

Avant-propos

Avant de commencer la lecture de ce mémoire, je me permets de me présenter et de vous donner des informations générales sur le sujet de mon stage de fin d'études ainsi que sur l'entreprise dans laquelle je me trouve. Une vision globale sur mon parcours étudiant personnel ainsi que sur mon stage vous permettront certainement de mieux comprendre les raisons qui m'ont poussée à rédiger ce mémoire centré sur la gestion documentaire, qu'elle soit globale ou qualité.

- **Mon parcours étudiant**

Après l'obtention de mon baccalauréat, mes études se sont immédiatement orientées dans le domaine de la qualité. Durant les deux premières années de mon cursus universitaire, j'ai effectué un DUT (Diplôme Universitaire de Technologie) en Qualité, Logistique Industrielle et Organisation, à Annecy-le-Vieux, avec l'option Métrologie et Gestion de la Qualité en deuxième année. Ces études se sont principalement déroulées dans une optique de gestion de la qualité au cours d'une production industrielle. Statistiques, échantillonnages, maîtrise statistique de la production et métrologie sont les principales matières qualité qui ont été abordées. Au cours de ces deux années, j'ai également découvert la logistique dans les entreprises, notamment en ce qui concerne les organisations des ateliers ou la gestion des flux.

C'est sur cette partie logistique que j'ai désiré continuer mes études pour ma licence afin d'obtenir une double compétence qualité et logistique. J'ai effectué une licence en Business Logistics and Management aux Pays-Bas, à Arnhem. Pendant cette année, j'ai pu, à la fois perfectionner mon anglais, mais également, me centrer sur la logistique. La gestion des entrepôts et des ressources, les achats, le marketing, le droit international sont des notions que j'ai eu la chance de maîtriser.

Par la suite, je me suis réorientée vers de la qualité en faisant mon master à Compiègne en Qualité et Performance dans les Organisations (QPO). Cette formation orientée vers le management et la qualité dans les services était un bon trait d'union entre mes études passées et ma volonté de m'ouvrir au système qualité dans un sens large. Ici, j'ai vu la qualité appliquée au service, étudié les différents types de managements et développé ma communication professionnelle.

Ces formations me mènent vers les métiers de la qualité qui m'attirent énormément. En effet, ils sont le lien entre les différents services de l'entreprise. De plus, chaque entreprise et chaque secteur d'activité possédant ses spécificités, la qualité devient rapidement un challenge en ce qui concerne l'adaptation des méthodes qualité aux exigences de travail.

- **Mon stage**

J'ai effectué mon stage de fin d'études au sein d'un bureau d'étude spécialisé dans la construction de machines de manutention pour des matériaux en vrac. Ces machines sont vendues dans le monde entier. Seule une dizaine d'entreprises au monde produisent des machines aussi spécifiques.

Au sein de cette entreprise, j'ai été responsable de la mise en place de la norme ISO 9001. Je désirais faire un stage de la sorte depuis longtemps. En effet, la mise en place de cette norme permet de voir non seulement les bases de la qualité, mais aussi d'observer plus en détail le fonctionnement de

l'entreprise, les interactions entre les différents acteurs afin de répondre à leurs besoins avec précision.

En ce qui concerne le stage, j'ai repris les processus de l'entreprise et créé les outils qualité nécessaires afin d'être conforme à la norme, en association étroite avec les collaborateurs et un consultant en qualité. La création de ses outils a été un moment de partage avec les collaborateurs. Ainsi, j'ai pu écouter leurs attentes et leurs besoins pour construire des outils utiles et utilisés par eux.

Glossaire

Archivage : Action de conserver un ensemble de documents

Conformité : État de ce qui est parfaitement similaire à un modèle donné.

Efficacité : Capacité d'un système à parvenir à ses fins, ses objectifs.

Efficience : Rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées pour l'obtenir.

Gestion documentaire : Système d'organisation des documents dans l'entreprise

Gouvernance documentaire : Stratégie définie afin de maîtriser l'information pour faire progresser l'efficacité de l'entreprise

Macro : Enchaînement de tâches au sein d'un logiciel.

Métadonnées : ensemble des informations visant à caractériser ou décrire une autre donnée, quel que soit son support.

Performance : Résultat optimal que peut obtenir un système (point de jonction entre l'efficacité, l'efficience et la qualité perçue).

Qualité perçue : Niveau de qualité d'un système tel qu'il est perçu par l'utilisateur.

Record Management : ensemble des archives courantes et intermédiaires

Liste des sigles

APROGED : Association des Professionnels pour l'Économie Numérique

ECM : Enterprise Content Management

FFOM : Force Faiblesse Menace Opportunité (SWOT en anglais)

GED : Gestion Électronique des Documents

GID : Gestion Intégrée des Documents

QPO : Qualité et Performance dans les Organisations

ISO : International Organization for Standardisation

Remerciements

Toute ma reconnaissance va à mon tuteur de stage, Monsieur Stéphane Killian, qui a pris de son temps pour m'expliquer avec passion les spécificités de son entreprise. Je le remercie également pour la confiance qu'il a placée en moi ainsi que pour tous les conseils qu'il a pu me donner

Je remercie chaleureusement mes collègues de travail qui m'ont ouvert leur entreprise. Ils m'ont parlé de leur poste avec enthousiasme, me permettant de comprendre leur activité si spécifique et d'en appréhender tous les aspects pour mettre en place les outils qui leur sont nécessaires pour la certification ISO 9001.

Ma gratitude va également à deux professeurs qui ont marqué mes études et certainement mon avenir :

- Monsieur Gilbert Farges que je remercie pour ses conseils et ses avis éclairés qui m'ont permis de donner une tout autre dimension à mon stage.
- Monsieur Maurice Pillet qui m'a donné cette vocation pour la qualité en parlant toujours avec passion de ce thème.

Je remercie également mes camarades de promotion qui ont, avec gentillesse, pris du temps sur leur stage pour répondre à mon questionnaire sur leurs pratiques documentaires. J'espère leur avoir ouvert de nouvelles réflexions par cette manière.

Table des matières

Avant-propos.....	2
Glossaire.....	4
Liste des sigles.....	4
Remerciements.....	5
Table des matières.....	6
Introduction.....	7
Chapitre 1 : Documents et gestion documentaire, un enjeu fort pour les entreprises.....	8
I. Les documents et la gestion documentaire : deux concepts à fort potentiel pour les entreprises ...	8
II. La gestion documentaire : la bête noire des entreprises.....	17
Chapitre 2 : Aide à la gestion documentaire en entreprise, présentation de l’approche méthodologique.....	20
I. Argumentaire méthodologie pour la gestion documentaire.....	20
II. Méthode de création des outils d’aide à la gestion documentaire.....	26
Chapitre 3 : Qualgédo et Stragédo, deux outils d’aide pour les pratiques documentaires en entreprise.....	31
I. Qualgédo, un outil orienté sur la gestion documentaire en qualité.....	31
II. Stragédo, une aide à la mise en place d’une stratégie documentaire.....	36
Conclusion.....	45
Table des illustrations.....	46
Références bibliographique.....	47
Bibliographie.....	48
Annexes.....	50

Introduction

Le système documentaire est un vaste sujet dans les entreprises. Documents électroniques ou papier, classement ou stockage, archivage ou conservation, les entreprises ont très souvent du mal à s'y retrouver en matière de gestion documentaire, quelle qu'elle soit. Pour elles, deux principaux problèmes coexistent, l'un pour la gestion documentaire orientée qualité et l'autre pour la gestion documentaire de toute l'entreprise.

En ce qui concerne la gestion documentaire qualité, non contente d'évaluer la conformité du système par rapport à la norme ISO 9001:2008, il faudrait également en évaluer la performance. En effet, si le système est conforme, mais si personne ne l'utilise, il n'apporte aucune valeur ajoutée à l'entreprise.

Pour ce qui est de la gestion documentaire générale à toute l'entreprise, là, la problématique est de plus grande envergure. La question principalement posée est que faire de tous ces documents que l'on reçoit et que l'on envoie chaque jour ? Que faut-il garder ? Que faut-il jeter ? Tous les documents ont-ils la même valeur pour l'entreprise ?

Ce sont toutes ces questions, soulevées pendant le stage de fin d'études du master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), qui ont orienté le présent mémoire sur la piste de l'amélioration de la gestion documentaire dans les entreprises. À travers la volonté d'aider l'entreprise d'accueil du stage à définir sa stratégie documentaire, des outils ont été créés afin de permettre à toutes les entreprises qui le souhaitent de pouvoir en bénéficier.

Afin de donner aux entreprises des clés pour la mise en œuvre de leur système documentaire que ce soit au niveau de la qualité ou dans un niveau plus global à l'entreprise, deux outils ont été développés :

D'une part, Qualgéo (Qualité et Gestion Documentaire) permet aux entreprises de se concentrer sur leur système documentaire qualité. Ici, l'entreprise a la possibilité d'évaluer la conformité de son système qualité par rapport à la norme ISO 9001:2008, notamment au niveau du chapitre 4.2. Mais, elle a également les moyens, grâce à cet outil, d'évaluer la performance de son système documentaire sur trois critères (l'efficacité, l'efficience et la qualité perçue).

D'autre part, Stragédo (Stratégie et gestion documentaire) est un outil qui donne aux entreprises des pistes de réflexion quant à la définition de leur stratégie documentaire. Ici, trois utilisations différentes de l'outil sont possibles. Avant toute chose, il offre aux entreprises l'occasion d'évaluer la maturité de leur système documentaire. Puis, une fois cette évaluation terminée, il se propose comme un support pour les entreprises afin de les aider à définir la stratégie de leur gestion documentaire générale, mais également la stratégie de leur gestion documentaire des archivages.

Chapitre 1 : Documents et gestion documentaire, un enjeu fort pour les entreprises

I. Les documents et la gestion documentaire : deux concepts à fort potentiel pour les entreprises

Chaque jour, une entreprise reçoit et envoie des centaines de courriels ou de courriers. Parmi eux se trouvent des documents critiques pour l'entreprise, tels que les contrats, mais également des informations importantes pour les différents collaborateurs des différents services. Dans cette première partie, deux grands aspects seront abordés : d'une part, les documents, comme fondement de l'information et du travail dans l'entreprise seront analysés et d'autre part, la gestion documentaire sera présentée comme un apport organisationnel majeur dans les entreprises.

A. Les documents : une base d'information et de travail grandissante

Véhiculeurs d'informations, les documents sont le point central de l'entreprise : sans eux, personne n'aurait la possibilité d'effectuer son travail. Que ce soit un contrat avec un fournisseur, une demande de prix de vente ou bien simplement un mémo interne, les informations contenues dans les documents font vivre l'entreprise et ses collaborateurs.

De plus, les documents ne sont pas simplement de vulgaires feuilles de papier dans un classeur ou fichier numérique sur un ordinateur créés sur un coup de tête. Ils ont un cycle de vie qui leur est propre, voire un cycle de vie différent selon le type de support du document.

Pour conclure, avec de plus en plus d'informations circulant dans les entreprises et moins de temps pour trouver les informations nécessaires au travail, la gestion des documents devient une problématique importante des entreprises.

1. Une pièce maîtresse de l'entreprise

❖ QU'EST-CE QU'UN DOCUMENT ?

Au sens de l'ISO 9000:2005, qui définit la terminologie utilisée dans toutes les normes de management de la qualité, un document est « un support d'information et l'information qu'il contient » [1]. L'information, ici, est définie par « les données signifiantes » [1] qu'il contient.

En d'autres termes, un document peut aussi bien être un courriel envoyé à un client, une facture reçue de la part d'un fournisseur ou encore une note d'information placardée sur le tableau d'affichage à propos du tri des déchets dans l'entreprise ou un compte-rendu de revue de direction.

Les documents sont le cœur de toutes les organisations qu'elles se trouvent dans le secteur industriel ou tertiaire ou alors dans le secteur public, privé ou associatif. Tous ces organismes ont besoin de documents pour vivre et organiser la vie de leur système.

❖ LES SUPPORTS DES DOCUMENTS

Au sein d'une entreprise, les documents échangés peuvent être nombreux et surtout très différents selon les besoins. Cependant, ces échanges peuvent revêtir deux formes principales : papier et numérique. Les autres formes pour les documents sont marginales dans les entreprises (enregistrements audio ou vidéo...), c'est pourquoi elles ne seront pas traitées dans le présent mémoire.

- **Les documents papier**

Qui est déjà entré dans une entreprise ne possédant pas le sacro-saint « local à archives » où depuis des dizaines d'années sont entreposés tous les documents papier de l'entreprise ? Certainement très peu de personnes.

Historiquement parlant, les documents papier sont ceux utilisés par l'entreprise depuis des décennies. Les habitudes prises au cours des années ainsi que le confort de lecture sur le papier expliquent que près de 42 % des documents critiques de l'entreprise sont toujours édités uniquement sur format papier (d'après une étude Ricoh [2]).

- **Les documents numériques**

Au niveau des documents numériques, appelé aussi documents électroniques ou digitaux, le développement est beaucoup plus récent. Avec l'arrivée des ordinateurs dans les entreprises et surtout la dématérialisation du stockage (utilisation de serveurs ou de disques durs), les documents numériques sont devenus la nouvelle manière de créer des documents pour l'entreprise.

Une distinction est également faite entre les documents numériques « structurés » et « non structurés ». La facilité d'utilisation des données présentes dans les documents décrit la limite entre les documents structurés et non structurés. Les documents structurés sont ceux dont les informations sont immédiatement utilisables par le collaborateur. Un formulaire rempli par un client fait partie de ces documents structurés. Au contraire, les documents « non structurés » tels que les e-mails, les messages instantanés, les feuilles de tableurs, les documents .PDF en format image, etc., ne peuvent pas être utilisés immédiatement, ils doivent subir une transformation afin d'obtenir un niveau de structuration plus fort avant de pouvoir être officiellement utilisés.

- **Document papier versus document numérique**

Le diagramme suivant représente le ratio entre les documents papier et les documents numériques selon les services (d'après une étude Ricoh [3]). Le processus métier comprend les ventes, les informations du client et tout ce qui concerne la supply chain. Le processus support inclut une partie finance et ressources humaine, ainsi qu'une partie légale.

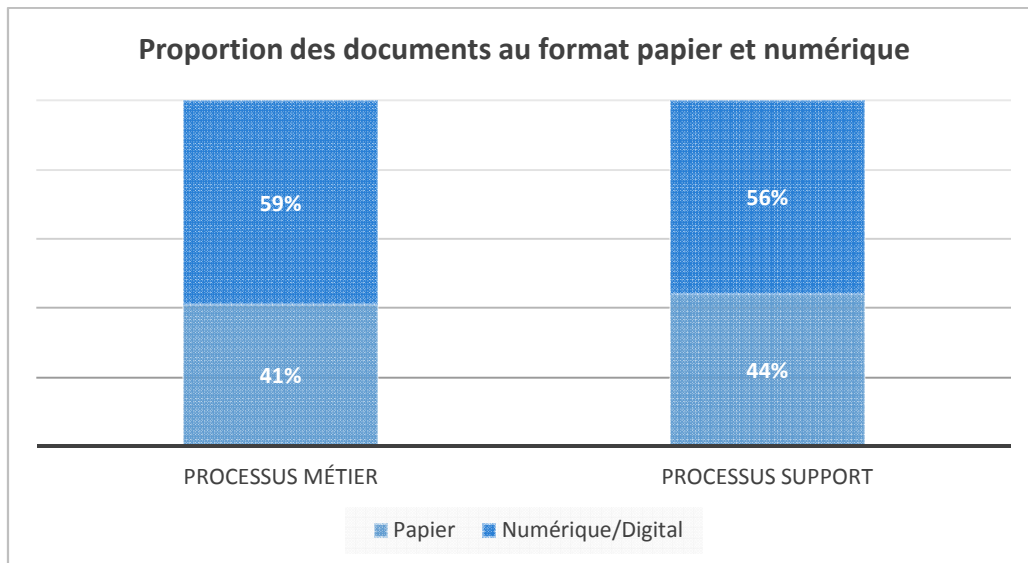


Figure 1 : Proportion des documents au format papier et numérique [4]

Le graphique montre qu'actuellement, les documents papiers et numériques cohabitent en entreprise, presque à parts égales.

❖ LE FLUX DES DOCUMENTS DANS L'ENTREPRISE

L'entreprise n'est pas une entité isolée privée de communication avec le monde extérieur. Elle reçoit, traite et produit de l'information qu'elle doit par la suite gérer, pour des raisons pratiques ou légales. C'est pourquoi il est possible de distinguer deux grands types de flux de documents :

- **Les flux externes :**
 - *Les documents entrants* : il s'agit des documents reçus dans l'entreprise. Ils peuvent être en provenance de tous les acteurs externes (clients, des fournisseurs, des sous-traitants, des pouvoirs publics...). Ces documents sont traités en interne selon leur contenu.
 - *Les documents sortants* : il est question ici des documents qui quittent l'entreprise. Ces documents sont généralement porteurs d'une information ou d'une demande de la part de l'entreprise.
- **Les flux internes :**
 - *Les documents internes* : ce sont les documents créés par l'entreprise soit pour elle-même, soit pour des acteurs externes.

En annexe I, vous trouverez le schéma des flux de documents dans l'entreprise avec quelques exemples.

2. Des entités « vivantes »

Les documents, tout comme les humains, ont leur propre vie. Ils naissent, quel que soit leur support, d'une idée ou d'un besoin. Ils vivent, passant de collaborateur en collaborateur voire aux clients ou aux fournisseurs, et peuvent être modifiés au cours de leurs vies pour répondre à de nouveaux besoins. Ils s'éteignent lorsque leur utilité n'est plus perçue.

Actuellement, il existe plusieurs normes ou concepts traitant du cycle de vie d'un document. Les points suivants en détaillent quelques-unes :

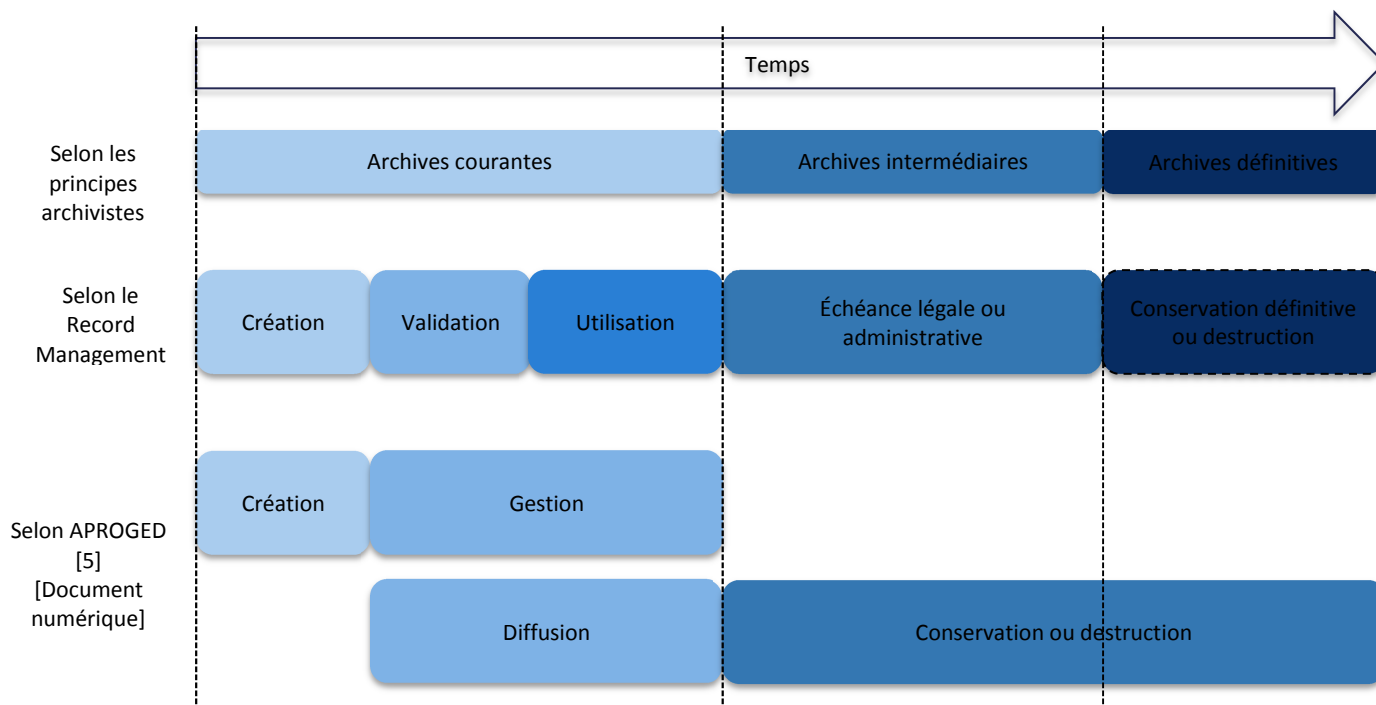


Figure 2 : Cycle de vie d'un document selon plusieurs concepts ou normes [4]

Tous les cycles de vie présentés précédemment se justifient selon les spécificités des organismes qui les utilisent.

Le cycle de vie basé sur les principes archivistes pourra être utilisé par les bibliothèques disposant d'un fonds d'archive, les mairies ou autres collectivités territoriales, dont les archives pourraient devenir historiques.

Le cycle de vie basé sur les Record Management correspond aux pratiques des entreprises en matière de document. Il reprend les principes basiques de gestion des documents depuis leur création jusqu'à leur conservation ou leur destruction, selon le besoin.

Pour finir, le cycle de vie selon l'APROGED [5] (Association des Professionnels pour l'Économie Numérique) correspond au besoin récent d'observer les documents numériques de leur création à leur conservation ou leur destruction. Les documents numériques font face à d'autres problématiques, notamment en ce qui concerne la traçabilité des données et de leurs protections, qui leur obligent à avoir un cycle de vie quelque peu différent des documents papier.

En annexe II, vous trouverez les cycles de vie détaillés pour chacun des normes ou concepts vus précédemment.

3. L'exploitation des documents en entreprise : plus d'informations et moins de temps

Les échanges d'informations en entreprise vont en s'accroissant. En prenant un type d'échange de document simple tel que le mail ou courriel, il est facile d'observer cette affirmation. D'après une étude éditée par Radicati, en 2013, 72 mails ou courriels sont envoyés par les collaborateurs par

jours et plus d'une vingtaine sont envoyés [6]. De là, comment parmi la centaine d'échange de mails journalier, un collaborateur pourrait-il retrouver efficacement le contrat reçu d'un client dans ce flot d'information ?

Avec l'augmentation des échanges dans les entreprises, la recherche de documents va devenir de plus en plus problématique. D'après une étude IDC effectuée en octobre 2010, un collaborateur passe en moyenne une journée (7,4 heures) par semaine à rechercher des documents sans les trouver ou alors à reformater des documents existants sur plusieurs sources en un seul pour répondre à leurs besoins [7]. En d'autres termes, un collaborateur passe près de 20 % de son temps à rechercher des informations introuvables ou à recopier des informations afin qu'elles correspondent à ses besoins dans son travail.

Au vu de ces chiffres, il paraît légitime de se demander comment les entreprises gèrent leur système documentaire. Les collaborateurs cherchant des informations (et ne les trouvant pas) ne sont pas productifs sur les autres tâches qu'ils ont à accomplir. La gestion des documents serait une réponse à cette problématique.

B. La gestion documentaire : un apport organisationnel important pour l'entreprise

Le flux d'information est de plus en plus important dans les entreprises. La gestion de ces documents et donc la gestion documentaire se pose alors en solution pour structurer ces données. Ce système devient une nécessité pour les entreprises malgré des barrières organisationnelles et stratégiques qui peuvent s'opposer à sa mise en place.

La gestion documentaire peut revêtir différentes formes, tant au point de vue conceptuel qu'au point de vue normatif. Elle peut également se placer à divers niveaux de l'entreprise, notamment au niveau du management de la qualité.

1. La gestion documentaire : une nouvelle nécessité pour les entreprises...

❖ QU'EST-CE QU'UNE GESTION DOCUMENTAIRE ?

La gestion documentaire est un principe qui permet d'administrer un document tout au long de son cycle de vie (depuis sa création jusqu'à sa destruction), et ce, quel que soit son support (papier ou numérique).

En d'autres mots, la gestion documentaire est la stratégie que met en place l'entreprise pour que ses documents (ceux qu'elle reçoit, ceux qu'elle envoie et ceux qu'elle utilise en interne) suivent tous les mêmes préceptes au niveau de leur forme, de leur organisation ou encore de leur archivage.

❖ POURQUOI METTRE EN PLACE UNE GESTION DOCUMENTAIRE ?

La décision dans une entreprise de mettre en place ou de consolider son système documentaire vient de plusieurs problèmes :

- **Un cadre légal et normatif important**

Légalement, l'entreprise a des devoirs. En cas de problèmes, il faut qu'elle ait la possibilité de retrouver facilement et rapidement les documents nécessaires pour justifier de ses activités. Dans le

cas de l'absence d'une gestion documentaire, les recherches pourront être plus longues et porter préjudice à l'entreprise.

De plus, de nombreuses normes, notamment celles sur les systèmes de management, demandent aux entreprises de disposer d'une gestion documentaire, afin de structurer les flux de documents et leurs contenus.

- **Une crise ou une tension dans la gestion de l'information**

Les informations, éparpillées aux quatre coins de l'entreprise et de son réseau informatique, peuvent générer des tensions au sein de l'organisation et des collaborateurs qui y travaillent. En effet, que penseront les collaborateurs s'ils ne parviennent pas à retrouver des documents qu'ils ont mis des jours à créer ? Ou alors, comment travailleront-ils s'ils sont incapables de reconstituer un dossier pour un client ou un fournisseur, car des informations sont introuvables ?

- **Une perte de connaissance au niveau de l'entreprise**

Cette perte de connaissance se traduit par un effritement de l'information. Le risque ici est qu'un document important soit noyé dans une masse d'information malgré son caractère critique et qu'au fur et à mesure du temps, que personne ne se rappelle de son existence.

La mise en place d'une gestion documentaire pallierait facilement à ces trois problèmes cruciaux. Pourtant, les entreprises ne sont pas toutes enclines à mettre en place un tel système.

2. ... Mais des barrières très présentes à sa mise en place

La gestion documentaire, notamment sa mise en place, est un travail complexe dans les entreprises. Un quart des sociétés françaises ne disposent d'aucune stratégie en la matière [8]. Ce manque de stratégie est l'une des barrières à la mise en place d'une gestion documentaire. S'ils ne savent pas vers quoi tendre, comment les collaborateurs pourront-ils comprendre les tenants et les aboutissants de la démarche ?

De plus, d'après les études Ricoh (2011) [3] et SerdaLAB (2012) [9], les principales raisons pour lesquelles les entreprises ne se lancent pas dans une démarche de gestion documentaire sont les suivantes :

- *Un manque de temps* : les collaborateurs n'ont pas de temps à consacrer à l'organisation de la gestion documentaire.
- *La non-disponibilité des ressources* : ce point va de pair avec le précédent : l'entreprise n'alloue pas les ressources nécessaires à la mise en place.
- *Le manque de volonté des décideurs et des managers* : la direction ne désire pas vraiment organiser une gestion documentaire.
- *Un manque de budget* : les ressources financières allouées sont trop faibles pour construire quelque chose au niveau de la gestion documentaire.
- *Un manque de conscience des dangers encourus* : l'absence de gestion documentaire fait prendre des risques à l'entreprise qui peut perdre la connaissance de documents critiques.

- *Un manque de connaissance sur les méthodologies* : la mise en place d'une gestion documentaire peut faire peur à une organisation qui, ne sachant pas comment s'y prendre, décide de ne pas implémenter cette solution.

De plus, ces barrières à la mise en place d'une gestion documentaire peuvent également trouver leur source dans le concept de gestion documentaire en lui-même. En effet, de nombreux concepts et normes existent en la matière, sans pour autant qu'il soit facile à l'entreprise de s'y retrouver.

3. Les différentes formes de la gestion documentaire : normes et concepts

Il est assez complexe de représenter la gestion documentaire en entreprise, tant les concepts et les normes utilisés sont à la fois divergents et convergents : certains concepts se retrouvent dans les normes et certaines normes prennent appui sur des concepts tout en les formalisant. Les prochains points essayeront de donner de l'ordre à ces concepts et normes avant d'observer plus précisément la gestion documentaire spécifique à la qualité.

❖ LA GESTION DOCUMENTAIRE DANS L'ENTREPRISE

La gestion documentaire en entreprise peut être observée de deux manières différentes : d'une part à travers les divers concepts qui composent la gestion des contenus au sein des entreprises et d'autre part à travers les normes créées pour régenter ladite gestion documentaire. Bien que les concepts et les normes soient distincts, il est tout de même nécessaire de préciser que les concepts et les normes peuvent très bien s'entremêler. En d'autres mots, l'utilisation d'une gestion électronique des documents ne dispense pas les entreprises de mettre en place la norme ISO 15489 sur les Record Management.

- **Les concepts**

Les concepts de la gestion documentaire se retrouvent dans la gestion des contenus de l'entreprise (ECM).

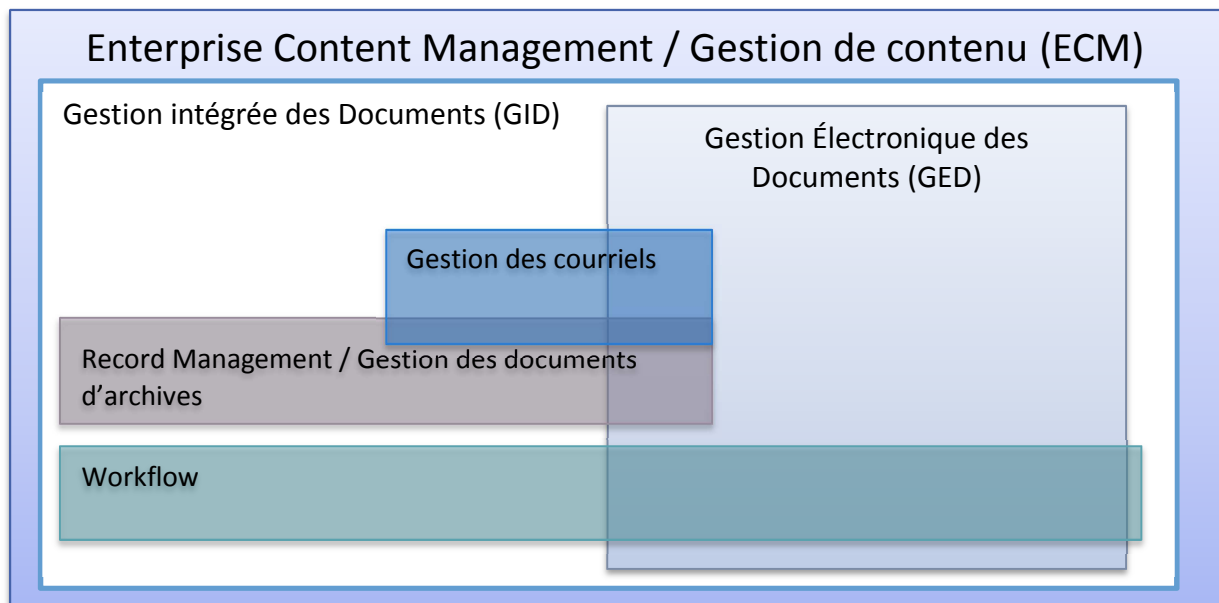


Figure 3 : Les concepts de gestion documentaire [4]

Les concepts représentant la gestion documentaire dans l'entreprise sont imbriqués les uns dans les autres. Certains points se recoupent afin de former un ensemble cohérent pour gérer tous les aspects de la vie des documents dans une entreprise. La figure 3 illustre une représentation partielle de ses concepts de gestion documentaire. En effet, du fait de leur complexité et de leur imbrication les uns dans les autres, seule une partie (les concepts principaux) a été représentée.

De plus, la gestion documentaire d'un système qualité, selon les exigences de la norme ISO 9001, peut facilement s'incorporer dans la gestion intégrée des documents, voire dans la gestion électronique des documents, mais également dans le concept de workflow et de gestion des documents d'archives.

Vous pourrez retrouver en annexe III des explications détaillées sur chacun des concepts présentés dans la figure précédente.

- **Les normes généralistes**

Il existe deux normes principales qui suivent la gestion des documents de l'entreprise depuis leur création jusqu'à leur archivage. Il s'agit des normes :

- ISO 30300 : SYSTÈME DE GESTION DES DOCUMENTS D'ACTIVITÉ

Cette norme a pour but de mettre en œuvre « une gestion systématique de l'information comme trace et preuve des activités opérationnelles » [10]. Cette norme a un niveau stratégique dans les entreprises. En effet, elle aide à définir la politique de l'entreprise en matière de gestion de l'information et des documents d'activités. Autrement dit, la norme ISO 30300 permet aux entreprises de répondre aux besoins d'interopérabilité entre les différents métiers de celle-ci en proposant un socle de documents et une gestion commune.

Cette norme a également été créée afin d'être compatible avec les autres normes dites de système de management (de la qualité pour l'ISO 9001, de l'environnement pour l'ISO 14001, etc.). De plus, elle a été conçue pour être en articulation avec d'autres normes de gestion des documents, notamment celle sur les Records Management, l'ISO 15489.

- ISO 15489 : Information et documentation « Records Managements »

Cette norme, qu'il est possible de traduire en français par « gestion des archives courantes et intermédiaires », a pour but de donner à l'entreprise des directives pour la gestion de ses documents, notamment des documents d'archives. En d'autres mots, l'entreprise gère les documents qu'elle aura décidé de préserver en les archivant, soit pour leur valeur de preuve légale, soit pour leur valeur informationnelle.

La norme ISO 15489 a été complétée par un ensemble de normes ayant pour but d'éclaircir certains points ou encore de présenter de nouvelles exigences. Vous trouverez des explications sur ces normes en annexe IV.

❖ LA GESTION DOCUMENTAIRE QUALITÉ

Les normes vues précédemment sont les normes ayant trait purement à de la gestion documentaire « générale ». Cependant, de nombreuses autres normes intègrent la gestion documentaire dans leurs textes. C'est le cas pour l'ISO 9001. Cette norme sur le système de management de la qualité

contient tout un paragraphe sur la documentation nécessaire pour répondre aux exigences (§ 4.2) et ainsi obtenir la certification.

Pour aller plus loin autour de cette obligation d’avoir un système documentaire, le concept de pyramide documentaire qualité s’est créé, donnant un exemple d’organisation de la documentation qualité.

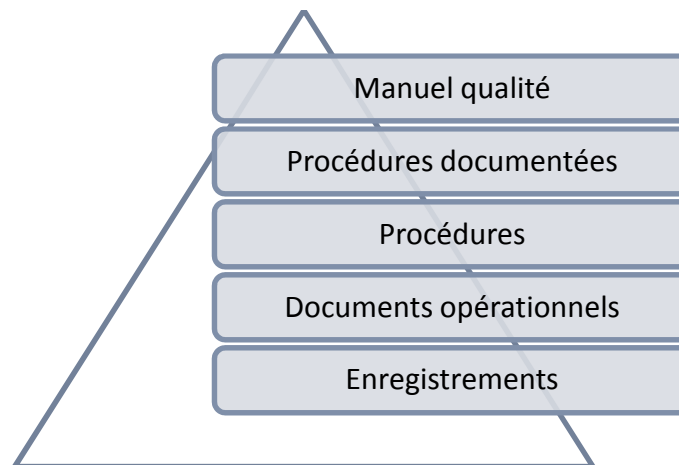


Figure 4 : La pyramide documentaire de l'ISO 9001 [4]

Cette pyramide documentaire est composée de cinq étages. Au premier niveau se trouve le manuel qualité, document de base de l'ISO 9001, il présente les principes généraux du fonctionnement de l'organisation, notamment les processus de l'entreprise. Les deux étages suivants présentent les procédures. Ici, la distinction est faite entre les procédures documentées (celles qui répondent à des exigences de l'ISO 9001) et les procédures « générales » qui décrivent les activités des processus de l'entreprise. Ensuite, les documents opérationnels décrivent les tâches des processus. Il s'agit des documents de travail nécessaires à la maîtrise des activités de l'entreprise (spécifications, définitions de fonctions, instructions, fiches de postes...). Enfin, au dernier niveau, les enregistrements donnent les preuves du fonctionnement du système de management de la qualité.

Les documents présentés dans la pyramide documentaire sont présentés dans un avenant à la norme ISO 9001 : le rapport technique sur les lignes directrices pour la documentation des systèmes de management de la qualité (FR ISO/TR 10 013). Il présente de manière opérationnelle les documents qualité de la pyramide documentaire. Ce rapport technique n'est pas une exigence de la norme, mais un guide pour toutes les personnes qui auraient besoin d'entrer dans le détail des documents qualité, de leurs créations et des points à aborder dans chacun d'eux.

4. La gestion documentaire : une présence dans de très nombreuses entreprises

Au cours de la rédaction de ce mémoire, une étude a été réalisée auprès des autres stagiaires de la promotion afin d'observer plus en détail les pratiques et habitudes en matière de gestion documentaire dans différentes entreprises. Vous trouverez en annexe V les résultats détaillés de cette étude.

Le panel des interrogés se trouve dans toute la France, dans des secteurs distincts (aussi bien dans le biomédical que dans l'énergie ou encore dans la construction) et dans des entreprises de toutes tailles disposant d'une dizaine d'employés et à plus de 300 salariés.

La gestion du système documentaire dans les entreprises interrogées s'effectue de différentes manières, mais le plus souvent, un logiciel de gestion interne est utilisé. De plus, la personne responsable de la gestion documentaire qualité change d'une entreprise à une autre, bien que, le plus souvent, ce soit le responsable qualité ou les pilotes des processus se partagent cette tâche.

En ce qui concerne l'évolution du système documentaire qualité, les trois quarts des entreprises interrogées ont vu leur système documentaire évoluer depuis sa mise en place. Cette évolution est soit due à un changement obligatoire dans l'entreprise, soit à une prise en compte accrue des besoins des collaborateurs.

Par la suite, des réflexions ont été menées par les personnes répondantes sur leur système documentaire. Pour la majeure partie des entreprises interrogées, leur système documentaire est performant. En effet, les informations sont retrouvées par les collaborateurs lorsqu'ils en ont besoin, les documents sont maîtrisés et surtout, ils correspondent aux processus de l'entreprise.

De plus, les personnes interrogées trouvent que leur système documentaire est utilisé par les collaborateurs. Ceci est notamment dû à un besoin de travailler sur les mêmes documents, mais également à une obligation de la part de l'entreprise.

À l'avenir, les répondants voient leur système documentaire qualité évoluer, notamment vers plus de simplicité et une meilleure prise en compte des besoins des collaborateurs.

II. La gestion documentaire : la bête noire des entreprises

Après avoir vu dans les documents et la gestion documentaire en entreprise, il est intéressant de se pencher plus en détail sur cette dernière. Ainsi, cette activité à fort enjeu pour l'entreprise sera observée, avant de présenter la problématique que pose la gestion documentaire et les différents objectifs pour répondre à cette problématique.

A. Une activité à fort enjeu

Les enjeux de la gestion documentaire au sein d'une entreprise peuvent se quantifier de diverses manières. Ici, les enjeux seront présentés tout d'abord de manière macroscopique en observant ce que l'organisme pouvait gagner en mettant en place une gestion documentaire avant de se centrer sur les bénéfices pour les collaborateurs, de manière plus microscopique.

❖ DES ENJEUX ORGANISATIONNELS

Pour une mise en place d'une gestion documentaire ou la refonte d'un système documentaire, les entreprises peuvent obtenir de nombreux gains :

- **Au niveau des échanges entre les collaborateurs**

La mise en commun des informations pour tous les collaborateurs permet un partage de l'information plus facile et surtout plus important. Ce qui amène également une meilleure gestion de la connaissance : l'entreprise sait qui possède le savoir.

- **Au niveau du travail des collaborateurs**

Une gestion documentaire permet une certaine fiabilisation des processus, notamment des processus métiers. En effet, en formalisant les règles de fonctionnement de l'entreprise ainsi que les pratiques professionnelles, l'entreprise s'assure de la sauvegarde de son savoir-faire et également de l'harmonisation des pratiques entre les différents acteurs.

De plus, ce système permet une meilleure optimisation des ressources et des moyens. Les collaborateurs qui passaient leur temps à chercher des documents transforment ce temps non productif en temps de travail productif.

- **Au niveau sécuritaire**

La mise en place d'une gestion documentaire permet d'avoir une vue d'ensemble des données créées et échangées. Ainsi, il est plus facile de les protéger et de les tracer.

❖ **DES ENJEUX HUMAINS**

Au niveau des collaborateurs, il y a également des enjeux à la mise en place d'une gestion documentaire :

- **Une valorisation du travail**

Avec une bonne gestion documentaire, les collaborateurs verront leur travail valorisé. En effet, leurs documents ne sont plus noyés dans la masse avec les autres, mais ils sont identifiés et identifiables.

- **Un appui pour le travail**

Avec un accès plus rapide à des informations plus structurées, le collaborateur verra son travail facilité. En effet, il n'aura plus à passer de longues minutes, voire des heures à rechercher un document qui n'existe peut-être pas.

À travers tous ces enjeux, il est facile de s'apercevoir que la gestion documentaire est un processus crucial pour les entreprises. Les gains qu'elles pourraient tirer de la mise en place de telles pratiques pourraient s'avérer monumentaux.

B. Des problématiques concernant de nombreuses entreprises

Dans une entreprise, la gestion documentaire n'est pas seulement l'apanage du service qualité, qui doit répondre aux exigences de la norme en mettant ce genre système en place. Mais, elle est le problème de tous les collaborateurs présents dans l'entreprise, de la direction jusqu'aux opérateurs parce que la documentation peut être de toute sorte. De plus, cette gestion documentaire, bonne ou mauvaise, peut rejaillir sur les parties prenantes externes à l'entreprise, telles que les clients, les fournisseurs, les sous-traitants ou encore les pouvoirs publics.

De plus, il est facile de dire que le problème de la gestion documentaire se pose dans tous les services. Il peut facilement être identifié par le temps passé à rechercher un document ou une information. Cependant, pour être plus précis, il se retrouve plus distinctement aux interfaces entre les différents services, lorsque les besoins en communication sont les plus importants.

De là, il est aisé de tirer la problématique suivante :

Comment assurer la performance d'un système de gestion documentaire, notamment qualité, afin qu'il satisfasse tous les besoins des collaborateurs et qu'il réponde à toutes les exigences clients ?

C'est afin de répondre à cette présente question que des outils ont été développés. Ils seront explicités dans la suite de ce mémoire.

C. Une volonté de performance accrue depuis plusieurs années

Le maître mot en ce moment est la performance des entreprises, afin d'être le plus compétitif possible. Cela passe par tous les pôles de l'entreprise et le système documentaire ne peut pas l'éviter.

Le présent mémoire a pour objectif de présenter des outils permettant :

- L'analyse du système documentaire actuel sur deux points :
 - Au niveau du système de management de la qualité et de la réponse aux exigences de la norme ISO 9001
 - Au niveau plus général de la maturité de la stratégie documentaire d'une entreprise
- L'évaluation de la performance du système documentaire au niveau qualité.
- L'aide à la définition de la stratégie de gestion documentaire et de gestion de l'archivage d'une entreprise.

À partir de ces analyses et évaluations, l'outil va permettre également de donner des pistes d'améliorations et de réflexions sur la stratégie utilisée par l'entreprise sur son système documentaire.

Chapitre 2 : Aide à la gestion documentaire en entreprise, présentation de l'approche méthodologique

I. Argumentaire méthodologie pour la gestion documentaire

Après avoir posé la problématique, il semble important d'observer la méthode utilisée pour y répondre. Dans cette première partie, la gestion documentaire, qu'elle soit générale ou qualité, est examinée avec plus de détail.

Dans un premier temps, une analyse de la gestion documentaire est effectuée, notamment en ce qui concerne ses forces, ses faiblesses, et les risques qu'elle encourt lors de sa mise en place et une fois son implémentation terminée en entreprise. Ainsi, il est possible de cibler au mieux ce dont les entreprises avaient besoin au vu des problèmes qu'elles rencontraient. Dans un second temps, cette analyse est également menée plus particulièrement sur le système documentaire qualité, qui, en raison de ses spécificités, diffère quelque peu d'une gestion documentaire générale.

A. Gestion documentaire: une analyse des avantages, des inconvénients et des risques

Afin de développer avec plus de précision la méthodologie des outils développés dans le présent mémoire pour répondre à la problématique, il semblait nécessaire d'analyser le phénomène de la gestion documentaire. D'une part, les avantages et les inconvénients d'une telle démarche seront présentés afin de mieux comprendre les raisons qui poussent une entreprise à mettre en place une gestion documentaire. D'autre part, les risques de la mise en place d'une gestion documentaire seront analysés. Ainsi, il sera facile d'observer les raisons pour lesquelles il est nécessaire de développer des outils.

1. Forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) d'une gestion documentaire

Le tableau suivant présente les forces et faiblesses de la gestion documentaire interne à l'entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces qui sont des éléments externes à l'entreprise. En d'autres termes, il sera plus facile à l'entreprise d'agir sur ses forces et ses faiblesses que sur les menaces ou les opportunités qui pèsent sur son système documentaire, qu'elle subit plus qu'elle ne peut le maîtriser.

L'analyse présentée reste une analyse générale qui peut être employée pour toutes les entreprises. Ainsi, les forces trouvées sont toujours contrebalancées par une faiblesse de même nature.

Forces	Faiblesses
Faible densité de documentation	Forte densité de la documentation
Ouverture au changement	Réticence au changement Habitudes / Routines prises par les collaborateurs
Appui de la gestion documentaire par le top-management	Pas d'appui du top-management dans le processus
Fonctionnement collaboratif des équipes	Fonctionnement individuel
Outil de gestion documentaire à disposition	Pas d'outil à disposition Outil documentaire non utilisé
Déploiement d'une stratégie documentaire	Pas de stratégie documentaire
Opportunités	Menaces
Anticipation des évolutions technologique	Système mis en place non pérenne à cause des évolutions technologiques

Tableau 1 : Analyse FFOM de la gestion documentaire [4]

À travers ce tableau, il est aisé de constater que les forces de la gestion documentaire dans une entreprise A peuvent être les faiblesses de l'entreprise B. Par exemple, une entreprise A ayant des collaborateurs plus ouverts au changement pourra voir la mise en place de sa gestion documentaire facilité par rapport à une entreprise B où les collaborateurs ont plus de routines ou d'habitudes qu'ils ne désirent pas changer.

2. Analyse des risques pour une gestion documentaire

La gestion documentaire en entreprise est un point important pour de nombreuses entreprises. Mais une question se pose : quels sont les risques d'un tel système ? Pour analyser cette question, deux cas de figure seront envisagés : la mise en place d'une gestion documentaire dans l'entreprise et un changement dans une gestion documentaire. Ces deux cas de figure sont les points critiques pour toute l'entreprise.

Pour observer ces risques, une matrice de criticité, nécessaire à la lecture et à la compréhension de ceux-ci, sera présentée, à la fois à travers ses critères de pondération, puis à travers la matrice en elle-même. Par la suite, l'analyse des risques sera menée, prenant en compte à la fois le niveau décisionnel de l'entreprise et son niveau opérationnel.

❖ MATRICES DE CRITICITÉ POUR L'ANALYSE DES RISQUES

Le prérequis pour une analyse des risques est la construction d'une matrice de criticité afin de savoir si les risques sont acceptables ou non et à quelles conditions. Les critères de pondération (de gravité et de probabilité) seront tout d'abord présentés, avant de passer à la matrice en elle-même.

- **Critères de pondération**

Ici, du fait de la spécificité du système étudié, les critères de pondération de la matrice seront quelque peu différents. Ils prendront principalement en compte le bon fonctionnement de l'entreprise, pour la gravité, et la fréquence d'apparition du problème dans les entreprises

Poids	Gravité	Probabilité
1	Mineure : Il y a peu d'incidence sur le fonctionnement de l'entreprise	Rare : Peu d'entreprises sont touchées par le phénomène
2	Significative : Il y a une incidence moyenne sur le fonctionnement de l'entreprise	Peu fréquent : Une minorité d'entreprises est touchée par le phénomène
3	Critique : L'entreprise travaille en mode dégradé	Fréquent : Une majorité des entreprises est touchée par le phénomène
4	Catastrophique : L'entreprise ne parvient pas à assurer son fonctionnement	Très fréquent : Presque toutes les entreprises sont touchées par ce phénomène

Tableau 2 : Critères de pondération [4]

Les poids des critères de pondération sont ensuite multipliés entre eux afin de trouver le niveau de criticité de chacun des phénomènes dangereux.

- **Matrice de criticité**

Une fois la criticité du phénomène dangereux trouvé, il s'agit de la placer au sein de la matrice de criticité suivante afin de pouvoir observer si le risque est ou non acceptable.

Gravité\Probabilité	Rare	Peu fréquent	Fréquent	Très fréquent
Mineure				
Significative				
Critique				
Catastrophique				

Tableau 3 : Matrice de criticité [4]

Lorsque la criticité du risque est dans la zone verte, le risque est acceptable en l'état pour l'entreprise.

Par contre, si le risque se situe dans la zone jaune, il est acceptable sous certaines conditions : il s'agit ici de mettre en place des actions afin de contrôler le risque pour qu'il ne nuise pas à l'entreprise.

Pour finir, si le risque se trouve dans la zone rouge, il est inacceptable pour l'entreprise. Ici, l'important est d'empêcher les scénarios de se produire : l'entreprise doit mettre en place des barrières et des alternatives afin que le phénomène dangereux ne se produise pas.

❖ **ANALYSE DES RISQUES DE LA MISE EN PLACE D'UNE GESTION DOCUMENTAIRE**

Niveau	Phénomène dangereux	Cause	Conséquence	Risque potentiel			Barrières existantes ou alternatives	Risque résiduel		
				P	G	C		P	G	C
Décisionnel	Faible engagement de la direction	La direction ne voit pas l'utilité de la mise en place d'une gestion documentaire	La direction n'appuie pas la mise en place	2	3	6	Présenter les avantages de la gestion documentaire	1	2	2
		La direction ne veut pas investir dans une gestion documentaire	Système documentaire non adéquat pour les besoins de l'entreprise	3	3	9	Présenter les avantages de la gestion documentaire, prise en compte des besoins	2	2	4
	Objectifs de la gestion documentaire non définis	Stratégie documentaire non définie par l'entreprise	Mise en place d'une gestion documentaire en non-adéquation avec les besoins	2	4	8	Prise en compte des besoins	1	4	4
		Système documentaire non adéquat pour les besoins de l'entreprise	Augmentation de la charge de travail lors de la mise en place	3	2	6	Formation, Information, Consultant	1	2	2
		Pas de consultation des collaborateurs sur leurs besoins en matière de gestion documentaire	Sentiment de « laissé pour compte » des collaborateurs qui subissent la démarche	3	3	9	Prise en compte des besoins	2	3	6
Opérationnel	Résistance face au changement	Mauvaise communication interne	Collaborateurs peu enclins à changer leur manière de travailler	2	3	6	Information	2	1	2
		Manque de formation du personnel	Non-utilisation du système documentaire	2	3	6	Formation	1	2	2
		Non prise en compte des besoins des collaborateurs	Non-utilisation du système documentaire	2	3	6	Formation, prise en compte des besoins	1	2	2
	Augmentation de la charge de travail lors de la mise en place	Système documentaire non adéquat pour les besoins de l'entreprise	Démotivation des salariés pour la mise en place	3	2	6	Formation, information Appui de la direction	1	1	1
	Système documentaire non adéquat	Mauvaise compréhension des besoins de l'entreprise, pas de connaissance des besoins de l'entreprise	Perte de données critiques	2	4	8	Prise en compte des besoins	1	4	4

Tableau 4 : Analyse des risques à la mise en place d'une gestion documentaire [4]

Il est aisé d'observer que, malgré les barrières et les actions entreprises afin de faire diminuer les risques au sein de la mise en place d'une gestion documentaire, certains risques restent. Ils sont en jaune sur la figure, ce qui signifie que ce sont des risques acceptables sous contrôle.

C'est sur ces risques résiduels que le travail va s'effectuer. La mise en place de plusieurs outils devrait ainsi permettre aux entreprises de diminuer ces risques afin qu'elles puissent mettre en place leur gestion documentaire dans de bonnes conditions.

B. La gestion documentaire qualité : une exigence de la norme ISO 9001:2008

L'une des exigences de l'ISO 9001:2008 est la mise en place d'un système documentaire afin de gérer au mieux toute la documentation qualité de l'entreprise, que ce soit au niveau des documents présents (procédures, instructions, modes opératoires...) ou des enregistrements. Ainsi, il est possible de se demander quelles sont les forces et autres faiblesses de ce système documentaire, mais aussi à quels risques l'entreprise s'expose si elle met en place de telles pratiques.

1. Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM) d'une gestion documentaire qualité

Les forces et faiblesses de la gestion documentaire qualité en entreprise présentent l'environnement interne de l'entreprise. Autrement dit, il s'agit des domaines sur lesquels l'entreprise peut agir directement. D'autre part, les opportunités et les menaces exposent l'environnement externe de l'entreprise. L'entreprise aura beaucoup de mal à agir sur ces éléments qui sont indépendants de sa volonté.

L'analyse suivante reste une analyse générale. En effet, l'entreprise désirant faire une introspection sur l'environnement (interne ou externe) de son système de gestion documentaire pourra choisir dans l'une des deux colonnes les éléments qui lui correspondent le mieux.

Forces	Faiblesses
- Implication forte de tous les niveaux de l'entreprise dans les démarches qualité (processus métiers et décisionnels)	- Pas d'implication des services dans la démarche qualité - Implication seule des processus métiers dans la démarche - Implication seule des processus décisionnels dans la démarche
- Collaborateurs impliqués dans les démarches qualité	- Collaborateurs non impliqués dans les démarches qualité
- Le système qualité est utilisé	- Le système qualité est marginalisé dans l'entreprise
- Documents qualité utiles, utilisés et utilisables	- Documents qualité inconnus des collaborateurs - Documents qualité connus des collaborateurs, mais pas utilisés - Documents qualité inutilisables par les collaborateurs
Opportunités	Menaces
- Changement dans les normes qualité (ISO 9001:2015)	- Changement dans les normes qualité (ISO 9001:2015)
- Nouvelles normes appuyant la qualité dans l'entreprise	

Tableau 5 : Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de la gestion documentaire qualité [4]

Les résultats de l'analyse montrent que deux points principaux peuvent devenir les forces ou les faiblesses de l'entreprise : il s'agit de l'implication, que ce soit du point de vue décisionnel ou opérationnel, et de l'utilisation, que ce soit du système qualité en lui-même ou des documents qui le composent. C'est sur ces deux points de son environnement que l'entreprise pourra agir.

2. Analyse des risques à la mise en place d'une gestion de la documentation qualité

Précédemment, il a été vu que de nombreux risques pouvaient être liés à l'implémentation d'une gestion de la documentation générale. Ces mêmes risques peuvent être appliqués à la mise en place d'une gestion de la documentation qualité. Pourtant, d'autres risques peuvent être observés comme le montre le tableau suivant.

Niveau	Phénomène dangereux	Cause	Conséquence	Risque potentiel			Barrières existantes ou alternatives	Risque résiduel			
				P	G	C		P	G	C	
Décisionnel	Pas d'implication de la direction dans la démarche documentaire qualité	Pas d'appréhension de l'utilité des démarches qualité par l'entreprise	Pas d'appui sur les démarches qualité	2	3	6	Présenter les avantages d'une gestion documentaire qualité	1	2	2	
	Pas de suivi de la gestion documentaire qualité	Pas d'implication de la direction dans les démarches qualité	Collaborateurs ne ressentent pas le besoin d'utiliser le système	2	3	6	Présenter les avantages d'une gestion documentaire qualité	1	2	2	
		Pas de temps à consacrer à la gestion documentaire qualité	- Documents non mis à jour - Documents non utilisés non supprimés - Erreur dans l'utilisation des documents		3	3	9	Mise en place d'un suivi de la gestion documentaire	2	2	4
Opérationnel	Pas d'implication des collaborateurs dans la démarche documentaire qualité	Pas/peu d'explication sur les tenants et aboutissants de la démarche qualité et son système documentaire	Non-utilisation / Mauvaise utilisation des documents qualité	3	2	6	Présenter les avantages d'une gestion documentaire qualité	2	1	2	
	Documents qualité non adaptés au besoin des collaborateurs	Documents qualité non utilisables par les collaborateurs (format, accessibilité...)	Non-utilisation des documents Non-conformité face à la norme Système documentaire non performant	3	3	9	Prise en compte des besoins des collaborateurs	2	2	4	
	Documents qualité non utilisés ou mal utilisés par les collaborateurs	Documents qualité non adaptés au travail des collaborateurs	Pas de volonté d'implication des collaborateurs dans la démarche Système documentaire non performant		2	3	6	- Prise en compte des besoins des collaborateurs - Mise en place de formation pour le système documentaire qualité	1	2	2
		Documents qualité non à jour	Non-conformité des documents qualité Système documentaire non performant		3	3	9	Mise en place d'un suivi de la gestion documentaire	2	3	6
		Pas d'implication des collaborateurs dans la démarche	Documents non pertinents pour une utilisation future		2	3	6	Présenter les avantages d'une gestion documentaire qualité	2	1	2
Pas de formation à l'utilisation du système documentaire		Non-conformité face à la norme		2	2	4	Mise en place de formation pour le système documentaire qualité	2	1	2	

Figure 5 : Analyse des risques à la mise en place d'une gestion documentaire qualité [4]

La matrice de criticité utilisée pour effectuer le tableau précédent est celle du tableau 3.

Ce tableau démontre que, malgré la présence de barrières afin d'empêcher les phénomènes dangereux de se produire, certains risques restent. La création de nouveaux outils, bénéfiques pour les entreprises, est la solution afin de diminuer ces risques.

II. Méthode de création des outils d'aide à la gestion documentaire

Des analyses ont été effectuées, dans la partie précédente, afin de voir qu'elles étaient les différentes forces, faiblesses et autres risques à la mise en place ou à l'utilisation d'une gestion documentaire qu'elle soit simplement qualité ou plus globale à l'entreprise.

Dans cette partie, il va être observé plus particulièrement les méthodes utilisées pour la création des outils d'aide à la gestion documentaire. Le périmètre d'application des outils sera tout d'abord étudié, car comme constaté précédemment, la gestion documentaire est un domaine extrêmement large qui pour cette étude et la création des outils sera restreint. Par la suite, les différentes méthodes de réalisation des outils seront observées avec pour objectif principal la définition du mode de création de l'outil. Pour finir, les buts et objectifs des outils créés seront explicités. Ainsi, il sera plus facile d'observer vers quoi veulent tendre les outils et ce qu'ils peuvent apporter à l'entreprise.

A. Le périmètre d'application des outils

La gestion documentaire en entreprise est un sujet très vaste. Chaque entreprise a son propre système de gestion documentaire afin de coller au mieux à ses exigences ainsi qu'aux exigences légales, à ses spécificités, à ses besoins et à ceux de ses collaborateurs et partenaires.

Ainsi, la définition du périmètre d'application des outils créés devient un point essentiel. Il s'agit ici de répondre à la problématique tout en gardant en tête les spécificités de chacune des entreprises : quels sont les points critiques à inclure dans le périmètre d'action des outils ? Pour répondre à cette question, les périmètres possibles seront définis puis analysés avant d'être choisis.

1. L'analyse des périmètres possibles

La figure ci-après présente les différents périmètres possibles pour la mise en place des outils d'aide à la gestion documentaire. Pour chacun des périmètres, les buts et objectifs des outils qui pourraient être créés sont explicités avant d'en observer les avantages et les inconvénients.

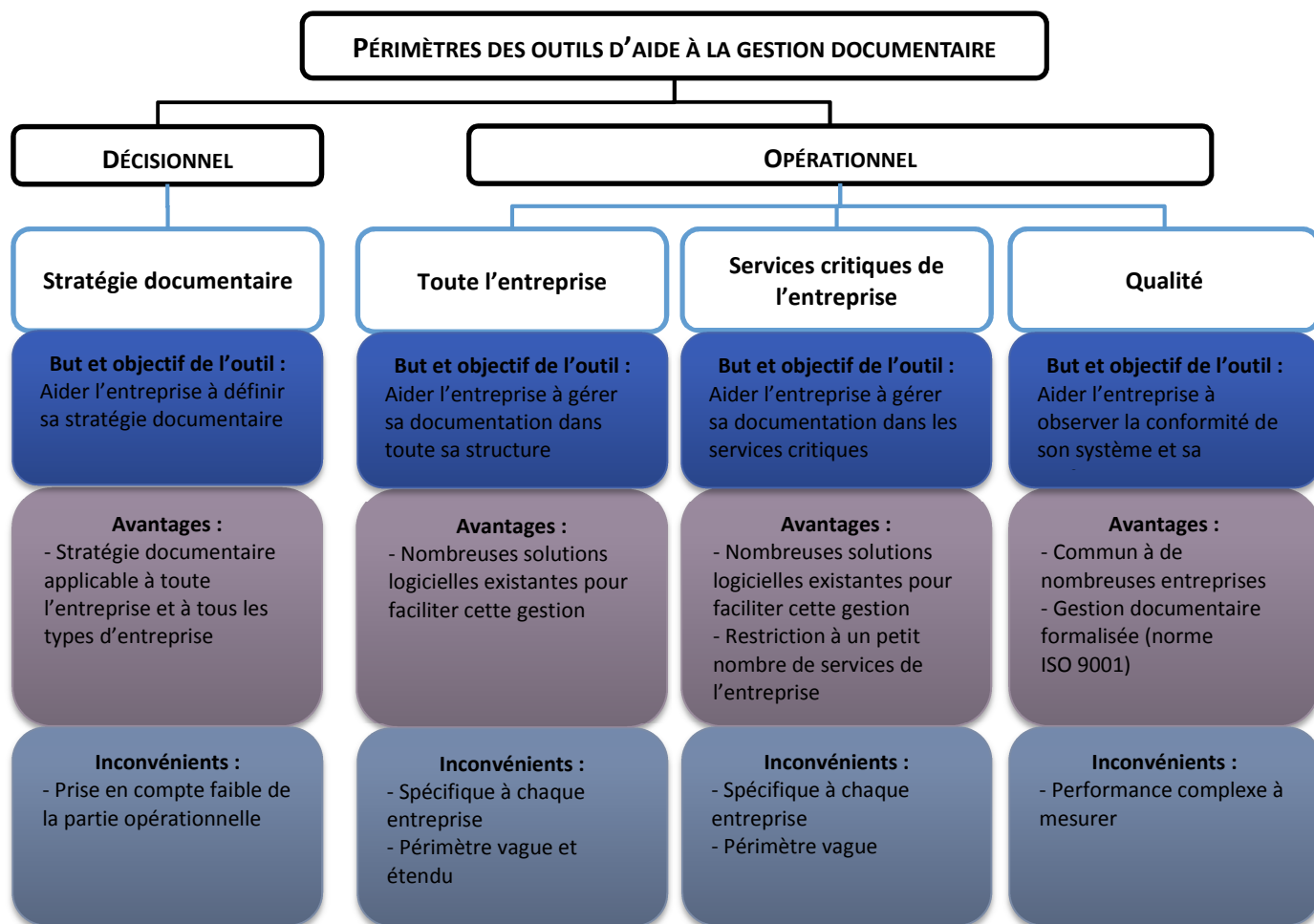


Figure 6 : Périmètre possible des outils d'aide à la gestion documentaire [4]

Les périmètres d'application sont divisés en deux grandes parties. La partie décisionnelle qui se situe au niveau de la direction et de l'établissement de la politique et de la stratégie documentaire de l'entreprise et la partie opérationnelle qui présente plus particulièrement la gestion du système documentaire dans l'entreprise.

Dans cette partie opérationnelle, trois périmètres importants dans la gestion documentaire de l'entreprise ont été définis :

- La gestion documentaire appliquée à toute l'entreprise
- La gestion documentaire appliquée uniquement aux services critiques
- Le périmètre qualité

À partir de ces différents périmètres, mais également l'analyse qui en est faite, il est possible de choisir lequel ou lesquels seront les plus adaptés pour répondre à la fois à la problématique de ce mémoire, mais également aux diverses problématiques présentes en entreprise.

2. Le(s) périmètre(s) choisi(s)

Afin de répondre au mieux à la problématique posée, et ainsi aux besoins des entreprises, les outils développés se feront sur deux périmètres d'actions : l'un au niveau décisionnel, l'autre au niveau

opérationnel. Ces deux périmètres aux objectifs différents peuvent être utilisés avec complémentarité dans les entreprises.

D'une part, au niveau décisionnel, un outil d'aide à la définition de la stratégie documentaire de l'entreprise sera créé. En effet, bien qu'orienté sur un aspect très stratégique et décisionnaire, cet outil fera rejaillir les décisions sur tous les collaborateurs dans l'entreprise. En ayant une vision claire de la manière dont elle doit gérer ses documents, l'entreprise pourra ainsi mettre en place de manière plus efficace sa gestion documentaire, ou tout du moins d'améliorer le système déjà en place.

D'autre part, au niveau opérationnel, c'est le périmètre de la qualité qui a été privilégié. En effet, dans une majeure partie des entreprises, qu'elles soient certifiées ISO 9001 ou non, la documentation qualité est importante. Les autres périmètres ne seront pas abordés pour deux raisons :

- *La complexité de leur mise en œuvre* : chaque entreprise est différente, car elle a la possibilité de gérer son système documentaire selon ses spécificités. Or la création d'un outil assez généraliste pour convenir à toutes les entreprises rendrait la qualité de cet outil moindre.
- *La répétition avec l'aspect stratégique* : la volonté de réalisation de l'outil stratégique est la mise en place d'une politique ou stratégie documentaire au sein de l'entreprise. De la sorte, une fois cet outil et cette stratégie mis en place, l'outil opérationnel n'aurait plus d'utilité.

B. Différentes méthodes de réalisation pour les outils

Pour ce projet, les outils peuvent être créés par des méthodes différentes. Il en a été retenu deux : la création d'un logiciel ou la création d'un tableur. Chacune de ses méthodes possède des avantages et des inconvénients, qui seront listés, pour parvenir au résultat final.

Pour le développement des outils, le résultat final sera le même, quelle que soit la méthode utilisée.

1. Le logiciel : un résultat quasi professionnel

Ici, le logiciel a pour définition une conception maison codée dans un format simple. Il existe différents types de codes utilisables pour coder un logiciel, tel que le C/C++, le Visual Basic®, le .NET...

Le logiciel qui pourrait être utilisé pour la création de l'outil serait le logiciel le plus intuitif pour la programmation : Visual Basic®.

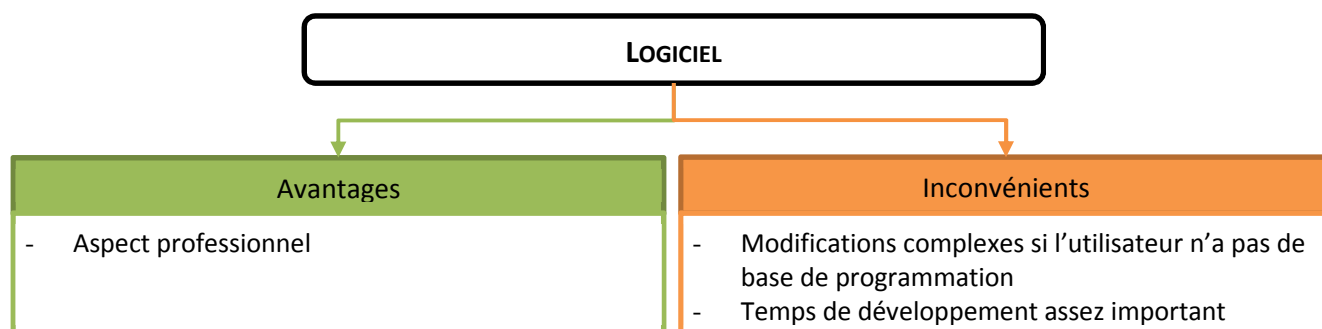


Figure 7 : Avantages et inconvénients de la création d'un logiciel [4]

Il existe de nombreux inconvénients à l'utilisation de ce type de méthode pour la création d'un outil, contre balancé par le rendu assez professionnel d'un logiciel. La création d'un logiciel pourrait être intéressante pour l'outil.

2. Le tableur : une alternative à la programmation

Le tableur est un programme informatique dont le but est de manipuler des données sous forme de tableau. Il existe différents types de logiciels de tableurs : les logiciels libres tels que LibreOffice® Calc ou des logiciels propriétaires tels que Microsoft® Excel®.

Dans le cas présent, le logiciel utilisé pour la création d'un outil serait celui le plus fréquemment utilisé dans les entreprises : Microsoft® Excel®.

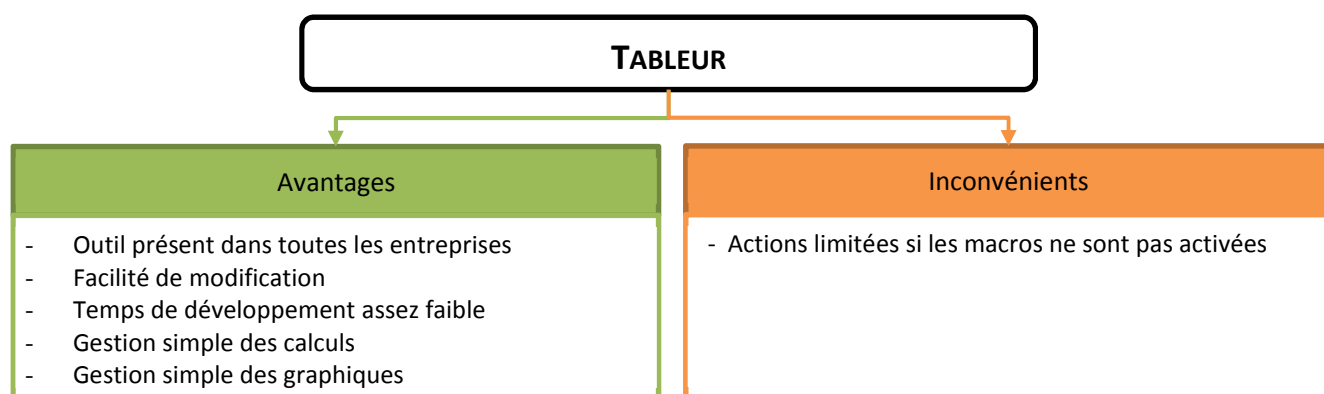


Figure 8 : Avantages et inconvénients de la création d'un tableur [4]

Le nombre important des avantages sur les inconvénients démontre que la solution du tableur pourrait être la bonne pour la création de l'outil.

3. Un choix nuancé : un tableur programmable

La création d'un tableur possède des avantages indéniables que la création d'un logiciel n'a pas. Le choix a été porté sur cette méthode de réalisation notamment grâce à sa praticité : la gestion des calculs et graphiques est simplifiée du fait de son format. Les modifications sur cet outil sont simples, mais peuvent être stoppées facilement au moyen d'un verrouillage des données empêchant la modification.

Cependant, pour pallier aux inconvénients, notamment au niveau de la mise en place de formules complexes, ce tableur sera programmable. De la sorte, l'utilisateur retrouvera le confort de l'utilisation d'un logiciel à travers différents boutons pour changer de pages ou réinitialiser les feuilles de calculs. Ce genre de chose est possible dans un tableur par la mise en place de macro.

C. Les buts et objectifs des outils

Après avoir défini le périmètre et la méthode de réalisation, il semble important de définir le but des outils. Au fond, à quoi vont-ils servir à l'entreprise et comment vont-ils pouvoir l'aider au niveau de sa gestion documentaire ? Et surtout, quelle est la valeur ajoutée de ce genre d'outil pour les entreprises ?

1. Vers la conformité et la performance : un outil d'aide à la gestion documentaire qualité

Pour la gestion documentaire qualité, le document de base et de référence n'est autre que la norme ISO 9001:2008 et notamment le chapitre 4.2 totalement dédié à la documentation qualité. Lors de l'implémentation de cette norme en entreprise, la volonté principale est d'être conforme au référentiel afin de pouvoir prétendre à la certification. Le premier outil proposé est en partie dédié à ce point critique. Il permet d'observer si le système documentaire qualité actuel de l'entreprise est conforme aux exigences de la norme ISO 9001:2008 et plus particulièrement au chapitre traitant de la gestion documentaire qualité.

Connaitre la conformité d'un système par rapport à un référentiel est une bonne chose. Cependant, cela ne donne aucune indication sur la performance du système documentaire qualité. C'est sur cette autre partie qu'agit l'outil créé. Il permet à l'utilisateur d'observer la performance de son système documentaire qualité à travers les trois critères définissant la performance :

- l'efficacité qui permet de voir si le système atteint ses objectifs
- l'efficience qui permet d'observer si les moyens mis en œuvre par l'entreprise sur le système documentaire qualité sont en accord avec les résultats obtenus par le système
- la qualité perçue qui permet d'évaluer le niveau de qualité du système tel qu'il est perçu par l'utilisateur.

Pour conclure, cet outil d'aide à la gestion documentaire présente pour l'entreprise deux apports complémentaires. D'une part, il permet à l'utilisateur d'observer sa conformité au référentiel de l'ISO 9001:2008 pour la gestion de sa documentation qualité. Et, d'autre part, il permet à l'utilisateur de voir quelle est la performance de son système documentaire qualité en interrogeant différents collaborateurs sur celui-ci.

2. Vers une meilleure définition documentaire : un outil d'aide à la stratégie documentaire en entreprise

Dans les entreprises, le principal problème réside dans le fait que la vision stratégique de la gestion documentaire n'est pas clairement établie. Des outils ont été créés pour pallier à cela.

Avant toute chose, il s'agit de faire un état des lieux de la gestion documentaire. La première partie de l'outil a pour objectif d'identifier la maturité documentaire de l'entreprise. Autrement dit, il s'agit d'observer comment l'entreprise agit en matière de gestion des informations et en matière de conformité aux exigences légales afin d'en définir le niveau de maturité.

La seconde partie de l'outil a pour objectif d'agir en tant que fonction support afin d'aider l'entreprise à définir facilement sa stratégie documentaire. Cette stratégie documentaire peut être divisée en deux points :

- La stratégie générale qui prend en compte les documents actifs dans l'entreprise
- La stratégie d'archivage commence à la fin de la période d'activité des documents

Pour conclure, cet outil se veut conçu comme une boîte à outils pour la stratégie documentaire des entreprises. Il veut permettre non seulement d'identifier le niveau de maturité de la gestion documentaire des entreprises, mais également les aider à définir leur stratégie documentaire que ce soit au niveau des documents courants et actifs, mais aussi au niveau des archives.

Chapitre 3 : Qualgédo et Stragédo, deux outils d'aide pour les pratiques documentaires en entreprise

I. Qualgédo, un outil orienté sur la gestion documentaire en qualité

Qualgédo est l'abréviation pour Qualité et Gestion Documentaire. Il permet à la fois d'analyser la conformité à un système documentaire qualité, mais également la performance de ce système.

A. Généralités sur l'outil

Qualgédo est un outil spécialement conçu pour les entreprises. Ici, des généralités sur l'outil seront présentées. Après avoir observé sa composition, il sera expliqué certaines spécificités par rapport à cet outil, notamment au niveau de l'absence des calculs pour l'utilisateur et au niveau des accès rapides dans l'outil.

1. La composition de Qualgédo

Qualgédo a été conçu sur un tableur. Il est composé de quatre onglets principaux :

- L'onglet de présentation (*Présentation*) qui explique le fonctionnement de l'outil ainsi que sa conception
- L'onglet d'analyse de la conformité (*EvaluationConformité*) qui permet d'étudier la conformité du système documentaire au référentiel de la norme ISO 9001:2008.
- L'onglet d'analyse de la performance (*EvaluationPerformance-1*) qui permet d'examiner la performance du système documentaire qualité. Cet onglet est le premier d'une série de cinq qui permet d'analyser la performance à l'aide de différents évaluateurs.
- L'onglet de résultat (*Résultats*) qui donne une vision graphique sur les différentes analyses menées à l'aide de ce tableur.

2. L'absence des zones de calculs

Pour l'utilisateur, les zones de calculs sont absentes de sa feuille de travail. En effet pour plus de commodité et d'esthétique c'est uniquement la partie de réponse à l'outil qui lui est présenté.

Cependant, les formules et zones de calculs ne sont pas absentes du tableur. Ils sont tout simplement masqués aux yeux de l'utilisateur, que ce soit au sein des feuilles qu'il utilise ou bien dans une feuille spécifique du fichier. Si celui-ci le désire, il peut les faire apparaître afin de comprendre le fonctionnement complet du tableur et pas simplement son résultat.

3. La navigation rapide

L'outil a été créé de manière à ce que l'utilisateur ait le plus de confort possible. Ainsi, des boutons de navigation rapide, pour passer de page en page, ont été ajoutés. Ils permettent également de réinitialiser facilement les différentes feuilles de calculs.

Ces boutons ont été programmés à l'aide de Visual Basic, ce qui implique d'accepter les macros. Pour les personnes ne désirant pas activer le contenu des macros, elles devront naviguer de manière manuelle entre les différentes feuilles de calcul.

B. Une analyse de la conformité simplifiée

L'analyse de la conformité du système documentaire qualité à la norme ISO 9001:2008 se situe sur le second onglet du classeur. Il est composé de différentes catégories reprenant les items de la norme. Un choix sera ensuite fait par l'utilisateur sur la conformité de son système à ces items avant qu'ils n'obtiennent un critère de pondération pour faciliter l'observation des résultats.

1. La catégorisation des items, une affaire de norme

Chacune des affirmations permettant l'analyse de la conformité d'un système documentaire qualité est catégorisée. Il existe quatre catégories différentes qui reprennent le chapitre 4.2 sur les exigences relatives à la documentation de la norme ISO 9001:2008.

- Le manuel qualité présente les cinq critères de conformité pour ce document
- La maîtrise des documents analyse les onze critères pour la conformité des documents dans l'entreprise
- La maîtrise des enregistrements analyse les huit critères pour la création des enregistrements conforme au système ISO 9001:2008 en entreprise
- Les documents exigés reprennent les documents et procédures exigés par la norme ISO 9001:2008 afin d'être conformes.

2. Le choix et les calculs de pondération

Pour chacune des affirmations données, l'utilisateur a seulement deux choix de réponses : conforme et non conforme. Il s'agit ici d'un choix « Tout ou rien » : soit l'affirmation est ce qui est fait dans l'entreprise, soit elle ne l'est pas. Par exemple, pour le critère 1.4, soit le manuel qualité est rédigé, soit il ne l'est pas.

La pondération suit ce principe. Si l'affirmation est conforme, la pondération est de 100. Si l'affirmation n'est pas conforme à ce qui se fait dans l'entreprise, la pondération est de 0.

3. L'évaluateur unique

Dans cet outil, afin de simplifier au maximum l'analyse de la conformité, un évaluateur unique sera nommé. Ce choix est essentiellement dû au fait que l'analyse de la conformité se fait de manière objective. En effet, les affirmations sont soit vraies, soit fausses : elles ne peuvent pas être nuancées.

La simplification de l'analyse de la conformité passe essentiellement par le fait qu'une seule personne a la possibilité d'évaluer le système en suivant point par point les exigences de la norme. Mais également, par le fait qu'un seul évaluateur est nécessaire pour remplir cette tâche, tout en restant le plus objectif possible.

C. Analyse de la performance

L'analyse de la performance du système de documentation qualité se trouve dans le troisième onglet de l'outil. Dans un premier temps, c'est cette adéquation entre la performance et le système documentaire qui sera observée. Par la suite, l'outil en lui-même sera présenté, notamment au

niveau de sa personnalisation par les entreprises afin de coller au mieux à leurs besoins, mais également au niveau des évaluateurs du système documentaire et des calculs nécessaires pour établir une notation de la performance.

1. La performance et le système documentaire

Analyser la performance d'un système documentaire qualité tout en essayant d'être accessible à toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité n'est pas simple.

Dans cet outil, la performance est calculée en faisant la moyenne de trois items spécifiques : l'efficacité qui est la capacité du système à parvenir à ses fins, l'efficience qui est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées pour l'obtenir et la qualité perçue qui est le niveau de qualité du système tel qu'il est perçu par l'utilisateur.

L'outil reprend ses trois catégories afin de classer les différentes affirmations. Chacun de ses items se compose à la base de cinq affirmations différentes.

2. La personnalisation de l'outil

La gestion documentaire qualité est différente d'une entreprise à une autre. Certaines utilisent des logiciels pour gérer tous les documents qu'elles produisent et d'autres sont sur des systèmes faits maison. Ainsi, il n'est pas possible de comptabiliser la performance de la même manière. En effet, comment savoir sur un système basique combien de fois un document a été cliqué pour observer son efficience ?

L'outil propose ici une alternative à ce problème : il permet d'ajouter des critères de pondération. En effet, dans la feuille d'analyse de la performance, un certain nombre de cellules sont grisées. Dans ces cellules, il est possible d'ajouter des critères d'efficacité, d'efficience et de qualité perçue propre à l'entreprise, afin de coller au mieux à son système. Cet ajout de critère est optimisé, car toutes les feuilles des évaluateurs suivants seront remplies des mêmes critères pour faciliter l'analyse.

3. Les évaluateurs

Ici, contrairement à l'analyse de la conformité, il est possible de nommer entre un et cinq évaluateurs. Il est d'ailleurs conseillé de choisir au moins trois évaluateurs différents afin d'obtenir des avis et une moyenne contrastée.

Chacun des évaluateurs possède une feuille de tableur à renseigner différente. En effet, si tous les évaluateurs se trouvaient sur la même feuille, certes la lisibilité serait facilitée, mais l'objectivité des résultats pourrait être remise en cause. Les réponses pourraient facilement être orientées par les choix des évaluateurs précédents. C'est pourquoi chacun des évaluateurs pourra renseigner ses réponses indépendamment les uns des autres afin de ne pas subir d'influence.

De plus, le nombre élevé d'évaluateurs est simplement dû au fait que la mesure de la performance dans l'outil se mesure avec des critères plutôt subjectifs. En effet, lorsque l'on demande pour la qualité perçue si les utilisateurs ont confiance dans leur système documentaire qualité, les réponses pourront varier d'un utilisateur à un autre.

En plus d'évaluer chacun des critères, les évaluateurs ont la possibilité de noter leurs remarques. Ainsi, il sera plus facile pour celui qui procède à la restitution des résultats d'obtenir quelques pistes d'amélioration sur son propre système documentaire qualité.

4. Le choix et les calculs de pondération

Pour chaque affirmation, les évaluateurs ont le choix entre plusieurs réponses possibles : oui, plutôt oui, plutôt non, non. Ce système de choix permet d'être assez généraliste pour répondre à toutes les affirmations possibles.

L'échelle des pondérations se situe entre 0 et 100 :

- 0 : les réponses négatives (non)
- 25 : les réponses plutôt négatives (plutôt non)
- 75 : les réponses plutôt positives (plutôt oui)
- 100 : les réponses positives (oui)

Des calculs sont ensuite effectués pour trouver la pondération de chacun des items (efficacité, efficacité et qualité perçue) par évaluateurs avant de calculer la moyenne des pondérations pour tous les évaluateurs. La performance est également calculée en faisant la moyenne des moyennes de chaque item.

D. Les résultats

Après avoir rempli son questionnaire, que ce soit au niveau de la conformité du système documentaire qualité ou au niveau de la performance de ce système, l'utilisateur se rendra sur le dernier onglet afin de découvrir ses résultats. Les deux parties des résultats, conformité et performance, sont présentées indépendamment les unes des autres.

1. Généralités sur la construction des résultats

Les résultats suivent le même schéma de construction, qu'il s'agisse des résultats de la conformité ou de la performance. Le tableur est séparé en deux grandes parties :

- Sur la partie droite du tableur, chaque item est accompagné d'une phrase présentant son résultat.
- Sur la partie gauche du tableur se trouvent les représentations graphiques de chacun des résultats.

2. Les résultats de l'analyse de la conformité

Les résultats de l'analyse de la conformité se présentent sous le format d'un graphique radar, présentant les résultats chiffrés de la conformité. Dans la figure ci-après, il est facile de constater que le système documentaire n'est pas conforme. En effet, les exigences liées au manuel qualité ne sont pas remplies à 100 %. Ce qui indique que pour la norme, le manuel qualité connaît quelques non-conformités. L'utilisateur pourra par la suite retourner au questionnaire afin de voir quelle partie de son manuel qualité il devra retravailler afin d'être conforme.

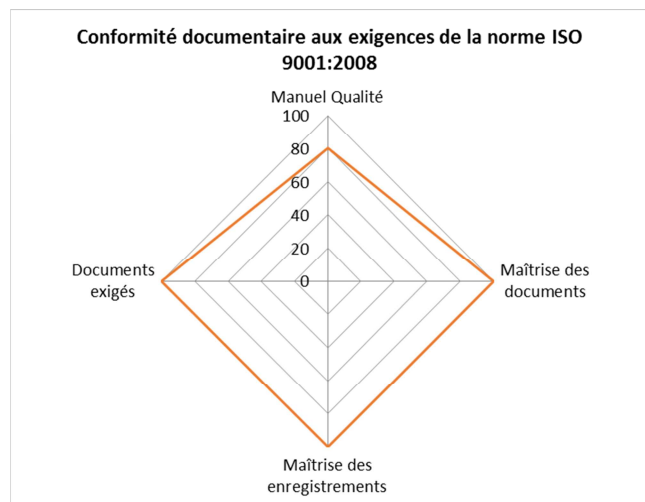


Figure 9 : Exemple de résultats de la conformité documentaire aux exigences de la norme ISO 9001:2008 [4]

Ces résultats sont accompagnés de plusieurs phrases analysant brièvement chaque item. Par exemple si l'item *Documents exigés* est conforme, la phrase suivante apparaîtra : « Félicitations, vous disposez de tous les documents exigés par la norme ISO 9001:2008 ».

3. Les résultats de l'analyse de la performance

Le graphique radar qui présente les résultats de la performance du système documentaire qualité est composé de trois axes représentant les trois principaux items (efficacité, efficacité, qualité perçue). La performance est quant à elle tracée sur le graphique radar (en noir).

Dans la figure ci-après, il est facile de constater que la performance est assez moyenne. De plus, les réponses des évaluateurs sont loin d'être homogènes, le système documentaire leur apparaît de manière totalement différente. C'est sur ce point que pourra se pencher la personne responsable de l'analyse des résultats.

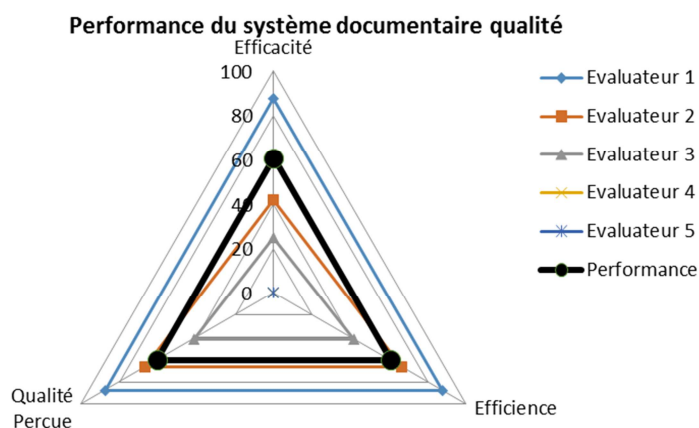


Figure 10 : Exemple de résultat de performance d'un système documentaire qualité [4]

Ces résultats sont également accompagnés par de petites phrases analysant chacun des items selon leurs positionnements sur le graphique. Par exemple, si l'efficacité du système obtient une moyenne supérieure à 66 (soit deux tiers), la phrase suivante apparaîtra : « Votre système utilise des ressources optimisées afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles ».

II. Stragédo, une aide à la mise en place d'une stratégie documentaire

Stragédo (STRAtégie de GEstion DOcumentaire) est le second outil créé dans le cadre de ce mémoire. Il est une aide pour les entreprises au niveau de leur stratégie documentaire. En premier lieu, il permet une analyse de la maturité stratégique documentaire. En d'autres termes, il s'agit de savoir où se place l'entreprise dans sa gestion documentaire. En second lieu, Stragédo est une aide pour la mise en place d'une gouvernance documentaire en entreprise. Autrement dit, il donne à l'entreprise des pistes de réflexion sur les actions qu'elle doit mettre en place ou les points qu'elle doit aborder plus précisément afin d'effectuer la définition de sa gouvernance documentaire. En dernier lieu, Stragédo est une aide pour la mise en place d'une stratégie d'archivage. Dans ce dernier point, il s'agit d'aborder toutes les considérations nécessaires sur les points à mettre en place pour que sa stratégie d'archivage corresponde à son mode de fonctionnement.

A. Généralités sur l'outil

Avant de présenter en détail les différentes évaluations et aides présentes dans cet outil, il est important de poser quelques bases. Tout d'abord, Stragédo est un outil un peu particulier dans sa composition. Avec trois outils en un, il donne même à l'utilisateur différentes options pour l'utilisation d'un même outil. Stragédo possède également quelques particularités au niveau de ses zones de calculs et de sa navigation interne.

1. La composition

Créé sur un tableur, Stragédo est composé de six onglets principaux :

- L'onglet de présentation (*Présentation*) donne à l'utilisateur les informations générales sur l'outil en lui-même et son utilisation.
- L'onglet d'analyse de la maturité de la stratégie de la gestion documentaire (*MaturitéStratégieDoc*) est la grille d'évaluation que doit remplir l'utilisateur pour faire une introspection de son système.
- L'onglet résultat de la maturité (*RésultatStratégieDoc*) présente le niveau de maturité de l'entreprise selon ses réponses à la grille d'évaluation de la maturité.
- L'onglet de mise en place de la stratégie de la gouvernance documentaire guidée (*StratégieGouvGuidée*) aide l'utilisateur à définir sa stratégie globale de gestion documentaire à l'aide de nombreuses questions à choix multiples.
- L'onglet de mise en place de la stratégie de la gouvernance documentaire par questionnaire (*StratégieGouvQuestionnaire*) qui permet à l'utilisateur de définir sa stratégie à l'aide de questions ouvertes.
- L'onglet d'aide à la définition de la stratégie d'archivage guidée (*StratégieArchivageGuidée*) est la grille de réponse pour l'utilisateur afin de définir la manière dont il archivera ses documents.
- L'onglet d'aide à la définition de la stratégie d'archivage par questionnaire (*StratégieArchivageQuestionnaire*) présente le questionnaire dont doit se servir l'utilisateur afin de déterminer sa stratégie documentaire.

2. Deux feuilles de calculs pour un même thème : plusieurs options pour l'entreprise

Afin de garantir le plus de latitude possible aux utilisateurs, certains thèmes (l'aide à la mise en place de la stratégie de gouvernance documentaire et l'aide à la mise en place de la stratégie d'archivage) possèdent deux feuilles de calculs. L'une guide l'entreprise en posant des questions à choix multiples, l'autre laisse l'entreprise libre de ses choix en posant uniquement des questions ouvertes. Chacune de ses options a des avantages et des inconvénients différents, comme le montre le tableau suivant.

Avantages	Inconvénients
Définition de la stratégie par questions à choix multiples	
- Accompagnement de l'entreprise en lui donnant une trame orientée de réponses	- Pas d'adaptation de l'outil aux spécificités de l'entreprise - Possibilité de réponse au hasard par le répondant
Définition de la stratégie par questionnaire ouvert	
- Introspection de l'entreprise sur la mise en place de son système documentaire - Adaptation de la stratégie documentaire aux spécificités de l'entreprise	- Réponses pouvant être vagues, superficielles - Réponses pouvant être confuses ou peu organisées

Figure 11 : Avantages et inconvénients de la définition stratégique par questions à choix multiple et par questionnaire [4]

Au vu des avantages et des inconvénients pour chacune des définitions de stratégie, que ce soit par questions à choix multiples ou par questionnaire ouvert, il est préférable pour l'utilisateur d'avoir les deux types de solutions.

En effet, l'utilisation de question à choix multiple pour la définition de la stratégie est principalement orientée pour les entreprises ne disposant d'aucune idée, d'aucune piste de réflexion sur la mise en place de leur stratégie. Les entreprises peuvent ainsi cocher les affirmations qu'elles désirent, mais également ajouter des remarques pour spécifier certains points importants.

L'utilisation du questionnaire ouvert est, quant à elle, conseillée pour les entreprises ayant déjà une idée de ce qu'elles désirent pour leur gestion documentaire, mais également pour celles voulant disposer de plus de libertés pour les réponses.

3. L'absence des zones de calculs

Comme pour Qualgédo, Stragédo voit son tableur exempté de zones de calculs pour l'utilisateur. Celles-ci sont cachées afin de donner à l'utilisateur une vision plus professionnelle de cette feuille de calcul. De la sorte, l'utilisateur n'est pas perturbé par la présence de calculs intempestifs. Par contre, il a la possibilité de les afficher s'il veut comprendre la technique de notation présente dans le document.

4. La navigation rapide

De même que pour Qualgédo, Stragédo possède des boutons de navigation rapide. À l'aide de ses boutons, l'utilisateur se rend facilement dans toutes les feuilles du tableur pour répondre aux différents questionnaires.

De plus, des boutons ont été créés pour effacer les informations des questionnaires. Ainsi, l'utilisateur n'a pas à se demander si ce qu'il efface aura une incidence sur le bon fonctionnement de sa feuille de calcul. Tout sera fait automatiquement.

Ces boutons ont été programmés à l'aide de Visual Basic®, car ils requièrent certaines fonctions indisponibles sous le format normal. De la sorte, seuls les utilisateurs ayant activé leurs macros pourront naviguer de page en page. Les autres devront le faire manuellement.

B. Analyse de la maturité de la stratégie documentaire

Avant toute chose, une entreprise qui désire se lancer dans une gestion documentaire ou revoir sa gestion documentaire doit faire le point sur ses acquis et sur ce qu'elle a déjà. Les entreprises ont toujours des bases documentaires et l'analyse de la maturité de la stratégie documentaire permet de voir si ses bases sont faibles ou au contraire si l'entreprise possède déjà un système documentaire conséquent.

L'entreprise pouvant présenter différents niveaux de maturité, chacun d'entre eux sera détaillé. Puis, la méthode de l'analyse de la maturité de la stratégie documentaire sera présentée avant d'en observer les résultats.

1. Différents niveaux de maturité

D'une entreprise à une autre, la maturité de la gestion documentaire n'est pas la même. Afin d'aider les entreprises à se positionner au niveau de leur maturité, cinq catégories ont été créées, allant d'une stratégie immature à une stratégie extrêmement mature.

❖ NIVEAU 1 : PROCESSUS INITIAL

Le processus documentaire de l'entreprise est imprévisible. Il repose sur des hommes qui n'ont pas conscience des apports que peuvent leur apporter une stratégie et une gestion documentaire. L'organisation n'est pas prête et aucun programme ni stratégie n'est mis en place à ce sujet.

❖ NIVEAU 2 : PROCESSUS GÉRÉ

L'entreprise s'inscrit ici dans un processus de développement de sa stratégie documentaire, malgré le fait que parfois, seulement quelques individus sont convaincus de la nécessité d'une telle chose. Les pratiques documentaires de l'entreprise sont soit mal définies, soit incomplètes soit marginales, voire les trois propositions dans le même temps.

❖ NIVEAU 3 : PROCESSUS DÉFINI

L'entreprise s'inscrit dans une phase de capitalisation des connaissances. Cette organisation apprenante a établi un programme et une stratégie à court terme pour sa gestion documentaire. Les politiques et les procédures sont définies par l'entreprise afin d'améliorer la gouvernance documentaire. La stratégie est comprise par les collaborateurs.

❖ NIVEAU 4 : PROCESSUS MAÎTRISÉ

Le processus de gestion documentaire de ce niveau est mesuré et contrôlé. L'entreprise rentre dans une phase d'amélioration continue de sa stratégie documentaire en l'intégrant dans ses décisions. L'entreprise entre également dans une phase de veille réglementaire.

❖ NIVEAU 5 : PROCESSUS EN OPTIMISATION PERMANENTE

L'entreprise a atteint le plus haut niveau de maturité pour sa stratégie et son système documentaire : la gouvernance documentaire est intégrée en tant que business process dans le développement de l'entreprise. Les évolutions règlementaires et dans la gestion documentaire sont anticipées. La gestion documentaire est perfectionnée jusqu'à atteindre le niveau de bonnes pratiques.

2. Une analyse sur deux catégories

Afin de déterminer la maturité d'une entreprise au niveau de sa gestion documentaire, Stragédo l'examine sur deux grandes catégories. Au sein de ces deux catégories sont hiérarchisées différents types d'affirmations selon les niveaux précédemment développés.

❖ LA SATISFACTION AUX EXIGENCES LÉGALES

Cette première catégorie présente la conformité (ou non) du système par rapport aux exigences légales. Autrement dit, l'utilisateur évalue si les documents présents dans son entreprise répondent aux exigences des pouvoirs publics.

❖ LA GESTION DES INFORMATIONS AU SEIN DE L'ENTREPRISE

Cette deuxième catégorie expose la manière dont sont gérées les informations dans l'entreprise. Elle se divise en deux sous catégories :

- Les objectifs de la gestion documentaire qui définissent si l'entreprise dispose (ou non) d'une gestion documentaire et jusqu'à quel point elle est établie en entreprise
- Les modalités de la gestion documentaire en entreprise qui détermine le niveau d'intégration de la gouvernance documentaire dans l'entreprise.

Avec ces deux catégories, il est possible de créer une matrice sur deux axes afin de présenter graphiquement les résultats de l'analyse.

3. Le choix et les calculs de pondération

Les objectifs de la stratégie documentaire, la gestion de la gouvernance documentaire et la conformité aux exigences légales sont les trois items de l'analyse. Dans chacun de ses items, des affirmations ont été rédigées selon le niveau de maturité de l'entreprise. Ainsi, l'utilisateur choisit parmi les affirmations celle qui lui correspond le mieux et clique sur la case d'option.

La pondération des choix s'effectue de cinq en cinq selon le niveau de maturité de l'affirmation. Par exemple, pour une affirmation de niveau 1, la pondération sera de 5 et pour une affirmation de niveau 3, la pondération sera de 15.

Les mêmes pondérations sont utilisées pour toutes les catégories, ce qui signifie que la satisfaction aux exigences légales sera notée sur une échelle de zéro (0) à vingt (20), alors que la gestion des informations au sein de l'entreprise sera notée sur une échelle de zéro (0) à quarante (40).

4. Les résultats

Les résultats sont présentés sur une feuille à part. Cette feuille est séparée en deux parties. D'une part se trouve la matrice qui présente graphiquement le positionnement de l'entreprise. D'autre part, des commentaires ont été créés selon la localisation de l'organisation sur la matrice.

❖ **LA MATRICE**

Graphiquement, le répondant a la possibilité de voir dans quel niveau de maturité stratégique il se trouve. Chaque niveau possède un code couleur définie : le niveau 1 est en rouge, le niveau 2 est en orange, le niveau 3 est en violet, le niveau 4 est en bleu et le niveau 5 est en vert.

Plus le répondant se rapproche du cadre supérieur droit, meilleure est la définition de sa stratégie documentaire. Au contraire, s'il se trouve dans le cadre orange ou rouge, non seulement sa définition de stratégie documentaire n'est pas bonne, mais il est aussi non conforme au niveau réglementaire dans son entreprise.

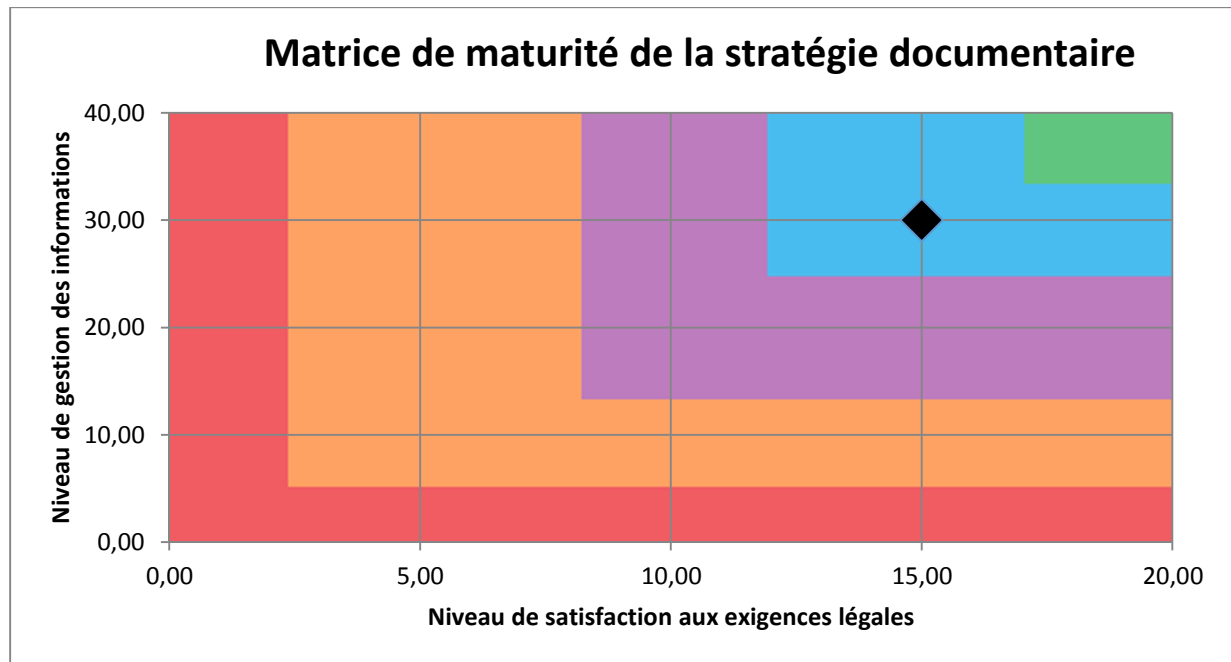


Figure 12 : Exemple de matrice de maturité de la stratégie documentaire [4]

L'exemple ci-dessus illustre le cas d'une entreprise de niveau 4. Pour cette entreprise, le processus de gestion documentaire est maîtrisé et contrôlé. Sa stratégie documentaire est définie sur le long terme dans un certain nombre de secteurs de son entreprise.

❖ **LES COMMENTAIRES**

En plus de la matrice, des commentaires ont été ajoutés. Ils présentent à l'utilisateur les explications du niveau de gestion documentaire dans lequel il se trouve.

Pour reprendre l'exemple donné par la matrice précédente, l'utilisateur ayant répondu de la sorte verra le commentaire suivant : « Le processus de gestion documentaire de votre entreprise est mesuré et contrôlé. Vous entrez dans une phase d'amélioration continue de la stratégie documentaire en l'intégrant dans vos décisions. Vous entrez également dans une phase de veille réglementaire. »

C. Aide à la mise en place d'une stratégie de gouvernance documentaire

La gouvernance documentaire est la stratégie définie afin de maîtriser l'information pour faire progresser l'efficacité de l'entreprise. Cette stratégie est importante dans les entreprises, car elle leur

permet de gagner non seulement en efficacité, mais aussi en efficience. En effet, un système bien pensé optimisera les ressources nécessaires.

L'aide à la mise en place d'une stratégie de gouvernance documentaire propose deux modes de réponses selon les utilisateurs. De plus, dans chacun de ses modes des catégories ont été créées afin d'aider les utilisateurs. Pour finir, la personne ayant répondu à la possibilité d'obtenir facilement les résultats de sa définition de stratégie documentaire.

1. Deux modes de réponse

Pour plus de facilité pour l'utilisateur, deux modes de réponses ont été créées, chacune possédant des avantages et des inconvénients pour les utilisateurs (détaillés dans la *Figure 11*).

❖ L'AIDE GUIDÉE

Ce premier mode de réponse repose sur des questions à choix multiples. Parmi plusieurs réponses, l'utilisateur choisit celle qui correspond le mieux à sa volonté de définition de sa stratégie de gouvernance documentaire. Ainsi, si l'utilisateur n'a aucune idée de la manière dont il veut mettre en place sa gestion documentaire, il est orienté par les réponses. Il peut également faire des remarques sur les réponses qu'il a données afin de personnaliser au mieux sa stratégie à son entreprise.

❖ L'AIDE OUVERTE

Ce second mode de réponse mise sur des questions ouvertes, laissant toute la latitude possible à l'utilisateur pour répondre. De la sorte, ses réponses ne sont pas orientées. L'utilisateur est libre de mettre ce qu'il pense, d'ajouter toutes les informations qu'il juge nécessaires.

2. Catégorisation

Que ce soit dans la mise en place à l'aide d'un questionnaire à choix multiple ou de questions ouvertes, le choix de la gouvernance stratégique s'établit à l'aide de cinq catégories :

- Les **généralités** présentent la définition du périmètre de la gestion documentaire, son objectif, ainsi que les supports des documents entrant dans le périmètre
- La gestion de l'**environnement règlementaire et légal** définit les documents à caractère obligatoire qui doivent être présents dans l'entreprise.
- La **gestion collaborative et l'accessibilité aux documents** donnent des pistes sur l'indexation des données ainsi que sur l'ouverture des documents aux collaborateurs.
- La **gestion de la sécurité des documents** fait réfléchir sur les moyens de sécurisation des données, l'accessibilité des documents et la politique de communication des documents vers l'extérieur de l'entreprise.
- Les **moyens mis en œuvre pour la gestion documentaire** exposent les ressources humaines et financières mises à disposition par l'entreprise pour la gestion documentaire, ainsi que la manière dont l'entreprise va mettre en œuvre sa politique documentaire.

3. Les résultats

L'aide à la mise en place de la stratégie de gouvernance documentaire n'est pas à proprement parler une évaluation. Elle permet de donner à l'entreprise des pistes de réflexion. C'est pourquoi les résultats sont tout simplement les questionnaires remplis par les utilisateurs.

❖ **POUR LES RÉSULTATS DE L'AIDE PAR QUESTIONS À CHOIX MULTIPLE**

Une fois l'utilisateur ayant coché toutes les réponses correspondantes à sa volonté de définition de la stratégie documentaire, il peut se rendre sur la feuille de résultat par la navigation rapide. Cette feuille reprend uniquement les questions qu'il a cochées, ainsi que les remarques qu'il a apportées. Il a également la possibilité de l'imprimer.

Définition de la stratégie de gouvernance documentaire de votre entreprise	
Nom :	White
Prénom :	Jack
Date :	10/06/2014
1. Généralités	
Périmètre de la gestion documentaire	
La gestion documentaire est déployée à quelques services de l'entreprise	
Service financier + Service commercial	
Support des documents	
Seuls les supports numériques sont gérés par le système documentaire, mais les supports papiers sont numérisés afin d'être géré numériquement	

Figure 13 : Exemple de résultat des questions à choix multiples de la définition de la stratégie documentaire [4]

Dans l'exemple précédent, des remarques ont été ajoutées par l'utilisateur. En effet, il précise dans quel service la gestion documentaire s'appliquera.

❖ **POUR LES RÉSULTATS DE L'AIDE PAR QUESTIONS OUVERTES**

Ici, l'utilisateur a répondu directement aux questions posées. La page de résultat sera donc celle où les réponses ont été inscrites, tel que le montre l'exemple suivant.

Questionnaire de définition de la stratégie de gouvernance documentaire		
Nom :	Martin	Date :
Prénom :	Dupuis	10/06/2014
1 Généralités		
<i>Quel est le périmètre de votre gestion documentaire</i>		
Au début, seulement le service financier et commercial sera concerné par ce point. Si cela se passe bien chez eux, la méthode sera rapidement déployée dans toute l'entreprise		
<i>Quels sont les supports de documents gérés par le système documentaire?</i>		
Nous voulons mettre en place un gestion exclusivement numérique. C'est pourquoi toute la documentation papier nécessaire à notre entreprise va être scannée et mise en ligne sur nos serveurs.		
<i>Pourquoi désirez-vous mettre en place une gestion documentaire</i>		
Par ce que nous avons perdu une affaire à cause d'un document mal rangé. Nous désirons faire le tri et nous améliorer grandement à ce niveau là.		
2 Gestion de l'environnement légal et réglementaire		
<i>Quels sont les documents dont votre entreprise doit légalement disposer?</i>		
Notre département juridique veille à toujours avoir les documents légaux à jour dans l'entreprise.		

Figure 14 : Exemple de questionnaire rempli par un utilisateur X pour définir sa stratégie documentaire [4]

L'utilisateur a la possibilité d'imprimer ses réponses de manière simple en cliquant sur le bouton de navigation prévu à cet effet.

D. Aide à la mise en place d'une stratégie d'archivage

L'établissement de la stratégie documentaire n'est qu'une étape. La suivante consiste à établir la stratégie d'archivage. En effet, une fois les documents sortis de ce système documentaire actif, comment les utilisateurs pourront-ils les retrouver ?

Stragédo propose d'aider les entreprises à définir leur stratégie d'archivage. Deux onglets sont proposés à l'utilisateur, l'un le guide à l'aide de questions à choix multiple, l'autre à l'aide de questions ouvertes. Ces questions sont catégorisées et leurs résultats donnent à l'utilisateur sa stratégie documentaire.

1. Deux types d'aide pour les entreprises

Comme vu précédemment, deux types d'aide sont apportés aux entreprises dans leur définition de la stratégie d'archivage.

- Une définition stratégique par des questions à choix multiples qui oriente le répondant sur l'une des réponses.
- Une définition stratégique par des questions ouvertes qui laisse le libre choix de réponse à l'utilisateur.

Ce choix de mettre en place deux types de questionnaire a été fait pour répondre aux besoins des entreprises. En effet, certaines d'entre elles ont besoin de se sentir libres dans leurs choix, de laisser leurs réflexions dicter leurs stratégies, alors que d'autres ont besoin de se sentir guidées, rassurées par des choix prédéfinis.

2. Catégorisation des sujets de l'archivage

Que ce soit pour l'aide de définition par questions à choix multiples ou par questions ouvertes, différentes catégories de réponses ont été créées.

- La **gestion règlementaire et légale** présente la définition des documents à conserver obligatoirement dans les entreprises ainsi que le temps de disponibilité de ces documents.
- La **gestion du périmètre documentaire** définit quelles activités sont prises en compte dans l'archivage et les documents pris en compte selon leurs valeurs, leur support et leur nature.
- La **gestion de la communication et de l'accès aux documents** donne des pistes de réflexion sur l'accessibilité des documents, la sécurité générale et le cas des documents confidentiels, ainsi que sur les métadonnées.
- La **gestion de la conservation des documents** aide à définir la durée de conservation des documents, le type d'archivage selon le type de document et le support du document ainsi que les modalités de suppression des documents.

3. Les résultats

L'aide à la définition de la stratégie d'archivage ne propose pas de résultats au sens mathématique du terme. Ici, les résultats sont les réponses aux questions par les utilisateurs. Ces questions leur ont donné des pistes de réflexion sur leur système d'archivage qu'ils pourront ainsi améliorer de manière efficace.

❖ **POUR LES RÉSULTATS DE L'AIDE PAR QUESTION À CHOIX MULTIPLES**

Une fois son questionnaire à choix multiple complété, l'utilisateur a la possibilité de se rendre sur l'onglet des résultats. De là, il retrouve toutes les réponses à ces questions ainsi que les remarques qu'il a complétées le cas échéant.

Grille guidée de définition de la stratégie d'archivage		
Nom :	Mystère	Date : 10/06/2014
Prénom :	Martin	
1	Gestion de l'environnement légal et réglementaire	Remarques
1.1	Liste des documents	
1.1.1	Tous les documents légaux et réglementaires obligatoires sont disponibles dans l'entreprise	<input checked="" type="radio"/>
1.1.2	Une partie des documents légaux et réglementaires obligatoire est disponible dans l'entreprise	<input type="radio"/>
1.1.3	Aucun document légal ou réglementaire obligatoire n'est disponible dans l'entreprise	<input type="radio"/>
1.2	Temps de disponibilité des documents	
1.2.1	Tous les documents légaux et réglementaires sont archivés pendant le temps légal nécessaire	<input type="radio"/>
1.2.2	Une partie des documents légaux et réglementaires est archivée pendant le temps légal nécessaire	<input checked="" type="radio"/>
1.2.3	Aucun document légal ou réglementaire n'est archivé pendant le temps nécessaire	<input type="radio"/>
		Une liste de tous les documents légaux et de leurs temps de disponibilité a été créée

Définition de la stratégie d'archivage de votre entreprise	
Nom :	Mystère
Prénom :	Martin
Date :	10/06/2014
1. Gestion de l'environnement légal et réglementaire	
<i>Liste des documents</i>	
Tous les documents légaux et réglementaires obligatoires sont disponibles dans l'entreprise	
<i>Temps de disponibilité des documents</i>	
Une partie des documents légaux et réglementaires est archivée pendant le temps légal nécessaire	
Une liste de tous les documents légaux et de leurs temps de disponibilité a été créée	

Figure 15 : Comparaison entre la grille d'évaluation de la stratégie d'archivage et sa feuille de résultats [4]

L'exemple précédent compare la grille de définition remplie par l'utilisateur et la feuille de réponses qu'il obtient. Les cases d'options cochées remplissent automatiquement les lignes de réponses de la partie résultat. Les remarques s'inscrivent également dans la partie des réponses qui leur est réservée de manière automatique.

❖ **POUR LES RÉSULTATS DE L'AIDE PAR QUESTION OUVERTE**

L'utilisateur répond aux questions ouvertes, de la manière dont il le souhaite, afin de définir au mieux la stratégie d'archivage pour son entreprise. Ce sont ses réponses qui donnent directement le résultat à l'utilisateur. L'utilisateur a la possibilité d'imprimer directement sa page de résultat en cliquant sur le bouton le permettant.

Questionnaire de définition de la stratégie d'archivage	
Nom :	Bertrand
Prénom :	Juice
Date :	10/06/2014
1 Gestion de l'environnement légal et réglementaire	
Quels sont les documents que votre entreprise doit légalement garder?	
Tout ce qui concerne les employés, que ce soit leur contrat de travail... (Un document listant tous les documents obligatoirement gardés est disponible au bureau des ressources humaines) Tout ce qui concerne la production	
Combien de temps votre entreprise doit-elle légalement garder ces documents?	
Pour les ressources humaines, voir la liste présente dans le département des ressources humaines Pour la production, les données sont archivées pendant 10 ans.	

Navigation rapide
Imprimer cette page
Effacer le questionnaire
Retour à l'accueil
Aller à l'évaluation de la maturité stratégique
Aller à la stratégie de gouvernance documentaire guidée

Figure 16 : Exemple de définition de la stratégie d'archivage par questions ouvertes [4]

Conclusion

Qualgédo et Stragédo sont deux outils créés dans le but d'améliorer les systèmes documentaires des entreprises. En ce qui concerne la qualité, les entreprises auront la possibilité d'analyser à la fois la conformité de leur système documentaire et sa performance. Ainsi, elles pourront observer si leur système est conforme, efficace, efficient et la manière dont le trouve les collaborateurs. Du point de vue de la stratégie documentaire, les entreprises pourront analyser la maturité de leur système documentaire, puis se laisser guider sur les réflexions à mener pour mettre en place une stratégie documentaire générale à l'entreprise et centrée sur l'archivage.

Ces deux outils permettent de donner aux entreprises des pistes d'actions et de réflexions sur leur système documentaire. Il s'agit ici également de les sensibiliser au problème de la gestion documentaire, qui, au vu de l'augmentation croissante des informations échangées dans les entreprises, ne cessera pas de s'amplifier.

Malgré les résultats obtenus pour les deux outils, il y a toujours une possibilité d'amélioration, de continuité du travail qui a déjà été commencé.

En ce qui concerne Qualgédo, la conformité et la performance d'un système documentaire, tout pourrait changer en 2015 [12]. En effet, la parution de la nouvelle norme semble vouloir bousculer les exigences documentaires en ce qui concerne la qualité. Le manuel qualité et les procédures documentées vont certainement disparaître des entreprises au profit d'informations documentées. Donc, à l'issue de la publication de la nouvelle norme, le système de fonctionnement de Qualgédo devra être repensé afin de toujours garantir à l'utilisateur de pouvoir vérifier la conformité à son système de management de la qualité.

Pour Stragédo, l'évolution n'arrivera pas à une date fixe. Elle sera plus calme. En effet, l'outil actuel n'est pas un outil qui liste avec exhaustivité toutes les pistes de réflexions sur la mise en place d'une stratégie documentaire et d'une stratégie d'archivage. Au fur et à mesure des utilisations, certains critères, certaines pistes de réflexions ou certaines catégories pourront être retirées ou ajoutées. Les utilisateurs auront la possibilité de modifier cet outil pour qu'il prenne en compte les spécificités de leurs entreprises.

Pour conclure, ce projet apporte aux entreprises de nouvelles aides dans leur gestion documentaire, que ce soit en qualité ou d'une manière plus générale. En posant des questions dans ce domaine, il leur permet d'étendre leur réflexions, de soulever des sujets auxquels elles n'auraient pas pensé au premier abord. Et surtout, il leur permet de prendre conscience de l'importance de la gestion documentaire.

Table des illustrations

Figure 1 : Proportion des documents au format papier et numérique [4]	10
Figure 2 : Cycle de vie d'un document selon plusieurs concepts ou normes [4]	11
Figure 3 : Les concepts de gestion documentaire [4].....	14
Figure 4 : La pyramide documentaire de l'ISO 9001 [4].....	16
Figure 5 : Analyse des risques à la mise en place d'une gestion documentaire qualité [4].....	25
Figure 6 : Périmètre possible des outils d'aide à la gestion documentaire [4]	27
Figure 7 : Avantages et inconvénients de la création d'un logiciel [4].....	28
Figure 8 : Avantages et inconvénients de la création d'un tableur [4]	29
Figure 9 : Exemple de résultats de la conformité documentaire aux exigences de la norme ISO 9001:2008 [4]	35
Figure 10 : Exemple de résultat de performance d'un système documentaire qualité [4]	35
Figure 11 : Avantages et inconvénients de la définition stratégique par questions à choix multiple et par questionnaire [4].....	37
Figure 12 : Exemple de matrice de maturité de la stratégie documentaire [4].....	40
Figure 13 : Exemple de résultat des questions à choix multiples de la définition de la stratégie documentaire [4].....	42
Figure 14 : Exemple de questionnaire rempli par un utilisateur X pour définir sa stratégie documentaire [4].....	42
Figure 15 : Comparaison entre la grille d'évaluation de la stratégie d'archivage et sa feuille de résultats [4]	44
Figure 16 : Exemple de définition de la stratégie d'archivage par questions ouvertes [4].....	44
Figure 17 : Exemple de flux des documents dans l'entreprise.....	51
Figure 18 : Cycle de vie d'un document selon les principes archivistes [4]	52
Figure 19 : Cycle de vie d'un document selon le Record Management (ISO 15489) [4].....	52
Figure 20 : Cycle de vie d'un document numérique selon APROGED [4].....	53
Figure 21 : Les concepts de gestion documentaire [4].....	54
Figure 22 : Secteur d'activité des entreprises interrogées [4]	58
Figure 23 : Implantation de la gestion documentaire qualité dans les entreprises interrogées [4].....	59
Figure 24 : Les différentes formes du système documentaire qualité [4]	60
Figure 25 : Évolution du système documentaire qualité [4]	60
Figure 26 : Performance du système documentaire	61
Figure 27 : Utilisation du système documentaire qualité [4].....	62

Références bibliographiques

- [1] AFNOR. *Système de Management de la Qualité – Principes essentiels*. NF EN ISO 9000, 2005, 40 pages.
- [2] Ricoh. *Ricoh Process Efficiency Index* [en ligne]. Mise à jour en juin 2011. Disponible à l'adresse : http://mds.ricoh.com/files/knowledge_center/Ricoh_Europe_Process_Efficiency_Index_FINAL.pdf [Consulté le 05/05/2014]
- [3] Ricoh. *L'impact des processus documentaire au sein des entreprises* [en ligne]. Mise à jour en Juin 2011. Disponible à l'adresse : http://www.ricoh.fr/Images/Ricoh%20Process%20Efficiency%20Index%20French%20FINAL_t_71-28356.pdf [Consulté le 05/05/2014]
- [4] GENOUD Florie, Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du stage professionnel de fin d'études, juin 2014, www.utc.fr/master-qualite, puis « Travaux » « Qualité-Management », réf n° 287.
- [5] APROGED. *La maîtrise du cycle de vie du document numérique* [en ligne]. Mise à jour en Octobre 2007. Disponible à l'adresse : <http://www.aproged.org/index.php/Demarrer-telechargement/Publications/8-4-pages-La-maitrise-du-cycle-de-vie-du-document-numerique.html> [Consulté le 05/05/2014]
- [6] Levenstein, J. *Email Statistics Report, 2013-2017*. Palo Alto : Sara Radicadi, avril 2013.
- [7] IDC. *Livre Blanc : Une gestion documentaire réussie au sein du nouveau paradigme de l'information* [en ligne]. Mise à jour en 2010. Disponible à l'adresse : <http://www.industrie.com/impression/mediatheque/1/3/2/000001231.pdf> [Consulté le 01/05/2014]
- [8] Ricoh. *Indice Ricoh sur la gouvernance règlementaire* [en ligne]. Mise à jour en octobre 2009. Disponible à l'adresse : http://www.ricoh.fr/Images/French_Ricoh_Document_Governance_Index_t_71-4458.pdf [Consulté le 05/05/2014].
- [9] SerdaLAB. *La gouvernance documentaire dans les organisations françaises* [en ligne]. Mise à jour en mars 2012. Disponible à l'adresse : http://www.serdalab.com/Medias/Livres%20blancs-%C3%A9tudes%20gratuites/Livre_blanco_serdaLAB_gouvernance_documentaire_13032012%20V0.2.pdf [Consulté le 07/05/2014]
- [10] AFNOR. *Information et documentation – Systèmes de Gestion des Documents d'Activité – Principes essentiels et vocabulaire*. ISO 30 300 , 2011, 16 pages.
- [11] AIIM. *What is Enterprise Content Management (ECM)?* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <http://www.aiim.org/What-is-ECM-Enterprise-Content-Management> [Consulté le 23/05/2014].
- [12] Enquêtes Publiques AFNOR. *Système de management de la qualité – Exigence* [en ligne]. PR NF EN ISO 9001, 2015. Disponible à l'adresse : <http://www.enquetes-publiques.afnor.org/management-et-services/pr-nf-en-iso-9001.html> [Consulté le 23/05/2014]

Bibliographie

AFNOR. *Livre blanc – Introduction à la série de normes ISO 30300, Système de Gestion des Documents d'Activité – Intégration du Record Management et perspectives d'évolution de l'ISO 15489* [en ligne]. Mise à jour en octobre 2011. Disponible à l'adresse : <http://www.bivi.fonctions-documentaires.afnor.org/livres-blancs/publication-d-une-deuxieme-version-du-document-introduction-a-la-serie-de-normes-iso-30300-systeme-de-gestion-des-documents-d-activite> [Consulté le 13/05/2014].

APROGED. *Valorisation de l'information numérique non-structurée* [en ligne]. Mise à jour en Octobre 2007. Disponible à l'adresse : <http://www.aproged.org/index.php/Voir-detaills/Publications/6-Livre-Blanc-Valorisation-de-l-information-non-structuree.html> [Consulté le 09/05/2014].

ARMA International. *Generally Accepted Recordkeeping Principle®: Information Governance Maturity Model* [en ligne]. Mise à jour en 2013. Disponible à l'adresse : <http://www.arma.org/docs/bookstore/theprinciplesmaturitymodel.pdf> [Consulté le 20/05/2014].

BESNIER, M. *La gestion documentaire dans une entreprise aux pôles dissociés : le cas du centre de musique baroque de Versailles (CMBV)* [en ligne]. Mémoire : chef de projet en ingénierie documentaire. Conservatoire national des Arts et Métiers, 2011. Disponible à l'adresse : <http://memsic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/67/93/67/PDF/BESNIER.pdf> [Consulté le 09/05/2014].

BLAKE, R. *Complying with the Record Management Code : Evaluation Workbook and Methodology* [en ligne]. Mise à jour en février 2006. Disponible à l'adresse : http://www.nationalarchives.gov.uk/documents/full_workbook.pdf [Consulté le 21/05/2014].

CAYA, M. *La théorie des trois âges en archivistique. En avons-nous toujours besoin ?* [en ligne]. Mise à jour le 2 décembre 2004. Disponible à l'adresse : <http://elec.enc.sorbonne.fr/conferences/caya> [Consulté le 05/05/2014].

DESSOLIN-BAUMANN, S. *Records Management, gestion des documents et de l'information : Conférence sur le Record Management, 18 mars 2010, Pont-à-Mousson, ADBS.* Disponible à l'adresse : http://www.adbs.fr/18-mars-2010-conference-sur-le-records-management-81797.htm?RH=OUTILS_DOSTHEM [Consulté le 09/05/2014].

DIAZ, N. *La norme ISO 9001* [en ligne]. Mise à jour le 17 février 2011. Disponible à l'adresse : <http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/9001/index9001v2008.html> [Consulté le 29/05/2014].

Direction des archives de France. *Exigences types pour la maîtrise de l'archivage électronique : Mise à jour et extension 2008 – Spécification MoReq 2* [en ligne]. Mise à jour le 9 décembre 2008. Disponible à l'adresse : <http://www.archivesdefrance.culture.gouv.fr/static/2088> [Consulté le 15/05/2014].

Groupe Métier AAF-ADBS « Record Management ». *Comprendre et pratiquer le « Record Management » : Analyse de la norme ISO 15489 au regard des pratiques archivistiques françaises* [en ligne]. Mise à jour le 8 avril 2005. Disponible à l'adresse :

http://www.adbs.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?CODE_FICHER=1223036104795&ID_FICHE=3414 [Consulté le 20/05/2014].

ISO. *Lignes directrices pour la documentation des systèmes de management de la qualité*. ISO/TR 10 013 , 2001, 15 pages.

ISO. *Information et Documentation – « Record management » - Partie 1 : Principes directeurs*. ISO 15489-1, 2001, 19 pages.

ISO. *Information et Documentation – « Record Management »- Partie 2 : Guide Pratique*. ISO/TR 15489-2, 2001, 39 pages.

ISO. *Information et Documentation – Analyse du processus des « records »*. ISO/TR/26122, 2008.

ISO. *Information et Documentation – Gestion des métadonnées pour l'information et les documents – Partie 2 : concept et mise en œuvre*. ISO 23081-2, 2006.

ISO. *Information et Documentation – Lignes directrices pour les rédacteurs de normes pour les exigences de « record management » dans les normes*. ISO 22310, 2006.

ISO. *Information et Documentation – Mise en œuvre des lignes directrices pour la numérisation des enregistrements*. ISO/TR 13 028 , 2010, 35 pages.

ISO. *Information et Documentation – Processus de gestion des enregistrements – Métadonnées pour les enregistrements – Partie 1 : Principes*. ISO 23081-1, 2006, 21 pages.

MAGNIEN, A. *La gestion et l'archivage des courriels : Manuel pratique* [en ligne]. Mise à jour en août 2012. Disponible à l'adresse : https://www.archives-nationales.culture.gouv.fr/sia/documents/10157/11411/2013_12_vademecum_courriel.pdf/d9df3809-0cc3-44b6-8859-320cba1987fa [Consulté le 09/05/2014].

SAVARD, R. *Le numérique : impact sur le cycle de vie du document, 13-15 octobre 2004, Montréal* [en ligne]. Colloque EBSI-enssib, du 13 au 15 octobre 2004, EBSI-enssib. Lyon : école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques, 2004. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notice-1223> [Consulté le 09/05/2014].

SMILE. *Pourquoi une solution de gestion documentaire* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <http://ged-open-source.smile.fr/Pourquoi-une-solution-de-gestion-documentaire> [Consulté le 09/05/2014].

Annexes

- I. Flux des documents dans l'entreprise**
- II. Cycle de vie des documents**
- III. Concept de la gestion documentaire en entreprise**
- IV. Record Management : normes et concepts complémentaires**
- V. Étude des pratiques documentaires en entreprise**

I. Flux des documents dans l'entreprise

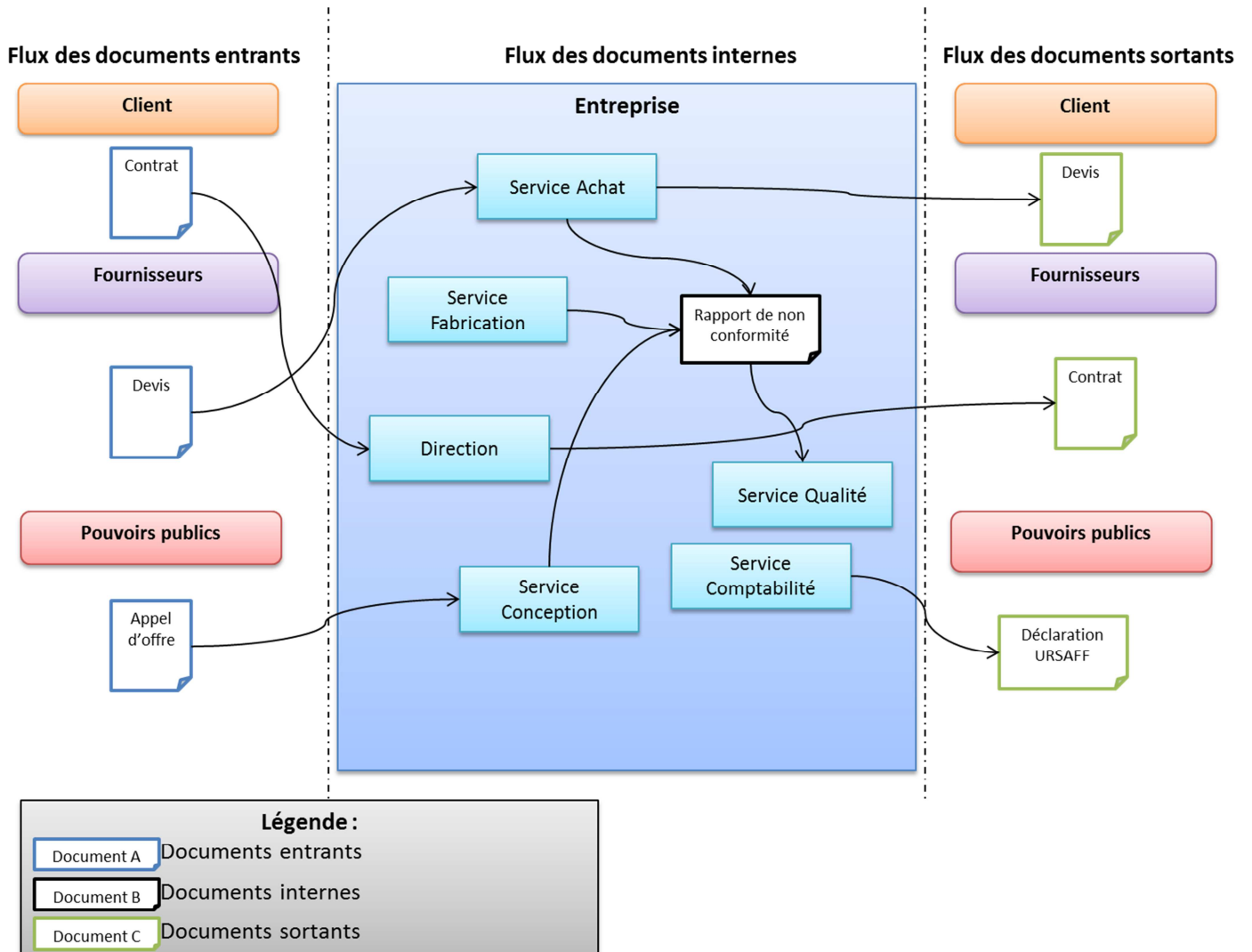


Figure 17 : Exemple de flux des documents dans l'entreprise

II. Cycle de vie des documents

A. Le cycle de vie d'un document selon les principes archivistes

Les principes archivistes se fondent sur la théorie des trois âges formulés pour les francophones par Yves Pérotin en 1961. Il s'agit de découper le cycle de vie d'un document en trois âges d'archive : les archives courantes, les archives intermédiaires et les archives définitives.

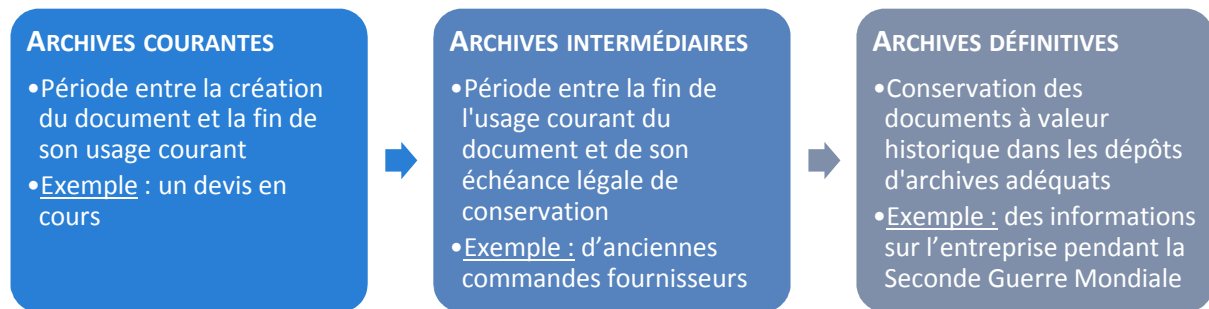


Figure 18 : Cycle de vie d'un document selon les principes archivistes [4]

Ce système d'archivage est principalement utilisé dans les métiers de la documentation, notamment au sein des archives départementales ou nationales.

B. Le cycle de vie d'un document selon le Record Management

Le Record Management est basé sur la norme ISO 15489. Cette norme a pour objet d'aider l'entreprise à préserver les documents à titre de preuve ou en raison de leur contenu informationnel lors de l'archivage. Au sein des Record Management, le cycle de vie d'un document est découpé en cinq phases distinctes : la création, la validation, l'utilisation du document, qui composent les archives courantes, puis la fin de l'usage courant et l'échéance administrative qui composent les archives intermédiaires.



Figure 19 : Cycle de vie d'un document selon le Record Management (ISO 15489) [4]

Du fait de l'interopérabilité de la norme avec les normes de système de management, ce type de cycle de vie d'un document est particulièrement utilisé en entreprise.

C. Le cycle de vie d'un document numérique selon APROGED

Autre concept, celui du cycle de vie adapté aux documents numériques. Selon APROGED [5] (Association des Projets du Numérique), il se découpe en quatre blocs (création, gestion, diffusion, conservation), chacun ayant ses propres spécificités.

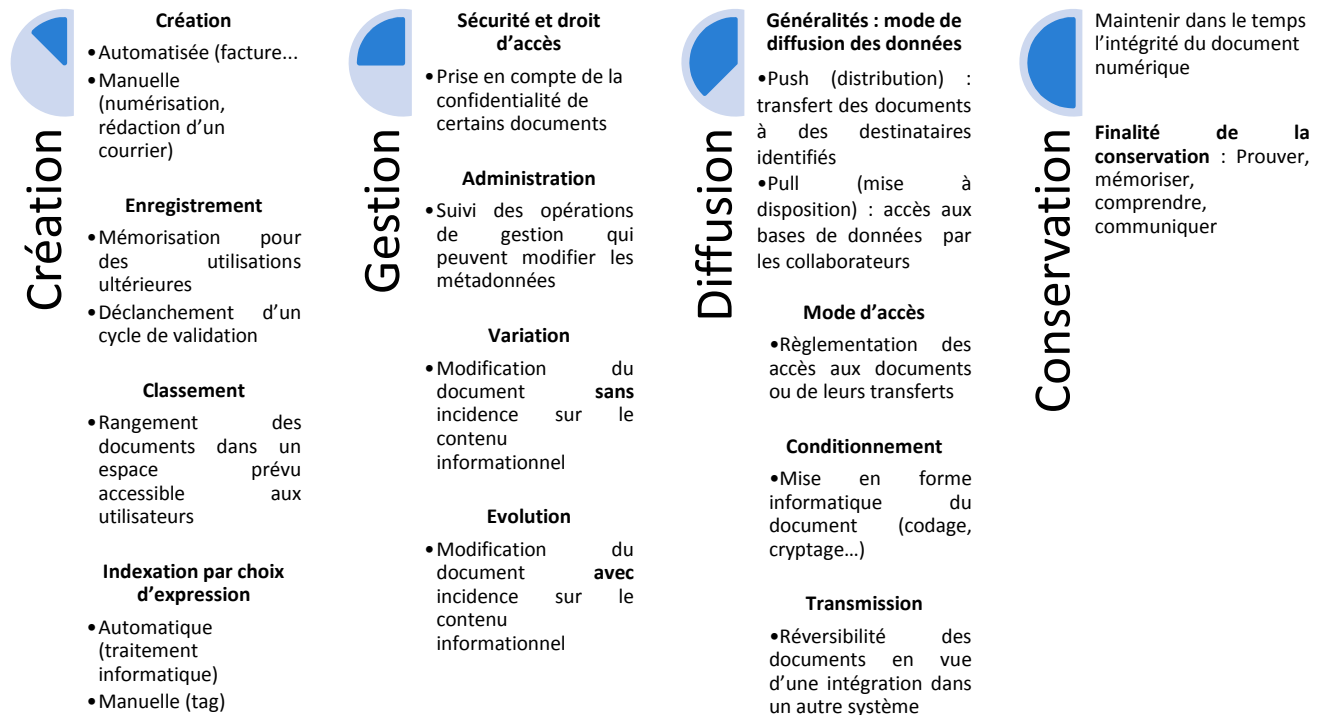


Figure 20 : Cycle de vie d'un document numérique selon APROGED [4]

Ce cycle de vie d'un document numérique est légèrement différent du cycle de vie « classique », tel qu'observé grâce à la norme ISO 15489. En effet, l'impact du numérique sur la création et la diffusion des documents a été forte : un document papier ne subira pas les mêmes contraintes techniques qu'un document numérique, notamment au niveau de la gestion des accès, de la confidentialité, du cryptage...

III. Concept de la gestion documentaire en entreprise

Beaucoup de concepts existent en matière de gestion documentaire en entreprise. La figure suivante présente uniquement les concepts principaux que l'on peut retrouver en entreprise. Tout d'abord, la Gestion Intégrée des Documents et le Web Content Management seront présentés, avant de passer à la notion transversale de Workflow, pour finir sur le concept global de Gestion de Contenu.

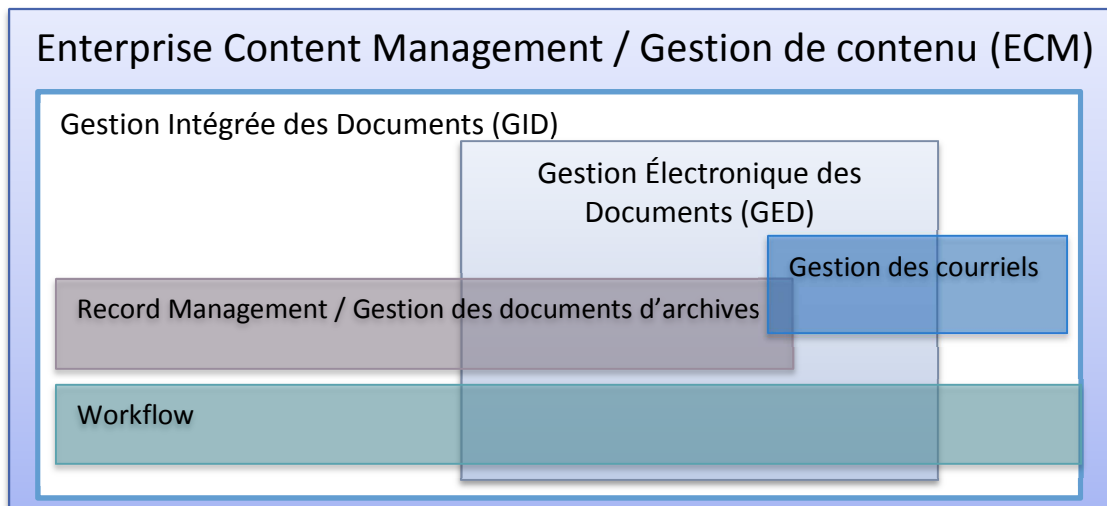


Figure 21 : Les concepts de gestion documentaire [4]

A. Gestion Intégrée des Documents (GID)

Ce terme, apparu en 2003 dans la littérature de la gestion du contenu est un système de gestion des documents afin de permettre aux collaborateurs d'obtenir l'information pertinente dont il a besoin.

Cette gestion des documents peut s'appliquer à tous les types de documents que ce soit des documents administratifs, d'archives ou de référence et sur tous les supports (format papier, documents microfilmés et documents numériques).

La GID peut incorporer les concepts suivants dans son domaine d'application.

1. Gestion électronique des documents (GED)

Ce concept vise à organiser et à gérer les documents électroniques de manière informatisée au sein d'une organisation. Il prend en compte le cycle de vie du document de sa création, jusqu'à son archivage.

Le fonctionnement d'une GED se base sur quatre étapes majeures :

- L'acquisition de document : par l'intégration de documents (papiers ou numériques) existants, par la production de documents électroniques ou par l'échange de documents électroniques
- Le classement des documents, notamment par indexation des données
- Le stockage des documents
- La diffusion informatique des documents (par internet, par intranet...)

De plus, avec l'augmentation des documents numériques, la GED apporte une certaine aide au niveau du travail collaboratif : les collaborateurs ont un accès amélioré aux documents.

Contrairement à la GID, la GED n'intègre dans son domaine d'application que les documents électroniques ; les documents papier ne sont donc pas pris en compte.

2. Gestion des courriels

Il s'agit de la gestion des messages écrits et des documents envoyés électroniquement.

La gestion des courriels est un concept assez complexe à mettre en place en entreprise. En effet, il est difficile d'imaginer une centralisation pour la gestion de ce type de documents. C'est pourquoi l'utilisateur est placé en première ligne. Chaque jour, il fait lui-même le tri, selon la politique définie par l'entreprise, au sujet des messages à éliminer, à conserver et au niveau de leur classement.

Les courriels sont devenus, depuis quelques années, un moyen de communication privilégié. Leur gestion apparaît donc comme nécessaire à l'entreprise.

Gestion des documents d'archives

La gestion des documents d'archive ou *record management* a pour but de gérer les documents et données de l'entreprise dont elle peut avoir besoin pour justifier son activité. En d'autres termes, il s'agit pour l'entreprise de garantir que tous les documents dont elle pourrait avoir besoin légalement ou en cas de problème avec un client puissent être disponibles, et ce sous n'importe quel format.

Cette gestion passe par quatre phases principales :

- L'identification des documents d'archives (comment peut-on authentifier les documents ?)
- Le stockage des documents d'archives (où stocker les documents pour qu'ils soient accessibles et protégés ?)
- La circulation des documents d'archives (comment peut-on retrouver le document au moment voulu ?)
- Le sort final des documents d'archives (quelle sera leur fin de vie ?)

B. Workflow

Le workflow, que l'on pourrait traduire en français par *flux de travail* ou *flux d'activité*, représente le processus de circulation d'un document d'un utilisateur vers un autre.

Un autre processus plus spécifique peut être abordé dans un workflow : celui de la validation des documents. Ce type de workflow est notamment utilisé pour la validation des documents qualité. Par exemple, une procédure X est rédigée par son utilisateur, puis l'utilisateur la fait relire par une autre personne habilitée avant de la faire valider à une troisième personne. La procédure X a suivi le workflow de validation des documents qualité.

C. ECM

L'Enterprise Content Management (ou gestion de contenu en français) englobe tous les concepts observés précédemment.

Pour être plus précis, l'« *ECM is the strategies, methods and tools used to capture, manage, store, preserve, and deliver content and documents related to original process* » [11].

La définition de ce processus documentaire est assez large pour faire entrer tous les concepts importants précédemment observés en son sein.

IV. Records Management : normes et concepts complémentaires

L'ISO 15489 a été créée en 2001. Elle fait partie des normes sur les sciences de l'information, ayant pour ICS 01.140.20. Cette norme comporte deux parties :

- L'ISO 15489-1 : INFORMATION ET DOCUMENTATION – « RECORDS MANAGEMENT » - PARTIE 1 : PRINCIPES DIRECTEURS : qui présente les principes de création et d'archivage des documents.
- L'ISO 15489-2 : INFORMATION ET DOCUMENTATION – « RECORDS MANAGEMENT » - PARTIE 2 : GUIDE PRATIQUE : qui propose une approche opérationnelle de cette norme à travers une méthodologie de mise en place et d'application de la norme.

Cette norme fait actuellement (au 14/05/2014) l'objet d'un projet de révision pour l'édition d'une seconde version de l'ISO 15489. Depuis le 29 avril 2014, la révision de la norme a entamé le stade 30.60 qui signifie que la période d'observation ou de vote du Committee Draft s'est achevée.

A. Les normes complémentaires

En plus des deux normes ISO 15489 (la première partie présentant les principes directeurs et la seconde partie présentant le guide pratique), cinq normes liées aux Records Managements peuvent être observées :

- ISO 23081-1:2006 : INFORMATION ET DOCUMENTATION - PROCESSUS DE GESTION DES ENREGISTREMENTS – MÉTADONNÉES POUR LES ENREGISTREMENTS – PARTIE 1 : PRINCIPES DIRECTEURS

La norme présente les principes qui soutiennent et gouverne les politiques de record management, spécialement au niveau des métadonnées des documents. Elle explicite le cadre de construction des métadonnées au sein des organisations.

- ISO 23081-2:2006 : INFORMATION ET DOCUMENTATION - GESTION DES MÉTADONNÉES POUR L'INFORMATION ET LES DOCUMENTS – PARTIE 2 : CONCEPTS ET MISE EN ŒUVRE

Il s'agit ici de la partie plus opérationnelle de la norme précédente. Elle présente la méthodologie de la mise en œuvre d'une politique de gestion des métadonnées au sein d'une entreprise.

- ISO 22310:2006 : INFORMATION ET DOCUMENTATION - LIGNES DIRECTRICES POUR LES RÉDACTEURS DE NORMES POUR LES EXIGENCES DE « RECORD MANAGEMENT » DANS LES NORMES

Cette norme a été créée afin d'aider les personnes responsables de la rédaction des normes concernant la documentation et les records managements. Ce guide permet de faire en sorte que les normes répondent aux exigences d'interopérabilité et de cohérence entre elles.

- ISO/TR 26122:2008 : INFORMATION ET DOCUMENTATION - ANALYSE DU PROCESSUS DES « RECORDS »

Il s'agit ici d'une norme analysant, de manière exhaustive, le processus de gestion des documents d'archives courantes et intermédiaires.

- ISO/TR 13028:2010 : INFORMATION ET DOCUMENTATION - MISE EN ŒUVRE DES LIGNES DIRECTRICES POUR LA NUMÉRISATION DES ENREGISTREMENTS

Cette norme établit les bonnes pratiques en matière de numérisation des documents d'activités, uniquement lorsque le document de travail de base a été copié par numérisation.

B. Concept complémentaire : le MoReq

Le MoReq (Model Requirement for the Management of Electronic Documents and Records) est un recueil d'exigences pour l'organisation de l'archivage. Ce concept est l'approche plus « opérationnelle » de la norme ISO 15489.

Ce concept a été publié pour la première fois en anglais en 2001 par la Commission Européen. À la suite de nombreuses remarques, une seconde édition, MoReq2, a été éditée en 2008, avant de subir un allègement en juin 2011.

V. Étude sur les pratiques documentaires en entreprise

A. Généralité

Le questionnaire a été créé afin d'observer les pratiques documentaires qualité des entreprises, notamment au niveau de la gestion documentaire qualité et des réflexions que les répondants pouvaient avoir sur leur système documentaire.

Le questionnaire a été diffusé à l'aide de Google Drive aux étudiants de deuxième année de QPO (Qualité et Performance dans les Organisations) au cours de leur stage. La volonté ici était à la fois de faire un sondage pour étayer le présent mémoire, mais également de donner des pistes de réflexion sur leur système documentaire aux stagiaires qualité.

Ce questionnaire était composé de quatre grandes parties : les informations générales sur le répondant, les informations générales sur l'entreprise, les pratiques concernant le système documentaire et des réflexions sur celui-ci. (Vous pourrez retrouver les questions détaillées posées lors du questionnaire par la suite.)

Sur la vingtaine de personnes auxquelles le questionnaire a été envoyé, plus d'un tiers d'entre elles, soit huit personnes ont répondu. Certes, les répondants n'étaient pas très nombreux, pourtant, la diversité de leurs entreprises et de leurs secteurs d'activité fait que ce questionnaire soulève des réponses et des réflexions intéressantes.

B. Échantillon

Cette partie présentera les généralités de l'échantillon interrogé, notamment au niveau des spécificités des entreprises interrogées.

1. Les spécificités de l'entreprise

Les huit entreprises interrogées se situent dans des secteurs d'activités différents, comme le montre le diagramme suivant. Les résultats de l'étude sont d'autant plus intéressants que des secteurs opposés sont représentés.

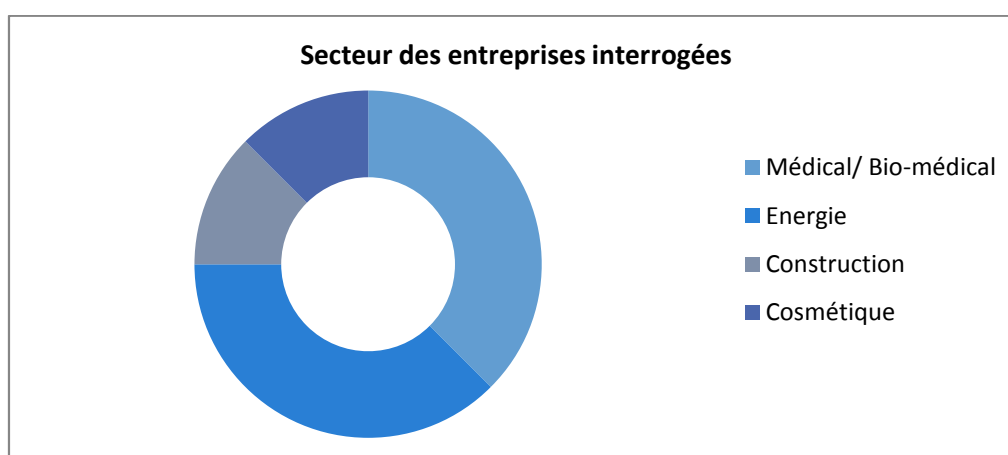


Figure 22 : Secteur d'activité des entreprises interrogées [4]

Parmi toutes ses entreprises, six (6) d'entre elles se trouvent être des entreprises multisite. Ces entreprises, implantées à plusieurs endroits du pays ou à l'international, voient de nouvelles problématiques dans leur gestion documentaire. En effet, ces entreprises ont-elles des gestions

documentaires propres à chaque site ou y a-t-il une gestion documentaire commune à tous les sites ? Ces questions pourront trouver une réponse par la suite.

Les entreprises interrogées représentent également un large panel en matière d'employé. Effectivement, six d'entre elles possèdent plus de 300 salariés, alors que les deux autres ont moins de 50 salariés. Cet écart entre le nombre de personnes ayant accès à un système documentaire peut être significatif sur la performance et la conformité de celui-ci.

2. L'entreprise, la certification ISO 9001, et le système documentaire

La gestion documentaire étant l'une des exigences de la norme ISO 9001, il est intéressant de voir si les entreprises interrogées sont certifiées ISO 9001 ou si leur système documentaire est indépendant de cette exigence.

Il est apparu que seules trois entreprises sur les huit interrogées sont certifiées ISO 9001. Cependant toutes les entreprises possèdent un système documentaire, éprouvé depuis de nombreuses années ou mis en place plus récemment, comme le montre le graphique suivant.

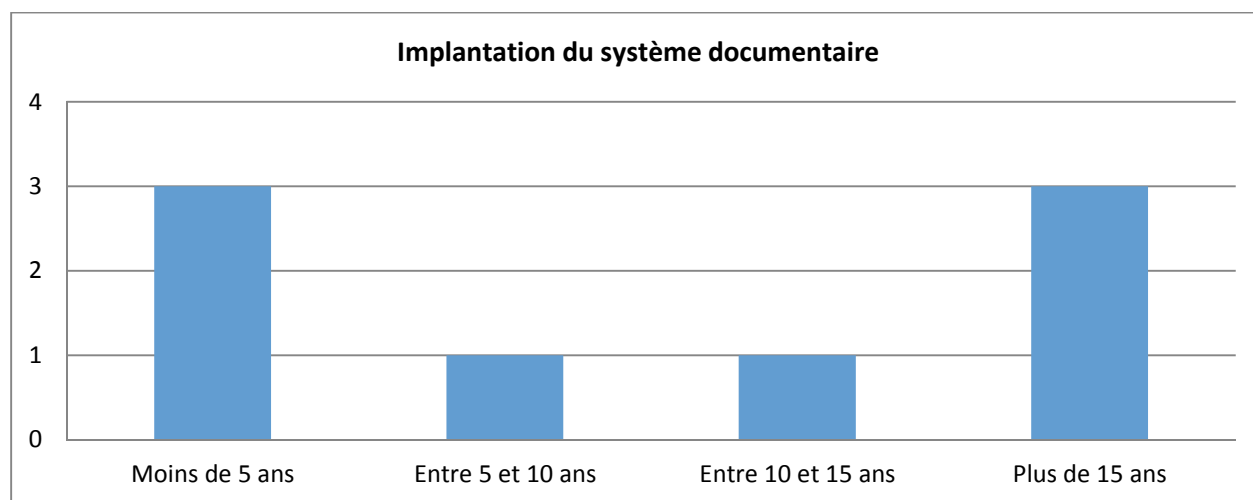


Figure 23 : Implantation de la gestion documentaire qualité dans les entreprises interrogées [4]

C. Gestion du système documentaire qualité

Les questions posées dans cette partie ont été axées sur le système documentaire qualité des entreprises interrogées et plus spécifiquement sur deux points : la forme de leur système documentaire et l'évolution de celui-ci

1. Les formes du système documentaire qualité

Un système documentaire en entreprise peut revêtir différentes formes, utilisées en même temps ou non, comme le présente le graphique ci-dessous.

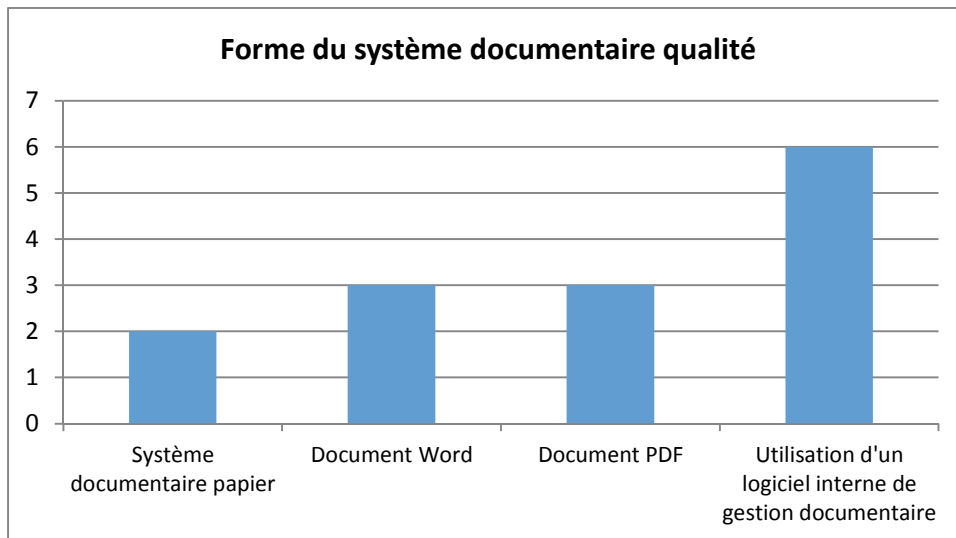


Figure 24 : Les différentes formes du système documentaire qualité [4]

Le système documentaire qualité des entreprises interrogées utilise principalement un logiciel. Les logiciels utilisés sont souvent des logiciels spécialisés, tels que Kalilab pour les entreprises biomédicales ou alors Mezzoteam pour les entreprises de construction. L'utilisation d'un logiciel interne de gestion documentaire a été choisie notamment pour son accessibilité à tous les collaborateurs.

La gestion de ce système documentaire diffère selon les entreprises. Pour certaines, le responsable qualité s'en occupe, alors que pour d'autres ce sont les pilotes des processus qui gèrent cela, avec l'aide, soit du responsable qualité, soit d'un consultant externe.

2. L'évolution du système documentaire qualité

Depuis sa mise en place dans les entreprises le système documentaire qualité tend à évoluer : les trois quarts des entreprises interrogées ont déjà vu leur système documentaire évoluer.

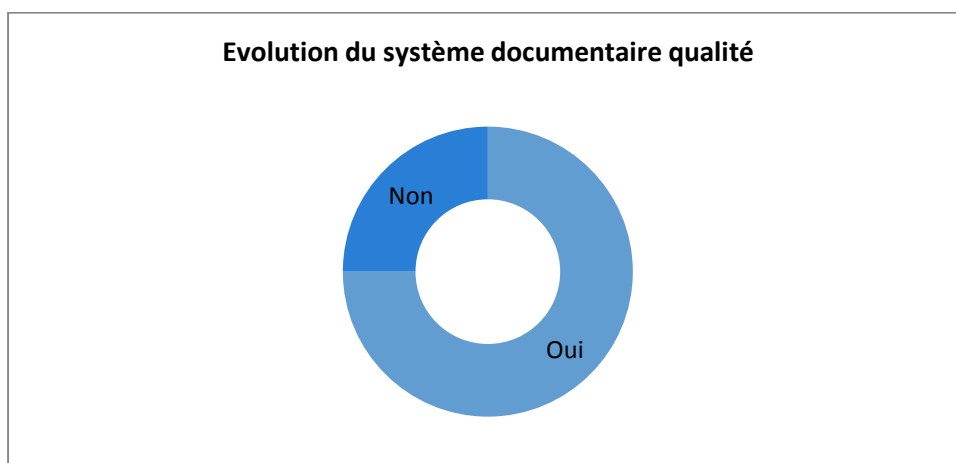


Figure 25 : Évolution du système documentaire qualité [4]

Les évolutions du système documentaire sont différentes selon les entreprises :

- Pour l'une d'entre elles, un passage d'une gestion « simple » à un logiciel de gestion documentaire a été effectué.

- Pour une autre, c'est avec l'apparition de nouveaux besoins utilisateurs que le système change. En effet, il y avait un fort besoin de mise en avant des informations et d'utilisation du logiciel comme lieu de travail (plusieurs personnes pouvant travailler sur un même document), c'est notamment pour cela que le logiciel a évolué.
- Pour une autre encore, la nouvelle forme du système documentaire qualité est due à la restructuration des bases du système qualité.

De nombreux systèmes documentaires évoluent sans cesse afin de répondre à différents besoins, que ce soit ceux des utilisateurs ou ceux de l'entreprise.

D. Réflexion

Cette partie présente les réflexions des personnes interrogées sur leur système documentaire.

1. Définition du « bon » système documentaire qualité

Les répondants ont été interrogés sur leur vision d'un « bon » système documentaire qualité. Les principales réponses sont les suivantes :

- Un système simple, compréhensible par tous les utilisateurs
- Un système répondant aux besoins des collaborateurs
- Un système fidèle aux activités de l'entreprise, à ses processus
- Un système permettant une recherche facile des informations
- Un système traçable
- Un système facile à gérer.

2. Performance et système documentaire

Les personnes interrogées devaient évaluer leur système documentaire sur le critère de la performance. Est-il, à leurs yeux, performants ? Les résultats sont représentés sur le graphique suivant.

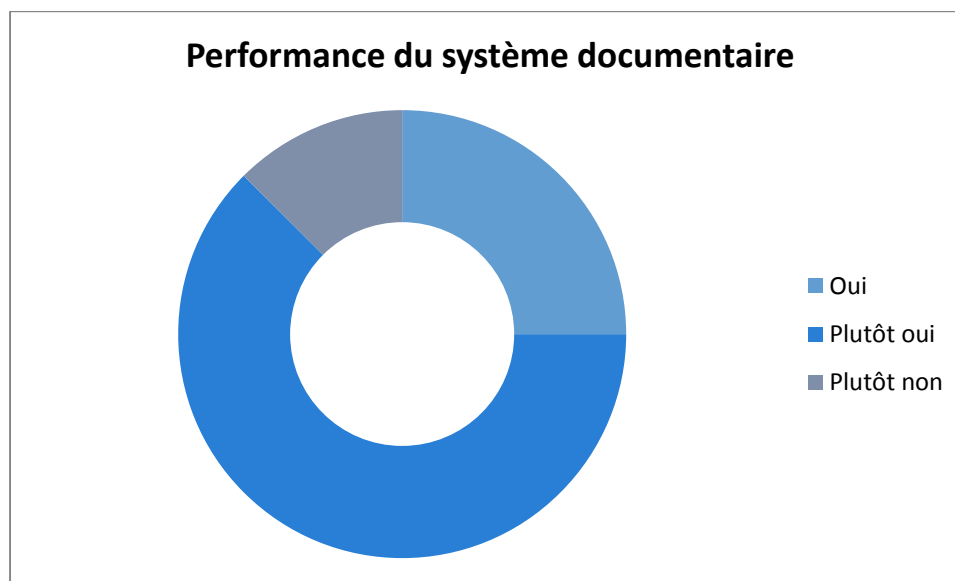


Figure 26 : Performance du système documentaire

Les personnes interrogées ont indiqué les raisons pour lesquelles leur système documentaire leur semblait, ou non performant :

- Le système jugé non performant l'a été à cause de la nombreuse documentation papier restant encore dans l'entreprise. Celle-ci, non numérisée, pose des problèmes aux collaborateurs.
- Les systèmes jugés performants le sont notamment parce que les processus sont maîtrisés, les pilotes des processus sont responsables de la documentation de leurs processus et les informations du système sont conformes et actualisées.

3. Utilisation du système documentaire

Il a été demandé aux répondants si leur système documentaire qualité était utilisé par leurs collaborateurs. Le graphique ci-dessous présente leurs réponses.

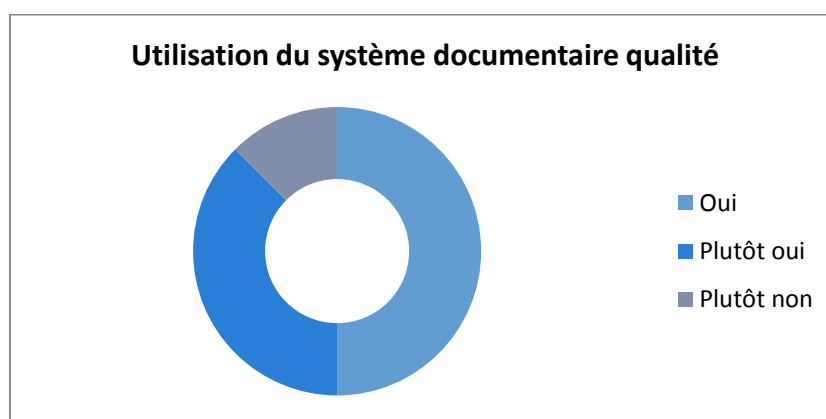


Figure 27 : Utilisation du système documentaire qualité [4]

Par la suite, les personnes interrogées ont présenté les raisons pour lesquelles elles pensaient que les collaborateurs de leur entreprise utilisaient le système documentaire qualité :

- Pour le système jugé peu utilisé par les collaborateurs, la principale raison est l'état d'esprit des collaborateurs qui ne sont pas imprégnés d'une démarche qualité.
- Pour les systèmes jugés utilisés par les collaborateurs, les raisons qui les poussent à utiliser le système documentaire qualité sont le fait que tous les autres collaborateurs travaillent avec ce système, que ce système est une obligation dans l'entreprise ou encore que toutes les informations s'y trouvent.

4. Évolution du système documentaire

Dans le futur, toutes les personnes interrogées pensent que leur système documentaire va évoluer.

- Pour certains cette évolution va être obligatoire à cause de changement de pratiques dans l'entreprise.
- Pour d'autres, le changement va être effectué afin de répondre aux besoins des collaborateurs, notamment au niveau de la simplification du système ou encore la création d'un flux de document permettant une meilleure traçabilité.

E. Le questionnaire

Vous trouverez dans cette dernière partie des généralités sur la réalisation du questionnaire ainsi que les différentes questions posées dans le questionnaire.

1. Généralité

❖ TYPE DE RÉPONSE

Selon les questions, le répondant avait la possibilité de répondre aux questions de différentes manières :

- Réponse ouverte : le répondant écrivait un mot ou un texte en rapport avec la question posée
- Réponse *Cases à cocher* : parmi plusieurs choix, le répondant peut en sélectionner plusieurs
- Réponse *Choix multiple* : parmi plusieurs choix, le répondant ne peut en sélectionner qu'un

❖ QUESTIONS À RÉPONSES OBLIGATOIRES

Pour un certain nombre de questions, les réponses sont obligatoires, notamment pour permettre une analyse plus poussée des réponses. Les questions à réponses obligatoires ont une croix mise dans la colonne prévue à cet effet.

❖ INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES DES QUESTIONS

Certaines questions n'étant pas autoporteurs de sens, des informations ou explications ont été ajoutées. Ces informations sont notées entre parenthèses dans la partie suivante.

2. Les questions

Réponse Obligatoire	Questions	Type de réponses	Réponses proposées (le cas échéant)
Généralité sur le répondant			
	Quel est votre nom ?	Ouverte	
X	La personne répondant à ce sondage est :	Cases à cocher	- Le stagiaire qualité - Le responsable qualité - Un pilote de processus - Autre :
Informations générales sur l'entreprise			
X	Quel est le nom de votre entreprise ? (si vous ne désirez pas communiquer le nom de votre entreprise, veuillez indiquer son secteur d'activité)	Ouverte	
	Est-ce une entreprise multisite ?	Choix multiple	- Oui - Non
X	De combien de salariés se compose votre entreprise ?	Choix multiple	- Moins de 10 salariés - Entre 10 et 50 salariés - Entre 50 et 150 salariés - Entre 150 et 300 salariés - Plus de 300 salariés
X	Êtes-vous certifiés ISO 9001 dans votre entreprise ?	Choix multiple	- Oui - Non
	Si oui, depuis combien de temps êtes-vous certifié ISO 9001 ?	Ouverte	
	Si vous n'êtes pas certifié ISO 9001, possédez-vous tout de même un système documentaire ?	Choix multiple	- Oui - Non

Gestion du système documentaire qualité			
X	Depuis combien de temps votre entreprise dispose-t-elle d'un système documentaire qualité ? (Vous pouvez également indiquer l'année de mise en place du système documentaire)	Ouverte	
X	Quelle est la forme de votre système documentaire ?	Cases à cocher	<ul style="list-style-type: none"> - Système documentaire papier - Document de traitement de texte - Document PDF - Utilisation d'un logiciel interne de gestion documentaire - Utilisation d'un cloud pour la gestion documentaire - Autre :
	Pourquoi avoir choisi cette forme de gestion pour votre système documentaire ? (Si vous utilisez un logiciel, merci d'indiquer son nom)	Ouverte	
	Par qui est géré votre système documentaire ? (par le responsable qualité, par les pilotes de processus, par un consultant...)	Ouverte	
X	Votre système documentaire a-t-il évolué depuis sa mise en place ? (Passage d'un système documentaire « simple » à un logiciel, à un cloud, refonte totale du système suite à un évènement...)	Choix multiple	<ul style="list-style-type: none"> - Oui - Non
	Si oui, comment a-t-il évolué ?	Ouverte	
	Avez-vous d'autres commentaires à faire sur votre système documentaire ?	Ouverte	
Réflexions			
X	Qu'est-ce que pour vous un bon système documentaire ? (La rédaction de vos réponses n'est pas obligatoire)	Ouverte	
X	Diriez-vous que votre système documentaire est performant dans l'état actuel ?	Choix multiple	<ul style="list-style-type: none"> - Oui - Plutôt oui - Plutôt non - Non
	Pourquoi pensez-vous que votre système documentaire est performant (ou au contraire non performant) ?	Ouverte	
X	Diriez-vous que votre système documentaire est utilisé par vos collaborateurs ?	Choix multiple	<ul style="list-style-type: none"> - Oui - Plutôt oui - Plutôt non - Non
	À votre avis, à quoi l'utilisation (ou la non-utilisation) de votre système documentaire est-elle due ? (La rédaction de vos réponses n'est pas obligatoire)	Ouverte	
	Pensez-vous que votre système documentaire va évoluer dans le futur ?	Choix multiple	<ul style="list-style-type: none"> - Oui - Plutôt oui - Plutôt non - Non
	Dans quel sens prévoyez-vous l'évolution de votre système documentaire ?	Ouverte	