu le rôle de gérer le projet de migration en apportant sa vision structurée des données et de l'organisation des documents dans le but d'optimiser l'efficacité de la recherche et rendre l’intranet plus ergonomique.
- Une stagiaire en ingénierie documentaire dont le rôle (ma mission) est d'une part, de participer à l’élaboration de l’arborescence du nouvel intranet et d’autre part, de contribuer à la conception de la solution documentaire (GED). Ce travail a été réalisé en étroite collaboration avec l’équipe éditoriale et la prestataire MOA.

4/ Les utilisateurs

Les utilisateurs ont été impliqués dans le projet de migration. Ils ont été interrogés pour recueillir leurs besoins pour le nouvel intranet.

2.2.2 Méthodologie

Comme tout projet de même nature, la conduite du projet de migration de l'intranet AGL repose sur une méthodologie avec les 3 principales étapes suivantes :

- Une étude d'opportunité
- Une étude de faisabilité
- Une phase de choix de la solution et de mise en œuvre

Dans les paragraphes suivants, nous allons présenter les bases théoriques de ces différentes étapes et développer les actions spécifiques menées dans le cadre de notre projet.

2.2.2.1 Etude d'opportunité

Cette étude consiste à définir les motivations, les objectifs et le périmètre du projet de migration.

A l'issue de cette étape, une note de cadrage a été établie par l'équipe éditoriale, validée ensuite par le directeur des affaires générales au mois de mars 2015. Cette note de cadrage comporte les éléments suivants :

- Contexte du projet
- Objectifs
- Moyens à mettre en œuvre
- Limites et contraintes
- Organisation et calendrier

Suite à la note de cadrage, une étude de faisabilité a été réalisée. Elle est présentée dans le paragraphe suivant.

2.2.2.2 Etude de faisabilité

Cette étude consiste à évaluer la capacité à réaliser le projet (faisabilité technique, économique et organisationnelle). Elle comporte trois étapes :

- analyse de l'existant
- recueil et analyse des besoins
- évaluer la faisabilité du projet et préparer la réalisation

2.2.2.2.1 Analyse de l'existant

C'est une analyse quantitative et qualitative des modalités de fonctionnement de l'intranet actuel. En effet, comme dans toute conception de système d'information, le diagnostic de l'existant est une étape très importante qui permet d'identifier les points faibles à corriger et les points forts à conserver et renforcer. Cet audit permet d'avoir une bonne vision des différentes pages, la structuration de l'intranet actuel, l'ergonomie, la navigation, la charte graphique, les éléments de présentation et le corpus documentaire [12, Prax] (données et

documents à migrer), d'inventorier l'ensemble de l'infrastructure matérielle et logicielle, la cartographie des utilisateurs, annuaire et implémentation de la sécurité, interaction avec d'autres systèmes (CRM, ERP, GED)²⁵.

Plus globalement, l'analyse de l'existant est une étape de compréhension de l'environnement aussi bien humain et technique qu'organisationnel. C'est une communication bidirectionnelle qui permet à la fois de communiquer sur le projet et de récupérer les informations essentielles au projet. Bien menée, elle apporte une cartographie des éléments dans un environnement plus large que le projet afin de mesurer l'intégration du projet dans l'environnement complet de l'organisation ».

Pour réaliser cette étape, on fait souvent appel à des consultants qui ont déjà été confrontés à des organisations ou des entreprises semblables. Ils sont donc capables de s'éloigner de la vision quotidienne de l'entreprise et d'analyser ce qui n'est pas visible de l'intérieur.

Pour le projet de migration de l'intranet AGL, un premier travail d'analyse de l'existant a été effectué par Thierry Saintier lors de son stage en 2014 [32, Saintier]. Son stage a abouti à la formulation de préconisations à prendre en compte pour améliorer la qualité de service.

Lors de mon stage, nous avons réalisé une analyse complémentaire de l'existant afin de comprendre le contexte du projet et les objectifs attendus du projet.

Cette analyse, basée sur la méthode QQQQCPC, nous a permis d'identifier et d'analyser le contenu documentaire ainsi que les principales fonctionnalités qui existent sur l'intranet actuel.

Le Corpus documentaire

Les documents qui circulent dans l'intranet actuel des affaires générales sont des textes de gouvernance c'est à dire des textes qui se distinguent par leur fonction principale de « déclinaison » de textes juridiques, lois, décrets, arrêtés, réglementations européennes, normes ou recommandations vers les différents pôles concernés de l'entreprise ou par leur vocation à décliner, de façon opérationnelle, vers des entités « métier », l'annonce d'un nouveau produit, d'une nouvelle organisation, d'une nouvelle procédure [32, Saintier]. Ils représentent environ 6000 documents.

25 <http://blog.digiulio.fr/index.php/sharepoint/migrer-vers-sharepoint-2013/>

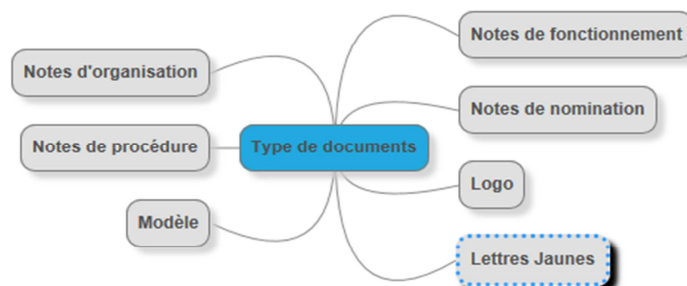


Figure 8: Typologie des documents

Il existe deux types de texte de gouvernance :

- Les notes : leur articulation a été définie par une note de fonctionnement émise par le secrétariat de Crédit agricole S.A. Elles se répartissent en quatre types :
 - Les « Notes de Procédure » (NP) : textes de gouvernance comportant un substrat réglementaire et sa déclinaison opérationnelle,
 - Les « Notes d'Organisation » (NO) : décrivant les structures et responsabilités des pôles, directions, entités ainsi que des comités transverses de Crédit Agricole S.A.
 - Les « Notes de Fonctionnement » (NF) : fixant les règles d'usage à respecter au sein de Crédit Agricole S.A,
 - Les « Notes de Nomination » (NN) : annonçant la nomination des cadres dirigeants au sein de l'entité Crédit Agricole S.A.
- Les « Lettres Jaunes» (LJ) : elles tirent leur nom de la couleur du support papier sur lequel elles étaient à l'origine imprimées.

Elles sont spécifiquement destinées aux Directions des Caisses régionales mais servent également de support au lancement de nouveaux produits et services (nationaux) concernant toutes les Caisses. Bien qu'en diminution sensible depuis 2001 (-70%), les « Lettres Jaunes » restent un vecteur important de communication de Crédit agricole S.A vers les Caisses régionales. Elles représentent une partie importante du corpus des textes de gouvernance à la charge du service des Affaires générales.

Les documents sont la plupart sous le format électronique (pdf, excel).

Cartographie des utilisateurs

Les utilisateurs sont des personnes internes qui font partie de :

- Crédit Agricole S.A. (filiales + entités)
- 39 Caisses régionales du Crédit Agricole
- Filiales productrices
- Émetteurs des documents, circulaires,....

Bilan de l'existant

Notre analyse nous a permis de mettre en évidence des forces et des faiblesses de l'intranet actuel :

- **Forces**
 1. Présence de métadonnées (Documents déjà indexés)
 2. Gestion des droits et accès établie
 3. Niveau d'arborescence optimisé
 4. Reprise possible des données
- **Faiblesses**
 1. Moteur de recherche ne fonctionne pas sur des filtres
 2. Absence d'une page d'accueil pédagogique
 3. La recherche simple ne fonctionne pas correctement
 4. Faiblesse du classement thématique
 5. Méconnaissance des fils RSS par les internautes

Préconisations

Notre analyse permet de confirmer la pertinence des préconisations établies par Thierry Saintier [31, Saintier]. Les principales préconisations étant les suivantes :

- Rationalisation de l'organisation du site
- Gouvernance de l'information
- Constitution d'un référentiel de texte
- Optimisation des métadonnées
- L'optimisation de l'utilisation du moteur de recherche

- L'optimisation du suivi statistique avec Xiti At internet
- Optimisation du paramétrage des rubriques du site intranet
- Le référencement du site Intranet des Affaires générales
- La publication de contenus didacticiels
- La visibilité du site par les internautes

Une grande partie de ces préconisations seront prises en compte dans la mise en œuvre du projet.

2.2.2.2.2 Recueil et analyse des besoins

Cette étape consiste à collecter des informations par des études et enquêtes, questionnaires, entretiens, études de cas en envisageant plusieurs scénarii.

Cette phase permet de recueillir et hiérarchiser l'ensemble des attentes exprimées par les utilisateurs. Il s'agit d'identifier tous les besoins des utilisateurs. Rappelons qu'un besoin représente la traduction d'une nécessité fonctionnelle constituant un gain relatif pour l'utilisateur qui en fait l'expression.

En effet, les utilisateurs finaux doivent adhérer au projet de migration pour une mise en œuvre réussie. Les responsables du projet doivent être attentifs à la façon dont sera déployée la solution comme par exemple, privilégier une interface utilisateur didactique, une charge de formation très réduite. En effet, plus la solution fournit une interface utilisateur familière, plus la charge de formation sera réduite et mieux elle sera acceptée par les utilisateurs finaux²⁶.

L'analyse et la synthèse des besoins, constituent un enjeu majeur lors de la migration d'un intranet. Elle permet de connaître le périmètre du projet et doit donc être menée avec la plus grande vigilance. En effet, il s'avère essentiel pour la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre d'être le plus clair et le plus précis possible sur les besoins à satisfaire.

En ce qui concerne notre projet, les besoins ont été recueillis par l'équipe éditoriale en réalisant des entretiens avec les utilisateurs de l'intranet actuel. La méthode « Tri de Carte » a été utilisée afin de collecter l'ensemble des besoins.

26 http://www.techniques-ingenieur.fr/actualite/high-tech-thematique_193/reussir-un-projet-ecm-article_11892/

Le principe de la méthode « Tri de Carte²⁷ » est de soumettre, à un panel d'utilisateurs, le contenu du site sous forme de cartes et de leur demander de les classer et éventuellement de les (re)nommer. Le tri peut être ouvert (les participants constituent les catégories eux mêmes) ou fermé (les participants classent les cartes dans des catégories définies en amont). C'est une méthode permettant d'**organiser les pages** d'un site Web. Elle permet de comprendre comment les utilisateurs structurent et nomment les différents constituants d'un site web de manière à leur proposer ensuite un contenu organisé au plus près de leurs attentes [32, Salaün].

L'analyse des résultats des entretiens a permis d'extraire les grandes attentes fonctionnelles résumées, dans la suite, par catégorie :

Ergonomie :

Accessibilité plus intuitive des documents avec :

- Une navigation plus fluide sur le site
- Une recherche plus performante (indexation, catégorisation, plan de classement)

Archivage

Conservation de l'historique

Pédagogie

Mise à disposition d'informations pédagogiques : permettre à l'utilisateur de comprendre à quoi sert chaque page. La page d'accueil doit proposer une aide et une assistance.

Segmentation/Profilage

Groupes distincts d'utilisateurs : nécessité d'accès restreints à des sous-ensembles

Suivi

Un Besoin d'alerte pour signaler la publication de nouveaux documents par typologie

Nécessité d'outils de pilotage (statistiques, tableaux de bord,...)

2.2.2.2.3 Evaluer la faisabilité du projet et préparer la réalisation

Cette étape consiste à évaluer la faisabilité du projet sur la base des besoins exprimés et analysés. Des études de cas pourraient être menées en envisageant plusieurs scénarii avec une évaluation sur plusieurs dimensions : technique, économique et organisationnelle. Ce travail permet de définir les limites de chaque scénario, les risques et les moyens correspondants²⁸.

Cette phase aboutit à une prise de décision qui s'appuie sur la constatation de faisabilité du projet selon un ou plusieurs scénarios retenus. Un plan global de réalisation est alors établi.

²⁷ <http://www.ergolab.net/articles/tri-cartes-ergonomie-web.php>

²⁸ <http://www.zdnet.fr/actualites/comment-preparer-la-refonte-d-un-site-39142768.htm?p=3>

Pour le projet Crédit Agricole S.A, cette étape a été réalisée au niveau global avec la validation du choix de la solution SharePoint 2013.

2.2.2.3 Sélection de la solution et mise en œuvre

2.2.2.3.1 Rédaction du cahier des charges fonctionnel

La rédaction du cahier des charges devra permettre le choix d'un prestataire capable de s'engager forfaitairement sur les développements à réaliser.

Il comprendra notamment :

- une définition de l'arborescence détaillée du futur site
- une présentation de la maquette
- la formalisation des procédures de mise en ligne et de validation du contenu du site
- la formalisation de besoin d'administration simplifiée
- les contraintes graphiques et ergonomiques
- des préconisations techniques indispensables à la satisfaction du besoin sans pour autant orienter la solution vers un fournisseur particulier [30, Rais].

Ce cahier des charges sera accompagné, à destination de la DSI, d'une estimation des coûts de réalisation. La validation de ce cahier des charges, notamment sur le contenu du site, impliquera fortement le directeur de la DSI.

La rédaction du cahier des charges du projet de migration doit être l'occasion de fixer de façon presque contractuelle ce qui est attendu du projet une fois déployé ; ce document doit donc décrire en langage non informatique le périmètre fonctionnel du projet, les contraintes qui pèsent sur le projet, les systèmes d'information auxquels il devra être connecté [2, Bénard]. Etant précisé que le cahier des charges ne doit pas formuler, à priori, les besoins en termes de solutions techniques.

Ce document pourra être le document de référence pour lancer un appel d'offre si l'entreprise souhaite sous-traiter la réalisation du projet. La même rigueur dans la rédaction du cahier des charges devra être appliquée, que la réalisation soit faite en interne ou sous-traitée.

En ce qui concerne le projet de migration du site AGL, sur la base des grandes attentes fonctionnelles exposées précédemment, nous avons établi un cahier des charges fonctionnel destiné à l'accompagnateur MOA pour lui permettre d'assurer ses missions exposées ci-dessus (cf. 2.2.1.2).

Le cahier des charges fonctionnel comporte les principales fonctionnalités retenues, synthétisées ci-dessous.

Synthèse des fonctionnalités retenues

Ergonomie :

Naviguer de façon plus fluide sur le site. Cette navigation devra prendre en compte la nouvelle arborescence schématique du site que nous avons établie et qui sera présentée dans la partie mise en œuvre (cf 1.3.4.3).

La navigation dans le site doit être possible depuis toutes les pages du site. C'est elle qui permettra de naviguer d'une rubrique à une autre sans repasser par une page spécifique (accueil ou autre). Il est prévu de reprendre les mêmes règles de navigation que le site actuel.

Gestion électronique des documents

Concevoir une vraie solution documentaire (GED) nécessaire pour la gestion des contenus documentaires diffusés sur le site des affaires générales avec une meilleure navigation et une efficacité dans la recherche de l'information.

Pédagogie

Mettre à disposition des internautes des outils, des tutoriels et des textes didactiques afin de les aider à l'utilisation et la recherche sur le site.

Archivage

Assurer une solution pérenne de stockage pour les documents importants et structurants des affaires générales.

Segmentation

Reprendre le profilage existant : gestion des groupes distincts d'utilisateurs. Certains documents doivent être accessibles à tous les utilisateurs alors que d'autres documents sont réservés à un public restreint.

Suivi

Mettre en place des alertes et des outils de pilotage (statistiques, tableaux de bord,...) pour informer les internautes des nouvelles publications sur le site.

Recherche

Cette fonctionnalité répond à la principale problématique de la migration du site intranet AGL. Etant très importante dans les attentes des utilisateurs et dans le fonctionnement de l'intranet, nous avons choisi de développer ci-après les principaux éléments retenus pour cette fonctionnalité :

- Effectuer une recherche sur l'ensemble des documents de l'intranet. L'utilisateur de l'intranet des affaires générales attend du moteur de recherche qu'il fournisse une réponse aussi rapide qu'avec un moteur web et que son ergonomie soit aussi sobre. L'utilisateur n'a pas à réfléchir sur l'organisation du site. Il devra procéder comme avec Google, c'est-à-dire étendre à l'intérieur du site les habitudes qu'il a prises à l'extérieur. Il est souhaité que la recherche se fasse par deux moyens :
 - une recherche simple de préférence sur le titre ensuite en texte intégral avec une insensibilité à la casse ou à l'accentuation, l'opérateur « ET » étant par défaut, expression entre guillemets pour une recherche « phrase exacte », possibilité d'utiliser la troncature droite (astérisque*) pour élargir la recherche aux termes d'une même famille.
 - une recherche avancée effectuée sur les champs suivants :
 - Sujet : (recherche : sur mots du titre et ou description/résumé)
 - Date
 - Numéro du document
 - Type de document
 - Emetteur
 - Langue
- Permettre à l'utilisateur de pouvoir choisir les opérateurs suivants : « OU », « ET ».
- Pouvoir rechercher des documents en tapant un synonyme du mot clé.
- Pouvoir affiner ensuite la recherche par les concepts définis dans la banque de termes : filtrage à gauche sur les champs suivants :
 - Année
 - Emetteur
 - Domaine
 - Langue
 - Type de document
- Pouvoir revenir en arrière facilement (page d'accueil du moteur) après avoir affiné une recherche : remettre en quelque sorte les compteurs à zéro sans avoir à décocher toutes les cases une par une.
- Permettre au gestionnaire du site (ou administrateur) de configurer le nombre des filtres.
- Les fonctionnalités de filtrages des résultats peuvent être considérées comme une

forme de recherche avancée plus intuitive.

- La page de résultats (en retour d'une recherche) devra fournir une liste de réponses pertinentes, ordonnée selon un ordre en partie déterminé par les administrateurs.

2.2.2.3.2 Choix de la solution

Lors d'une migration d'un intranet développé avec un CMS vers un ECM, une question se pose pour les entreprises sur le choix de la solution : faut-il choisir une solution libre ou solution propriétaire ?

L'essentiel des critères de choix peuvent reposer sur la capacité des outils à gérer l'ensemble des objets dont l'entreprise ou le service avait besoin et sur le fait de disposer d'interfaces suffisamment intuitives pour des utilisateurs non spécialistes à la gestion de contenu. Il est conseillé de privilégier un système robuste fondé sur des standards, et qui accorderait à l'équipe une bonne autonomie de production [19, Lamaze-Beyssac et al.].

Le choix de la plateforme ECM peut être guidé par les questions suivantes :

- quels besoins de fonctions avancées pour chacun des domaines de l'ECM (GED, CMS, collaboratif) qui justifieraient de préférer des outils spécialisés plutôt qu'une plateforme universelle ?
- Quelle intégration réelle entre la GED et le CMS ou entre la GED et le collaboratif ?
- Quelle contrainte d'intégration avec le système d'information de l'organisation ?
- Combien de métiers et d'utilisateurs pourraient ils utiliser cette plateforme en l'état ?
- Les critères de choix sont multiples, avec en particulier les critères suivants :
 - *Les fonctionnalités*
 - *Le dynamisme de la communauté*
 - *La pérennité et l'évolutivité* : est l'un des premiers critères de choix d'un outil pour la gestion de contenu : choisir une solution qui ne soit pas déjà leader en parts de marché est un pari risqué [7, Bertrand].
 - *Le coût*

Toutefois, les paramètres à prendre en considération sont plus larges²⁹ :

- envergure du projet intranet, services et employés concernés;
- type d'intranet et fonctionnalités souhaités selon les besoins de l'organisation;
- importance de chacun des besoins (partage de documents, communication);
- concordance avec la culture de l'organisation et avec les attentes et les compétences numériques actuelles des employés;
- simplicité, intuitivité, convivialité pour l'utilisateur;
- facilité d'utilisation (mise à jour, intégration de contenus);

²⁹ http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/Lesintranetsetleurchosystme-portraitdesusagesetmeilleurespratiques_final.pdf

- intégration de la plateforme avec les autres outils utilisés actuellement;
- facilité d'intégrer de nouveaux usagers;
- personnalisation des accès;
- prix et autres coûts importants à prévoir;
- accompagnement offert par le fournisseur;
- facilité d'évolution de la plateforme;
- sécurité, etc.

En résumé, nous pouvons considérer que les principaux critères de choix de la solution sont les réponses aux besoins, les éventuelles contraintes techniques, le coût global et la pérennité de la solution.

Ces critères devront être pris en compte et hiérarchisés dans une grille d'évaluation à établir pour évaluer les offres.

En effet, dans le cas d'un appel d'offres ou d'une soumission à des prestataires externes, la méthodologie d'évaluation des offres devra être définie et présentée aux soumissionnaires en réponse au cahier des charges du projet.

Le choix de la solution sera fait suite à une analyse et une évaluation des offres sur la base des critères préalablement établis.

Cette étape a été réalisée au niveau global. La Direction des systèmes d'information a privilégié le choix de SharePoint qui présente l'avantage d'être déjà utilisé dans le Groupe avec SharePoint 2010 collaboratif. Le Groupe a fait l'acquisition de la dernière version SharePoint 2013 qui permet de répondre à l'ensemble des besoins.

Etant précisé que la Direction des affaires générales a déjà sa base de délégation sur la version 2010 de SharePoint.

2.2.2.3.3 Mise en œuvre

La mise en œuvre de la solution choisie nécessite d'une part, une phase de définition comportant les études techniques nécessaires pour la réalisation du projet, sa planification et sa budgétisation, et d'autre part, une phase d'organisation incluant la mise en place d'une organisation capable de garantir la qualité de la réalisation.

Phase de définition :

Cette phase permet de réaliser les études techniques nécessaires pour finaliser le choix d'une technologie parmi plusieurs solutions techniques possibles. Le maître d'œuvre (réalisateur du projet) devra élaborer le cahier de charges technique et contribuer à la finalisation du dossier fonctionnel, technique et organisationnel en étroite relation avec le commanditaire et le prestataire ou fournisseur.

Dans cette phase, le planning des activités devra être établi avec la structuration du projet et l'établissement d'un plan et d'un calendrier de réalisation. Un chiffrage plus détaillé du projet est également établi.

Phase d'organisation :

Dans cette phase, il est procédé au recensement et à l'analyse de toutes les informations et préparation des outils nécessaires.

Les modalités d'organisation et les règles de gestion du projet devront être établis avec la planification et la répartition des tâches ainsi que les procédures de travail et de validation.

Dans le cadre de cette étape, il est important d'établir un plan de communication permettant de communiquer sur le changement de la plateforme et de gérer les nouveaux intranets. Une gestion efficace suppose d'engager les employés et de les préparer à l'arrivée du nouveau ECM, et ce, diversifiant les sources de renseignements permettant de comprendre la nouvelle structure de l'information. Le message à faire passer durant cette phase de transition n'est pas juste le fait qu'il y aura un nouvel outil, mais aussi son usage, la raison de sa mise en place³⁰.

Le plan de réalisation devra être également approuvé à l'issue de cette phase.

Pour notre projet, sur la base des besoins exprimés dans le cahier des charges fonctionnel, nous avons lancé la mise en œuvre du projet en établissant un plan d'actions de réalisation.

Mise en place d'un plan d'actions de réalisation

Afin de suivre la mise en œuvre opérationnelle du projet, un plan d'actions a été élaboré pour poser les bases d'une structuration claire des jalons permettant de réaliser la mission de manière efficace dans les délais prévus.

Le plan d'action, mis en place dans le cadre de ma mission, a permis l'ordonnancement et la planification des tâches nécessaires à la réalisation du projet et a déterminé les séquencements ou au contraire les parallélismes possibles entre l'exécution des tâches.

Pour cela, il a fallu lister les différentes tâches à effectuer et les détailler selon une démarche d'analyse descendante, en vue d'en déduire un planning prévisionnel avec un détail des tâches prévues chaque semaine.

³⁰ http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/Lesintranetsetleurchosystme-portraitdesusagesetmeilleurespratiques_final.pdf

Des réunions hebdomadaires ont été menées avec l'accompagnateur MOA afin de nous aider dans l'avancement du projet. Un compte rendu est établi suite à chaque réunion ainsi qu'une mise à jour du tableau des actions.

Le planning a été donc mis à jour sur une base hebdomadaire afin de suivre la progression du projet, en comparant le planning réel avec le planning prévisionnel de manière à mesurer et analyser les retards. Ainsi, à titre d'exemple, suite aux multiples contraintes apparues lors des phases d'analyse et de développement de l'interface web, le planning prévisionnel a été modifié au total 5 fois, pour prendre en compte les changements décidés dans la conduite du projet.

Le plan d'actions établi est un outil dynamique qui permet d'avoir une vue d'ensemble des tâches à réaliser et d'assurer leur suivi au quotidien.

Principales actions menées

Dans le cadre du plan d'actions présenté ci-dessus, nous allons développer dans la suite les principales actions suivantes :

- conception d'une nouvelle arborescence et d'une nouvelle maquette
- Mise en place des éléments de pédagogie
- Mise en œuvre de la fonction recherche

Conception de la nouvelle arborescence et de la nouvelle maquette

Nous avons d'abord commencé par exprimer toutes nos idées pour la nouvelle arborescence sur papier. Une présentation de l'arborescence a été ensuite formalisée et validée dans un fichier Excel. La nouvelle arborescence s'inspire de l'arborescence du site actuel afin de ne pas changer les habitudes des utilisateurs tout en prenant en compte leurs différentes recommandations et besoins.

Dans cette nouvelle arborescence (cf. Figure 9), le nouvel intranet AGL comprend 5 rubriques au niveau 1. Ces rubriques sont visibles selon le profil des utilisateurs.

La Rubrique Organisation et Gouvernance : qui permet à l'utilisateur de visualiser toutes les informations et contenus concernant l'organisation de Crédit Agricole S.A, les conseils d'administration et les dirigeants.

La Rubrique Procédures : qui comprend toutes les notes de procédure et de fonctionnement classées par année.

La Rubrique Lettres jaunes : qui comprend toutes les lettres jaunes classées par année.

La Rubrique Outils et modèles : qui affiche tous les moyens et les outils nécessaires aux utilisateurs de l'intranet AGL.

La Rubrique Archives et ressources historiques : qui sera en lien avec l'intranet des archives historiques.

Pour certaines rubriques, les « nouveautés » qui sont les nouvelles publications relatives au corpus documentaire de la rubrique sont affichées sur la page web. Pour d'autres rubriques, des documents sont également affichés. Ils correspondent au contenu de la « bibliothèque³¹ » correspondante.

³¹ https://support.office.com/fr-fr/article/Pr%C3%A9sentation-des-biblioth%C3%A8ques-b49f1617-c7c1-4078-b6b6-482500025d74#_toc257386888

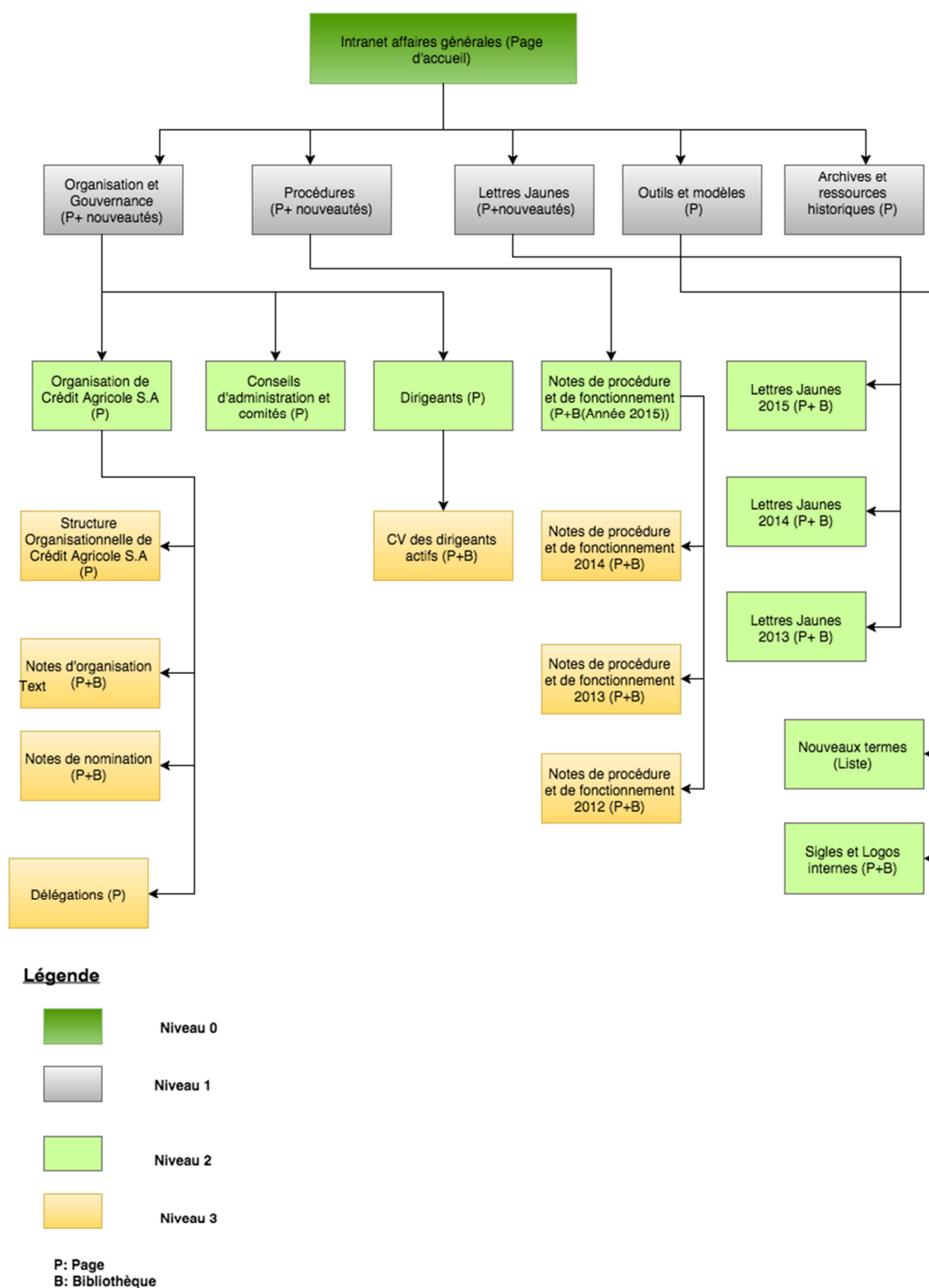


Figure 9: Arborescence schématique du nouvel intranet

La nouvelle maquette comprend les squelettes des différentes pages dans lesquelles nous avons intégré des contenus textuels ou iconographiques.

La mise en œuvre de la maquette sur le « bac à sable » a été réalisée en tenant compte de la structure d'un site dans la plateforme Mocca³² (cf. Figure 10) et l'étude des fonctionnalités de SharePoint 2013.

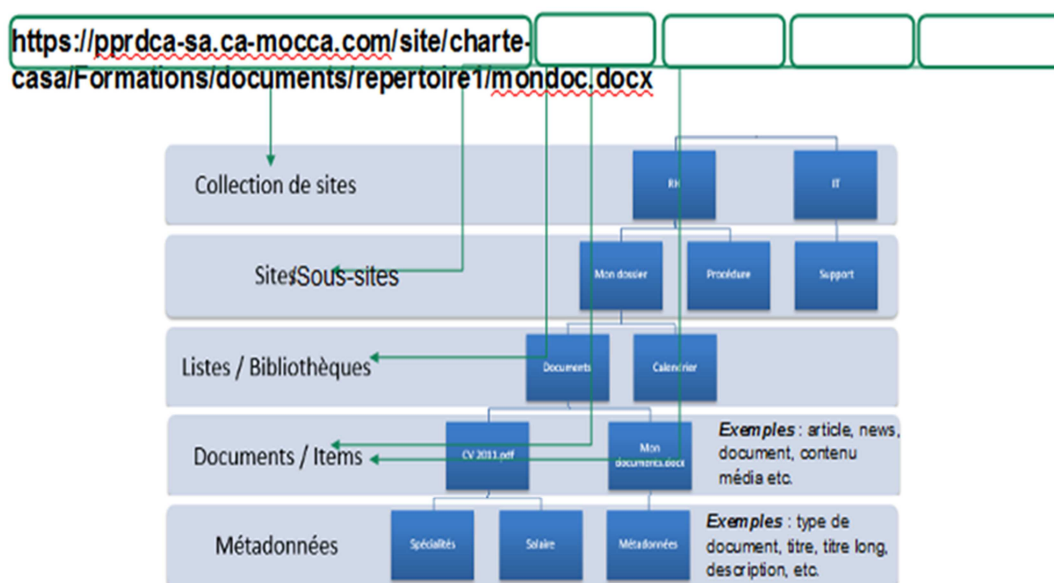


Figure 10: Structure d'un site dans la plateforme Mocca

L'intranet des affaires générales correspond à un site faisant partie d'une collection de sites.

Etant précisé que dans la plateforme Mocca, une collection de site est composée d'un site de niveau supérieur (site racine) et de tous les sites situés sous celui-ci (sous-sites).

Une rubrique (un onglet) correspond à un sous site ou une page

Chacun de ces sites (site racine et sous-site) contient les éléments suivants :

Les bibliothèques

Pour créer, stocker, partager des documents (formats office, pdf, zip...)

Les listes :

Pour stocker des informations de type texte, liens, nombres, contacts, etc.

Les pages :

Pour réaliser une page de contenu web

Pour présenter de l'information de type texte / documents / images / listes / multimédia ...

³² Source Crédit Agricole (Formation_MOCCA_Intranet de Publication – Septembre 2015)

Pédagogie

Nous avons conçu la page d'accueil de sorte qu'elle soit la plus didactique possible ; en effet, la nouvelle page d'accueil permet d'assister un utilisateur de l'intranet et de lui proposer une aide grâce notamment à un petit tutoriel avec un FAQ.

Plusieurs éléments de la page d'accueil de l'intranet actuel ont été repris dont notamment : plan du site, capital social, siège social, dernières publications avec une présentation plus ergonomique et plus claire à l'internaute (cf. Annexe 1).

Dans la mise en œuvre de la page d'accueil ainsi que pour les autres pages, nous avons utilisé des composants propres à SharePoint ainsi que des composants développés par la MOE tels que Mocca Contact, Mocca News, ect...

Solution documentaire (GED³³)

Pour concevoir la solution documentaire au sein de l'intranet des affaires générales, nous avons utilisé la notion de « bibliothèque » de documents qui est le cœur de SharePoint [30, Séguin]. Rappelons qu'une « bibliothèque » de documents sous SharePoint est un emplacement du site dans lequel il est possible de créer, stocker, mettre à jour des fichiers et collaborer sur ceux-ci avec les membres d'une équipe³⁴. Cette brique nous a permis de formaliser notre vision structurée des données et de l'organisation des documents.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la solution documentaire, nous avons traité les différents points suivants (selon le plan d'actions en annexe) :

- **le nombre de « bibliothèques »** : vu la volumétrie des documents par type de documents (NN, NO, LJ, NP, NF) et vu le nombre de documents que nous pouvons insérer dans une bibliothèque sous SharePoint 2013 (5000 documents), nous avons opté pour les choix suivants :
 - créer une « bibliothèque » par année pour les lettres jaunes.
 - créer une seule « bibliothèque » pour les notes de procédure et les notes de fonctionnement par année car celles-ci présentent des contenus (textes) très liés
 - Créer une « bibliothèque » pour mettre toutes les notes de nominations compte tenu de leur volumétrie et leur structure.

³³ Gestion Electronique des documents

³⁴ https://support.office.com/fr-fr/article/Pr%C3%A9sentation-des-biblioth%C3%A8ques-b49f1617-c7c1-4078-b6b6-482500025d74#_toc257386888

- Créer une « bibliothèque » pour mettre toutes les notes d'organisation vu leur volumétrie et leur structure.
- **la structure des « bibliothèques »** : est liée à la question de la reprise des données et des documents de Pigment. La MOE nous a transmis un fichier Excel des données Pigment qui nous a aidé à structurer les différentes « bibliothèques ».

Nous précisons que la MOE a développé un modèle de bibliothèque nommé « Document Mocca » destiné à construire des modèles de « bibliothèques ». Il a été établi suite à l'analyse de tous les intranets et de leurs contenus. Ce modèle comprend un certain nombre de champs. Parmi ces champs, il y a les champs 'Nom', 'Titre', 'Titre long' qui sont obligatoires et qui doivent contenir des informations pour la réussite de l'alimentation des documents dans les « bibliothèques ». L'utilisation de ce modèle nous a permis de :

- gagner du temps lors de la mise en œuvre (duplication de la même structure pour des bibliothèques qui héritent d'un modèle donné).
- bénéficier des mises à jours appliquées dans le modèle.

De plus, nous avons utilisé une fonctionnalité apportée par SharePoint 2013 : les « métadonnées gérées ». Cette fonctionnalité se place dans le contexte de la Taxonomie (ou banque de termes) définissant la manière de classer de l'information, avec un plan de classement établi³⁵. En effet, nous avons attribué à certains champs ou colonnes des bibliothèques le type « métadonnées gérées ». Nous expliquerons cette fonctionnalité dans la mise en œuvre de la fonction recherche car son utilisation a un intérêt pour l'affinage de la recherche (cf paragraphe ci-après).

La structuration de la bibliothèque rejoint la problématique relative à la définition des métadonnées. En effet, pour chaque colonne des bibliothèques, il faut être en mesure de dire si elle est : soit une métadonnée de gestion réservée aux gestionnaire du site, soit une métadonnée gérée reposant sur une liste de termes à constituer au préalable et permettant de trier/ filtrer les document, soit enfin une métadonnée « simple » destinée à être affichée pour le visiteur naviguant dans une liste de documents. Comme nous l'avons précisé précédemment, nous nous sommes servis des fichiers de suivi rédigés par l'équipe rédactionnelle. Ces fichiers de suivi recensent déjà une partie des métadonnées de gestion et de description des textes de gouvernance. Nous avons travaillé sur ces fichiers pour définir, améliorer et

³⁵ <http://www.itpro.fr/a/metadonnees-gerees-sharepoint-2010/>

optimiser ces métadonnées du corpus documentaire. Etant précisé que la réflexion sur les métadonnées permet d'aboutir à une recherche optimisée des documents.

- Alimentation du contenu

Suite à la construction de quelques « bibliothèques », nous avons commencé par préparer et nettoyer les fichiers d'export relatifs aux lettres jaunes afin de garantir la réussite de l'export dans le bac à sable.

L'alimentation des contenus dans la bibliothèque se fait manuellement ligne par ligne ou par dizaine. Nous précisons que pour les colonnes ayant comme type « métadonnées gérées », nous étions obligés d'aller chercher leurs contenus dans la banque de terme afin d'assurer leurs indexations.

- Affichage du résultat

Avec SharePoint 2013, nous avons la possibilité de sélectionner les métadonnées que nous voulons afficher pour l'utilisateur de l'intranet. La force de SharePoint est de séparer la couche de présentation de celle du stockage³⁶.

De plus, le temps d'affichage des documents dans une page lors de la consultation a été un critère pris en compte lors de la structuration des bibliothèques. Il a été convenu, avec notre accompagnateur MOA, d'afficher 200 documents par page.

Recherche

Il est important de préciser que la mise en œuvre de la fonctionnalité « Recherche » est fortement liée au travail réalisé en amont sur les bibliothèques et leur structure (cf paragraphe précédent) qui permet de prendre en compte les différentes exigences exprimées dans les attentes fonctionnelles.

Ainsi, sur la base des besoins des utilisateurs, nous avons identifié les champs les plus pertinents pour la recherche de documents, qui sont les suivants :

- Année
- Emetteur
- Domaine
- Langue
- Type de document

Nous avons ensuite attribué à ces champs le type « métadonnées gérées » qui permet d'utiliser un plan de classification préétabli (banque de termes).

36 <http://docslide.fr/technology/ecm-sharepoint-2013.html>

En effet, nous avons étudié tous les fichiers dont nous disposons (fichier de suivi des publications des documents de l'intranet AGL, fichiers export,...) pour définir tous les termes correspondant à chaque champ.

Cette banque de terme, qui doit être bien établie au préalable, pourrait être mise à jour à n'importe quel moment.

Principales actions à finaliser

Afin de finaliser la migration de l'intranet AGL dans les délais, il reste à mener les principales actions suivantes :

- Finaliser la solution documentaire et les textes didactiques
- Finaliser le module de recherche
- Finaliser la migration du contenu

Troisième partie

Bilan et Enseignements

3 Bilan et Enseignements

3.1 Analyse méthodologique de la démarche adoptée dans l'étude de cas

Le projet de migration des intranets du Crédit Agricole a été mis en œuvre à deux niveaux :

- un niveau global :
- un niveau local pour chacun des sites intranet.

Notre analyse de la démarche adoptée portera donc sur ces deux niveaux. Pour le niveau local, nous analyserons en détail la migration du site intranet AGL qui a fait l'objet de ma mission de stage.

3.1.1 Analyse de la démarche au niveau global

Le projet global, piloté par la DSI, consiste à définir un cadre et assurer la migration de tous les intranets du groupe Crédit Agricole.

Etant précisé que la DSI du Groupe a assuré toutes les étapes du projet jusqu'à la migration des intranets des services qui ont choisi une reprise à l'identique (scénario 1). En ce qui concerne les services qui ont choisi une restructuration ou une refonte de l'intranet (scénario 2), tel que la direction des Affaires générales (AGL), une équipe projet est désignée au sein de ces services pour assurer les étapes de migration en collaboration avec la DSI.

N'étant pas impliquée dans le lancement et la mise en œuvre du projet global qui a eu lieu dès 2014, j'ai recueilli les informations relatives à la démarche poursuivie, auprès du Directeur de la DSI, lors d'un entretien le 21 septembre 2015.

Sur la base de ces informations, il apparaît qu'une démarche projet a bien été suivie en respectant les principales étapes présentées dans le chapitre 1 (cf. paragraphe 1.3.4) :

- Une étude d'opportunité qui a permis notamment de valider le caractère stratégique et économique du projet et de définir ses objectifs.
- Une étude de faisabilité technique, économique et organisationnelle au niveau global.
- La sélection de la solution et sa mise en œuvre. A l'issue de cette étape, la solution retenue est la migration de l'ensemble des intranets du groupe vers un ECM commercial, SharePoint 2013. En effet, cette solution qui existait déjà dans le groupe, permet de répondre à la majorité des besoins exprimés par les entités du groupe. Un prestataire a été également choisi pour accompagner le groupe dans la mise en œuvre de cette migration.

Dans le cadre de la phase mise en œuvre, le prestataire est chargé d'élaborer le cahier des charges technique et contribuer à la finalisation du dossier fonctionnel, technique et organisationnel en étroite collaboration avec la DSI et les équipes projet des services impliqués dans le scénario 2. Un plan et un calendrier de réalisation devaient être établis dans le respect des délais fixés au niveau global.

3.1.2 Analyse méthodologique de la démarche au niveau local : migration du site AGL

Dans le cadre du projet global de migration des sites intranet, une démarche de type « projet » est menée au niveau local pour les services ayant choisi de restructurer leurs sites existants. Dans la suite, je présente une analyse méthodologique de cette démarche pour le département AGL dans lequel j'ai mené ma mission.

Pour réaliser cette analyse méthodologique, nous avons comparé la démarche poursuivie avec la démarche théorique exposée dans le paragraphe 1.3.4. Cette comparaison réalisée étape par étape, a mis en évidence les points suivants :

Etude d'opportunité :

Cette étape a été réalisée avec l'élaboration d'une lettre de cadrage qui comporte les éléments clés du projet de migration du site AGL.

Etude de faisabilité :

Cette étude comporte normalement 3 étapes

- Analyse de l'existant :
Une analyse qualitative et quantitative a bien été réalisée. Elle a permis de mettre en évidence des points forts et des points à améliorer. En particulier, une cartographie de l'environnement a été établie sur le plan organisationnel, technique et environnemental prenant en compte l'intégration du site actuel dans l'environnement global de l'organisation.
- Recueil et analyse des besoins :
Cette étape majeure a été bien menée. Les besoins des utilisateurs ont été recueillis grâce à des entretiens. Ils ont été analysés et synthétisés pour en extraire les grandes attentes fonctionnelles du futur site.
- Evaluation de la faisabilité et préparation de la réalisation :
Cette étape a été réalisée au niveau global : le choix de la solution SharePoint a été validé et le plan global de réalisation a été établi avec le choix du scénario 2 pour le site AGL.

Sélection de la solution et mise en œuvre :

Dans cette partie, 3 étapes sont habituellement prévues :

- Elaboration du cahier des charges fonctionnel :

Le choix du prestataire ayant été fait au niveau global, cette étape a consisté à établir un cahier des charges fonctionnel spécifique à la migration du site AGL.

Cette étape a constitué un des éléments majeurs de ma mission. Le cahier des charges qui a été établi, comporte les grandes attentes fonctionnelles retenues.

Les coûts de réalisation ont été préalablement définis et validés au niveau global par la DSI.

- Choix de la solution :

Cette étape a été réalisée au niveau global. La solution retenue est à déployer au niveau local.

- Mise en œuvre :

Cette étape a été adaptée au niveau local par l'élaboration d'un plan d'actions et d'un calendrier de réalisation.

En effet, les aspects techniques ont été préalablement validés au niveau global. Une organisation a été également mise en place pour permettre la réalisation des projets locaux avec l'appui du prestataire sélectionné.

Nous allons présenter plus bas une analyse plus détaillée des principales actions menées dans le cadre de la phase de mise en œuvre, qui constitue un des éléments importants de ma mission.

3.2 Analyse complémentaire selon les éléments clés de succès

En complément de l'analyse méthodologique réalisée ci-dessus, basée sur la comparaison de la méthodologie mise en œuvre dans l'étude de cas avec la méthodologie recommandée pour la gestion d'un tel projet, nous allons analyser, dans ce paragraphe, le projet de migration de l'intranet AGL sous un ECM (SharePoint), selon les différentes clés de succès mentionnées dans la littérature³⁷ :

3.2.1 Privilégier l'écoute des besoins

Il est important de distinguer 3 types de populations et leurs besoins spécifiques : les utilisateurs, les contributeurs et les administrateurs ; les contributeurs et les administrateurs privilégient un outil pratique et intuitif et les utilisateurs recherchent avant tout un outil qui simplifie leurs tâches quotidiennes.

³⁷ <http://fr.slideshare.net/PhilippeC/livre-blanc-ei-technologies-projet-refonte-intranet-juillet-2012-v3-9>

Un focus sur les utilisateurs finaux : l'adoption par l'utilisateur final est la clé d'une mise en œuvre réussie. L'intuitivité et l'expérience utilisateur sont des critères importants dans le choix de la solution ECM. Plus la solution fournit une interface utilisateur familière, plus la charge de formation sera réduite et mieux elle sera acceptée par les utilisateurs finaux ; Une étude de cadrage des besoins est nécessaire pour vérifier l'adéquation de la couverture fonctionnelle avec les solutions envisagées. Il faut également tenir compte des ressources et des compétences internes notamment à la DSI.

Dans notre étude de cas, la mise en œuvre du projet prend bien en compte les différentes catégories de besoins ainsi que les ressources et compétences internes. De plus, le projet de migration de l'intranet AGL a été centré sur les besoins des utilisateurs finaux de manière à faciliter la navigation et la recherche sur le site.

3.2.2 Impliquer un sponsor

Un sponsor doit être désigné pour mener une action qui s'inscrit dans la durée.

Le sponsor doit avoir l'autorité et la visibilité suffisantes et s'impliquer fortement afin de pouvoir :

- Positionner clairement l'équipe projet
- Participer aux Comités de Pilotage
- Agir et décider rapidement : résoudre les conflits éventuels et prendre la décision finale. Son rôle sera également de « vendre » le projet en interne. Compte tenu des tâches qui lui seront confiées, il est conseillé de choisir un sponsor à un niveau hiérarchique élevé.

Dans notre cas, le sponsor est le Directeur de la DSI que j'ai rencontré et qui m'a confirmé son implication dans le projet tant au niveau global qu'au niveau local.

3.2.3 Dimensionner les ressources internes

L'intranet doit être géré par une équipe dédiée aux niveaux technique, fonctionnel, animation et support.

Pour réussir, cette équipe doit pouvoir s'appuyer sur des relais internes à identifier au sein des différents départements. Ces collaborateurs seront idéalement associés pendant toute la durée du projet.

Il est recommandé que les membres soient choisis parmi les éléments « moteurs » qui ont participé aux entretiens de définition des besoins.

Cette approche permettra de garantir une bonne dynamique au projet et d'assurer une continuité entre les phases amont et la phase d'intégration de la solution.

Le rôle du sponsor sera à nouveau fondamental car ce type de projet a besoin d'un fort engagement pour défendre l'affectation de nouvelles ressources. En effet, il n'est pas réaliste de le gérer à iso-ressources.

Dans le cas du projet au Crédit Agricole, l'organisation mise en place pour la réalisation du projet répond aux recommandations exposées ci-dessus avec :

1. Une équipe au niveau global avec des relais locaux dans les différentes entités chargées de migrer leur intranet
2. Un accompagnement par un prestataire externe spécialisé dans l'ECM SharePoint 2013 avec des ressources dédiées à chaque entité.

3.2.4 Anticiper la montée du web 2.0

Envisager la refonte de son intranet sans prendre en compte cette évolution constituerait une grave erreur tant dans le choix de l'outil que dans son déploiement.

Trois types d'impacts seront à anticiper :

L'évolution des métiers

- Le fonctionnement en mode collaboratif, les échanges de contenus et le développement des communautés métiers est souvent mal anticipé par le management.
- Pour les collaborateurs, le passage d'un mode de travail individuel à partagé, induit une modification nécessaire des habitudes de travail.

Les impacts organisationnels

- Les processus métiers sont impactés notamment de par le décroisement de l'entreprise lié à la rapidité et la fluidité des échanges.
- Les modes classiques de prises de décisions sont également modifiés.

Les rapports hiérarchiques

- La mise en place d'un portail a tendance à aplanir la hiérarchie.
- La peur de donner des droits d'accès et de modification peut conduire à une forme de « déresponsabilisation » contraire aux objectifs escomptés.

Dans le projet de migration du groupe Crédit Agricole, le choix de l'outil SharePoint 2013 prend bien en compte l'évolution vers le web 2.0 grâce notamment à sa brique collaborative.

Pour l'intranet AGL, la fonctionnalité collaborative n'est pas la priorité et pourrait si besoin être intégrée ultérieurement.

3.2.5 Piloter le projet par les enjeux métiers

Parmi les acteurs clés du projet, la DSI joue un rôle qui est trop souvent vécu comme une contrainte. De plus, le fait d'imposer un outil aux utilisateurs sans une écoute préalable de leurs besoins est souvent mal vécu. Une meilleure coordination entre la direction de la communication et la DSI est à mettre en œuvre en amont du projet.

Dans notre étude de cas, l'outil SharePoint 2013 était recommandé par la DSI aux diverses entités du groupe pour tenir compte de différents critères tant au niveau global qu'au niveau local.

Une très bonne coordination a été menée entre la DSI et les équipes locales dont notamment l'équipe éditoriale de la direction des affaires générales avec une communication bien établie en amont du projet.

3.2.6 Fixer un périmètre fonctionnel réaliste

L'établissement du périmètre fonctionnel de notre projet a bien pris en compte cette exigence pour l'intranet AGL.

3.2.7 Lancer le projet par une première phase pilote

L'objectif est de réaliser une étape intermédiaire à périmètre réduit au niveau du nombre d'utilisateurs et des fonctionnalités prioritaires. Idéalement, les utilisateurs « testeurs » seront choisis sur la base du volontariat, ce qui permettra également d'identifier des « relais » pour l'animation de l'intranet. Cette équipe sera par exemple constituée des utilisateurs qui ont été interviewés dans la phase amont. Il sera utile de savoir se faire accompagner par un prestataire extérieur, qui définira les « bonnes pratiques » et opérera un transfert de compétences progressif vers l'équipe interne. Nous donnons ici à titre indicatif les principaux axes clés à analyser qui constituent une des étapes préliminaires à mettre en œuvre dans cette phase pilote.

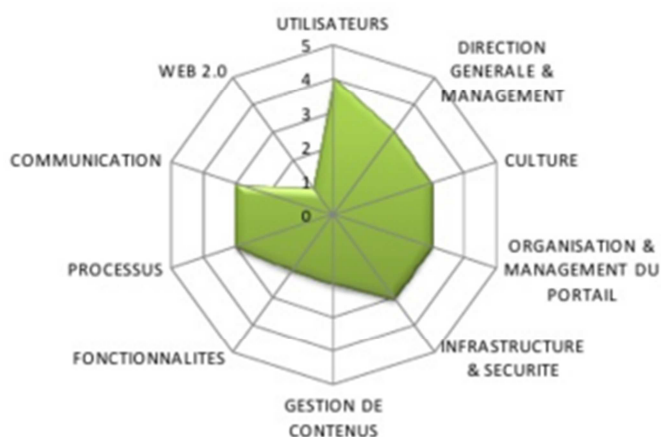


Figure 9: Exemple d'état des lieux au lancement de la phase pilote du projet

Pour le projet de migration des intranets du groupe Crédit Agricole, il n'est pas prévu de phase pilote. Les intranets doivent être mis en ligne fin 2015 sous SharePoint 2013.

De plus, il est difficilement envisageable de mener une phase pilote, pour le site AGL, compte tenu de la nature des documents du site et de leur fréquence d'utilisation déterminée par les statistiques de consultations du site intranet.

3.2.8 Aligner le projet sur les vrais besoins métiers

Le lancement du nouvel intranet ne doit pas uniquement reposer que sur quelques améliorations graphiques. Cette technique ne susciterait qu'un attrait à court terme de la part des utilisateurs et un sentiment déceptif lié à une forte frustration. Seule une connaissance fine des vrais besoins métiers et de leurs priorités débouchera sur la mise en œuvre des fonctionnalités qui simplifient la vie des utilisateurs au quotidien. Encore une fois, c'est le rôle de la phase de cadrage. Il faut replacer le collaborateur au cœur de l'intranet. L'objectif est de comprendre pourquoi et comment les collaborateurs vont jouer un rôle clé dans le processus de refonte. « Replacer le collaborateur au cœur de l'intranet » signifie que nous passons d'une approche très hiérarchique (Top-down) à une approche centrée sur les utilisateurs (Bottom-up).

Dans notre projet AGL, le choix a été d'abord de restructurer le site existant pour répondre en priorité aux besoins des utilisateurs : une navigation fluide, des outils pédagogiques et une meilleure recherche d'information. Dans un second temps, les aspects graphiques sont traités avec quelques améliorations.

3.2.9 Gouverner le projet comme un projet d'entreprise

Cette démarche est suivie au niveau global par la DSI du groupe Crédit Agricole S.A, puis déclinée au niveau local par les équipes projet.

3.2.10 Gouvernance de l'information

Pour la réussite d'un projet ECM, il est recommandé d'avoir une bonne gouvernance de l'information.

En effet, cette gouvernance de l'information, évoquée par Gartner comme les « outils d'évaluation de contenu », est la façon dont une organisation gère et contrôle son information. Parce que le contenu doit être exploitable, classé et structuré, les organisations doivent mettre en place une bonne gouvernance de l'information au sein de leur SI. En parallèle, l'information doit être éliminée d'une manière logique afin de réduire le coût et la difficulté de sa gestion quand elle n'a pas plus de valeur. Décider quelle information doit être conservée et celle qui doit être éliminée est un processus complexe. La gestion des risques, le respect de la réglementation, le contrôle des mails, l'*e-discovery*... sont autant de raisons pour lesquelles une initiative ECM couronnée de succès repose sur une bonne stratégie de gouvernance de contenu. Les organisations doivent donc mettre en place un ensemble de

règles et de procédures qui contrôlent la façon dont leur information sera gérée tout au long de son cycle de vie³⁸.

Dans le projet AGL, cette problématique est prise en compte par un travail sur les métadonnées des différents contenus afin de mieux structurer, classer et rendre plus exploitable la nouvelle solution documentaire. Etant précisé que les processus de gestion de l'information sont sous le contrôle de l'administrateur du site.

3.2.11 Accompagner le changement

La conduite du changement ne se limite pas seulement à la formation des utilisateurs et des contributeurs. Une bonne pratique serait de regrouper les utilisateurs par niveau homogène. Une communication régulière sur les premières victoires obtenues aidera à identifier et à abattre les obstacles et les freins aux changements. Il est important à ce stade de fixer des étapes réalistes et atteignables.

En résumé, piloter le changement revient à définir les méthodes, les techniques et les moyens mis en œuvre pour accompagner une transformation. Un des bénéfices induits par la conduite de changement sera donc de réussir à rendre l'outil le plus transparent possible tant pour l'utilisateur que pour les contributeurs.

Une gestion du changement efficace suppose d'engager ses employés et de les préparer à l'arrivée de la nouvelle plateforme, et ce, en diversifiant les sources de renseignements permettant de comprendre la nouvelle structure de l'information. L'organisation s'assure ainsi que tous les employés sont bien informés du changement plutôt que d'y être confrontés.

Dans notre étude de cas, l'accompagnement du changement se fait à deux niveaux :

1. au niveau global : des formations spécifiques et des espaces collaboratifs ont été mis en place pour aider les équipes projet à prendre en main SharePoint 2013.
2. Au niveau local : en ce qui concerne AGL, des outils pédagogiques sont intégrés dans le nouveau portail afin d'accompagner l'utilisateur.

3.3 Récapitulatif des enseignements

Sur la base de l'analyse présentée ci-dessus et de l'expérience vécue dans le cadre de ma mission au sein du département AGL du groupe Crédit Agricole S.A, nous présentons ci-après les principaux enseignements retenus pour réussir une migration d'un intranet sous SharePoint 2013 :

³⁸ <http://www.techniques-ingenieur.fr/actualite/articles/reussir-un-projet-ecm-11604/>

- L'importance d'une **bonne conduite de projet** avec en particulier,
 - la nécessité d'un travail d'équipe entre la DSI, le pilotage et les équipes métiers.
 - L'implication de tous les acteurs
 - L'établissement d'un plan d'actions et son suivi
 - La validation des étapes intermédiaires
- La nécessité d'avoir des **ressources appropriées** dont :
 - Ressources compétentes en architecture de l'information.
 - Accompagnement d'un assistant maîtrise d'ouvrage
- L'importance de la **phase de recueil et de synthèse des besoins** des utilisateurs avec notamment l'établissement et la validation d'un cahier des charges fonctionnel pertinent.
- L'importance du **choix du type de migration** (reprise à l'identique, refonte, restructuration) en fonction des contraintes de délais et de ressources.
- La nécessité d'aménager des espaces de **partage d'information** entre les différentes entités métier pour enrichir leurs modes opératoires sous SharePoint et tirer parti de l'expérience des différentes communautés impliquées dans la migration de leurs intranets
- La **bonne gouvernance de l'information**

L'objectif majeur de la gouvernance de l'information est d'assurer la maîtrise de l'information et des documents qui circulent dans l'entreprise. Elle revêt des enjeux capitaux : la gestion de la connaissance, la fluidité des processus, la fiabilité de l'information, la qualité du service rendu, la limitation des risques, la motivation des équipes et tout cela réside dans la maîtrise de l'information³⁹.
- La présence d'un **architecte de l'information**

Pour relever les défis d'une bonne migration, il est important d'avoir un architecte de l'information qui doit réunir les compétences principales suivantes [33, Salaün] :

 - Maîtriser la gestion dynamique des projets
 - Savoir faire dialoguer et coopérer les métiers connexes

³⁹ <http://ecm.cincom.fr/2011/11/ecm-et-gouvernance-de-linformation/>

- Modéliser les expériences utilisateurs
- Savoir structurer l'information, les données et les ressources documentaires
- Réaliser des prototypes
- Dans la phase de mise en œuvre :
 - Concevoir et valider la maquette avant la mise en place du bac à sable
 - Avoir une bonne connaissance de l'outil SharePoint
 - Assurer les formations des équipes projet par niveau et par profil
- La nécessité de prévoir **une évaluation du processus de migration** des intranets

Conclusion

Notre mémoire porte sur la migration d'un intranet réalisé avec un CMS (Content Management System) vers une plateforme ECM (Entreprise Content Management).

Ce mémoire n'a pas l'ambition d'apporter des solutions techniques, mais des recommandations basées sur une expérience de réalisation et de conduite d'un projet de migration. En effet, il s'agit d'un chantier long et complexe dont la réussite ne dépend pas uniquement du choix de l'outil mais surtout du respect d'un certain nombre de critères essentiels et de règles que nous avons établi dans ce mémoire.

Il est rappelé qu'un système de gestion de contenu (CMS) est un logiciel permettant de gérer de manière aisée et efficace les pages statiques et dynamiques d'un site web. Il est composé de deux couches applicatives : d'une part, l'interface d'accès au système et d'autre part, le système de « back office » qui structure les bases de données reliées à des outils de portail, à des fonctionnalités de recherche et de personnalisation.

Par ailleurs, un ECM ou gestion globale des contenus, est défini comme un ensemble de stratégies et d'outils utilisés pour capturer, manager, stocker, préserver des contenus et des documents liés aux processus organisationnels. Une plateforme ECM est généralement constituée par l'intégration des outils suivants : GED, CMS, outils collaboratifs, workflow, portail, moteur de recherche, archivage. Cet ensemble de briques fonctionnelles est nécessaire pour couvrir la gestion du cycle de vie de tout type de contenu.

La migration d'un intranet réalisé avec un CMS vers une plateforme ECM est motivée principalement par la largeur du champ fonctionnel d'un ECM par rapport à un CMS avec en particulier, la gestion d'un grand nombre de documents ou d'informations non structurées. En effet, les entreprises doivent faire face aujourd'hui à l'explosion du volume de contenus électroniques et à leur diversité.

La migration d'un intranet présente plusieurs enjeux : économiques, techniques, managériaux et organisationnels. La réussite d'un tel projet dépend de la prise en compte de tous ces enjeux avec la mise en œuvre d'une méthodologie bien définie qui s'applique à tout projet de système d'information et que nous avons présentée dans ce mémoire. Cette méthodologie comporte trois principales étapes :

- une étude d'opportunité qui définit notamment les motivations et les objectifs du projet,
- une étude de faisabilité qui repose sur une analyse de l'existant, un recueil et une analyse des besoins et une évaluation de faisabilité du projet
- puis une dernière étape de sélection de la solution et de sa mise en œuvre avec la rédaction d'un cahier de charges fonctionnel, le choix de la solution et sa mise en place avec une phase de définition et une phase d'organisation qui permettent

d'établir un plan et un calendrier de réalisation.

Cette méthodologie permet de répondre aux éléments clés de réussite du projet et en particulier, la réponse aux besoins des utilisateurs, l'anticipation des évolutions futures notamment technologiques, la mise en place d'une organisation adaptée, bien dimensionnée avec des ressources appropriées et l'implication des acteurs clés et des dirigeants, la bonne conduite du projet et l'accompagnement au changement.

Les problématiques majeures auxquelles nous avons été confrontés dans le projet de migration de l'intranet de la Direction des Affaires générales (AGL) de Crédit Agricole S.A ont toutes pour caractéristiques d'accompagner le mode de consommation des utilisateurs, d'anticiper leurs besoins et de leur proposer une interface simple et facile d'accès.

Ces problématiques ont été, dans notre cas, résolues par :

- l'amélioration de la navigation vers plus de fluidité
- l'optimisation de la recherche des informations et des documents présents sur le site qui compte environ 6000 contenus
- la rapidité d'accès à des informations pertinentes.

Une démarche projet a été suivie pour la mise en œuvre de cette migration.

Dans le cadre de ce projet, j'ai contribué aux étapes d'analyse de l'existant, d'analyse des besoins, d'élaboration du cahier des charges fonctionnel et de mise en œuvre du plan de réalisation. Ainsi, pour répondre aux problématiques spécifiques du site AGL, nous nous sommes focalisés sur la conception d'une nouvelle arborescence et d'une nouvelle maquette ainsi que sur la mise en œuvre de la fonction recherche et la mise en place des éléments de pédagogie. En particulier, nous avons conçu une arborescence centrée sur les besoins des utilisateurs et nous avons capitalisé sur les fonctionnalités présentes dans SharePoint 2013 pour élaborer une solution documentaire avec une fonction recherche plus performante.

Nous avons analysé dans ce mémoire la démarche adoptée dans l'étude de cas tant au niveau global qu'au niveau local avec le site AGL.

L'analyse méthodologique a permis de mettre en évidence que dans notre cas, la démarche adoptée respecte les principales étapes de la démarche théorique recommandée pour un tel projet.

Par ailleurs, une analyse complémentaire montre que les facteurs clés de succès d'une migration d'un intranet sont globalement bien pris en compte dans le projet de migration de l'intranet AGL, étant précisé que certains points sont pris en compte uniquement au niveau du projet global (étude de faisabilité technique et économique, sélection de la solution).

Le travail réalisé dans le cadre de mon stage et l'analyse présentée dans ce mémoire, m'a permis de tirer des enseignements majeurs pour assurer le succès d'une migration d'un intranet vers un ECM tel que SharePoint 2013. En particulier, les modalités de conduite de projet avec la mise en place de ressources appropriées, la phase de recueil et de synthèse des besoins des utilisateurs et la bonne gouvernance et partage de l'information, sont, selon moi, des éléments cruciaux pour la réussite du projet.

La présence d'un architecte de l'information et la bonne conduite du changement, constituent également des éléments clés de réussite. En effet, La présence d'un spécialiste de l'information permet d'assurer un rôle essentiel de structuration, d'organisation et de gestion de l'information et des contenus qui circulent dans l'intranet et ceci indépendamment de l'outil choisi. De plus, cet acteur joue un rôle de conseil et permet d'anticiper les besoins des utilisateurs.

Il est important de souligner que la mission de migration a été réalisée dans un environnement complexe qui nous a conduit à faire face aux principales difficultés suivantes :

- l'intégration dans un projet en cours de réalisation, la prise en compte des choix imposés par le Groupe et la participation à certaines étapes du projet,
- la nécessité d'acquérir une connaissance approfondie d'une multitude de documents,
- la coordination des actions avec un prestataire dans le cadre d'un projet impliquant plusieurs interlocuteurs de profils très différents.

Cette expérience nous conduit à formuler les recommandations suivantes :

- développer l'aspect collaboratif dans l'intranet AGL,
- mener des formations adaptées en fonction du profil et du niveau des utilisateurs,
- mettre en place des tutoriels didactiques complémentaires,
- mener des actions d'évaluation permettant notamment de mesurer le degré de satisfaction des utilisateurs par rapport aux besoins exprimés.

Bibliographie

La présente bibliographie a été arrêtée le 30 novembre 2015. Elle contient les principaux documents ayant permis la réalisation de ce mémoire. Les documents sont classés par thème puis par ordre alphabétique d'auteur

Intranet, Portail d'entreprise

[1] Alin F, Lafont D, Macary J-F. Le projet intranet, De l'analyse des besoins de l'entreprise à la mise en œuvre des solutions. 2ème édition. Paris. Eyrolles, 1998, 329 p.

Cet ouvrage présente d'abord une typologie des applications intranet, en montrant en quoi elles peuvent servir le métier de l'entreprise à travers ses différentes fonctions opérationnelles (direction générale, commerciale, marketing, DRH, production, logistique...). La seconde partie de l'ouvrage est un guide pratique de conduite de projet.

[2] Bénard J-L. Les portails d'entreprise, conception et mise en œuvre. Paris, Hermès Sciences Publications, 2002. 202 pages. 2-7462-0365-0

Ouvrage qui présente les grandes caractéristiques du portail d'entreprise, les technologies mises en œuvre et les principaux acteurs du marché. Il répond simplement et objectivement aux questions que suscitent les portails et permet de conduire sereinement un projet de portail en entreprise.

[3] Bernat, L. Chaos informationnel : pour une fonction éditoriale. Archimag, Mai 2002, n°154, p.30-31

L'auteur constate la sous-utilisation des Intranets. Il démontre l'intérêt et l'utilité d'une politique de gestion et de publication des contenus. Un paragraphe est consacré à la qualité d'un intranet.

[4] Berne C. Etude pour la conception et la mise en œuvre d'un intranet. ENSSIB; 2005. 56p.

Disponible sur :

<http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/549-etude-pour-la-conception-et-la-mise-en-oeuvre-d-un-intranet-au-scd-lyon-1.pdf>

C'est un mémoire qui étudie la conception et la mise en œuvre d'un intranet au sein du SCD Lyon. Ce travail repose sur une analyse du contexte, le bilan de l'existant et l'étude des besoins. Les aspects techniques de l'intranet et son intégration au sein du système d'information du SCD sont également abordés dans ce mémoire.

[5] Germain M, Malaisson C. Direction de l'ouvrage collectif. L'Intranet dans tous ses états : une approche interculturelle dans toutes ses multiples dimensions. Montréal, IQ Collectif ClubNet/API, 2004.

Rassemble les communications de différents experts québécois et français sur les utilisations de l'intranet et des enjeux pour les entreprises.

Système d'information

[6] Corrales Y, Laporte C-Y. Etude de cas : Evaluation de la migration d'une architecture logicielle d'une société de commerce électronique. 2007.

Disponible sur :

http://www.etsmtl.ca/Professeurs/claporte/documents/publications/Evaluation-de-la-Migration_Genie_Logiciel_Sept-200.pdf

Les auteurs présentent une étude de cas qui consiste à évaluer la migration d'une architecture logicielle d'une société de commerce. Cette évaluation a inclus les aspects concernant le volet technique de la migration d'architecture logicielle et d'autres aspects tels que le processus de gestion de la migration, l'impact que ces migrations ont sur l'équipe de développement, ainsi qu'une évaluation du contexte organisationnel.

Portail documentaire

[7] Maisonneuve M. Bâtir un portail de bibliothèque ou de centre de documentation, un morceau de bravoure ? In Documentalistes-Sciences de l'information ; 2007, vol 44, n°3, p.243-247.

Disponible sur :

<http://www.toscaconsultants.fr/articles/portailunmorceaudebravoure.pdf>

Cet article expose les différents composants d'un portail documentaire et ce qu'ils offrent comme services pour les usagers.

SharePoint

[8] Fustec J-F. Mettre en place et piloter un intranet avec SharePoint, Travail collaboratif, gestion documentaire et publication. Editions ENI ; 2014

Cet ouvrage veut à la fois apporter un éclairage sur les fonctionnalités de SharePoint, expliquer en pratique les bases de la conception et conseiller sur les choix d'organisation les plus efficaces. Il a été rédigé avec la version 2013 de SharePoint.

[9] Séguin B-L, Henrard J-C, Bassier H, Collette F. Des outils pour toutes les plateformes. Documentaliste- Sciences de l'information ; 2010/3 ; Vol. 47. p.54-67

Les auteurs proposent dans ce dossier un certain nombre de règles, des questions qu'il faut se poser, des précautions à prendre en compte lors de la création d'un réseau social. Une étude sur SharePoint 2010 dans ce dossier fait le lien avec l'ECM SharePoint.

Gestion électronique des documents

[10] Chabin, M.A. Archivage électronique. Problématique et normes. In : Techniques de l'ingénieur, Mai 2015. Réf. H7276v3

Cet article aide à cerner le périmètre d'un projet d'archivage électronique et la nature des fonctionnalités à mettre en œuvre, en relation avec la nature des informations et le risque de les voir disparaître ou devenir inutilisables.

[11] Choppy T, Nerden P. GED Open Source. [En ligne]. 2010.

Disponible sur :

<http://www.smile.fr/Livres-blancs/Gestion-de-contenu-et-GED/Gestion-documentaire>

Livre blanc couvrant le domaine de la GED Open Source démontrant pourquoi une solution de gestion documentaire est primordiale en entreprise et présentant en détails les fonctionnalités des logiciels de GED.

[12] Prax J-Y, Larcher S. La gestion électronique documentaire. 3e éd. Paris: Dunod - 01 Informatique; 2004. 341 p.

Ouvrage de référence qui s'adresse à toute personne concernée par la mise en place d'une GED, ou par l'intégration de fonctions de gestion documentaire dans un intranet ou un workflow. Le dernier chapitre fait le lien avec la gestion de contenu et des connaissances collectives.

[13] Lucas A. De la GED Sérapis à l'ECM du SDIN : quels impacts sur les processus documentaires. Le cas de l'indexation d'un document produit au CNEN (EDF). INTD-CNAM ; 2012. 90 p.

Ce mémoire tente de résoudre la problématique de l'impact d'un changement d'outil de GED et de ses fonctionnalités, sur l'organisation et le métier de l'information documentaire. De plus, il présente des concepts et des enjeux de la gestion de contenu.

Gestion de contenus

[14] Benard V. L'explosion du "Web Content Management" : l'indispensable outil de gestion des sites web ambitieux?. In VeBlog. 2001.

Disponible sur :

<http://www.veblog.com/fr/2001/0407-content-management.html>

Cet article liste les principes de fonctionnement des CMS

[15] Bertrand P. Gestion de contenu : les grands principes. Archimag ; Février 2005, n° 181, p. 26-28.

L'auteur définit un système de gestion de contenu dans ses grandes lignes. Cet article permet de voir l'utilité d'un tel système dans la publication des contenus sur un site intranet.

[16] Bertrand P, Chentouf B. Content management. Les solutions open source Smile ; 2004. Paris.

Disponible sur :

<http://docplayer.fr/526598-Gestion-de-contenus-les-solutions-open-source-livre-blanc-patrice-bertrand-directeur-general-badr-chentouf-directeur-smile-consulting.html>

Il s'agit d'un comparatif, autour des concepts fondamentaux, de plusieurs Content Management Systems (CMS), dont SPIP.

[17] Boillet V. Gestion de contenu, les meilleures pratiques. P.11. Paris. Serda-Archimag. 2009. n°38. 46 p. Collection Guide pratique. ISBN 2-00-024934-7 p11

Ce guide a pour objet de faire le point sur le marché de la gestion de contenu et de montrer la place de l'ECM et du WCM dans le système d'information à travers conseils et méthodes. Différents panoramas de solutions sont présentés, ainsi que des retours d'expérience.

[18] Borderie X. Dix systèmes de gestion de contenu Open Source. JDN Développeurs.2004.

Disponible sur :

<http://www.journaldunet.com/developpeur/tutoriel/out/040510-10-cms-open-source.shtml>

Cet article donne une définition des logiciels de gestion de contenu et présente dans un tableau synthétique dix logiciels libres considérés comme logiciels de gestion de contenu.

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

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

[20] Ferchaud B. Journée d'étude ADBS. Gestion de contenu : Diversité des approches. Documentaliste-Sciences de l'Information ; 6/2007 (Vol. 44). p382-384

Une journée d'étude centrée sur la gestion de contenu. Après un examen approfondi des fonctions nécessaires pour qu'un outil puisse être considéré comme capable d'assurer une fonction globale, deux applications, récemment mises en œuvre par l'OPPBTP et par le CNIEL, ont été présentées.

[21] Hoizey, N. Ged et gestion de contenus web : l'offre pour les PME-PMI. Archimag ; Mai 2005, n°184, p. 42-45

Présentation sous trois grandes familles des fonctionnalités de la gestion de contenu.

[22] Lamaze-Beyssac R, Olléon F, Lebigre L, Dumont B, Bedjaoui B. Monter son projet de gestion de contenu. Documentaliste-Sciences de l'information ; 2008/3 ; Vol. 45. p56-66

Cet article détaille les étapes de gestion d'un projet de gestion de contenu.

[23] Lefèvre A. Gestion de contenu Web : l'exemple de Zope.2002.

Ce document présente l'origine des systèmes de gestion de contenu, ainsi que les objectifs et les fonctionnalités qu'ils devraient remplir.

[24] Maucorps Vincent. Livre blanc : Gestion de contenus. Le meilleur des solutions open sources. Paris, Smile, 74 p.

Disponible sur :

<http://www.smile.fr/Livres-blancs/Gestion-de-contenu-et-ged/Les-cms-open-source>

Ce livre blanc est une présentation des concepts fondamentaux des CMS et de leur mise en œuvre. Pour chacun des concepts et des cas d'usage d'un CMS (site institutionnel, marketing, réseaux sociaux, multi-sites, portail intranet...), vous découvrirez notre analyse approfondie des CMS open source les plus emblématiques.

[25] Queroy P. De la GED à la gestion de contenu : franchir le pont. Archimag; Février 2007, n°201, pages 15-22.

Disponible sur :

<http://collection.archimag.com/records/item/391-archimag>

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

[26] Remize M. La gestion de contenu tout-terrain. Archimag guide pratique « gestion de contenu », oct. 2006, 5ème édition, p.5

Face au constat d'intranets désordonnés, l'auteur donne les moyens pour réorganiser les nouveaux intranets

[27] Rozet, K. Logiciels libres et gestion de contenu : l'exemple de SPIP pour la création de sites Web. Institut national des techniques de la documentation du CNAM; 2004.

Disponible sur: http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000244/document

Ce mémoire présente le logiciel libre Spip qui permet de réaliser des sites web. Une partie du mémoire est consacrée au système de gestion de contenu.

Gestion de projet

[28] Porret W. L'essentiel de la gestion de projet. Archimag Hors-série Guide pratique, 2011, n° 43, p. 9-10.

Dans cet ouvrage, l'auteur met en avant le fait qu'un projet doit d'abord partir d'un ou de plusieurs besoins métier auxquels certains outils informatiques peuvent répondre.

[29] Poulet C. La gestion d'un projet de déploiement ECM au sein d'un groupe industriel managé par processus. Institut national des techniques de la documentation du CNAM; 2012.

Disponible sur:

http://http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00803667/document

Ce mémoire développe la thématique de l'ECM à travers ses différentes composantes : organisationnelles, techniques, technologiques et financières. L'auteur propose une création de valeur par l'outil et des indicateurs appropriés pour mesurer le retour sur investissement.

[30] Rais N. Cours : Cahier de charges fonctionnel et technique. INTD – CNAM-titre 1 -2014-2015

Cours sur l'établissement d'un cahier de charges fonctionnel et technique

Gestion de l'information

[31] Bellino C. Contribution de l'architecture de l'information à l'utilisabilité informationnelle : le cas des intranets. Etudes de communication, 2013 /2 (n°41). p71-88

Cet article s'intéresse à l'architecture de l'information et sa contribution au regard des particularités de l'intranet et de ses évolutions actuelles.

[32] Saintier T. Le rôle du dispositif intranet et de l'ingénierie documentaire dans la performativité des textes de gouvernance à Crédit Agricole S.A, CNAM-INTD, 2014

Disponible sur :

http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_01129010/document

Ce mémoire propose de décrire le questionnement de l'équipe éditoriale d'un site intranet dans le cadre de l'optimisation de la publication, de la diffusion, de la visibilité et de l'archivage de textes de gouvernance. Il propose des pistes d'amélioration pour faire évoluer le dispositif en cours, favoriser un véritable accès à un référentiel structuré et ainsi redonner de la valeur et de l'efficacité à ces textes.

[33] Salaün J-M, Habert B. Architecture de l'information : méthodes, outils, enjeux. ADBS/De Boeck, 2015. – Coll. Information & stratégie. 206 p. ISBN : 978-2-8041-9140-5

Ouvrage qui aborde les différents aspects de l'architecture de l'information ainsi que ses principales approches et méthodes.

Annexes

Annexe 1 Page d'accueil

https://ca-sa.ca-mocca.com/site/AGL/Pages/default.as

Accueil

Cours de bourse CREDIT ... Cours de bourse CREDIT ... Sites suggérés Accueil - Délégations de ... Cours de bourse CREDIT ... Crédit Agricole la 1ère Ba... Pages - Accueil

RH: Vlyse Annuaire: Rechercher Actualité avancée Outils: Traduction Reverso 60 SECONDES Cours en temps réel €10.64 (+0.19%)

RAYNAUD - LE CONTE Isabelle

Partager Suivre

CRÉDIT AGRICOLE
— Le bon sens a de l'avenir —

AFFAIRES GÉNÉRALES

RECHERCHER... + +

Contact

CONSEIL D'ADMINISTRATION ORGANISATION PROCÉDURES LETTRES JAUNES OUTILS / MODÈLES

Affaires générales

Bienvenue sur le site des Affaires Générales

AFFAIRES GÉNÉRALES *Présentation*

Procedures and Operating Guidelines
Organisational Structures
Crédit Agricole S.A. group organisation chart

Capital social

Le capital social de Crédit Agricole S.A. au 12 novembre 2015 est de 7.917.980.871 euros (2.639.326.957 actions au nominal de 3 euros).

Le siège social de Crédit Agricole S.A. est situé 12, place des Etats-Unis, 92127 Montrouge cedex. 784 608 416 R.C.S. Nanterre Id. SIREN : 784 608 416 Id. SIRET : 784 608 416 00144

Important

Les documents mis en ligne sur ce site sont à usage interne et ne

Dernières publications

• Suivi des Notes de procédure et de fonctionnement depuis 2004
Ce fichier reprend l'ensemble des notes de procédure et de fonctionnement publiées depuis 2004 et mentionne pour chacune son état (en vigueur ou obsolète), la série de mises à jour dans laquelle elle s'inscrit, l'existence d'une version anglaise et son éventuel couplage avec une lettre jaune.

• NO 2015-09 Comité Exécutif et Comité Exécutif élargi

16:26
05/01/2016