

Ch 14 Le document peut-il être vecteur de coopération ?

I. Quels outils permettent la mutualisation des documents ?

Les technologies de l'information et de la communication permettent la dématérialisation des documents. Celle-ci offre la possibilité de supprimer le support papier et d'élaborer des documents en commun et à distance. Cependant, pour une collaboration efficace entre utilisateurs, les organisations doivent mettre en place les conditions de cette coopération.

A. Du document papier à sa dématérialisation

L'informatique a profondément modifié l'approche du document. La notion même de document n'a pas véritablement changé, mais les pratiques ont évolué et tendent vers la dématérialisation des documents.

1. La notion de document

On entend par document tout signe, enregistré sur un support, conçu pour être interprété (lu, vu ou entendu) par des personnes différentes de l'auteur.

Exemples. Les notes prises lors d'une réunion ne constituent pas un document car elles ne sont pas destinées à être lues par une autre personne. Une conférence n'est pas un document : elle est destinée à des auditeurs mais n'est pas enregistrée. Les actes ou la vidéo de cette conférence, en revanche, constituent des documents.

Le document se compose donc d'un contenu et d'un support, et il est destiné à des tiers.

Exemple. Quelques consignes griffonnées sur un bout de papier pour un collègue sont un document, puisqu'il a un contenu (le message), un support (le bout de papier) et est destiné à un tiers (le collègue).

Le fait que le document soit destiné à une autre personne exige de son auteur un minimum de structure pour qu'il soit compris par son destinataire. Cette structure peut être formalisée.

Exemple. La structure d'un rapport permet de repérer des éléments tels que l'objet, la date, le rédacteur, les destinataires, le plan, etc.

2. La dématérialisation et l'avènement des documents numériques

a) La numérisation des documents : ...

Avec l'informatique, le document quitte son support d'origine.

Exemple. Le support natif pour le texte est le papier.

Le document devient donc numérique. La numérisation peut se faire de deux manières :

– soit le document est converti sous forme numérique ;

Exemple. La facture d'un fournisseur reçue par courrier et que l'on scanne.

– soit il est directement créé sous forme numérique.

Exemple. Un compte rendu de réunion sur le lancement d'un nouveau produit rédigé à partir d'un traitement de texte.

b) ...une révolution dans les pratiques sur les documents

La dématérialisation des documents implique de disposer d'un matériel pour enregistrer et lire les documents. Chaque destinataire doit donc être doté d'un ordinateur avec les applications nécessaires et doit avoir été formé pour les utiliser.

Exemple. Pour rédiger une note de service, il ne suffit plus de savoir écrire et rédiger ; il faut aussi maîtriser les fonctionnalités d'un traitement de texte.

De plus, le numérique a permis au document de devenir multimédia : il peut intégrer à la fois du texte, du son, de l'image, de la vidéo et des liens qui permettent de « circuler » à l'intérieur du document.

Exemples. Grâce à l'insertion de liens hypertexte, on peut accéder directement à n'importe quelle partie d'un gros document en cliquant sur un des titres du sommaire ; cela évite d'avoir à faire défiler l'ensemble du document pour atteindre la partie souhaitée. Le diaporama qui présente un bilan social au comité d'entreprise pourra intégrer des textes et des graphiques ou encore un lien vers une vidéo.

B. Les moyens techniques de la coopération sur les documents

La dématérialisation a ouvert de manière très large les possibilités de coopérer sur les documents. Elle permet de mutualiser les contenus et d'élaborer des documents à plusieurs et à distance.

1. La mutualisation des contenus

Il s'agit de mettre en commun les connaissances qui ne seraient pas formalisées ou qui seraient éclatées au sein des organisations.

a) Regrouper les connaissances

Sans la mutualisation des contenus, les informations peuvent se trouver segmentées à cause de l'éclatement géographique des organisations, par le fait de la division en services ou en fonction de la répartition des tâches.

Exemple. Le service Mercatique d'une grande entreprise diffuse à d'autres services (R&D, service Production à Rennes, et direction générale à Paris) un bilan synthétique d'une enquête de satisfaction client sur un produit. L'intégralité des résultats de l'enquête étant restée dans le service Mercatique, une suggestion de nature technique émise par un sondé et jugée fantaisiste par le service Mercatique n'a pas été reprise dans le bilan d'enquête. Pourtant, si le service R&D en avait eu connaissance, cette suggestion aurait pu impulser une innovation importante sur le produit.

Trop souvent, les acteurs des organisations possèdent tous des documents, supports de connaissances, qu'ils stockent sur leur propre ordinateur ou qu'ils échangent éventuellement avec des collègues par l'intermédiaire des courriers électroniques. Seul un nombre restreint d'acteurs a accès à ces informations.

Pour faire face à ce problème d'éclatement, les organisations mettent en place des plateformes de partage de documents. Plutôt que de stocker un document sur son ordinateur, un salarié le dépose sur une plateforme de mutualisation. Chaque membre de l'organisation peut donc le consulter et le commenter.

Exemple. Si le résultat de l'enquête précédente est publié en intégralité sur la plateforme, chacun peut s'en servir en fonction de ses objectifs.

b) Mutualiser les connaissances tacites

Les acteurs des organisations ont tous des connaissances dites « tacites » : cela signifie qu'elles sont présentes dans l'esprit des acteurs mais qu'elles ne sont jamais exprimées. Elles relèvent bien souvent

de l'expérience de chacun. Formaliser ces expériences sur des documents accessibles à tous peut permettre de gagner en efficacité et en temps.

Exemple. Un atelier de production dispose de deux machines identiques (même marque, même plan, mêmes pièces). Pourtant, les conducteurs savent qu'il faut les paramétrer de façon différente. Ces savoirs ne sont pas indiqués dans les documents d'utilisation du constructeur : ils sont le fruit de l'expérience. Les conducteurs des machines pourraient commenter le document constructeur déposé sur la plateforme afin de partager leur expérience.

2. L'élaboration des documents à plusieurs et à distance

Les moyens informatiques permettent d'élaborer des documents à plusieurs, même lorsque les acteurs des organisations se trouvent dans des lieux différents. Plusieurs moyens peuvent être utilisés selon que la co-construction du document se fait de manière différée – en mode asynchrone – ou de manière simultanée – en mode synchrone.

a) En mode asynchrone (en différé)

Le document est élaboré progressivement par un jeu d'allers-retours entre les coauteurs.

Exemple. L'assistant RH d'une filiale rédige une fiche de procédure sur les congés payés ; le DRH annote la fiche, puis l'assistant la modifie et la renvoie au DRH jusqu'à finalisation de la fiche.

Les outils bureautiques traditionnels tels que le traitement de texte, le tableur ou les logiciels de présentation disposent d'un mode révision qui propose plusieurs fonctionnalités :

– annoter le document grâce à des commentaires ;

Exemple. Le DRH explique pourquoi il a supprimé un paragraphe dans la procédure rédigée par l'assistant.

– faire apparaître les modifications proposées par l'un des auteurs ;

Exemple. Les suggestions du DRH apparaissent dans une couleur différente.

– lister les différentes versions avec la date et l'auteur de chacune d'elles.

Ce mode de travail asynchrone peut s'avérer utile dans certaines circonstances, mais il connaît des limites :

– il implique des envois successifs aux auteurs par courrier électronique. Les relations se font donc de personne à personne et non pas en réseau. Il ne faut donc oublier aucun destinataire ;

– du fait des envois, deux coauteurs ne peuvent pas travailler sur le même document en même temps ;

Exemple. Trois personnes géographiquement distantes (A à Paris, B à Genève, C à Bruxelles) travaillent sur le calendrier d'organisation d'un vernissage. A envoie la version n°1 du calendrier à B et C. Ceux-ci apportent leurs modifications chacun de leur côté. Le groupe se trouve donc en présence de deux documents différents : la version 2 modifiée par B et la version 2 bis modifiée par C. Sur la version 2 n'apparaissent pas les modifications de C et sur la version 2 bis n'apparaissent pas les modifications de B. C aurait dû attendre que B renvoie le document modifié pour apporter ses propres modifications.

– l'élaboration du document final peut s'avérer longue du fait des allers-retours. Ce procédé n'est donc efficace que pour un nombre restreint de coauteurs.

b) En mode synchrone (en simultané)

Pour éviter ces inconvénients, il est possible d'utiliser des outils dits synchrones. Les coauteurs contribuent en même temps sur un même document, à distance. Chacun visualise donc en temps réel les modifications apportées par les autres. Ces applications bureautiques de partage de documents permettent d'élaborer tout type de document : texte, calcul, tableaux, présentations, schémas, cartes mentales, questionnaires...

Exemple. Lors d'une réunion de créativité en webconférence, les participants peuvent réaliser collectivement une carte mentale.

Ce document unique est stocké sur un serveur et non pas démultiplié dans les boîtes mail de chacun, comme c'est le cas avec le mode révision.

L'utilisation est simple : l'un des auteurs crée le document et le partage avec les autres en les invitant à collaborer. Chaque contributeur se connecte au document au même moment et peut apporter ses modifications. Chacun peut aussi apporter ses modifications de manière différée.

Ces applications proposent différentes fonctionnalités qui renforcent la coopération :

- la liste des contributeurs connectés ;
- une fenêtre de messagerie instantanée pour argumenter ses ajouts ou suppressions ;
- une alerte en cas de modification pour les contributeurs qui n'étaient pas connectés au document au moment de la modification ;
- un historique des modifications.

C. Les conditions de mise en œuvre de la coopération sur les documents

Une organisation ne peut pas se borner à mettre en place des outils de coopération. Elle doit aussi répondre aux besoins de sécurisation des documents inhérents au partage et repérer les freins à la coopération.

1. Sécuriser les documents partagés

Au-delà de la sécurité informatique générale, le partage des documents soulève des questions spécifiques de sécurisation.

Le document déposé sur une plateforme ne doit pas être accessible à tous les membres de l'organisation. Il est possible de choisir ceux avec lesquels on le partage, par le jeu des invitations et de sa diffusion publique ou privée.

Exemple. Deux documents sont sur la plateforme de mutualisation d'une organisation. La charte informatique est rendue publique car elle concerne tous les membres. Mais un compte rendu d'une réunion du service R&D ne pourra être lu que par les membres directement invités.

Un document ne peut pas être partagé avec l'ensemble des membres d'une organisation. L'auteur peut choisir les droits de chacun des coauteurs : certains pourront modifier et éventuellement supprimer le document, d'autres ne pourront que le consulter. L'auteur initial se réservera le droit de le supprimer. Accorder un droit de suppression provoque des risques de disparition intempestive du document (erreur possible de manipulation).

Exemple. Un assistant RH et son directeur élaborent conjointement le planning des congés d'été du service. Tous deux peuvent modifier le document. Les autres membres du service ont un accès en consultation seule.

Les données circulant lors du partage pouvant être sensibles, il est possible de crypter un document. Le cryptage consiste à transformer les données grâce à un code secret appelé « clé de cryptage ». Le document crypté devient alors inintelligible pour les personnes qui ne possèdent pas la clé. Concrètement, le cryptage se fait de manière automatique par l'ordinateur. L'auteur exécute la commande de cryptage en entrant un mot de passe. Les destinataires ne pourront pas accéder au document sans ce mot de passe.

Exemple. Le compte rendu de réunion sur le développement d'un nouveau produit pourra être crypté.

2. Lever les freins à la coopération autour des documents

Il ne suffit pas de proposer une mutualisation des documents aux membres des organisations, encore faut-il que les personnes soient accompagnées pour lever les réticences. Les organisations sont confrontées aux freins liés à l'utilisation des technologies coopératives en général, mais elles doivent aussi faire face à des réticences plus spécifiques au partage des documents en raison du poids des habitudes (le papier rassure) et de la valeur accordée à l'information imprimée.

Les applications doivent être choisies avec soin : elles doivent être ergonomiques et intuitives. Un outil trop complexe risque de décourager les utilisateurs.

Une formation sur les technologies collaboratives semble incontournable, même si les applications sont simples d'utilisation. Elle permet d'aider et de rassurer les futurs utilisateurs.

Exemple. On pourra déposer des tutoriels (guides d'apprentissage) sur la plateforme de partage, ce qui offre le double avantage d'aider les acteurs tout en rendant l'outil indispensable.

Cette formation expliquera comment se servir des technologies, mais surtout, pourquoi les utiliser. Car si les acteurs ne comprennent pas l'intérêt de ces applications, elles resteront lettre morte. Il s'agit de lever les résistances au changement par la pédagogie.

Exemple. Les membres d'un groupe de projet continueront à utiliser le courrier électronique si on ne leur présente pas les avantages qu'ils peuvent retirer d'une application de partage des documents.

II. En quoi la gestion électronique des documents facilite-t-elle la coopération ?

Les organisations produisent et reçoivent un grand nombre de documents. Les technologies de l'information et de la communication leur permettent d'en optimiser la gestion. La gestion électronique des documents (GED) recouvre tous les processus visant à organiser les documents et donc l'accès à l'information.

Cette information doit être de plus en plus partagée par les acteurs de l'organisation : la GED répond à ce besoin. Elle peut être un outil idéal de coopération et un vecteur de performance important si sa mise en place est réfléchie.

A. Fonctionnalités et avantages de la GED

Les logiciels de GED sont des outils puissants offrant de nombreuses fonctionnalités dont les organisations peuvent tirer profit.

1. Les fonctionnalités de la GED

Les fonctionnalités touchent trois étapes clés de la vie d'un document : l'acquisition (la naissance du document), la diffusion auprès des personnes concernées, et le stockage (sa conservation ou sa destruction).

a) L'acquisition

Dans les organisations, on trouve :

– des documents numériques (créés ou reçus) ;

Exemples. Un formulaire de demande de congé à compléter en ligne ; le devis d'un fournisseur joint à un courrier électronique.

– des documents papier (émis ou reçus).

Exemples. Le contrat de travail d'un salarié ; la facture d'un fournisseur.

Les documents numériques entrent naturellement dans le système de gestion électronique, mais les documents papier doivent être numérisés pour y être intégrés. Une simple numérisation génère une image du document non modifiable, sorte de photocopie numérique. Pour utiliser les données du document scanné, il faut se servir de logiciels :

- reconnaissance optique de caractères (OCR) : ce procédé permet d’obtenir des fichiers texte à partir d’un document dactylographié numérisé ;

Exemple. Une revue veut mettre en ligne dix ans d’archives avec une possibilité de recherche par mots-clés. La numérisation avec OCR évitera le travail de saisie des articles.

- lecture automatique des documents (LAD) : ce procédé lit les documents structurés comme les formulaires à compléter manuellement ;

Exemple. Les communes disposent d’une application de ce type pour traiter les demandes de passeport ou de carte nationale d’identité. Le demandeur complète un dossier sous forme papier (en lettres capitales), le document est scanné et l’ordinateur reconnaît les caractères manuscrits pour compléter le dossier numérique transmis à la préfecture.

- reconnaissance intelligente de caractères (ICR) : ce procédé lit et traite les écritures manuscrites.

Exemple. La Poste utilise cette technologie pour le tri automatique du courrier.

b) La diffusion

Il s’agit de rendre le document disponible pour les personnes concernées. Les utilisateurs peuvent retrouver n’importe quel document grâce à une recherche par mots-clés. Mais, auparavant, il faut que les documents aient été indexés, c’est-à-dire que des mots-clés leur ont été attribués. Ces mots-clés peuvent porter sur :

- le document lui-même (les métadonnées) : on peut citer l’auteur, le titre, la date ou le type de fichier. Ils sont extraits automatiquement par les applications GED ;

- le contenu du document : les applications GED proposent deux possibilités :

- le logiciel extrait automatiquement les mots (noms communs ou propres) du document. Ce procédé donne un résultat complet ; cependant, si l’utilisateur n’utilise pas le mot exact employé dans le document (mais un mot synonyme), il ne trouvera pas le document ;

Exemple. Un groupe de projet est chargé de réorganiser le recyclage des déchets dans une entreprise. Des actions éparées existent déjà, mais il faut les coordonner. Dans un premier temps, on les recense. L’assistant projet lance une recherche avec le mot « déchets ». La liste des documents comprenant le mot déchets apparaît. Mais si un document traite de ce sujet en employant le mot « rebuts », il n’apparaîtra pas. L’assistant renouvelle sa recherche avec le mot « recyclage » : une liste de documents contenant le mot recyclage apparaît, qu’ils aient pour sujet le traitement des déchets ou le recyclage professionnel de certaines catégories de personnels par la formation.

- une personne est chargée de déterminer les mots-clés du document. Le documentaliste chargé de ce travail pourra prévoir des synonymes et attribuer des mots-clés caractérisant véritablement le document.

Exemple. Une offre de recyclage sur la formation de secouriste-sauveteur du travail sera indexée avec les mots « formation », « sauveteur », « secouriste » ou « sécurité ».

Même si, en principe, tous les documents peuvent être accessibles à tous, il faut en restreindre l’accès. Les applications GED prévoient la possibilité de gérer les droits de chacun.

Exemple. Le service parfumerie d’une entreprise de cosmétiques diffuse une fiche technique sur la composition d’un nouveau parfum. L’accès à ces fiches est particulièrement restreint : seul un petit nombre de salariés peut les consulter.

c) Le stockage

Tous les documents sont stockés par l’intermédiaire de l’application GED. Ces applications intègrent des solutions de sauvegarde régulières et fiables pour éviter toute perte de document.

Exemple. Les factures des fournisseurs d’une entreprise sont scannées et sauvegardées une fois payées. Il est inimaginable qu’elles soient perdues à cause d’un mode de sauvegarde défaillant. En cas de contestation sur le paiement de l’une d’elles, il faut pouvoir la retrouver.

Les solutions de sauvegarde doivent respecter les règles légales afin de garantir la force probante d’un document. Un document électronique peut servir de preuve au même titre qu’un document

papier, à condition que son émetteur puisse être identifié et que son intégrité soit garantie. Les applications de GED proposent des signatures numériques, des systèmes d'horodatage et des formats de sauvegarde protégeant l'intégrité des documents.

Exemple. En cas de contestation sur une facture, l'organisation devra prouver qu'elle n'a pas pu en modifier le montant grâce à l'utilisation d'un format qui ne permet pas les modifications sans un logiciel spécifique comme les PDF ou GIF.

Les documents ne doivent pas être indéfiniment stockés sur ces applications. Un document qui n'est plus à jour ou devenu inutile encombre le système :

- il consomme de l'espace de stockage,
- il rend moins pertinents les résultats des recherches en générant un trop grand nombre de réponses.

Exemple. Les documents de comptabilisation des horaires des salariés doivent être conservés un an. Le principe de précaution peut pousser à conserver ce document plus longtemps, mais des comptes périmés risquent d'apparaître lors d'une recherche ultérieure.

Les applications de GED proposent d'automatiser le processus en fonction des dates.

Exemple. Un an après la date d'émission du document de comptabilisation des heures, le système le détruira automatiquement ou l'enverra vers un autre dispositif de stockage.

2. Les avantages de la GED

a) En termes financiers

Même si la GED nécessite un investissement important, elle permet de diminuer les coûts de gestion des documents :

- coût des consommables : en particulier le papier et l'encre des imprimantes ;
- coût d'entretien du matériel d'impression et de reproduction, moins utilisé ;
- coût des locaux : l'archivage étant dématérialisé, il faut une pièce pour les serveurs, mais sa surface est bien moins importante que pour des archives papier ;
- coût de transport des documents : les organisations implantées sur plusieurs sites n'ont plus besoin de service postal ou de messagerie ;
- coût de recherche d'un document : la recherche de document est chronophage, et l'image de l'organisation est atteinte si un document n'est pas retrouvé.

Exemple. Si la facture d'un fournisseur est perdue, l'entreprise ne pourra pas prouver qu'elle l'avait déjà payée.

b) En termes collaboratifs

La GED facilite la collaboration entre les différents acteurs d'une organisation en optimisant l'accès à l'information.

Le partage des documents se fait aisément grâce à :

- des fonctions de recherche performantes permettant un accès rapide aux documents : cela élimine les tensions entre les acteurs dues à la perte de documents ;
- une centralisation des documents qui :
 - évite leur blocage dans un service,

Exemple. Un groupe de projet est chargé de mettre en place une solution GED dans une entreprise. Un prestataire envoie un devis à l'un des membres du groupe, qui oublie de le transmettre : son collègue chargé de réaliser le tableau comparatif des devis ne pourra pas y travailler. Mais si le devis est automatiquement importé dans l'application GED, le collègue y aura accès et pourra établir son tableau.

– et élimine les problèmes de sauvegarde multiple ; *Exemple. Le même groupe de projet réalise collectivement le tableau comparatif. Si chacun sauvegarde une version sur son espace personnel, il devient très vite difficile de savoir quelle version utiliser. La centralisation et la GED permet de suivre les modifications réalisées par les différents membres du groupe.*

– un historique des différentes versions d'un même document ;

Exemple. Le même groupe pourra consulter la liste des différentes versions du tableau, qui mentionne les dates et les auteurs des modifications.

– un système d'alerte par courrier électronique en cas de modification d'un document ;

– un accès ubiquiste aux documents : deux personnes sur deux sites différents peuvent accéder en même temps au même document. Les éditeurs de logiciels proposent des fonctionnalités collaboratives, telle la possibilité d'ajouter des commentaires ou d'annoter un document ;

– la possibilité d'accéder aux applications GED à partir d'un téléphone de type Smartphone ou d'une tablette numérique.

Exemple. Un commercial travaillant dans le secteur des machines-outils est en déplacement. Pendant ce temps, son assistant met au propre le devis qu'il lui a laissé. Il est stocké dans l'application GED : le commercial pourra le consulter, l'annoter, le modifier ou le valider à partir de sa tablette.

B. Les conditions d'une mise en œuvre réussie

Le projet de GED est suffisamment coûteux pour que les organisations prennent soin de mettre en œuvre les conditions de sa réussite. Les utilisateurs doivent être placés au centre de cette gestion électronique des documents. Le choix d'une solution se fera selon divers critères.

1. La prise en compte des utilisateurs

a) Avant la mise en place

La mise en place d'une GED nécessite une étude préalable poussée. Il est important d'associer les utilisateurs à cette phase afin de recenser leurs besoins avec précision.

Avant de rechercher le prestataire auquel on confiera l'implantation de la GED, on rédige un cahier des charges destiné à formaliser les besoins. Les futurs utilisateurs seront consultés sur plusieurs points :

– les documents qu'ils produisent ou dont ils ont le plus souvent besoin, afin de mesurer le volume de documents à intégrer dans la GED. Cette mesure a un impact direct sur le matériel à installer : elle détermine la capacité des serveurs de stockage ;

– le contenu des documents : lorsque les documents sont techniques ou complexes, il est préférable d'associer les utilisateurs à l'indexation. Si elle est mal faite, elle génère des réponses peu pertinentes qui entraînent un désintérêt pour l'outil ;

Exemple. Un laboratoire pharmaceutique compte plusieurs milliers de fiches produit. Un pharmacien sera associé à l'indexation de ces fiches. Si ce laboratoire compte plusieurs milliers de brevets, un juriste sera également associé.

– les applications qu'ils utilisent régulièrement pour les intégrer à la GED : la plupart du temps, les éditeurs proposent d'intégrer les outils bureautiques déjà présents dans l'entreprise. De cette manière, les salariés gardent leurs habitudes ;

Exemple. Certains éditeurs de GED proposent d'intégrer les commandes de gestion de documents dans les outils bureautiques utilisés dans l'organisation.

– les processus pour attribuer correctement les droits de chacun sur les documents ;

Exemple. Qui peut modifier le planning des congés d'été ?

– les fonctionnalités qu'ils en attendent, comme trouver plus rapidement un document ou collaborer.

b) Après la mise en place

Après la mise en place du système de GED, il ne faut pas négliger les utilisateurs. Même si les éditeurs de GED font des efforts d'ergonomie, il semble indispensable de prévoir la formation de tous les membres de l'organisation.

Cette formation porte sur plusieurs points :

- le descriptif des fonctionnalités du système et des manipulations correspondantes : les éditeurs prévoient bien souvent ce type de formation ;
- une sensibilisation à l'outil : il s'agit de montrer les avantages à utiliser l'outil en termes d'amélioration des conditions de travail et des performances de l'organisation.

Exemple. Un service après-vente aura désormais accès à l'ensemble du contenu des dossiers clients. Les membres de ce service pourront répondre rapidement à une question d'un client. Le temps de recherche est diminué, et le client est satisfait.

La mise en place d'une GED entraîne un changement profond des méthodes de travail :

- le travail devient plus collaboratif : il faut lever les freins à la coopération ;
- la dématérialisation implique des règles de classement et d'archivage différentes : il ne s'agit plus d'imprimer le document et de savoir où il se trouve, mais de respecter les règles légales de preuve sur les documents dématérialisés. Les salariés devront notamment apprendre à signer électroniquement ou déposer des documents confidentiels dans un coffre-fort électronique ;
- la dématérialisation ne doit pas s'accompagner d'une rematérialisation du document.

Exemple. Un responsable des achats dépose ses commandes et ses factures dans le système de GED et les imprime, par habitude, pour les classer dans son armoire.

Pour lutter contre la rematérialisation, les organisations ont développé plusieurs méthodes :

- donner l'exemple : pour cela, le rôle du manager est fondamental. S'il adopte les bonnes pratiques, il sera suivi ;

Exemple. Un DRH élabore une synthèse sur les règles relatives au temps de travail dans l'entreprise (heures supplémentaires, repos compensateur, accord d'entreprise...). Cette synthèse sera diffusée à l'ensemble du personnel sous forme numérique. Une diffusion papier serait contraire aux bonnes pratiques préconisées par l'organisation.

- limiter le nombre d'impressions en réduisant le nombre d'imprimantes, en y posant des compteurs, ou bien en diminuant le nombre de feuilles ou de cartouches d'encre ;
- limiter l'espace de stockage physique en remplaçant les armoires par des caissons plus petits.

Enfin, les organisations devront dresser un bilan de la mise en place de la GED après quelques mois ou un an d'utilisation. Les utilisateurs pourront être interrogés par l'intermédiaire d'un questionnaire d'enquête. Les résultats permettront de :

- faire un état des pratiques de la GED par les membres de l'organisation ;

Exemple. L'enquête pourra révéler des hésitations sur l'utilisation de l'outil : il faudra peut-être envisager une formation complémentaire.

- proposer des améliorations du système : l'enquête pourra faire ressortir les manques ou les dysfonctionnements.

Exemple. La solution GED choisie ne prévoit pas la possibilité d'annoter les documents. Les managers estiment que cette fonctionnalité est pourtant nécessaire, car les assistants sont obligés d'imprimer les documents pour pouvoir les annoter.

2. Le choix d'une solution GED adaptée

a) Prendre en compte tous les coûts

Un certain nombre de coûts doivent être envisagés :

- le matériel : scanner, serveurs, éventuellement adaptation du réseau informatique ;
- les logiciels : l'application GED et les applications périphériques comme la reconnaissance de caractères ;
- l'installation du système et son paramétrage comme l'attribution des droits ou la description des processus ;
- la formation : tous les éditeurs de logiciels de GED proposent un accompagnement aux premiers pas des utilisateurs. Cette prestation peut être comprise dans le prix de la solution ou être facturée en plus ;
- la maintenance : si l'organisation ne dispose pas des ressources humaines capables d'assurer la maintenance du système, il est indispensable de souscrire un contrat auprès de l'éditeur. Il est inconcevable que l'accès aux documents soit bloqué par une panne ;

Exemple. Le guichetier d'une banque doit impérativement avoir accès aux documents (relevés de comptes, emprunts en cours...) pour réaliser les opérations demandée par un client. Sans accès au système de gestion des documents, il ne pourra pas travailler.

- la numérisation des documents papier existants. Dans les très grandes organisations, cette tâche peut durer plus d'une année. Elle est souvent sous-traitée, car les organisations ne disposent pas des ressources humaines nécessaires.

b) Prendre en compte les volumes de documents à numériser

Même s'il est important, le coût n'est pas forcément déterminant dans le choix d'une solution GED. Le volume des documents à traiter et les prestations souhaitées doivent aussi être pris en compte. Selon le cas, on choisira :

- une GED minimale qui vise essentiellement la dématérialisation des documents, l'amélioration de la recherche et l'optimisation de l'archivage ;
- une GED collaborative qui ajoute des fonctionnalités collaboratives ;
- une GED intégrative qui ajoute les fonctionnalités de suivi de processus et d'intégration des logiciels déjà utilisés dans l'organisation, comme les suites bureautiques.

Les organisations devront s'interroger sur l'opportunité de choisir entre :

- une solution standardisée : les éditeurs proposent des solutions adaptées aux différents secteurs d'activité. Une PME pourra donc trouver une solution clé en main qui répond bien à ses besoins ;

Exemple. Certains éditeurs proposent des solutions GED différentes pour les entreprises du BTP ou du transport.

- une solution sur mesure : elle sera plus spécifiquement adaptée à l'organisation, à condition que le cahier des charges soit élaboré avec soin.

L'organisation peut enfin choisir d'externaliser certaines tâches comme la numérisation des documents papier existants ou le stockage.