



LA GESTION DES CONTENUS D'ENTREPRISE »»

Livre blanc

De la gestion de contenu à la gestion de l'information

RÉSUMÉ

Plus que jamais le fonctionnement des entreprises repose sur l'échange efficace et maîtrisé d'informations en interne, mais aussi avec les clients et les partenaires. Documents, courriels, dessins, pages web, formulaires et autres contenus de supports variés irriguent l'organisation et sous-tendent la création de valeur et la croissance par une amélioration permanente de la connaissance et du service au client. La prise en compte des canaux et supports adaptés contribue aussi de manière décisive à l'approche « développement global », en rapprochant virtuellement les acteurs, en limitant les déplacements et potentiellement tous les flux physiques. L'accès à l'information dématérialisée optimise le travail collaboratif et la communication entre les différents acteurs, elle répond aux exigences réglementaires et contribue au développement durable.

Le défi actuel pour les entreprises est d'exploiter en permanence la valeur de ces contenus, facteur différenciant en termes de performance individuelle et collective. Lié à l'accroissement de cette information dématérialisée, le coût global du stockage de ces contenus ne cesse de croître et devient aussi un enjeu critique. Enfin, la nécessité de se conformer aux lois et réglementations exige d'accorder une attention croissante au bon archivage de ces contenus et aux processus opérationnels qu'il implique. Ces évolutions incitent les organisations à améliorer leur gestion des contenus sur l'ensemble des fonctions, nécessitant ainsi une démarche globale d'entreprise.

Notre conviction est qu'au cours des années à venir de larges programmes ECM seront déployés, succédant ainsi à la vague ERP. L'enjeu de l'alignement des solutions d'ECM et des processus métiers est considérable et requiert une analyse appropriée. Celle-ci doit identifier les points de convergence des apports d'une solution ECM (Conformité, Communication et Collaboration, Coûts), d'un champ de mise en œuvre concret et des composantes technologiques qui la soutiennent. L'ECM occupe un vaste domaine fonctionnel et affecte l'ensemble de l'organisation. Il s'agit donc d'apporter le plus grand soin à la définition du périmètre et à la démarche de mise en œuvre. L'établissement des priorités dans les programmes d'ECM est facilité par l'utilisation de l'« l'ECM maturity model » et de l'« l'ECM scan ».

Cette dynamique d'implémentation progressive, clé du succès de tels programmes, implique un accompagnement des personnels à l'utilisation des solutions ECM déployées au sein des organisations.

Relier le monde de l'ERP à celui de l'ECM, combiner les informations structurées et non structurées, y compris les contenus multimédias, conduit à terme à passer d'une gestion du contenu à une gestion complète des informations de l'entreprise (EIM - Enterprise Information Management), véritable défi de demain.

SOMMAIRE

1	INTRODUCTION	4
2	À QUOI SERT LA GESTION DES CONTENUS D'ENTREPRISE ?	5
3	LA GESTION DES CONTENUS D'ENTREPRISE AU SEIN DE L'ORGANISATION	7
4	COMMENT METTRE EN ŒUVRE LA GESTION DES CONTENUS D'ENTREPRISE ?	12
5	ÉVOLUTIONS FUTURES	19

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1	AXES DE PROGRÈS SPÉCIFIQUES À L'ECM	8
FIGURE 2	COMPOSANTS DE BASE DE L'ECM	9
FIGURE 3	PROJECTION DES AXES DE PROGRÈS PROPOSÉS PAR L'ECM SUR LES COMPOSANTS DE BASE	11
FIGURE 4	LA MATRICE DE MATURITÉ DE L'ECM	14
FIGURE 5	CATÉGORIES DE CONTENUS PORTÉS SUR LA MATRICE DE MATURITÉ DE L'ECM	16
FIGURE 6	PLANIFICATION PAR ÉTAPES	17
FIGURE 7	LES ÉTAPES DU PROGRAMME DE BPI	18

INTRODUCTION

Les documents, les courriels, les dessins, les pages web, les formulaires et autres contenus sont des sources d'informations fondamentales pour le bon fonctionnement des entreprises. De nos jours, les bénéfices du contenu numérique n'ont plus de secrets, leur usage dans les processus de collaboration et de communication coule de source. Les entreprises cherchent maintenant à se démarquer de leurs concurrents en exploitant la valeur de ces contenus.

Cependant, face à leur accroissement, le coût total du stockage de ces contenus ne cesse de croître et la nécessité de se conformer aux lois et réglementations exige d'accorder une attention croissante au bon archivage de ces contenus et aux processus opérationnels qu'il implique. Ces évolutions incitent les organisations à améliorer leur gestion des contenus. Cet impératif est présent dans tous les secteurs d'activités, privés comme publics et exige donc une démarche à l'échelle de l'entreprise.

Dans ce livre blanc, Atos Origin expose sa vision de la Gestion des contenus d'entreprise (ECM) en explicitant pourquoi et comment les entreprises doivent se concentrer sur ce domaine, que l'on peut communément définir comme l'ensemble des technologies, des outils et des méthodes utilisés pour acquérir, traiter, gérer, stocker, préserver et mettre à disposition des contenus dans l'ensemble de l'entreprise. L'ECM n'est pas une technologie parmi d'autres : il concerne les hommes, les informations utilisées dans les processus opérationnels et les systèmes d'information. Nous sommes convaincus qu'au cours des années à venir nous assisterons à l'élaboration de programmes d'ECM visant l'ensemble de l'entreprise, qui viendront succéder aux solutions ERP.

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

Ce livre blanc comprend cinq chapitres :

1. Introduction
2. À quoi sert la gestion des contenus d'entreprise ?
3. La gestion des contenus d'entreprise au sein de l'organisation
4. Comment mettre en œuvre la gestion des contenus d'entreprise ?
5. Évolutions futures

ATOS ORIGIN

La version anglo-saxonne de ce livre blanc a été réalisée par l'équipe de direction de la solution d'ECM aux Pays-Bas :

- Kees Stam, Partner, Atos Consulting
- Jan Wieling, Responsable de la pratique Intégration de Système d'ECM, Atos Origin
- Barrie Boulton, Responsable commercial ECM, Atos Origin

Son adaptation au contexte français a été réalisé par :

- Jean-Marc Djan, Directeur du Développement de l'offre ECM, Atos Origin
- Philippe Blanc, ECM Solution Leader, Atos Origin
- Hervé Gibert, Associé, Atos Consulting
- Core Team ECM France

Paris, mai 2008

À QUOI SERT LA GESTION DES CONTENUS D'ENTREPRISE ?

L'information et la connaissance sont et ont toujours été une importante richesse pour une organisation dont ils constituent souvent le capital immatériel et l'un des leviers majeurs de la chaîne de valeur. Les décisions commerciales se basent sur des analyses documentées, les accords entre entreprises sont clairement explicités dans des contrats et les dossiers de brevets contiennent des informations de propriété intellectuelle. Nous communiquons entre nous sur des questions qui ont trait à l'entreprise par lettres et par courriels et nous informons nos clients par le biais de nos sites web. Inversement, ceux-ci, formulent de plus en plus leurs requêtes, leurs commandes par courriers assortis de justificatifs. L'ère électronique a apporté de nouveaux formats pour ces contenus et a contribué ainsi, à une augmentation exponentielle du volume de données.

De nombreuses organisations ont utilisé les nouvelles technologies de l'information pour mettre en place de nouveaux moyens d'exploiter ces contenus. Dans de nombreux cas, trouver des usages novateurs pour ces contenus peut présenter un avantage compétitif déterminant. Inversement, on s'est aperçu au cours des dernières années, qu'une gestion désordonnée des contenus pouvait avoir des conséquences graves et entraîner des suites judiciaires. Elle conduit également à des pertes de temps et génère un surcroît d'efforts passés à rechercher et à extraire les données pertinentes, souvent nuisibles à la productivité.

Actuellement, la conformité légale, c'est-à-dire la stricte observance des règles de gestion de l'information dans l'entreprise, est le premier enjeu opérationnel justifiant les efforts d'amélioration dans le domaine de l'ECM. Vient ensuite, le besoin de collaboration et de communication. Il peut avoir des origines différentes et en fonction du secteur, son impact peut varier selon le processus opérationnel concerné (innovation, interaction avec le client ou l'utilisateur, interaction avec le fournisseur, dialogue avec ou entre les administrations). Enfin, le coût global du stockage de ces contenus monte en flèche. Nous allons maintenant examiner chacun de ces enjeux.

2.1 CONFORMITE

Le principal enjeu pour l'ECM dans l'entreprise est le besoin de se conformer à la réglementation et aux obligations contractuelles qui obligent les entreprises à conserver les documents électroniques au même titre que les documents papier. Du point de vue de la gestion des risques en particulier, la conformité est un sujet prioritaire. De nos jours, la conformité aux règlements est devenue pour ainsi dire une « licence d'exploitation » (pensez, à la loi Sarbanes-Oxley de 2002 aux Etats Unis, au Code Tabaksblatt de 2004 ou au Dutch Archiefwet aux Pays Bas et à la Loi de Sécurité Financière du 1er août 2003 en France). De plus en plus le droit des contrats incorporera cette dimension pour régir les droits et obligations des parties.

De nos jours, les courriels sont considérés comme un mode de transmission d'informations commerciales acceptable et accepté. Cela place les sociétés dans la situation délicate d'avoir à décider quels courriels doivent être « archivés » à des fins légales et réglementaires et quels courriels doivent être détruits. Les lois et réglementations en vigueur ne laissent aucun doute sur le fait que les courriels doivent être pris en compte.

Tout le monde se souvient des scandales comptables (Parmalat, Enron, Worldcom, etc) qui ont donné lieu à un renforcement de la législation et des règles. Les actionnaires sont devenus plus exigeants, les auditeurs plus vigilants, les administrateurs plus prudents et les consultants encore plus attachés à leur obligation de renseignement! Par conséquent, les sociétés ont un besoin urgent de s'assurer de leur efficacité en matière de traçabilité et de préservation de l'intégrité de leur information.

2.2 COLLABORATION ET COMMUNICATION

Un deuxième enjeu important pour l'ECM est le besoin croissant de collaboration et de communication. La complexité croissante des produits et services, alliée aux effets de la mondialisation, implique la mise en place d'équipes multifonctionnelles, géographiquement dispersées, en charge de programmes et projets souvent complexes. Ce n'est qu'en collaborant de manière importante à l'aide de solutions d'ECM que les équipes pourront, quel que soit leur emplacement géographique, tirer profit des ressources informationnelles de l'entreprise. En partageant les informations efficacement, elles pourront obtenir et réutiliser les connaissances, se mettre d'accord sur de nouveaux objectifs et optimiser, ainsi, les processus métier et étendre les frontières traditionnelles de l'entreprise. L'ECM représente un progrès par rapport à la gestion des contenus web (WCM) ; le WCM est reconnu comme une composante de l'ECM et comme l'outil le plus important pour communiquer des informations aux partenaires internes ou externes de l'entreprise dans des processus de type Business to Consumer (B2C), Business to Business (B2B), Gouvernement to Citizen (G2C)...

On estime que les entreprises dépensent 750 milliards de \$ par an à rechercher les informations dont elles ont besoin pour leurs activités. 30-40 % du temps d'un cadre est passé à gérer des documents. *(Gartner)*

2.3 REDUCTION DES COUTS

Un troisième enjeu important pour l'ECM concerne l'augmentation du nombre d'informations à traiter et à conserver. La nécessité de conserver efficacement des informations critiques pour l'entreprise et d'y accéder rapidement, mais de manière contrôlée, est un sujet qui revêt une importance capitale. Le fait que ces informations soient éparpillées dans plusieurs référentiels, constitue le problème majeur dans la mesure où il n'existe pas de source fiable et unique pour un type d'information donné. Si l'on prend l'exemple du monde de la finance, il peut s'agir de factures, d'avis de paiement, de rapports, ... En règle générale, ces informations doivent être conservées en moyenne 10 ans comme l'exigent généralement les autorités fiscales des différents pays. C'est est encore plus vrai

dans le monde des administrations qui s'imposent une gestion stricte du cycle de conservation des archives dont il résulte, malgré des éliminations successives, des fonds considérables. Le coût de gestion de ces fonds ne pourra être maîtrisé à terme que par des approches de type ECM.

Les grandes entreprises dépensent 200 milliards de \$ par an pour le traitement du papier, 6 milliards de \$ sur l'impression et 120 milliards de \$ pour l'acheminement, l'envoi par fax et le classement. Chaque année, plus de 1,5 trillions de pages nouvelles viennent s'ajouter à la montagne de papier générée par les entreprises américaines. *(Gartner)*

Du point de vue de la gestion des risques, le stockage sécurisé, optimisé et rentable des documents et des données et l'accès contrôlé à des informations critiques pour l'entreprise sont également des considérations essentielles. Les informations doivent être protégées tout en restant accessibles, même en cas de catastrophe. C'est le cas par exemple des contrats, de la correspondance importante avec les clients, les fournisseurs et les administrations. Il doit également être possible de retrouver quels engagements ont été pris et quelles promesses ont été faites par courrier électronique.

Il est possible de réduire considérablement les coûts en utilisant une solution d'archivage à trois niveaux : très souvent l'archivage de longue durée n'impose pas des limites de temps d'accès aussi stricts que celles des données pour accès immédiat. La gestion du cycle de vie de l'information (ILM) fournit ces solutions par niveaux, de manière rentable.

Il est possible également de recourir à des solutions de « tiers archivage » qui, basées sur des architectures de confiance et appliquant les normes d'archivage, allègent les coûts de gestion et de stockage des entreprises tout en garantissant une mise à disposition immédiate de leurs archives.

Le terme générique « gestion des contenus » comprend de nombreuses facettes et recouvre « la gestion des contenus web », « l'indexation des mots clés », « la gestion des actifs de l'entreprise », « la gestion des actifs numériques ou média » et bien entendu, « la gestion des contenus d'entreprise » elle-même.

LA GESTION DES CONTENUS AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Comment l'ECM améliore l'efficacité opérationnelle ?

Dans ce chapitre, nous allons nous concentrer sur les bénéfices possibles de l'ECM et les axes de progrès. Ces derniers, sont caractérisés par leur dépendance vis-à-vis des contenus et leur relation explicite avec les enjeux de l'ECM. Nous nous intéresserons également aux principales composantes technologiques de l'ECM. Nous expliquerons ensuite comment différentes combinaisons de composantes technologiques autour de l'ECM peuvent améliorer l'efficacité opérationnelle.

En 2004, Gartner a défini l'ECM comme suit :

« La gestion des contenus d'entreprise (ECM) est la convergence de la gestion des documents, de la gestion des contenus web et d'autres technologies notamment collaboratives dans une solution complète dédiée à une exploitation optimale des contenus. La plupart des organisations devraient prévoir la mise en œuvre de la gestion des contenus dans l'ensemble de l'entreprise et le développement de stratégies qui tiennent compte des exigences organisationnelles. L'ECM est une composante d'infrastructure stratégique qui soutient des processus « métier » verticaux clés (comme par exemple dans le secteur public le traitement des demandes de remboursement de soins médicaux et dans le secteur financier le traitement des prêts hypothécaires) ainsi que des processus transversaux clés (comme la gestion de la conformité légale et réglementaire) qui recoupent plusieurs fonctions de l'entreprise. À long terme, l'ECM permettra aux organisations de réduire les coûts et de pallier les risques associés à l'intégration de produits de gestion des contenus disparates ».

Dans de nombreuses situations pratiques, les organisations ont déjà défini des axes d'amélioration basés sur l'ECM sans qu'il soit fait explicitement référence à l'ECM. Par ailleurs, on a parfois tendance à promouvoir l'ECM uniquement sous un angle technologique. Nous défendons ci-après, l'idée que l'alignement des processus métier et du système d'information dans ce domaine est facilité par l'articulation d'une bonne segmentation des axes de progrès et des fonctionnalités de base. Cet alignement autorise les organisations à définir leur feuille de route pour un déploiement de l'ECM et à apporter ainsi, une réponse globale aux enjeux examinés précédemment.

C'est bien dans cette perspective que nous affirmons que le développement de l'ECM, sera à la maîtrise des contenus de l'entreprise, ce que les ERP ont été, à celle des données de gestion.

3.1 LES AXES DE PROGRES PROPOSES PAR L'ECM :

Nous avons identifié sept axes caractéristiques d'amélioration proposés par l'ECM [1] :

1. Assurer un meilleur support au client ou à l'utilisateur

Dans le secteur commercial, l'ECM, axé sur le support au client, prévoit des systèmes réactifs pour le service à la clientèle et les initiatives de libre-service. Il garantit la qualité de l'information présentée au client tout en permettant un transfert rapide de l'information à destination des services administratifs ou des services d'ingénierie et de développement. Il en est de même dans le secteur public, pour l'information proposée aux usagers des grands services publics, pour la collecte de leurs diverses demandes et la transmission de celles-ci aux back offices d'instruction administrative, via les télé-procédures.

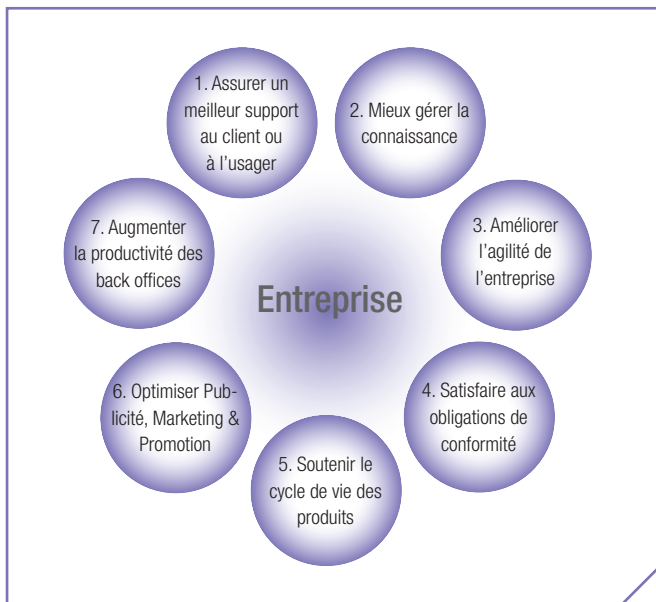


Figure 1 - Axes de progrès spécifiques à l'ECM

2. Mieux gérer la connaissance

La gestion de la connaissance comme vecteur d'amélioration de la productivité est une question très large qui se caractérise souvent par la difficulté à évaluer les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés. La mondialisation, avec son cortège de concentration d'entreprises, les vagues de départ à la retraite, sont souvent les causes qui poussent les entreprises à mieux gérer leur capital immatériel, constitué par les savoirs de l'entreprise et la compétence de ses personnels. Dans cette perspective, la gestion de la connaissance, en faisant appel aux facilités offertes par l'ECM, améliore la performance collective. Elle autorise, en effet, chacun à acquérir, gérer, partager l'information et optimise la mise en œuvre des processus métier en délivrant la bonne information au bon moment à la bonne personne.

3. Améliorer l'agilité de l'entreprise

Dans ce cas, l'ECM est employé comme un mécanisme destiné à favoriser la collaboration et l'intégration business-to-business et couvre l'emploi de moyens comme la capture de documents, l'imagerie, la création et le traitement de formulaires, en plus des capacités de gestion du processus. En facilitant l'accès aux informations et l'utilisation de ces informations, l'ECM offre aux entreprises l'opportunité d'être plus agiles, et de réagir plus vite et plus efficacement aux développements du marché et par exemple,

à l'accélération du cycle de mise sur le marché des produits.

4. Satisfaire aux obligations de conformité

L'un des principaux moteurs de la création d'une stratégie ECM vraiment centralisée est la conformité légale, telle qu'elle est exigée dans la plupart des pays par de nombreuses lois en matière de finance, de santé, d'alimentation, de protection de la confidentialité des informations, ... Elle impose aux entreprises le strict respect de l'intégrité de leur information ainsi que sa traçabilité.

5. Soutenir le cycle de vie des produits

Les industriels et la grande distribution utilisent des outils d'ECM pour soutenir la conception, la production, la mise sur le marché et le service réalisé autour de leurs produits. Dans cette fonction, l'ECM agit comme un système d'enregistrement auquel collaborent les organismes de recherche, les bureaux d'études, les unités de production et les entités de distribution. Il leur permet de gérer et de coordonner leurs efforts autour de vastes fonds documentaires, structurés et non structurés, allant des justificatifs techniques jusqu'aux images et aux dessins de marque.

6. Optimiser la Publicité, le Marketing et la Promotion

Les organisations utilisent également l'ECM pour fournir à leurs partenaires des informations sur leur marque, sur toutes sortes de supports numériques ou imprimés, et par l'intermédiaire de circuits de ventes multiples. Elles mettent à disposition de leurs agences publicitaires les argumentaires et dossiers d'illustration nécessaires à la mise en œuvre des campagnes publicitaires. Elles utilisent également leurs sites web pour ouvrir leurs catalogues aux détaillants, aux distributeurs ou directement aux clients.

7. Augmenter la productivité des back offices

Les activités de back offices des entreprises sont fortement associées à des process administratifs et à des activités de contrôles souvent basés sur des documents et des contenus. L'automatisation de certains traitements tels que, la réception et la diffusion des courriers (digital mailroom), le traitement des factures entrantes (account payable) ou la mise à disposition de documents dématérialisés pour les processus métier, permettent de considérablement augmenter la réactivité des back offices et donc de réduire leurs coûts.

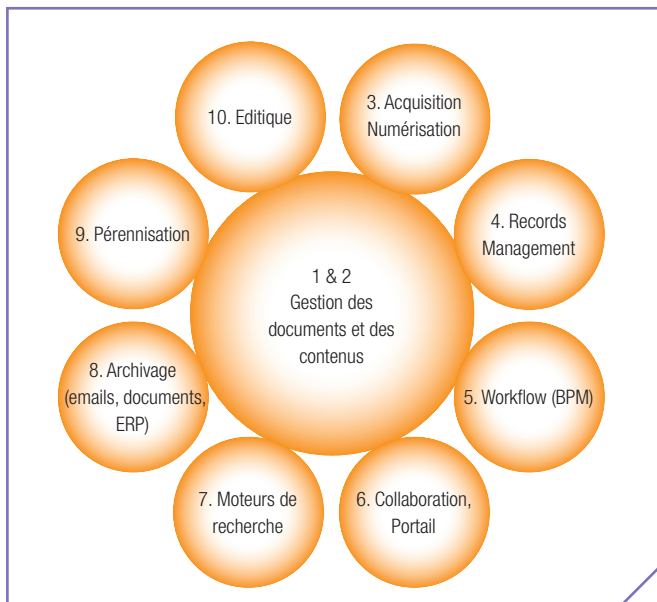


Figure 2 - Composants de base de l'ECM

3.2 COMPOSANTS DE BASE DE L'ECM

Nous utilisons les définitions suivantes des composants de base de l'ECM [2] [3] :

1. **La Gestion de documents** (Document Management) fournit une infrastructure pour organiser et gérer les documents électroniques, les acheminer, automatiser les tâches associées et distribuer les documents. Les fonctions clés incluent des services de bibliothèque (contrôle entrée/sortie, contrôle de version et sécurité au niveau du document, indexation), de recherche dans plusieurs référentiels et d'administration du système.

2. **La Gestion des contenus web** (Web Content Management) est une approche destinée à mettre en œuvre des processus, des contrôles et des politiques de gestion des contenus au sein d'un site, d'une application ou d'un réseau Web. Elle concerne la création, la révision et l'autorisation de publication ainsi que la publication, elle-même, sur les sites web. Généralement, des modèles et feuilles de style au format XML et XSL, permettent un résultat assez flexible, pour faciliter la publication sur des voies de communication multiples (par exemple : sites web, portails, appareils mobiles).

3. **L'Acquisition** recouvre les fonctions de numérisation et de référencement des contenus (Imaging). La plupart des suites de produits d'ECM se concentrent sur les services de référencement et de gestion et laissent les aspects, tels que la numérisation, aux prestataires spécialisés. Ces derniers, complètent généralement leurs outils de numérisation avec les modules utiles à la reconnaissance du texte ou de l'image. Ils ont d'autre part, publié des scripts pour tous les grands référentiels d'ECM. La plupart des fournisseurs d'ECM ont, soit établi un partenariat, soit revendent officiellement la solution de capture de documents dans le cadre de leurs suites de produits.

4. **Records Management** est en charge de l'identification, la classification, le stockage, la préservation et la destruction des enregistrements (records). Ceux-ci sont destinés à assurer la traçabilité (pour preuve) de l'ensemble des actions qui se sont produites sur un document.

5. **Le Workflow Management** permet l'acheminement des documents et autres formes de contenus selon des « itinéraires » prédéterminés, afin qu'ils soient révisés, approuvés ou simplement mis à disposition d'un poste de travail pour faciliter la réalisation d'une tâche au sein d'un processus métier. Un workflow élaboré automatise les processus opérationnels et comprend l'assemblage, la distribution et le suivi de tâches jusqu'à leur achèvement. Les produits de gestion de documents contiennent généralement des fonctionnalités de workflow, comme l'acheminement et la notification d'e-mails, mais ils peuvent éventuellement permettre l'intégration de progiciels de workflow tiers lorsque les entreprises ont besoin de plus grandes facilités de traitement et de contrôle. Les applications d'ECM rendent ainsi les processus verticaux plus efficaces en conjuguant l'action des hommes, l'enchaînement automatique des tâches et la mise à disposition des contenus pour résoudre des problèmes « métier » spécifiques.

6. **Le travail collaboratif** s'appuie sur des solutions «synchrones» (les réunions audio ou visio à distance, les web conférences, le chat électronique, les réseaux sociaux...) ou «asynchrones» (le partage de documents). On notera que la mise en œuvre de composants de ce type autorise les équipes à s'abstraire de l'organisation hiérarchisée traditionnelle. Un portail collaboratif permet, de plus, d'agréger les informations en provenance de sources diverses.

7. **Les outils de recherche** permettent aux utilisateurs de trouver les informations dont ils ont besoin dans un ensemble de référentiels de l'entreprise (bases de données, bases documentaires,...), mais aussi sur des bases externes telles que les sites internet. L'intérêt de ces outils consiste à ne présenter aux utilisateurs que les informations pertinentes, masquant la complexité des sources d'informations, évitant le syndrome « Trop de réponse à votre demande - veuillez affiner votre recherche ».

8. **L'archivage (emails, documents, ERP)** gère le cycle de vie des documents de l'entreprise. Les informations classées sous forme d'archives peuvent provenir des nombreuses sources, notamment les applications de travail collaboratif, les outils de communication (courrier électronique, fax), les outils de publication (pages web), les outils de gestion de document (documents numérisés), les ERP, les applications métier,... Certains outils prennent en compte l'intégralité du cycle de vie des documents de sa création jusqu'à son archivage final ou même sa destruction.

9. **La pérennisation** de l'information numérique répond aux besoins importants de conservation sur le long terme des contenus. La plupart des fichiers informatiques de plus de 10 ans, sont aujourd'hui illisibles, soit que les supports physiques aient été détériorés, soit que le format du fichier soit inconnu, soit enfin, que le logiciel ou matériel de lecture ait disparu. Certains secteurs d'activité requièrent une conservation de ces fichiers sur le long terme, plusieurs dizaines d'années, voire indéfiniment pour en garantir l'accès à une communauté d'utilisateurs identifiés. Le cas de la préservation du patrimoine national numérique à des fins culturelles est le plus évident. En effet, une œuvre tombe dans le domaine public 70 ans après le décès de son auteur ! Conserver le document lisible, organiser son accessibilité dans le temps, en préserver l'intelligibilité, sur le très long terme tel est l'objectif que s'est donné le modèle OAIS (Open Archival Information System - janvier 2002).

Les formats des documents ne sont pas pérennes dans le temps. L'exemple des documents bureautiques est frappant. Dix ans après la production d'un document, il est peu probable de conserver la lisibilité et l'intelligibilité du document

Lisibilité : possibilité d'avoir accès au moment de la restitution du document à l'ensemble des informations qu'il comporte (facilitée par métadonnées).

Intelligibilité : peu importe la forme de l'information, l'essentiel est qu'elle soit restituée de façon compréhensible par l'homme.

10. **L'éditique** est une technologie à part dans l'ECM. Elle traite et optimise l'impression et les frais d'acheminement de très gros volumes de courriers entre l'entreprise et ses clients ou partenaires, tout en favorisant la dématérialisation de la relation au travers de bases documentaires et d'accès distants.

3.3 ALIGNEMENT DES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE ET DE L'ECM

L'alignement des processus de l'entreprise et des composants de l'ECM est facilité par l'utilisation de la segmentation en axes de progrès et en composants de base de l'ECM que nous avons précédemment proposée. Prenons un exemple en guise d'illustration : l'application de l'ECM dans le domaine de la conformité. L'enjeu pourrait être la conformité à un ensemble de réglementations spécifiques. L'élément portera sur la nécessité d'archiver le contenu pertinent. Il pourra s'agir de contenus sous forme électronique ou papier qui tracent les transactions commerciales. Les aspects à prendre en compte sont les suivants : la durée de conservation de ces documents, la suppression, les droits d'accès aux archives, cela relève de la Gestion des archives. D'autres composants de base sont tout aussi importants : la Gestion des documents est utile pour pouvoir accéder à des documents conservés sous forme d'archives et faire des recherches. Par exemple, dans certains cas, un papier original sera classé en tant qu'archive et une copie électronique (numérisée

à partir de l'original) sera accessible à tous dans un système de gestion des documents. Par conséquent, l'application de la conformité dans le domaine de l'obligation de conformité impliquera trois composants de base de l'ECM : la Gestion des archives, la Gestion des documents et l'Acquisition.

D'autres problématiques métier peuvent être reliées de manière similaire aux composants de base de l'ECM. Imaginez une entreprise qui veut améliorer sa collaboration interne afin de mieux utiliser les connaissances individuelles des employés. On articulera à cette fin les composants Gestion de la connaissance, Gestion des documents et les outils de travail collaboratif.

Les exemples ci-dessus démontrent que les enjeux génériques de Conformité, Collaboration et Communication trouvent assez facilement une solution en termes d'ECM par la mise en place des composants adéquats sur les axes de progrès identifiés. Il reste ensuite à définir l'architecture du système d'information qui en découle et à mettre en place l'accompagnement organisationnel nécessaire.

L'alignement cohérent des activités de l'entreprise et du système d'information dans le domaine de l'ECM est obtenu suite à une bonne analyse et compréhension de cette chaîne :

Enjeux génériques > Axes de progrès métier (Processus critiques) > Composants de base de l'ECM

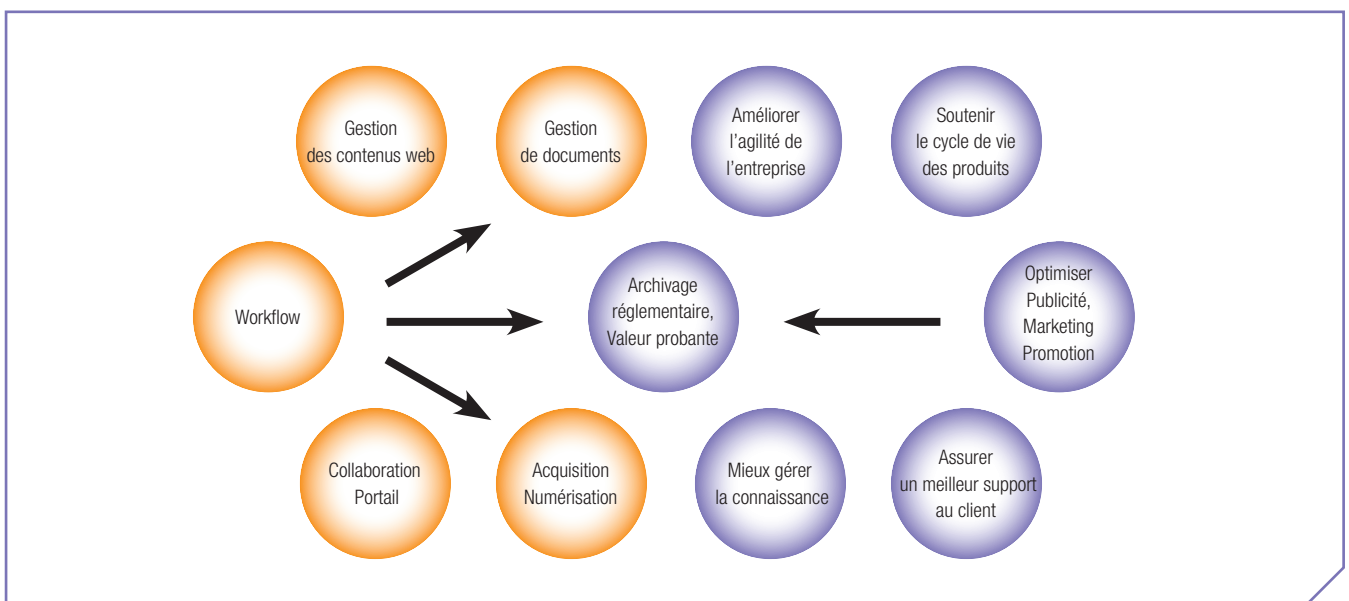


Figure 3 - Projection des axes de progrès proposés par l'ECM sur les composants de base

COMMENT METTRE EN ŒUVRE LA GESTION DES CONTENUS D'ENTREPRISE ?

• La nécessité d'une démarche globale

La conformité aux règles et réglementations a été identifiée comme un enjeu important pour l'ECM. Dans les organisations, la conformité est généralement imposée « d'en haut » car c'est la direction qui s'expose aux plus gros problèmes en cas de non respect de la conformité. Par conséquent, les exigences en matière d'ECM qui en résultent s'imposent à toute l'organisation : il est donc nécessaire que la solution en matière de gestion des contenus englobe toute l'entreprise. La réduction des coûts et une meilleure efficacité sont des arguments importants qui renforcent cette approche et cette démarche globale.

• Analogie de mise en œuvre entre ECM et ERP

L'ECM contribue à améliorer les processus opérationnels. En ce sens, l'ECM a des points communs avec l'ERP. Cette analogie se renforce encore lorsque l'on considère que l'outillage de l'ECM, tout comme celui de l'ERP, est constitué de nos jours de plusieurs composants regroupés en une solution unique. Par ailleurs ce modèle d'évolution, de composants vers une solution intégrée est très similaire à la façon dont l'ERP s'est développé. Aux vues de ces analogies de processus et d'outillage, nous en concluons que les stratégies de mise en œuvre de l'ECM pourraient profiter avantageusement des enseignements tirés de la mise en œuvre de l'ERP.

• Une démarche systématique d'exploration du besoin facilitée par l'«ECM Maturity Scan»

La mise en œuvre des programmes ERP nous a montré l'importance des études préalables d'analyse de l'existant, processus par processus en termes de création puis de circulation des flux de contenus et de définition de la cible à atteindre et de trajectoire. Cela est encore plus important pour l'ECM. Le contenu est omniprésent. Il est généré dans tous les processus

opérationnels formels et informels. C'est pourquoi nous recommandons une démarche systématique de définition du champ d'étude des axes de progrès de la gestion des contenus qui s'appuie sur les priorités de l'entreprise et sur sa stratégie. Identifier les axes d'amélioration qu'offre l'ECM et les prioriser est fondamental. A cette fin nous avons mis au point une démarche d'exploration, « ECM Maturity Scan » basée sur un « ECM Maturity Model ». Ce modèle et la méthode de mise en œuvre du programme d'ECM associée, sont examinés ci-dessous.

• Prendre rapidement la mesure des exigences opérationnelles et notamment de la capacité du réseau

Une autre leçon tirée de notre expérience des systèmes d'information d'entreprise est la nécessité d'étudier avec soin – dès le début – les exigences opérationnelles initiales et futures d'un programme d'ECM. Ceci est particulièrement important à la fois du point de vue de l'utilisateur et pour garantir un rendement rapide du capital investi. Il est également important de se pencher spécifiquement sur l'architecture de l'infrastructure d'ECM pour s'assurer que le rendement du réseau et du serveur reste optimal pendant toutes les phases de croissance attendues. Les fichiers de documents et de graphiques sont généralement beaucoup plus volumineux que les données transactionnelles, et donc, les systèmes d'ECM ont tendance à peser plus lourdement sur les infrastructures que les systèmes ERP.

- **Le contrôle et la sécurisation de l'information accroissent le coût de stockage**

D'autres aspects opérationnels qui doivent être considérés sont le stockage et la sécurité. Dans l'état actuel, les sociétés font face à des difficultés en ce qui concerne le stockage et l'extraction de données. La quantité de données augmente de façon exponentielle et du fait des réglementations (SOX, Bâle II, loi de sécurité financière), les entreprises sont dans l'obligation de stocker des données de manière contrôlée et sécurisée pendant une durée spécifique. Bien que les coûts de stockage diminuent avec le temps, la croissance continue des données a un impact négatif sur les budgets du système d'information. Par conséquent, les frais de stockage globaux progressent.

- **La mise à disposition, calée sur leur cycle de vie et la valeur informationnelle des contenus est un facteur de meilleure rentabilité**

La Gestion du cycle de vie de l'information (ILM) est une stratégie destinée à la gestion des données. Elle se base sur l'évolution de leur valeur informationnelle pendant les différentes phases de leur cycle de vie. Au début, on a souvent besoin d'accéder aux données et de les mettre à jour. Ensuite, elles sont seulement consultées et mises à jour de temps à autre. Enfin, les données seront archivées et ne seront plus mises à jour. L'ILM est une stratégie de gestion des données qui tire profit de la solution de stockage la plus appropriée, en fonction des différentes phases du cycle de vie de l'information. Le passage d'une solution de stockage haut de gamme coûteuse à une autre bas de gamme moins coûteuse, réduit le coût total de possession (TCO) ainsi que le temps nécessaire à la sauvegarde et à la restauration des données et améliore ainsi la disponibilité opérationnelle.

Il est utile d'envisager des services d'ILM fournis par un prestataire externe qui peut aider l'entreprise à comprendre la valeur des informations, à sélectionner une stratégie de gestion des informations et à mettre en œuvre des solutions de stockage. Effectuer une évaluation et une classification initiale des besoins de stockage des contenus présents et futurs, basées sur l'évolution de la valeur informationnelle et déployer en conséquence une méthode de stockage à plusieurs niveaux, contribueront à créer un programme d'ECM rentable.

- **Sécurité d'abord !**

Les contenus d'entreprise constituent le capital utilisé dans la prise de décision d'entreprise. Par conséquent, les entreprises doivent s'assurer que leurs contenus sont correctement protégés par des systèmes sécurisés et ne sont accessibles qu'aux personnes qui ont besoin d'y accéder. Une politique de sécurité stricte devrait être l'une des priorités lors de l'établissement du plan détaillé de tout programme d'ECM.

- **Si les contenus ne sont pas au cœur du métier, examiner de près les solutions d'externalisation**

Dans la plupart des cas, les contenus soutiennent les activités essentielles de l'entreprise ; ils ne constituent pas, par eux-mêmes, le cœur de métier, sauf pour les activités qui leur sont dédiées comme, les médias, les centres de documentation, l'édition,... Par conséquent, pour s'assurer qu'un programme d'ECM offre non seulement un niveau de satisfaction élevé mais soit également aussi rentable que possible, il est utile d'envisager sérieusement de confier l'infrastructure et les applications à un prestataire externe, capable de fournir une gestion d'application fonctionnelle et technique mais aussi des services d'hébergement, dans un environnement hautement sécurisé.

4.1 MATRICE DE MATURITÉ

Pour réaliser une gestion complète des contenus d'entreprise, il est nécessaire d'adopter une démarche méthodique, souvent en perspective d'un plan à long terme. L'organisation doit définir son niveau de maturité et ses objectifs finaux d'évolution. En d'autres termes, il faut établir une trajectoire bien définie pour atteindre une gestion complète des contenus de l'entreprise.

Atos Origin a mis au point « l'ECM Maturity Scan » afin de les y aider. Ce « Maturity Scan » se base essentiellement sur une matrice proposant quatre dimensions d'analyse (voir Figure 4 ci-dessous). Il est possible de s'appuyer sur des entretiens et des ateliers pour établir la position actuelle et souhaitée de l'entreprise dans cette matrice.

La matrice de maturité propose quatre dimensions d'analyse sur l'axe vertical et les niveaux de maturité sur l'axe horizontal. L'axe des **dimensions d'analyse** comprend les éléments suivants :

1. Organisation et Gouvernance : cette dimension concerne la vision, la stratégie, le leadership et le

modèle de gouvernance. Les aspects suivants doivent être, entre autres, pris en compte :

- > Les bénéfiques pour l'entreprise : conformité, collaboration, réduction des coûts, communication ;
- > La vision stratégique de l'entreprise en ce qui concerne l'ECM ;
- > La communication sur la stratégie relative à l'ECM et sa mise en œuvre.

2. Les Processus Opérationnels : cette dimension concerne la définition des processus, la gestion du rendement et la gestion des coûts des processus primaires et secondaires qui dépendent de l'ECM comme le développement de produit, la production, l'administration financière et l'administration légale. Les facteurs qui l'affectent sont l'efficacité, l'efficacité, le risque, l'orientation du client, la communication,...

Les aspects suivants doivent être pris en compte :

- > Quels processus opérationnels impactent ou sont impactés par l'ECM ?
- > Les enjeux commerciaux de l'ECM ;
- > La standardisation des méthodes de travail concernant l'ECM ;
- > Le niveau actuel d'ECM.

		Aucune stratégie d'ECM	ECM orienté « tâche »	ECM orienté « processus »	ECM orienté « entreprise »	ECM orienté « entreprise à entreprise »
	Vision et stratégie	> Stratégie d'ECM inconsciente, non explicite	> La vision stratégique est axée sur la tâche	> La vision stratégique est axée sur le processus	> La vision stratégique est axée sur l'entreprise	> La vision stratégique est axée sur l'échange d'entreprise à entreprise
Organisation et Gouvernance	Leadership	> Pas de conscience de la conformité, des apports du travail collaboratif, de la réduction des coûts et de la communication	> Conscience de la conformité, des apports du travail collaboratif, de la réduction des coûts et de la communication	> Conscience de la conformité, des apports du travail collaboratif, de la réduction des coûts et de la communication	> Axé sur la conformité, le travail collaboratif, la réduction des coûts et la communication	> Axé sur la conformité, le travail collaboratif, la réduction des coûts et la communication
	Modèle de gouvernance	> Modèle fonctionnel > Décisions locales > Structure de gestion locale	> Modèle fonctionnel > Décisions locales > Structure de gestion locale	> Structure de gestion hiérarchique > Décisions fonctionnelles indépendantes au niveau du département	> Modèle d'intégration du processus > Pyramide aplatie	> Modèle d'intégration de la chaîne > Possibilité de confier l'ECM à un prestataire externe
Processus Opérationnels	Définition du processus	> Pas de processus ou tâches axés sur l'ECM	> Orientation ECM et tâches optimisées	> Orientation ECM et processus optimisés	> Processus intégrés en interne	> Processus intégrés en externe selon le modèle entreprise étendue
	Évaluation de la performance	> Évaluation restreinte pas d'informations	> Évaluation restreinte pas d'informations	> Évaluation fréquente et reporting	> Évaluation continue et reporting	> Évaluation et mesure sur l'ensemble de la chaîne
	Gestion des coûts	> Motivé par la gestion des coûts et de l'efficacité	> Motivé par la gestion des coûts et de l'efficacité axée sur la tâche	> Motivé par la gestion des coûts et de l'efficacité axée sur le processus	> Motivé par la gestion des coûts et de l'efficacité dans l'ensemble de l'entreprise	> Motivé par la gestion des coûts et de l'efficacité de l'ensemble de la chaîne
Hommes et Culture	Compétences	> Sur une base individuelle	> Axées sur la tâche	> Méthode de travail efficace > Axées sur le processus	> Équipes autogérées > Axées sur l'entreprise	> Employés habilités > En chaîne
	Culture	> Pas de connaissance de l'ECM	> Quelques connaissances sur l'ECM	> Parfaite connaissance de l'ECM	> Amélioration de la culture basée sur la conformité, le travail collaboratif, la mise en place de communautés d'expertise, la réduction des coûts et la communication	> Travail collaboratif sur l'ensemble de la chaîne communautés de pratiques et d'expertises trans-organisation
	Communication	> Pas de communication formelle	> Communication formelle	> Communication ouverte	> Partage de connaissances	> Partenariat
Technologies & Systèmes	Vision et stratégie en matière de système d'information	> Vision et stratégie en matière de système d'information (ECM) inconsciente, non explicite	> Vision et stratégie en matière de système d'information (ECM) définie et standardisée	> Stratégie en matière de système d'information (ECM) alignée sur la stratégie métier	> Stratégie en matière de système d'information (ECM) visant des systèmes intégrés sur le plan interne	> Stratégie en matière de système d'information (ECM) visant des systèmes intégrés sur le plan externe
	Alignement processus métier et système d'information	> Améliorations basées sur la technologie	> Améliorations basées sur les fonctionnalités	> Améliorations basées sur des arguments métier	> Alignement total des processus métier et du système d'information	> Alignement en chaîne des activités commerciales et du système d'information
	Architecture et infrastructure IT	> Systèmes indépendants > Cas isolés d'automatisation > Systèmes d'entreprise traditionnels	> Systèmes indépendants > Cas isolés d'automatisation > Systèmes d'entreprise traditionnels	> Projets pilotes ECM > Pas d'archive d'entreprise	> Système ECM d'entreprise > Une ou plusieurs archives d'entreprise > Projets de lancement global de l'ECM	> Système d'ECM basés sur le net

Figure 4 - La matrice de maturité de l'ECM

3. **Les Hommes et la Culture** : cette dimension permet de cerner les compétences, la culture et la communication (interne). Les aspects suivants doivent être pris en considération :

- > Les responsabilités fonctionnelles ;
- > Les avantages personnels (confort) et les susceptibilités ;
- > Les dépendances et la collaboration mutuelle ;
- > La dichotomie standardisation / innovation, réponse minutieuse / réponse rapide.

4. **Technologies & Systèmes** : cette dimension concerne la vision et la dimension des systèmes d'information du périmètre ECM, l'alignement des processus métiers et du système d'information, et l'architecture et l'infrastructure technique. Les aspects suivants doivent être analysés :

- > L'ampleur de la standardisation mise en œuvre ;
- > Les systèmes de soutien actuels ;
- > Les configurations sélectionnées ;
- > Les fonctionnalités d'ECM disponibles ;
- > L'état du système d'ECM actuel.

Sur l'axe de la **maturité**, on distingue les niveaux de maturité suivants :

1. **Aucune stratégie d'ECM** : l'organisation n'a pas vraiment de connaissances ou d'opinion sur l'ECM même si quelques personnes ont pu avoir entendu parler de l'ECM ou lu quelque chose à ce sujet. Aucune discussion officielle n'a eu lieu sur son rôle ou sa valeur et l'entreprise ne compte pas vraiment agir dans ce domaine.

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

3. **ECM orienté « processus »** : l'ECM est bien définie, comprise et intentionnelle. L'utilisation des procédures et technologies sont standardisées, documentées et diffusées par le biais d'une formation. Cependant, il n'existera pas forcément des standards de performance obligeant les individus ou les équipes

à utiliser l'ECM. Il y a à la fois un soutien local et une prise de conscience stratégique de l'ECM. Une fois que le niveau 3 a été atteint, les processus opérationnels clés, dont l'alignement stratégique, la gouvernance et la gestion des infrastructures, devraient être gérés comme des services partagés.

4. **ECM orienté « entreprise »** : une ressource dédiée est responsable de l'ECM. L'infrastructure et la gouvernance sont bien adaptées. L'ECM est intégrée aux unités commerciales ainsi qu'à la planification et à la stratégie d'entreprise. À ce niveau, il est important et possible de contrôler et d'évaluer la conformité aux procédures et d'agir lorsque les processus ne semblent pas fonctionner correctement. L'ECM est financée et bénéficie d'un budget permanent et souvent la rentabilité financière est importante. À ce niveau, l'ECM est fiable, prévisible et « confortable ». Les processus sont améliorés en permanence et les bonnes pratiques partagées.

5. **ECM orienté « entreprise à entreprise »** : les processus de l'ECM ont été perfectionnés jusqu'au niveau des bonnes pratiques, basées sur les résultats d'améliorations continues et de comparaisons avec d'autres organisations. Le système d'information est mis en œuvre dans un environnement intégré qui autorise les gens à agir, il automatise le workflow, fournit des outils pour améliorer la qualité et l'efficacité et garantit que l'entreprise peut s'adapter rapidement si nécessaire. Les processus associés à l'ECM suivent de près l'évolution stratégique de l'entreprise.

Dans les cases de la matrice, nous énumérons les « symptômes » associés aux diverses dimensions et au niveau de maturité. Ces symptômes définissent aussi plus ou moins les niveaux de maturité.

Par exemple, si nous regardons la ligne Organisation & Gouvernance / Leadership, nous trouvons divers symptômes qui ont trait à la conformité, au travail collaboratif, à la réduction des coûts et à la communication. Dans un environnement où la stratégie d'ECM est absente, il n'y a aucune conscience des 4 C (Conformité, Collaboration, Communication et réduction des Coûts) ; par conséquent, la conformité, par exemple, n'est pas considérée comme un problème et est donc complètement ignorée. Les environnements « orientés tâche » ou « orienté processus » ont conscience des exigences du respect de la conformité, du travail collaboratif, de la réduction des coûts et

4.2 PLAN DE TRANSFORMATION

L'organisation doit être préparée à mettre en œuvre l'ECM sur les axes de progrès identifiés afin qu'elle soit un succès et contribue à une meilleure fiabilité et performance « métier ». Tous ces axes doivent être présents dans les plans de transformation.

4.3 PLANIFICATION PAR ÉTAPES

La plupart des organisations ne parviendront pas à mettre l'ECM en place en une seule fois, parce que cela représenterait une tâche trop importante et trop complexe. Les organisations doivent définir leur propre plan de mise en œuvre (voir Figure 6 ci-dessous). Elles établissent un certain nombre d'étapes conduisant à un palier stable qui est une situation cohérente et équilibrée du point de vue des quatre dimensions (points sur lesquels sont basés les axes de progrès).

Lorsqu'un palier est atteint, l'organisation poursuit alors la transformation jusqu'au niveau supérieur où elle pourra décider de faire une pause. Cette deuxième solution est possible dans la mesure où le niveau atteint garantit la stabilité, la robustesse et le bon fonctionnement de l'unité. Dans le cadre de cette démarche, l'ampleur et la complexité des étapes

successives sont réduites en divisant le processus de transformation en étapes (relativement) modestes, ce qui permet de mieux gérer l'ensemble de la trajectoire de transformation. Enfin, une approche systématique, un programme efficace et une gestion de projet axée sur la gestion du changement sont essentiels pour garantir le succès de la transformation.

Les chiffres blancs dans les cercles rouges à la Figure 6, ont trait aux aspects suivants :

1. **Cible clairement définie** : se concentrer sur la mission et la vision qui sous-tendent un grand changement organisationnel ;
2. **Équilibre des quatre dimensions** : se concentrer sur l'équilibre des quatre dimensions : Organisation et Gouvernance, Processus opérationnels, Hommes et culture et Technologies et systèmes ;
3. **Approche pragmatique** : cette approche est motivée par les activités de l'entreprise et les livrables. Elle cherche un ensemble de gains rapides et de résultats à plus long terme ;
4. **Méthodologie d'amélioration de la performance « métier »** : elle se base sur un objectif de performance métier clairement apprécié (qualitativement ou quantitativement); la progression doit être régulièrement évaluée.

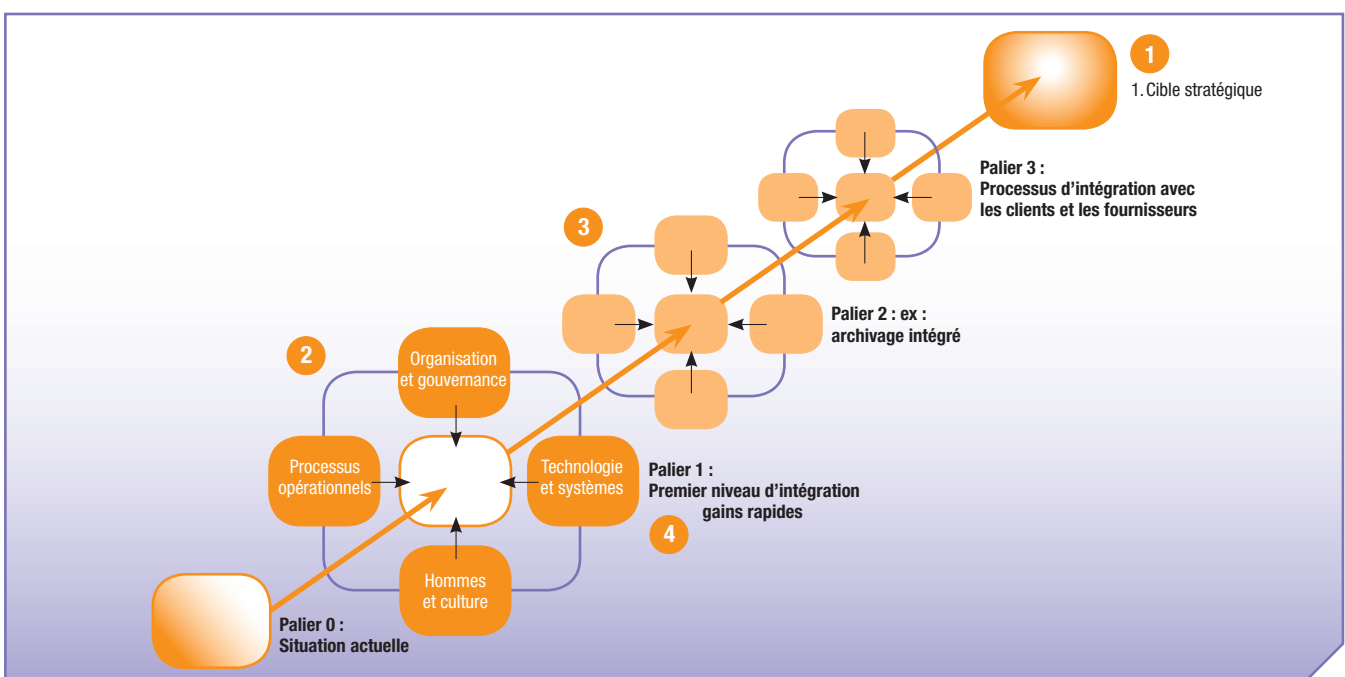


Figure 6 - Planification par étapes

4.4 APPROCHE METHODIQUE

Chacune des étapes de maturité définie sera atteinte en appliquant soigneusement un scénario de progression. Chaque scénario de progression destiné à franchir l'étape de maturité suivante sera développé sur les différents plans : adaptation ou refonte des processus métier, adaptation de l'organisation et de la gouvernance, technologies et système d'information, RH et conduite du changement. (voir Figure 7 ci-dessous).

Chaque scénario comportera d'autre part, les phases suivantes qui conduiront à la production d'un certain nombre de livrables types :

- > Phase 1 : « **Sensibilisation** ». Pour cette étape le scénario présentera les arguments en faveur du changement, y compris la nécessité d'agir en urgence.
- > Phase 2 : « **Mobilisation** ». Elle présentera un plan de « mise sous tension », la vision de la cible à atteindre et l'évaluation de la capacité de l'entreprise à changer.
- > Phase 3 : « **Orientation** ». Elle fournira comme livrables :
 - les facteurs de succès critiques,
 - un plan de communication,

- les objectifs d'amélioration des processus métier à atteindre, les priorités et les indicateurs de mesure,
- un tour d'horizon des « quick win » potentiels.

- > Phase 4 : « **Conception globale** ». Cette phase fournira comme référence cible la meilleure pratique envisageable ; elle indiquera la situation souhaitée, un choix de progiciels, les infrastructures nécessaires et les plans de migration.
- > Phase 5 : « **Conception détaillée** ». Cette étape fournira, entre autres, les descriptions des processus détaillées, les spécifications techniques, la structure organisationnelle, y compris la délimitation des rôles et responsabilités mais aussi les résultats et budgets prévus pour le projet.
- > Phase 6 : « **Réalisation et mise en œuvre** » Elle comportera les livrables suivants :
 - les modules logiciels (prêts à l'emploi ou spécifiques),
 - les guides de mise en œuvre,
 - le manuel « utilisateur » et le manuel de référence,
 - le test d'acceptation du logiciel,
 - le test d'acceptation des données migrées,
 - le plan d'organisation,
 - le plan de conduite du changement.
- > Phase 7 : « **Amélioration** ». Cette phase est destinée à mettre en place le plan d'enclenchement avec l'étape suivante de maturité

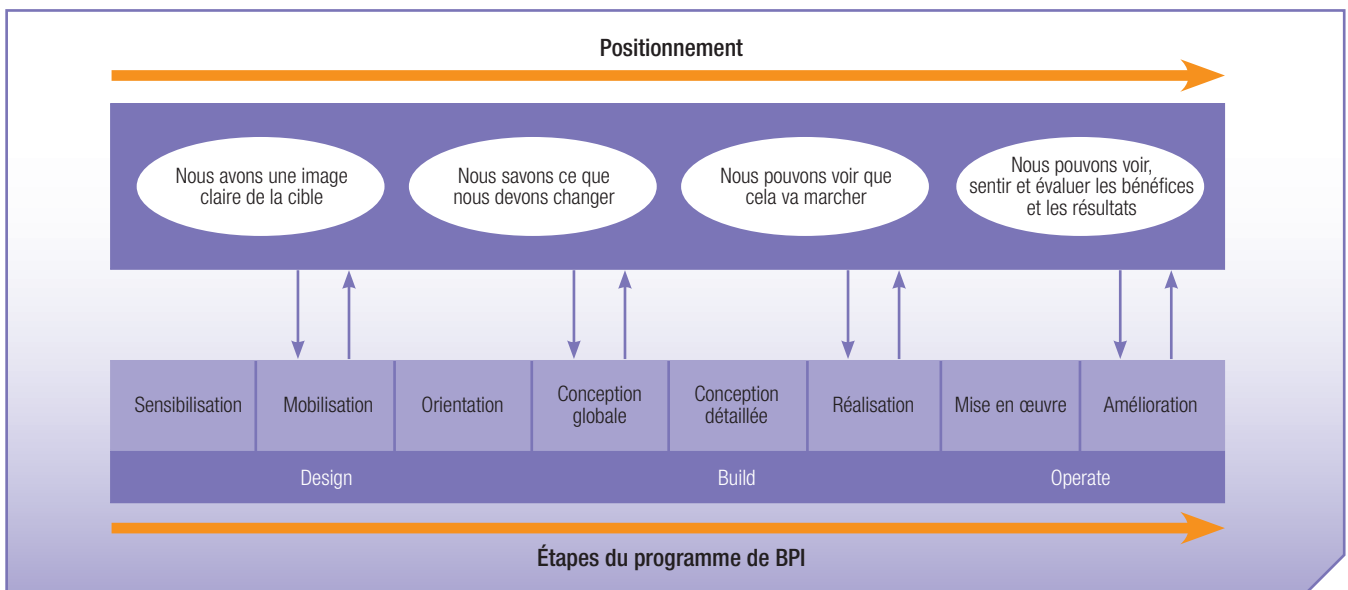


Figure 7 - Les étapes du programme de BPI (Amélioration des processus opérationnels)

ÉVOLUTIONS FUTURES

5.1 A COURT TERME : ENCOURAGER L'UTILISATION ET L'ADOPTION DE LA GESTION DES CONTENUS

Les composants technologiques de base de la gestion des contenus sont maintenant stabilisés, les méthodes de déploiement de l'ECM s'affinent et les axes privilégiés de mise en place sont identifiés. L'expérience tirée de systèmes d'ECM de moindre envergure a déjà été capitalisée. Nous assistons aux premières initiatives d'une mise en œuvre globale de la gestion des contenus dans l'entreprise. Notre conviction est qu'il sera possible de tirer de vrais avantages de l'ECM lorsque le seuil critique sera atteint, c'est-à-dire lorsque de vastes groupes d'utilisateurs, commenceront à utiliser des solutions d'ECM et à les intégrer dans leurs processus opérationnels fondamentaux. Dès lors, la préoccupation première doit être de permettre au plus grand nombre, un usage aisé des outils de gestion des contenus. Pour atteindre cela certains leviers doivent faire l'objet d'une attention particulière.

> Structurer l'information.

La bonne exploitation des contenus passe par leur structuration préalable selon une architecture d'ensemble construite sur deux dimensions. D'une part, une dimension empruntant à la logique d'urbanisation, le principe d'affectation de la gestion de l'information à chaque domaine fonctionnel de l'entreprise qui en a l'usage opérationnel principal. Il s'agit ici de donner les moyens à chaque acteur opérationnel de l'entreprise de se sentir directement responsable de la qualité des contenus (fiabilité, exhaustivité, actualisation, ...). D'autre part, une dimension globale repositionnant chaque domaine d'information selon une logique d'ensemble (taxonomie) partagée par tous les acteurs de l'entreprise et, de ce fait, rendant transparentes les opérations de classement voire même permettant leur automatisation. La conjonction de ces deux dimensions, rend le capital informationnel plus productif, facilite le partage et contribue efficacement à la production de valeur de l'entreprise.

> Optimiser les outils de recherche.

De bons moyens de recherche vont de pair avec la structuration de l'information. Les moteurs de recherche évoluent sans cesse. Cette évolution accorde une place prépondérante à la prise en compte du sens et du contexte par l'apport des technologies linguistiques, augmentant ainsi la pertinence et l'exhaustivité du résultat des recherches

sur l'ensemble des types d'information de l'entreprise, e-mail compris, et de façon transverse à celle-ci. Cette optimisation des outils de recherche au moyen de dictionnaires spécialisés est un facteur décisif pour le déploiement des portails, fédérateurs des contenus d'entreprise.

> Banaliser l'usage des fonctionnalités de gestion des contenus au niveau du poste de travail.

L'introduction des outils de gestion des contenus dans le système d'information de l'entreprise ne doit pas être synonyme de complexification du poste de travail. Autant les spécialistes du traitement de l'information doivent disposer de fonctionnalités élaborées, autant le poste de travail des acteurs non spécialisés doit rester simple d'usage et intégrer les services de gestion des contenus, aux fonctions de base de messagerie, aux outils de travail collaboratif et aux applications « métier ». Évaluer les besoins de divers groupes d'utilisateurs en la matière et en déduire le juste périmètre fonctionnel et le bon niveau d'intégration est une phase primordiale dans la mise en œuvre d'un projet ECM.

> Développer la culture de partage.

La structuration des ressources d'information, les outils de classement et de recherche, la qualité du poste de travail sont évidemment importants, mais l'ensemble ne fonctionnera que si la culture de partage prend le pas sur les habitudes de cloisonnement et de protection quasi-privative de l'information. Il est donc important de mettre en place une culture de partage qui se fonde sur l'affirmation maintes fois vérifiée, que la valeur de l'information est proportionnelle à son niveau de partage. Cette mutation culturelle repose sur la volonté de rendre les connaissances visibles, de favoriser autour de celles-ci des pratiques de discussions ouvertes ou de contributions personnelles, favorisées par les outils web 2.0, tels que les réseaux sociaux, les blogs et wiki, tout en restant respectueuse du point de vue de chacun. Elle n'est pas l'aspect le plus simple d'un projet de gestion des contenus. L'expérience montre en la matière que « l'exemple doit venir d'en haut » et que l'adoption de la culture du partage est grandement facilitée par la mise en place de « communautés », qui au-delà du principe hiérarchique donnent la primauté à la compétence et à l'expertise.

5.2 A MOYEN TERME : LE PASSAGE DE LA GESTION DE CONTENUS D'ENTREPRISE (ECM) A LA GESTION D'INFORMATION D'ENTREPRISE (EIM)

Relier l'ERP et l'ECM, permettra de relier les informations structurées et les informations non structurées. C'est ce qu'on appelle la gestion d'information d'entreprise (EIM). L'EIM permettra l'intégration plus poussée de l'ECM dans le soutien du processus opérationnel. Nous en voyons aujourd'hui les premiers exemples : les dossiers de personnel virtuels (données dans l'ERP, contrats et autres documents dans l'ECM), la gestion des actifs industriels (identification d'actifs dans l'ERP, dessins dans l'ECM). Ce lien entre les informations structurées et non-structurées contribuera à apporter un support encore plus efficace à la prise de décision.

De nombreuses entreprises novatrices et visionnaires commencent à organiser leurs stratégies de gestion des contenus autour de l'EIM afin de se préparer au monde futur, qu'elle perçoive comme de plus en plus centré sur l'information. Dans cette perspective, elles ont déjà entrepris de rendre leur capital informationnel parfaitement exploitable et interopérable par toutes les parties prenantes autorisées de l'entreprise ou de son environnement, qu'il s'agisse d'utilisateurs physiques, d'applications ou même de Web Services.

Bien entendu, rapprocher les contenus des systèmes ERP et ECM posera de nouveaux problèmes au niveau de l'architecture. Réussir la gestion d'information d'entreprise signifie donc s'intéresser de près à :

- > L'architecture d'entreprise (les applications d'infrastructure, les sources de données, l'urbanisation,...) ;
- > La scalabilité des infrastructures ;
- > Les outils d'intégration de données ;
- > Aux politiques de sécurité et d'autorisation.

ANNEXE A. BIBLIOGRAPHIE

- 1 Murphy, Jim, Will McNeill, et Wendy Davis, *The New Enterprise Content Management Imperative: Advancing Your Top Six Business Initiatives* (Le nouvel impératif de la gestion des contenus d'entreprise : faire progresser vos six initiatives commerciales majeures), Rapport de recherche AMR (Juillet 2005)
- 2 Lundy, James , Karen M. Shegda, Kenneth Chin, Toby Bell, Lou Latham, Debra Logan, *Magic Quadrant for enterprise content management*, Rapport Gartner (2005)
- 3 Karen M. Shegda, Kenneth Chin, Toby Bell, Tom Eid, Lou Latham, Debra Logan, James Lundy, *What Constitutes Enterprise Content Management?*, Rapport Gartner (2004)
- 4 Alain Couillault, Laurent le Foll, *Valorisation de l'information non structurée*, livre blanc, Groupe de travail Apil, Aproged, Cigref, Octobre 2007
- 5 Bernard Normier, *L'apport des technologies linguistiques au traitement et à la valorisation de l'information textuelle*, Edition ADBS Paris 2007

ANNEXE B. GLOSSAIRE ET ABRÉVIATIONS

Mot/abréviation	Définition
Amélioration des processus opérationnels	(Business Process Improvement). L'amélioration des processus est l'activité qui consiste à accroître la performance d'un processus et en particulier d'un processus opérationnel en fonction d'un objectif assigné. Le BPI est une activité à faible risque et concerne essentiellement un processus opérationnel existant. Pour réaliser des changements plus fondamentaux dans un processus opérationnel, on fait appel à la refonte du processus opérationnel (BPR).
BPI	Amélioration des processus opérationnels (Business Process Improvement)
Classification	La catégorisation du contenu en fonction de ses qualités ou des informations extrinsèques qui lui sont attribuées, sur la base d'un plan de classement ou d'une taxonomie (voir ce mot).
CMS	Système de gestion des contenus (Content Management System)
Contenu	La teneur même d'un document – tous les mots, images et liens qu'un utilisateur peut lire et avec lesquels il peut interagir. Ce terme est fréquemment utilisé dans le sens de « tout ce que vous pouvez mettre dans un document ».
DM	Gestion des documents (Document Management)
ECM	Gestion des contenus d'entreprise (Enterprise Content Management)

Gestion des archives	La gestion d'archives (Archives Management), recouvre l'ensemble des processus qui en fonction du cycle de vie des documents permet leur enregistrement, leur conservation ainsi que les opérations de tri ou d'élimination.
Gestion des contenus	L'activité qui consiste à acquérir, collecter, créer/modifier, suivre, accéder à ou mettre à disposition des informations numériques structurées et non structurées dénommées de façon générique les « contenus » ; les contenus peuvent inclure des données financières, des pièces commerciales ou contractuelles, des données sur le service clients, des informations marketing et revêtir diverses formes : textuelle, image fixe, image animée, enregistrement sonore,...
Gestion des contenus d'entreprise	La gestion des contenus d'entreprise (Enterprise Content Management) est un terme très répandu dans l'industrie des technologies de l'information et couvre la technologie logicielle qui permet aux organisations de créer/capter, gérer/obtenir, stocker/garder/détruire, publier/distribuer, rechercher, personnaliser et présenter/visualiser/imprimer tout contenu numérique (voir également gestion des contenus).
Gestion des contenus web	La gestion des contenus structurés et non structurés fournis sur internet (Web content management), généralement par le biais d'un site web, est de nos jours considérée comme faisant partie de la gestion des contenus d'entreprise ; elle comprend la création de contenu, la gestion de site, l'ordonnancement des opérations (Workflow), le contrôle et la fourniture d'accès.
Gestion de documents	La gestion de documents est très similaire à la gestion des contenus avec laquelle elle partage de nombreux points communs ; elle s'applique spécifiquement à la gestion des documents et d'images isolés pendant tout leur cycle de vie ; fonctionnellement elle inclut l'acquisition, l'organisation, le contrôle des versions, le contrôle d'accès et l'archivage.
Gestion du courrier électronique	La gestion du courrier électronique (e-mail management) fait partie de la gestion des contenus : elle s'applique spécifiquement à la gestion des e-mails ; les domaines fonctionnels couverts sont l'acquisition, l'organisation, le contrôle d'accès et l'archivage.
Gestion du workflow	Acheminement des contenus dans une organisation.
Informations non structurées	Tout document, fichier, image, rapport, formulaire,... qui n'a pas de structure définie standard qui permettrait de le classer facilement sous forme d'enregistrement complet ou par un mode de traitement similaire automatisé. Les informations non structurées ne peuvent pas être définies en termes de lignes et de colonnes ou de documents et les données ne peuvent être examinées au moyen d'accès standard à un enregistrement complet.

OAIS	OAIS (Open Archival Information System) est un modèle conceptuel destiné à la gestion, à l'archivage et à la préservation à long terme de documents numériques. La mise au point de OAIS a été pilotée par le CCSDS, (Comité Consultatif pour les Systèmes de Données Spatiales). L'OAIS est enregistré dans la norme ISO sous la référence 14721:2002.
Système de gestion des contenus	Système destiné à créer, modifier, archiver et supprimer du contenu d'un référentiel organisé ; comprend des outils d'édition, de gestion de format, de contrôle de révision, d'indexation, de recherche et de récupération.
Taxonomie	Décomposition hiérarchique de catégories de sujets partant du très général au très spécifique. La taxonomie offre un moyen de localiser l'information dans le flux croissant des données, grâce à la catégorisation et à l'indexation dans une structure que la personne qui effectue la recherche comprend facilement.
Thesaurus	Un thesaurus ou thésaurus est une liste de termes normalisés et reliés entre eux par des relations sémantiques de type générique /spécifique. Le thésaurus est l'outil de base de l'indexation des documents.
Travail collaboratif	Le travail collaboratif est le processus par lequel plusieurs individus, groupes ou systèmes travaillent ensemble, mais à un niveau nettement supérieur à la coordination ou à la coopération ; la collaboration implique généralement la planification conjointe, les ressources partagées et la gestion des ressources conjointes. Elle met en jeu des processus de communication synchrones ou asynchrones.
Workflow	On appelle « workflow » la modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier. Le workflow décrit le circuit de validation, les tâches à accomplir entre les différents acteurs d'un processus, les délais, les modes de validation, et fournit à chacun des acteurs les documents et informations nécessaires pour la réalisation de sa tâche.

Atos Origin
« Les Miroirs » C
18, avenue d'Alsace
92926 Paris La Défense Cedex
Tél : 01 55 91 20 00
Courriel : fr.dircom@atosorigin.com
Site web : www.atosorigin.fr