



## Les guichets communautaires.

Ce livre blanc a été établi par Osmoseit.com ©, dans le cadre du programme NExGen ©<sup>1</sup>, dans le but d'aider les néophytes en matière de dématérialisation des processus administratifs et de gestion, à se familiariser avec les concepts, les enjeux et les techniques de mise en œuvre.

---

<sup>1</sup> NExGen (New Exchange Generation) Plateforme technologique générique pour la dématérialisation des processus administratifs et de gestion reposant sur le dernier état de l'art technologique.

Table des matières

Gestion électronique des processus multipartenaires. ....3  
 Approche traditionnelle. ....3  
     Autonomie des acteurs, indépendance des flux.....3  
     Les démarches de simplification.....4  
 Le guichet physique.....6  
 Le guichet virtuel.....7  
 Le hall virtuel.....8  
 Finalités.....8  
 Un guichet n’est ni un portail ni un site web. ....9  
 Domaines d’application.....10  
     Domaine administratif.....10  
     Domaine commercial.....11  
 Gérer la transition et la diversité.....11  
     Gérer la diversité.....13  
         Diversité des acteurs.....13  
         Niveaux d’informatisation.....13  
         Modes d’accès.....14  
         Moyens de communication.....15  
         Formats d’échange.....15  
 Gérer la transition.....15  
     Garantir la pertinence fonctionnelle.....15  
     Garantir la conformité.....16  
     Faire évoluer le cadre juridique.....16  
     Convaincre.....16  
     Être attractif.....17  
     Garantir la continuité de service.....17  
     Accompagner le changement.....17  
     Gérer la montée en charge.....18  
 L’architecture fonctionnelle.....19  
     Fonctions métier.....20  
     Fonctions d’administration.....21  
     Fonctions de configuration.....21  
     Fonctions de management.....22  
 Gérer le projet.....22  
 Facteurs clés de succès.....25

## Gestion électronique des processus multipartenaires.

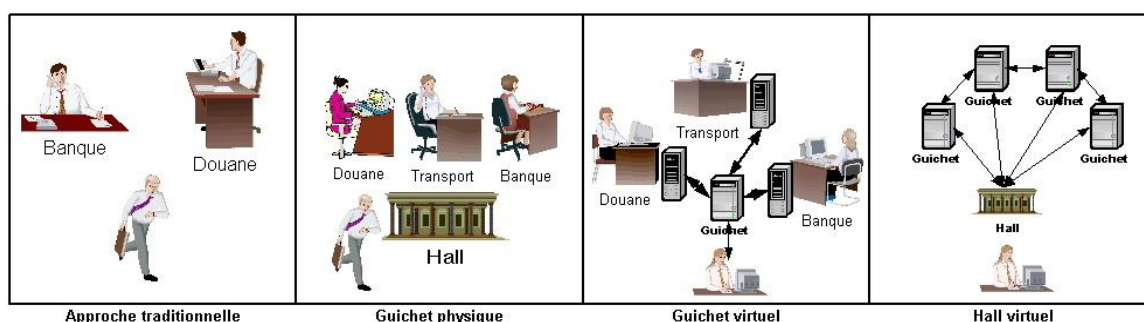
Un Guichet virtuel peut être défini comme un service d'intermédiation dont la vocation est de gérer les échanges d'informations entre acteurs indépendants impliqués dans un processus administratif (guichet) sous forme dématérialisée (virtuel).

Bien que cette notion ait pris naissance dans le monde de l'administration publique, son utilisation n'est aucunement limitée aux processus déclaratifs mais s'étend progressivement à la gestion des opérations d'affaires telles que les approvisionnements, la logistique ou le transport.

La notion de Guichet virtuel s'est construite à la confluence de deux approches qui se sont soutenues mutuellement :

- La simplification des formalités et processus administratifs,
- Le développement des technologies Internet.

Cette rencontre s'est opérée en quatre grandes étapes.



## Approche traditionnelle.

Dans la sphère publique comme dans le monde des affaires, l'approche traditionnelle des relations entre acteurs économiques repose avant tout sur la manipulation des documents papier.

## Autonomie des acteurs, indépendance des flux.

Ce mode de gestion repose sur quatre principes fondamentaux :

- **Les flux d'informations accompagnent les flux physiques.**  
Cette caractéristique est justifiée par des raisons pratiques telles que la nécessité pour le livreur de disposer physiquement des informations du bon de livraison. Si les informations peuvent éventuellement être transmises par courrier, télécopie ou message électronique, il n'en reste pas moins vrai que leur traitement est calé sur les flux physiques. Par exemple, la déclaration en douane n'est réellement traitée qu'à l'arrivée de la marchandise.
- **Chaque acteur est pleinement et entièrement responsable de la communication avec les acteurs qui lui sont directement associés.**  
Les relations entre les acteurs sont des relations bilatérales. Si des services d'intermédiation se sont développés (commissionnaires en douane, par exemple), il n'en reste pas moins que chaque acteur n'est redevable que de sa contribution et ne prend pas en charge la globalité de la chaîne qui se trouve ainsi fragmentée en autant de sous processus indépendants. Dans la majorité des cas, le bénéficiaire de l'opération (le déclarant, le client, le fournisseur) devient le gestionnaire de la chaîne organisée en étoile autour de lui. Il est commun de dire que les processus concernés sont centrés. Les acteurs impliqués peuvent éventuellement avoir à gérer un sous-processus centré de second niveau. Par exemple le transporteur principal est conduit à gérer les transports secondaires.
- **Chaque acteur dispose d'une autonomie de décision en termes de définition du contenu informationnel et de déroulement des processus qu'il met en œuvre.**  
La dimension transverse des processus étant occultée par cette organisation en étoile, chaque acteur devient partiellement autonome dans la définition de la manière de conduire l'échange. Cela se constate en pratique par la très grande profusion de contenus des documents commerciaux ou

administratifs et la très grande diversité des modes de traitement de ces documents. Les entreprises et les administrations ont continuellement à regretter l'incohérence dans la gestion des informations sur des segments de processus qui se font logiquement suite. Une seconde conséquence de cette caractéristique est la demande répétée (souvent sous des formes différentes) du même type d'information par des acteurs appartenant au même domaine et censés être en relation. C'est particulièrement le cas des administrations et c'est une des origines du sentiment bureaucratique.

- **Chaque flux d'information est autoporteur.**

En conséquence du principe de liaison avec les flux physiques et d'autonomie de décision, chaque échange d'information (document) se doit d'être entièrement intelligible par lui-même. Il doit donc contenir l'ensemble des informations nécessaires à son interprétation et à son exécution. Si on prend en considération le fait que **90%** des informations contenues dans les documents commerciaux et déclaratifs sont communes, cela ne fait que renforcer la duplication.

Si ces caractéristiques sont connues, elles n'en constituent pas pour autant des clichés mais bien un des axes structurants fondamentaux dans la mise en place d'un guichet virtuel. Un guichet qui n'apporterait pas des réponses pratiques et concrètes à cette situation et ne tiendrait pas compte des contraintes induites par ces caractéristiques a toute probabilité de manquer sa cible.

Ces caractéristiques correspondent donc bien à une réalité devenue d'actualité avec informatisation des processus internes. Il en résulte que les processus externes deviennent de plus en plus un frein au développement de la productivité dans les processus de gestion.

#### Les démarches de simplification.

Force est de constater que l'administration souvent tenue pour principal responsable de cette situation, sans attendre la mise en place de guichets virtuels, a engagé toute une gamme d'actions de simplification.

Caractéristiques	Actions de simplification
Couplage entre flux physiques et flux d'informations.	<p>Les actions de simplification engagées dès le début des années 70 ont porté sur deux axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'informatisation de certaines procédures.</b> Cela a concerné dans un premier temps les opérations du commerce extérieur avec par exemple le déploiement du système SOFI (Système d'Ordinateurs pour le Fret International) de la douane en France. Cet effort s'est poursuivi dans le secteur social (retraite).</li> <li>• <b>La dématérialisation.</b> Elle est une des composantes de l'informatisation en effet, cette automatisation n'est pas limitée aux traitements internes mais couvre également la soumission des déclarations par les demandeurs en mode transactionnel. Elle est également facilitée par l'adoption d'une législation reconnaissant à la déclaration électronique la même valeur juridique (sous condition d'agrément) que la déclaration papier. La Commission européenne a poussé ce type de législation dans le domaine douanier. Le ministère des Finances en a fait de même dans le domaine fiscal.</li> </ul> <p>Une première avancée en matière de découplage entre flux physiques et flux d'information a été opérée sous forme de mise en place de procédures simplifiées et attribution automatique des titres (Bon A Enlever par exemple) qui, sans complètement découpler les deux types de flux, permettait de réduire le temps de séjour des marchandises.</p> <p>Avec le développement d'Internet, nombre d'administrations et entreprises se sont engagées dans une politique de <b>diffusion de formulaires (type pdf)</b> et saisie d'information en ligne. Cela dit, cette approche reste très axée sur la <b>saisie déportée</b>.</p>

Caractéristiques	Actions de simplification
Relations en étoile.	<p>Dans ce domaine également, la douane et le secteur social ont fait figure de précurseurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La douane d'une part qui dans le cadre du système SOFI s'est <b>interfacée</b> avec les systèmes d'information des opérateurs portuaires et aéroportuaires autorisant ainsi la mise en place des prémices de guichets dans le monde du transport.</li> <li>• Le domaine social qui, à travers la transmission de déclarations uniques sous forme magnétique (DADS par exemple) a organisé un système de <b>collecte et redistribution de l'information</b> en provenance des entreprises et à destination des institutions sociales et statistiques.</li> </ul>
Autonomie de décision et d'action.	<p>Principalement sous l'égide des Nations Unies, un important effort de <b>standardisation</b> des documents commerciaux a été réalisé dans les années 80 et 90. Il en a résulté la formule cadre des Nations Unies (norme ISO 7372) qui, adoptée par les administrations douanières européennes a donné le Document Administratif Unique.</p> <p>Ce travail a également été réalisé dans le cadre d'EDIFACT (Echange de Données Informatisé pour l'Administration, le Commerce et le Transport). En plus des bibliothèques de messages, il en a résulté :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le BSR (Répertoire des unités sémantiques de base),</li> <li>• L'ITT (International Trade Transaction) et</li> <li>• Le répertoire des données du commerce des Nations Unies.</li> </ul> <p>Des initiatives analogues ont été prises dans les secteurs industriels (Automobile – Odette, Distribution – EAN, Chimie – CEFIC, etc.). Toutes visent à limiter la diversité de contenus et de pratiques.</p> <p>En ce sens, les guichets virtuels s'inscrivent dans la lignée de l'<b>EDI (Echange de Données Informatisé)</b> sur lequel ils reposent encore largement.</p>
Flux autoporteurs.	<p>Avec le développement des applications transactionnelles et de l'EDI, le principe de la <b>transmission unique de l'information</b> s'est progressivement diffusé. Il s'exprime dans le fait qu'une information préalablement transmise n'a pas à être retransmise puisque le système de destination la possède déjà. En dehors du fait que cette technique allège les transferts et limite certains types d'erreurs, elle met plus clairement en évidence la notion de chaîne informationnelle et de valeur ajoutée informationnelle apportée par chaque étape de la chaîne.</p> <p>Seule l'information utile et nécessaire est transmise. La mise à disposition de l'information complète à l'utilisateur est opérée soit par les applications soit sous forme de restitution. A ce titre la Formule cadre des Nations Unies s'est rapidement imposée comme un des standards de restitution papier de flux électroniques.</p>
Dites-le-nous une fois	<p>Les administrations françaises ont complété le principe de transmission unique en le généralisant en <b>Dites-le nous une fois</b>.</p> <p>Selon ce principe, si une information a déjà été transmise à l'administration (vue dans sa globalité), elle n'a pas à être retransmise. A plus forte raison si l'administration est elle-même à l'origine de cette information.</p> <p>En application de ce principe il n'est pas nécessaire de fournir un relevé d'imposition dans le cadre d'une demande de bourses. Il suffit de fournir son identifiant fiscal. L'Education Nationale se charge de récupérer les informations de revenus auprès des services fiscaux.</p>

Caractéristiques	Actions de simplification
	<p>Ce principe poussé à l'extrême permet une administration publique pro-active. Au moment de la déclaration d'impôt, les services fiscaux disposent de tous les éléments pour indiquer au déclarant les droits sociaux et les aides dont il peut bénéficier. Certaines prestations (chèque énergie par exemple) peuvent être servies sans besoin d'en faire la demande.</p>

Y compris sous l'approche traditionnelle, les principes structurants des guichets virtuels se sont mis en place :

- Dématérialisation,
- Transmission unique,
- Restitution,
- Standardisation et simplification des processus et des flux d'informations.

Cette même logique se poursuit et s'amplifie dans les guichets. Finalement, on assiste à un renversement de situation rendant plus difficile la simplification dans la sphère privée que dans la sphère publique.

#### Le guichet physique.

Malgré les efforts dont il a été question précédemment, il n'en reste pas moins qu'une des difficultés majeures de l'approche traditionnelle est la dispersion des acteurs formant le réseau en étoile. Très pratiquement, les formalités de création d'une entreprise se traduisent par la nécessité de se déplacer en de multiples endroits différents, parfois plusieurs fois.

De la même manière que les administrations ont créé en leur sein des guichets uniques et les entreprises des interlocuteurs uniques pour faciliter les démarches en interne, des groupes d'administrations, des instances consulaires et des plates-formes logistiques et de transport ont mis en place des guichets physiques.

Le guichet physique consiste simplement à réunir en un seul lieu des représentants (bureaux) des différents acteurs du domaine formant la cible du guichet. Relèvent de cette approche :

- Les chambres de commerce et d'industrie ou les chambres des métiers qui abritent des représentations des principales administrations concernées par la vie de l'entreprise.
- Les centres de formalités des entreprises (CFE) dont la vocation est analogue.
- Les centres administratifs des places portuaires et aéroportuaires dont, en France, les chambres de commerce sont les artisans, et qui portent parfois le nom de guichet tel que le Guichet Unique du Commerce Extérieur (GUCE) du port de Douala au Cameroun.
- Les guichets de la CNAV (Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse) permettant la liquidation des droits des travailleurs salariés.

Les guichets physiques conservent certaines caractéristiques de l'approche traditionnelle :

- Chaque participant garde son autonomie de définition et de traitement,
- Le demandeur (celui auquel le guichet est principalement destiné) continue à passer d'une administration à une autre.

Cela dit, ils introduisent des avancées certaines :

- Ils améliorent la productivité en réduisant les délais et les déplacements induits par la réalisation des formalités,
- Ils améliorent la communication et la compréhension mutuelle entre les acteurs présents,
- Ils aident à la prise de conscience des difficultés et des synergies possibles. En ce sens, ils accélèrent l'adhésion des acteurs à la mise en place de guichets virtuels.

- Ils peuvent devenir le creuset d'actions de simplification et harmonisation comme la mise en place d'interfaces entre les systèmes d'informations.

L'étape du guichet physique n'est pas indispensable au passage au guichet virtuel. Cela dit, elle en simplifie grandement la mise en place.

- D'une part, il est très rare qu'un guichet reste entièrement virtuel et ne se double pas ou ne s'associe pas avec un guichet physique.  
En effet, malgré le panel de solutions possibles (dont il sera question plus loin), il n'en subsiste pas moins des utilisateurs potentiels ne disposant d'aucun moyen.
- Le guichet physique dédié ou guichet physique relais (chambre de commerce par exemple), permet par des solutions de type libre-service ou conseillers de répondre aussi aux besoins de ce type de population. Cela est d'autant plus nécessaire si le guichet virtuel a vocation à couvrir l'ensemble de son secteur cible.  
Le guichet physique est là encore une étape - mais pour l'utilisateur cette fois ci - en lui faisant prendre conscience des bénéfices de telles solutions.

### Le guichet virtuel.

Le guichet virtuel consiste soit à mettre en place le système d'information commun à l'ensemble des acteurs du guichet physique, soit à constituer sous forme électronique un guichet disposant des mêmes caractéristiques qu'un guichet physique.

Il vise donc, par utilisation des technologies de l'information et de la communication (au premier rang desquels figure Internet), à créer un espace virtuel regroupant tout ou partie des acteurs impliqués dans un processus administratif.

Plus sommairement, le guichet virtuel consiste en un workflow externe.

Il est externe en ce qu'il implique des domaines de gestion autonomes et le plus souvent juridiquement indépendants. En cela, il se distingue d'un Intranet ou Extranet dont les acteurs principaux et décisionnaires appartiennent à la même entité juridique.

Il s'agit d'un workflow en ce qu'il traite d'étapes et d'opérations s'inscrivant dans un processus global et transverse aux acteurs impliqués. Le guichet virtuel couvre une chaîne d'intervenants d'un processus commun (opération d'affaire et/ou formalité déclarative). En cela, il se distingue des portails dont la vocation est essentiellement de donner accès (sous forme de liens et outils de recherche et sélection) à un ensemble d'informations d'origines diverses (parfois externes).

Le rôle du guichet virtuel est triple :

- Il assure le **transfert de l'information** entre les acteurs de sorte à réduire la problématique d'interfaçage à la seule problématique d'échange avec le guichet.
- Il **administre le processus** et en supervise le déroulement.  
Le guichet virtuel ne peut pas se limiter à transférer l'information entre les acteurs car, dans ce cas, il ne permettrait pas (contrairement à l'approche traditionnelle), à un utilisateur, de suivre l'état d'avancement de son dossier. Ce problème serait même renforcé compte tenu du chaînage opéré par le guichet entre les acteurs (renforcement de l'effet tunnel). De plus, l'un des gains généralement attendus d'un guichet est l'accélération des procédures. Le guichet doit donc se donner les moyens de contrôler l'implication de chaque acteur dans la réalisation du processus global à travers la supervision des délais de séjour à chaque étape.
- Il offre, autant que faire se peut, une **valeur ajoutée**. Elle est très dépendante de la nature et de la portée du guichet virtuel. Elle est orientée essentiellement selon deux axes :
  - **Développer un espace de travail pour l'utilisateur.**  
Une des problématiques principales de déploiement d'un guichet virtuel est sa capacité à attirer les acteurs du domaine. C'est une contrainte commerciale (effet boule de neige). C'est une contrainte technique par la nécessité d'impliquer les partenaires obligés.

Le guichet sera d'autant plus attractif qu'il ira au-delà du seul accès à des procédures électroniques, en proposant un ensemble de services d'amélioration de la productivité. Le principe est ici d'habiller le guichet avec un ensemble de services permettant à l'utilisateur de remplir plus rapidement et efficacement son rôle dans le processus (mise à disposition d'informations, liens avec le SI interne, petits outils pratiques).

- **Exploiter un gisement d'informations.**

Selon le niveau de couverture du domaine cible, le guichet virtuel peut devenir une source pertinente d'informations statistiques sectorielles ou en vue de la réalisation d'études de marchés.

Si les guichets virtuels se sont essentiellement développés dans le secteur du commerce international (et plus spécifiquement autour des places portuaires et aéroportuaires), ils ne sont pas limités à ce domaine. Ils ont vocation à s'étendre à tout secteur d'activité faisant appel à la notion de chaîne d'opérateurs. En ce sens, les places de marché développent très souvent une logique de guichet.

### Le hall virtuel.

Les guichets se constituent généralement autour d'une thématique (commerce extérieur, transaction commerciale, vie de l'entreprise). Un guichet est généralement mis en place sur ce qu'il est convenu d'appeler un **scénario**.

Compte tenu de la portée générique de la notion de guichet, la plupart des guichets virtuels sont confrontés à une double logique d'extension :

- Ajouter de nouveaux scénarios connexes aux scénarios déjà en place.  
Un guichet de commerce extérieur peut s'ouvrir en amont sur les scénarios commerciaux et de transport et en aval sur les scénarios bancaires.
- Etablir des interfaces avec d'autres guichets et/ou places de marchés.

Il en résulte que progressivement, le guichet virtuel perd en homogénéité de populations d'acteurs et centres d'intérêts. Il devient alors intéressant de segmenter l'offre en créant autant de sous-guichets réunis au sein d'un hall. Cette approche peut également répondre à une logique commerciale de segmentation de l'offre de service et des abonnements.

Une seconde origine des halls virtuels réside dans les besoins particuliers des fédérations de réseaux d'acteurs telles que les institutions consulaires (chambres de commerce et d'industrie, chambres d'agriculture, chambre des métiers) ou les administrations à représentation locale. Il s'agit ici d'ensembles d'acteurs ayant les mêmes missions mais sur des domaines géographiques distincts. Leurs besoins en termes de guichets virtuels peuvent être développés et **opérés en commun** dans le but de réaliser des économies d'échelle. La difficulté principale est alors transposée du côté de l'utilisateur qui doit pouvoir être orienté vers le guichet dont il relève ou plus spécialisé dans la nature de sa demande.

Dans ce second cas, le hall virtuel permet également la **mise en commun de l'information**. C'est par exemple le cas de la réglementation qui reste identique pour tous guichets. Par extension, les codifications et les traitements sont les mêmes. Seuls les acteurs individuels changent. Le hall 'confédéral' fait, en conséquence, fortement appel à la notion de **particularisation** qui consiste à définir les éléments spécifiques à chaque guichet (logo, annuaire des intervenants, sous ensemble de scénario).

### Finalités.

Les objectifs poursuivis sont légèrement différents selon qu'on se situe dans une approche guichet ou dans une approche hall. Il est à noter toutefois que ces finalités sont très complémentaires en ce que le hall est souvent une étape suivante à celle de la mise en place d'un guichet.

Les principales finalités poursuivies dans la mise en place d'un guichet sont :

- **Offrir une interface unique.**  
C'est la principale manifestation de la volonté de simplification. Chaque intervenant n'a à se



préoccuper que de sa relation avec le guichet. Ce dernier prend en charge les relations avec les autres intervenants d'un point de vue technique et fonctionnel.

- **Mise en commun et partage de l'information entre les intervenants.**

En jouant le rôle de pivot dans le dialogue entre les intervenants, le guichet facilite la mise en commun de l'information. Ce faisant, il est apte à soutenir utilement la notion de transmission unique de l'information (une information déjà transmise n'a pas à être retransmise) qui allège considérablement la taille des échanges et les sources potentielles d'erreurs.

- **Rationaliser les échanges** entre les intervenants en clarifiant les rôles, en simplifiant les échanges et en fiabilisant l'information.

Dès lors que le guichet est destiné à gérer les échanges liés à la réalisation d'une opération d'affaires, sa mise en place ne peut pas s'envisager sans une standardisation des processus et des informations qui la sous-tendent.

- **Administrer et assurer de la visibilité.**

Le guichet ne se limite pas à acheminer l'information entre les intervenants, son rôle d'interface unique le conduit à en superviser le déroulement, à alerter sur les blocages et retards et à informer sur l'état d'avancement des différentes transactions aux sens technique et business du terme.

Le Hall correspond plus aux finalités suivantes :

- **Rationalisation inter-scénarios.**

Le hall constitue une modalité d'élargissement du domaine fonctionnel couvert par un guichet. A l'origine, ce dernier a pu être constitué pour traiter d'un type d'opération sur une communauté de partenaires ciblée. De proche en proche, le guichet s'étend à d'autres types de transactions qu'il peut être intéressant d'individualiser en guichets spécifiques et inter-communicants. Le hall participe ainsi à la définition de transactions cohérentes sur un périmètre élargi.

- **Mise en commun de moyens.**

Les guichets qui composent un hall mettent en œuvre les mêmes composants. Il est donc possible d'envisager des économies d'échelle par partage de ressources :

- Techniques sous forme de partage de composants,
- En exploitation, les guichets étant opérés à base de ressources mutualisées,
- En conception, les développements réalisés pour un guichet peuvent profiter aux autres guichets.

- **Accès unique et orientation.**

En regroupant différents domaines fonctionnels ou géographiques correspondants aux différents guichets, le hall permet d'orienter les utilisateurs vers les guichets qui les concernent.

Un guichet n'est ni un portail ni un site web.

La notion de guichet est souvent assimilée à celle de portail. Si comme nous le préciserons ultérieurement, un guichet peut comporter un portail ou être accessible à travers un portail, les deux notions se distinguent principalement par leur finalité.

- Un portail a pour finalité de donner accès à des ressources en ligne de nature informationnelle ou transactionnelle.
- Un guichet ou un hall a pour finalité de donner accès à des transactions en ligne avec des intervenants externes.

Les principaux critères de différenciation entre les guichets et les portails sont résumés dans le tableau suivant.

Caractéristiques	Portail	Guichet
<b>Traitement de l'information</b>	Repose avant tout sur un accès à l'information à travers des liens. Contient éventuellement quelques outils mais dont la	Propose avant tout la réalisation de transactions en ligne. Peut éventuellement proposer des services d'information accessibles par des liens dont la vocation est de faciliter

Caractéristiques	Portail	Guichet
	vocation principale est de faciliter la recherche d'information.	le travail de l'utilisateur (portail utilisateur).
<b>Domaine</b>	Le portail est constitué autour d'une dominante métier ou thématique. Cette dominante oriente en particulier la sélection des liens et la structuration des informations.	Le guichet se focalise sur des processus d'affaires dont il vise à couvrir l'ensemble des acteurs et des scénarios (transactions).
<b>Responsabilité</b>	La responsabilité de l'opérateur de portail se limite à identifier les liens pertinents et en assurer la disponibilité.	Le guichet est un acteur des scénarios dont il assure la gestion. Il est non seulement un acteur technique en assurant un ensemble de conversions, mais peut aussi se voir confier par les partenaires des tâches. Au premier rang figurent les tâches de vérification des données et de supervision des transactions métier.
<b>Niveau de gestion</b>	Un opérateur de portail a avant tout à gérer des composants techniques d'accès, indexation et recherche d'information. Eventuellement des composants de gestion de profil et analyse d'audience.	Un opérateur de guichet gère également les mêmes composants techniques liés à la gestion en ligne de l'information. Il doit, en plus gérer le volet métier en assurant la gestion et la supervision des transactions d'affaire.

En conséquence, un portail d'achat ou portail fournisseur s'apparente plus à la notion de guichet qu'à la notion de portail.

Un guichet n'est pas plus réductible à un site web.

La notion de site web ne figure pas parmi les quatre étapes de filiation décrites précédemment. En effet, si le guichet ou le hall virtuel se nourrit du monde Internet, partage de nombreux composants et caractéristiques avec les sites web et fait appel à la notion de site dans sa mise en œuvre, son origine est beaucoup plus à rechercher dans l'informatique de gestion.

- Le site web institutionnel est essentiellement orienté diffusion et collecte d'information alors que le guichet virtuel est orienté collaboration.
- Le site web répond aux besoins d'un acteur alors que le guichet virtuel couvre les besoins d'une communauté d'acteurs.
- Le site web est principalement centré sur l'information alors que le guichet virtuel est principalement centré sur les traitements.

#### Domaines d'application.

Les guichets se développent principalement dans les secteurs au sein desquels la notion de chaîne déclarative est traditionnellement bien ancrée.

#### Domaine administratif.

- Opérations du commerce extérieur (demandes de licences, dédouanement des marchandises),
- Déclarations sociales, fiscales, statistiques,
- Déclarations relatives à la vie de l'entreprise,
- Justice et droit,
- Demandes d'urbanisme,
- Gestion de la scolarité et des bourses.

Domaine commercial.

- Transactions commerciales et logistiques (gestion des approvisionnements),
- Opérations de transport dont la gestion des conteneurs et des plates-formes portuaires et aéroportuaires,
- Réseau de santé et protection sociale.

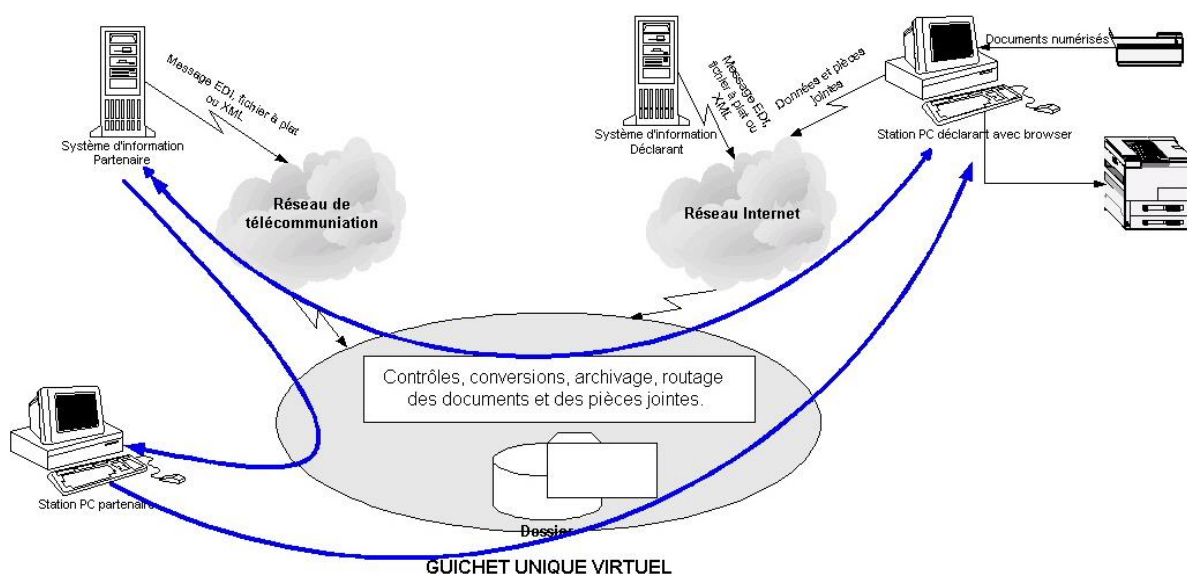
Le concept connaît également quelques développements dans le monde de l'entreprise autour des notions de portail client et portail fournisseur. Les partenaires du guichet sont alors les services internes de l'entreprise.

Mettre en place un guichet virtuel (et à plus forte raison un hall virtuel) consiste donc à mettre en place une architecture d'intermédiation documentaire reposant largement sur la dématérialisation.

## Gérer la transition et la diversité.

La mise en place se doit de prendre en compte un ensemble de contraintes liées d'une part à l'impossibilité pratique d'assurer une dématérialisation complète de bout en bout et d'autre part à la nécessité de prendre en charge la capacité technique des différents acteurs.

C'est en ce sens que le guichet virtuel se doit de gérer la transition et la diversité. Cette contrainte forte se traduit généralement dans la mise en place d'une architecture correspondant peu ou prou au schéma suivant.



En première approche, le but du guichet unique est d'assurer du transfert de flux d'information entre les acteurs du processus couvert. Compte tenu du fait que tous les acteurs n'utilisent pas les mêmes formats, ni moyens de transmission, le guichet prend en charge les contrôles, conversions et routages de données. A des fins de traçabilité, il assure à cette occasion des opérations d'archivage.

D'un point de vue fonctionnel et dans le but d'assurer à la fois la transmission unique de l'information, la reprise sur incident et la traçabilité des échanges, le guichet proprement dit est organisé autour de la notion de dossier. Le dossier représente l'état informationnel d'une transaction à un instant donné. Chaque étape du processus se traduit par un enrichissement des données correspondant à la valeur ajoutée par l'acteur concerné à l'étape correspondante du processus. Par exemple, dans le cadre d'un processus commercial, le dossier sera initialement alimenté par les données de la commande, puis enrichi des données de livraison et de facturation.

Cette notion de dossier est fondamentale et traduit concrètement le constat selon lequel 90% des données d'un scénario sont communes aux différents documents qui le composent. Elle autorise la mise en œuvre d'une assistance à la saisie sous forme de pré-valorisation dans le cadre des saisies en ligne.

L'échange proprement dit se fait à travers une large gamme de protocoles de communication et formats d'échange. Les réseaux à valeur ajoutée restent limités à un usage international. En termes de formats de données, si les formats propriétaires restent très présents au point de devoir en proposer par défaut (fichiers à plat), XML a très largement tendance à supplanter les standards EDI de type EDIFACT.

Dans le but de capter le maximum d'utilisateurs et partenaires, l'accès aux services se fait principalement selon trois modes :

- En **client léger** (simple navigateur Internet) pour les utilisateurs ne disposant pas de moyens informatiques préexistants.
- En **interfaçage** avec le SI existant pour les utilisateurs disposant de capacités de traitement.
- En interfaçage avec une **station** dédiée. Cette solution intermédiaire est essentiellement destinée aux utilisateurs souhaitant se doter d'un embryon d'application interne.

Pour compléter le schéma, il est à noter que :

- Les échanges ne portent pas uniquement sur des données structurées mais peuvent également porter sur l'échange d'images de documents numériques. Cette notion de **pièce jointe** correspond au besoin, existant dans certaines procédures, de produire des pièces justificatives qui n'existent que sous forme papier.
- A l'inverse, il peut être nécessaire de transcrire sous forme papier tout ou partie du contenu numérique d'un dossier. On parle alors de **restitution papier** qui se fait généralement sous forme de génération d'un formulaire (type PDF) sécurisé ou non.

La cinématique de fonctionnement du guichet est alors traditionnellement la suivante :

1. Le demandeur soumet sa demande soit par saisie de formulaire web, soit par extraction des données de son système d'information. La transmission se fait selon le protocole et le format qu'il a sélectionné ou induit par son mode d'accès (XML ou HTML pour le mode web). Il adjoint éventuellement des pièces jointes numérisées.
2. Après contrôle de format et d'habilitation, la demande est traitée par le guichet :
  - 2.1. Contrôle de fond en particulier contrôle de cohérence au sein du scénario et par rapport aux données déjà présentes dans le dossier.
  - 2.2. Archivage à des fins de traçabilité.
  - 2.3. Enrichissement du dossier.
  - 2.4. Archivage des pièces jointes et établissement des liens de chaînage avec les données du dossier.
3. Identification du destinataire du message et des paramètres d'envoi (mode, protocole, format, mode de sécurisation).
4. Préparation et envoi des données. Elle se fait selon deux séquences selon que le destinataire est en transmission de données ou en mode web.
  - 4.1. En transmission de données, les données utiles sont extraites du dossier de même que les pièces jointes. Elles sont mises au format attendu et transmises selon le protocole sélectionné par le destinataire.
  - 4.2. En mode web, les données ne sont pas transmises mais simplement mise à disposition (avec éventuellement avis sous forme de message électronique ou liste proposée dès l'accès au service). Ces données sont en fait présentées sous forme d'une nouvelle transaction. Les pièces jointes sont visualisées par des liens.
5. Suite à envoi du message de réponse (en transmission de données) ou validation de la transaction (mode web), les données sont traitées dans les mêmes conditions qu'à l'étape 2.

Un des principes fondamentaux du guichet virtuel est de concilier la multiplicité des modes et formes d'accès à l'information avec l'unicité de cette information. L'information est unique mais doit pouvoir être manipulée sous une large variété de formes.

### Gérer la diversité.

La gestion de la diversité est la première dimension structurante d'un projet de guichet unique. Elle s'exprime essentiellement sous un angle technique.

### Diversité des acteurs.

Si, en moyenne, un scénario met en œuvre une dizaine de types d'acteurs, il peut, en pratique impliquer plusieurs milliers d'utilisateurs. L'impact est mesurable en termes de gestion de profils fonctionnels (rôles et habilitations) et de définition des scénarios. Sous l'angle scénario, elle a quatre conséquences principales :

- D'une part, il convient d'assurer une couverture satisfaisante des besoins et **pratiques**.
- D'autre part, une distinction essentielle est à opérer entre les acteurs dont les occurrences sont multiples et ceux qui n'ont qu'une seule occurrence. Dans le second cas (la banque centrale par exemple), on parle alors d'**acteur spécifique**, les attributs de définition de l'acteur (rôle, paramètres de transfert) sont définis au niveau du service. Dans le premier cas (le transporteur par exemple), on parle alors d'**acteur générique**, les attributs de définition sont gérés au niveau de chaque message (une entreprise peut utiliser plusieurs transporteurs). Cette distinction entre acteurs spécifiques et acteurs génériques est une des dimensions à prendre en compte dans l'analyse des scénarios.
- Selon le nombre d'acteurs impliqués dans le scénario, il est fortement probable que tous ne puissent pas devenir utilisateurs du service (acteurs situés à l'étranger, petits utilisateurs, ou tout simplement pendant la phase de montée en charge). Cela dit, pour être attractif, le service de guichet doit offrir aux utilisateurs effectifs une couverture de l'ensemble du scénario. Il convient donc, pendant la définition des scénarios de prendre en compte le **fonctionnement en mode dégradé**. En principe, un acteur ne délivre que les informations représentatives de sa valeur ajoutée dans le scénario (application du principe de transmission unique). En cas d'absence d'un acteur, il est parfois possible pour l'acteur suivant dans le scénario, d'assurer une reprise de données. On parle alors de **flux mixtes** en ce que le flux est une concaténation de deux ou plusieurs flux.
- Mettre en place des flux mixtes n'est pas toujours possible (en particulier pour des raisons réglementaires). La notion de **pièce jointe** peut éventuellement être une solution. Il n'en reste pas moins que l'identification du **rôle critique** ou non d'un acteur dans un scénario, la possibilité de suppléer sa défaillance par des flux mixtes ou des pièces jointes, est un des critères essentiels de la faisabilité d'implémentation d'un scénario et donc de la stratégie d'extension du périmètre du service.

D'un point de vue fonctionnel, la diversité des acteurs renforce les risques et menaces portant sur la **sécurité** et la confidentialité des données. La gestion de la sécurité des données (stockées et échangées) est critique non seulement en termes de responsabilité mais également en termes de confiance, clé essentielle dans le déploiement du guichet.

### Niveaux d'informatisation.

A l'évidence, tous les acteurs d'un processus commercial ne disposent pas des mêmes **capacités informatiques**. Cela dit, l'objectif principal du guichet unique est de couvrir l'ensemble des acteurs possibles de sorte à pouvoir couvrir tout le scénario. Comme il n'est pas possible, non plus, d'imposer un niveau d'équipement commun, il revient alors au guichet unique de proposer une large diversité de moyens d'accès et de formats. La principale conséquence à ce niveau est la gestion du polymorphisme. Très pratiquement, ce concept se traduit par le fait que l'information doit rester unique quel que soit son mode de transmission ou présentation. Il s'ensuit que l'analyse ne porte pas prioritairement sur les formats d'échange mais sur les règles et structures **sémantiques** (notion de scénario). Les formats sont traités sous forme de règles de conversion.

Une seconde conséquence est qu'il est impossible de couvrir l'ensemble des cas particuliers de traitement pour l'ensemble des acteurs impliqués. Cela n'est d'ailleurs pas nécessaire puisque le guichet virtuel traite de l'échange et de la collaboration entre les acteurs. L'analyse portera donc sur ce qu'il est convenu d'appeler le **comportement externe attendu**. Le scénario décrit donc le comportement escompté des

acteurs dans l'échange (le résultat attendu) ; pas la manière dont ils obtiennent ce résultat. Deux remarques toutefois :

- La description du comportement externe attendu ne se limite pas à la description des structures de données. Elle doit également couvrir les cas de traitement, les contrôles de forme et de fond sur les données et les messages d'erreur.
- Pour ce qui concerne le guichet lui-même (qui devient un acteur du scénario), l'analyse ne se limite pas au seul comportement externe attendu mais doit préciser également le comportement interne du guichet.

A cet ensemble, il convient d'ajouter le fait que le guichet reposant sur une notion de scénario, elle-même fondée sur la notion de transmission unique, le guichet ne peut en aucun cas reposer sur une simple transposition des procédures papier. Il en découle d'une part que la [législation](#) est souvent à adapter et les [processus internes](#) sont souvent à ajuster. Un guichet induit presque toujours une évolution du mode de fonctionnement interne.

Modes d'accès.

Pour les raisons évoquées précédemment, le guichet unique se doit de proposer une large gamme de modes d'accès. Un mode d'accès est constitué d'une combinaison entre mode de présentation et traitement (formulaire, applicatif), format d'échange (XML, fichier plat, etc.) et protocole. Cette nécessité est dictée par le souci de capter le plus grand nombre d'utilisateurs et la notion de continuité de service qui conduit à utiliser certains modes en [solution dégradée](#) en cas de défaillance du mode principal.

La conséquence principale se situe au niveau des architectures et oblige à l'adoption d'une approche modulaire. La gestion des modes d'accès conduit à l'adoption d'une architecture séparant données, présentation et traitements.

En général, un guichet unique propose cinq modes d'accès (qui connaissent parfois des variantes) :

- [Mode EDI.](#)  
Il s'agit d'une transmission des données, directement d'application à application en mode structuré (standard de type EDIFACT ou XML). Ce mode concerne principalement les acteurs disposant de moyens informatiques importants et manipulant un volume de données conséquent à une fréquence élevée. Ce type de solution nécessite un interfaçage dont la durée de mise en œuvre se situe entre trois et six mois.
- [Mode fichier plat.](#)  
Il s'agit d'une transmission de données, d'application à application selon un format propriétaire défini par le guichet. Ce peut être un format de type csv ou fichier de structure et longueur fixes. Ce mode est surtout adapté aux entreprises de taille intermédiaire. Il peut être mis en œuvre rapidement (un à 3 mois) par tout informaticien.
- [Mode web.](#)  
Il s'agit d'un accès aux données et transactions en mode formulaire sur un site web. Ce mode est particulièrement adapté aux besoins des entreprises ne disposant pas d'infrastructures informatiques. Il ne nécessite qu'un poste de travail équipé de moyens de communication et d'un navigateur Internet.
- [Mode webservices.](#)  
C'est une alternative à l'EDI qui consiste à mettre à disposition des partenaires des services permettant d'interagir directement avec le système d'information du guichet. Dans l'EDI l'information est transmise. En webservices, l'information est à disposition.
- [Mode API.](#)  
C'est une variante du mode webservices. Les services proposés aux partenaires sont standardisés et publiés sur un répertoire public. Tout acteur qui répond aux critères d'utilisation de l'API, accède au service à travers un gestionnaire d'API qui prend en charge la connexion, les contrôles d'accès et habilitations, la traçabilité, le niveau de consommation autorisé, et, dans certains cas, la comptabilité et la facturation du service.

En mode webservices, le guichet gère l'utilisation des services pour chaque partenaire. En mode API, il délègue cette gestion au gestionnaire d'API.

Le déploiement est très largement simplifié côté guichet. La contrepartie est que les services doivent être très génériques, très stables dans le temps, très simples à implémenter côté client.

C'est cette dernière forme qui se développe le plus rapidement dans les administrations publiques car elle correspond aux notions de [publication des algorithmes et du code](#) et [d'open data](#).

Moyens de communication.

Si on constate un resserrement de la demande sur IP, il n'en reste pas moins que selon le contexte (échanges internationaux, existant informatique) d'autres protocoles peuvent être à considérer (X400, RVA, WIFI, etc.).

Formats d'échange.

Comme évoqué précédemment, quatre principaux formats d'échange sont utilisés : XML, Standards EDI type EDIFACT, HTML (mode web) et format propriétaire. La question est ici avant tout de définir le format dans lequel les données seront stockées sur le guichet et qui sera utilisé comme [pivot](#) pour les conversions vers les autres formats. Les options sont les suivantes :

- [Stockage en base de données.](#)  
C'est l'option traditionnelle. Cela dit tout échange doit donner lieu à des conversions ce qui est préjudiciable aux performances. Les traitements sur les bases tels que l'élaboration de statistiques sont facilités.
- [Standard EDI.](#)  
C'est l'option retenue par les guichets à vocation internationale. Elle se justifie par le fait que l'essentiel des utilisateurs est en mode EDI. En dehors de ce contexte particulier, force est de constater que ce mode est particulièrement pénalisant pour les traitements.
- [Fichier plat.](#)  
C'est un bon compromis en termes de traitements. Cela dit, compte tenu du faible nombre d'utilisateurs potentiels en ce mode, il oblige à de nombreuses conversions vers les autres modes.
- [XML ou JSON.](#)  
C'est la solution qui s'impose progressivement. D'une part ce format est de plus en plus répandu. Il est cohérent avec la logique de séparation données, présentation, traitement. Les principaux SGBD du marché les traitent en natif.

Gérer la transition.

Mettre en place une architecture technique, aussi riche soit-elle, ne suffit en aucun cas à garantir le succès d'un guichet virtuel. Ce succès repose avant tout sur des conditions complémentaires de nature managériale consistant à gérer le passage entre les procédures papier et les procédures dématérialisées.

Garantir la pertinence fonctionnelle.

Sachant que la mise en place d'un guichet virtuel s'accompagne d'une importante évolution culturelle, les utilisateurs potentiels font généralement preuve d'une assez forte résistance au changement. Tout prétexte est bon pour ne pas s'impliquer. Au premier rang figurent les aspects fonctionnels. Il est aisé de rejeter la solution sous prétexte que les scénarios ne correspondent pas aux besoins. Se prémunir contre ce risque implique trois conséquences :

- [Hiérarchiser les scénarios en fonction de l'intérêt qu'ils présentent pour les acteurs.](#)  
La tentation est souvent forte de traiter en premier lieu les scénarios qui présentent un intérêt pour le promoteur du guichet mais qui finalement n'apportent pas de valeur ajoutée aux autres acteurs. Une manière de compenser cette situation consiste éventuellement à proposer des services complémentaires (statistiques, études de marché) ou à donner des perspectives en termes de planification des extensions de scénarios. Toujours est-il qu'il convient d'interroger les parties intéressées sur leurs besoins et attentes.

- **Assurer la pertinence des analyses.**  
Cela passe en particulier par la constitution des groupes de travail sur les scénarios. Ils doivent être significatifs. Ils doivent donc reposer sur un panel significatif de sachants. Le caractère significatif s'apprécie en termes de taille et nature d'activité des entreprises concernées, de sorte à couvrir l'ensemble du spectre. Si nécessaire, il peut éventuellement être envisagé de rétribuer la participation d'acteurs qui déclarent ouvertement ne pas vouloir utiliser le service.
- **Assurer la validation des scénarios.**  
Il convient qu'à un titre ou à un autre, les futurs utilisateurs se trouvent engagés sur les spécifications du service, et en particulier les scénarios. C'est particulièrement le cas des partenaires ayant un pouvoir réglementaire et qui seront conduits à faire évoluer les règles de droit.

La phase d'analyse et de validation des scénarios n'est pas à négliger. Elle constitue, en pratique, l'étape la plus longue. Elle dure entre trois et six mois selon la complexité du scénario utilisé. A titre de comparaison, la mise en place de l'architecture technique dure également entre 3 et 6 mois, mais le paramétrage d'un nouveau scénario sur une architecture existante prend environ un mois.

Garantir la conformité.

La qualité globale du service est fortement dépendante de la contribution de chacun des acteurs. Il en découle que les solutions mises en œuvre se doivent d'être conformes aux spécifications communes.

- **Les spécifications d'implémentation doivent être complètes et publiques.**  
Il revient au guichet de mettre en place et de gérer une fonction de **publication** des spécifications (guides d'implémentation).
- **Les implémentations doivent être testées.**  
Cela concerne aussi bien les implémentations réalisées directement par les utilisateurs ou sous forme de solutions d'interfaçage proposées par des éditeurs. Le guichet a donc à gérer un service d'**homologation** des implémentations.

Faire évoluer le cadre juridique.

Le guichet, à travers la notion de scénario, repose sur une logique de collaboration différente de la solution traditionnelle. Cela dit, les deux modes devront coexister pendant une durée qui peut être longue. Il convient donc d'assurer la compatibilité et cohérence juridique entre les deux modes.

- Cela passe d'une part par la **reconnaissance légale** de la dématérialisation. Le contenu des messages électroniques doit être tout aussi valable que les formulaires papier.
- L'analyse des scénarios peut conduire à des **simplifications** et rationalisations y compris des formulaires papier.
- La relation d'échange doit disposer d'un cadre juridique reconnu (**convention d'échange**).
- L'intervention du guichet dans le scénario doit pouvoir s'exercer dans un cadre juridiquement reconnu.

Il en découle que le projet de mise en place du guichet se doit d'inclure un volet juridique.

Convaincre.

L'évolution des pratiques, la nécessité d'investir ne serait-ce qu'un minimum, la nouveauté, génèrent une forte **résistance au changement**. Briser cette résistance oblige à convaincre et assurer la promotion du service dès le démarrage du projet. La promotion vise essentiellement à agir sur deux axes :

- L'intérêt de la solution en termes de bénéfices tangibles (nets par rapport aux coûts de mise en place) pour l'utilisateur. D'où l'intérêt de travailler particulièrement la pertinence fonctionnelle.
- La **confiance dans le service**. Elle s'exprime d'une part en termes de qualité de service et disponibilité et d'autre part en termes de gestion de la sécurité.



Être attractif.

Mettre en place et opérer un guichet virtuel a un coût. Rares sont les situations où un opérateur peut prendre à sa charge l'intégralité de ces coûts. Il est donc nécessaire de procéder à la mise en place d'une stratégie de commercialisation et une politique de tarification du service.

Il en découle deux conséquences :

- Le guichet doit comporter une structure et des outils de [gestion commerciale](#).
- La notion de coût doit s'apprécier globalement. L'utilisateur raisonne globalement, il aura tendance à juger économiquement la solution non seulement sur la base du prix d'utilisation mais également du coût de mise en place et des coûts induits par les évolutions d'organisation. Il ne s'engagera que si ce [coût global](#) est réellement attractif par rapport au papier.

Garantir la continuité de service.

Ce qui est attendu d'un guichet unique c'est avant tout une [amélioration des délais](#) de traitement et une plus grande fiabilité et prévisibilité par rapport aux procédures manuelles. Il en résulte que le guichet unique doit mettre en place et gérer une structure de gestion destinée à assurer :

- [La qualité de service en exploitation et maintenance](#).  
Cette question doit être abordée dès le démarrage du projet. En effet elle a un impact sur les architectures techniques à travers les outils de supervision et de traitement des incidents et sur la mise en place des équipes de gestion du service.  
Elle peut éventuellement résulter dans la mise en place d'un système de management de la qualité. En tout cas, elle doit se traduire par la mise en place, la formation et la montée en compétence des équipes chargées de l'exploitation du service, de sa maintenance, de sa commercialisation et de sa gestion.
- [La supervision des partenaires](#).  
Le guichet unique revient à créer un système d'information réparti. Le guichet est généralement justifié par la volonté de réaliser des gains de productivité et de délais dans le traitement des procédures. L'efficacité du guichet est donc fortement dépendante de la capacité des différents partenaires à traiter les demandes qui leur sont adressées dans les délais et avec le niveau de qualité compatible avec le niveau de service annoncé. Ce résultat est obtenu d'une part par un accompagnement à l'évolution des pratiques et moyens techniques, mais aussi par la mise en place de mécanismes de [surveillance et d'alerte](#) sur les délais de séjour aux différentes étapes du processus.
- [La gestion des synchronisations entre les acteurs](#).  
Dans certaines situations, le guichet utilise des données de base (tables de contrôle, nomenclatures) fournies par des tiers. C'est par exemple le cas des guichets impliquant les services douaniers. Ces données pouvant être amenées à évoluer, il existe un risque de désynchronisation des applications se traduisant par des rejets de messages intempestifs en cours de procédure. Dans de telles situations, il revient au guichet de mettre en place les procédures et moyens de synchronisation.

Accompagner le changement.

Le guichet est appelé à se substituer progressivement aux échanges manuels. Les futurs utilisateurs sont rarement préparés à devoir gérer une telle évolution et doivent être accompagnés dans leurs démarches. L'accompagnement du changement porte principalement sur :

- [Les partenaires critiques](#).  
Dans pratiquement tous les scénarios, deux catégories d'acteurs peuvent être distinguées : les acteurs critiques (souvent spécifiques) sans l'implication desquels le scénario ne présente aucun intérêt, et les autres. Pour la réussite du projet, il est essentiel que ces partenaires critiques soient non seulement associés mais en plus soient techniquement prêts au moment de la mise en service. Cela se traduit concrètement par le fait que le guichet doit mettre en place un [suivi et un](#)

accompagnement renforcés de ces partenaires critiques. Ils doivent impérativement être associés aux planifications d'ensemble.

- **L'offre de solutions d'interfaçage.**

Afin de réduire le coût, le délai et la difficulté d'interfaçage avec le guichet, afin de compenser le manque de connaissance des futurs utilisateurs, il est généralement recommandé de proposer un ensemble de solutions par défaut et en assurer le support et la maintenance. Ce peuvent être des solutions de type package logiciel (traducteurs, stations de travail, services de communication) ou matériel (stations clés en main). Il n'est pas rare que certains utilisateurs demandent le développement d'applications légères permettant l'exécution des tâches qui leurs incombent.

- **La formation (utilisateurs, SSII).**

Un autre aspect de l'accompagnement concerne la formation.

- La formation des utilisateurs en particulier en mode web.
- La formation des équipes techniques (scénarios et architecture) chargées de l'implémentation chez les utilisateurs ou les sociétés de services. A ce titre, et dans une approche packagée facilitant l'accès au service, il est hautement souhaitable de référencer un panel de sociétés de services qualifiées pour réaliser les implémentations et les formations.

- **Le conseil en organisation.**

La mise en place d'un guichet implique des changements de mode de travail. L'atteinte des objectifs d'efficacité du service impose de mettre en cohérence les processus internes. Il n'est pas rare que le guichet se voit adresser des demandes d'assistance et conseil dans la réorganisation des processus internes et des systèmes d'information, de sorte à les mettre en cohérence avec la logique de fonctionnement du guichet. Cet accompagnement peut être réalisé en direct par le guichet ou par l'intermédiaire d'un panel de prestataires sélectionnés et formés.

Gérer la montée en charge.

A l'évidence, le guichet ne peut pas se déployer du jour au lendemain sur l'ensemble des acteurs et l'ensemble des scénarios. Il est indispensable de mettre en place et gérer une stratégie de montée en charge qui prenne en compte la reprise de l'existant.

- **Planifier la montée en charge et les évolutions.** Trois niveaux de planification sont à intégrer :

- **Les versions de service.**

Elle porte à la fois sur l'adjonction de nouveaux scénarios et les versions successives des scénarios. Il convient de ne pas perdre de vue que certains utilisateurs ont à gérer des interfaces qu'il est long et coûteux de faire évoluer. Un guichet ne peut pas se permettre d'évoluer en permanence. Seule une logique de version est réaliste. De plus, elle permet de prendre en compte de façon coordonnée toutes les dimensions de l'accompagnement du changement (spécifications de scénarios, solutions d'accompagnement, formation, qualification et tests).

- **L'implication des partenaires.**

Pour chaque version du service, la montée en charge ne peut être que progressive. La priorité est généralement accordée aux partenaires critiques d'une part, aux acteurs se situant en début de chaîne d'autre part. Il ne sert à rien d'impliquer des utilisateurs de fin de chaîne trop tôt au risque de susciter de la frustration.

- **L'accès au service.**

Y compris pour les utilisateurs en client léger (mode web) l'accès au service n'est pas immédiat. Il convient de prendre en compte sous forme de paramètres les données techniques et de routage. Il est parfois indispensable d'assurer une formation voire un accompagnement à l'interfaçage. L'ouverture d'un compte constitue en cela un projet auquel le futur utilisateur doit contribuer. Il doit donc en être averti.

- **Assurer et fournir des solutions de reprise des données.**

Une fois encore, il est particulièrement rare de pouvoir démarrer un scénario sans avoir à tenir compte d'un existant. Le guichet veillera donc à fournir des solutions de reprise de données en

masse. Il est à noter que ces mêmes solutions peuvent également servir à la reprise suite à incident.

- **Mettre en place et planifier le processus commercial et d'abonnement.**

Nous l'avons vu, la promotion du service est une composante critique dès le démarrage du projet et, à plus forte raison, en cours de déploiement. Cela dit, un mauvais dosage ou une mauvaise organisation de la politique promotionnelle peut résulter dans de l'insatisfaction. La montée en charge implique une planification très stricte assortie de délais. La politique promotionnelle se doit d'accompagner cette planification et ne pas créer une demande qui soit trop en avance sur la capacité réelle à la satisfaire. Il convient de ne pas perdre de vue, en particulier en phase d'ouverture de compte, que les effets de masse peuvent mettre en péril le respect des plannings.

- **Aider à la mise en place de partenaires relais.**

Étendre le réseau de captation des utilisateurs, soutenir la politique promotionnelle, offrir des solutions mutualisées, étendre le réseau de prescripteurs, peut conduire à la mise en place de partenaires relais. Il s'agit d'entreprises ou organismes qui n'ont pas forcément vocation à devenir des utilisateurs du service mais peuvent avoir un intérêt à sa diffusion. C'est par exemple le cas des chambres de commerce et autres organismes consulaires voire des banques.

En définitive, l'accompagnement du changement se traduit essentiellement par la mise en place de la structure de gestion et des outils et moyens nécessaires à la réalisation de ses missions.

Un projet de guichet unique comporte donc obligatoirement deux volets :

- Une architecture technique de traitement de scénarios,
- Une structure de gestion centrée sur la qualité de service et l'accompagnement du changement.

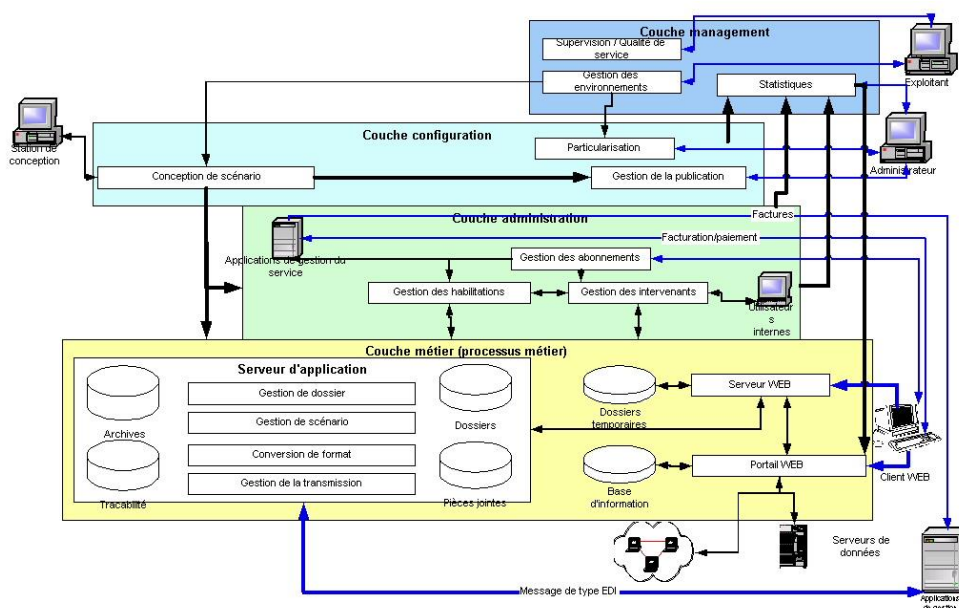
## L'architecture fonctionnelle.

Un guichet virtuel fait appel à quatre classes de fonctions (couches fonctionnelles) :

- **Fonctions métier** consistant à gérer les échanges proprement dits,
- **Fonctions d'administration** consistant à gérer les abonnements, les accès et les paramètres utilisateurs,
- **Fonctions de configuration** consistant à gérer les évolutions du service et la publication,
- **Fonctions de management** consistant à gérer la qualité de service, les environnements, la politique commerciale et promotionnelle, la planification et l'exploitation du gisement d'informations.

Elles sont mises en perspective dans le schéma suivant.

## Les guichets communautaires.



A l'évidence, toutes les fonctions identifiées sur ce schéma ne sont pas systématiquement présentes dans toutes les implémentations. Cela dit, il est représentatif des nouvelles générations de guichets virtuels.

## Fonctions métier.

Cette couche comprend un ensemble de fonctions directement impliquées dans l'échange et le traitement des messages. Elle fait appel à trois grandes sous-composantes :

- Un **serveur d'application**. Il prend en charge le traitement des échanges. Il se décompose en :
  - Une **gestion de la transmission** qui par appel à des services de télécommunication, se charge de la gestion de la couche protocolaire (réseau et application). Elle gère les paramètres et contrôles de communication dont l'authentification et la gestion des messages d'erreur associés.
  - Un ensemble de routines de **conversion** de format. Elles prennent en charge les conversions et transcodifications entre le format pivot interne et le format d'échange externe.
  - Une **gestion de scénario** qui contrôle la cohérence des séquences de messages par rapport au scénario. Cette fonction assure également la gestion du protocole applicatif (gestion des messages d'erreur).
  - Une **gestion de dossier** qui assure la mise à jour et l'extraction des données des dossiers et les contrôles de fond. Cette gestion est intimement associée à la gestion des pièces jointes. Cette fonction fait appel à une base contenant les dossiers.
  - Une gestion d'**archive** portant essentiellement sur les dossiers clos mais qui peuvent encore être utiles à la pré-valorisation dans le cadre d'autres scénarios.
  - Une gestion de la **traçabilité** consistant à enregistrer sur support permanent et sécurisé, l'ensemble des messages reçus et émis.
  - Une gestion des **pièces jointes** constituée d'une base de données contenant les documents numérisés. Elle assure la gestion des liens avec les dossiers.
- Un **serveur Web**.  
Le serveur d'application prend directement en charge les fichiers transmis en mode structuré (EDI, XML ou fichier plat). La mise à disposition des données aux utilisateurs en mode web se fait à travers le serveur web. Ce dernier assure comme principales fonctions :
  - Les **échanges** avec le serveur d'application,
  - La gestion des interfaces en mode **formulaire**,

- La gestion des [saisies progressives](#). L'utilisateur peut saisir l'information en plusieurs étapes avant de la valider. Le serveur web gère cette saisie progressive grâce à des dossiers temporaires.
- La gestion des [accès](#).
- Les fonctions de [recherche](#) et listage des dossiers en cours.
- [Un portail](#).  
Comme évoqué précédemment, la mise en œuvre des procédures peut nécessiter l'accès à des informations complémentaires telles que la réglementation, des horaires de trains ou avion, un planning, un annuaire de contact. Le portail est un site d'information traditionnel constituant l'espace de travail de l'utilisateur. Il comprend principalement les informations suivantes :
  - Des informations générales contextuelles et textuelles comme la [réglementation](#).
  - Des informations [techniques](#) sur le guichet (manuels utilisateurs, guides d'implémentation).
  - L'accès à des [services externes](#) tels que des horaires, des agendas, des annuaires voire des bases de connaissances ou des applications internes.

#### Fonctions d'administration.

La couche administration assure le paramétrage de la couche métier et sa supervision. Elle se compose généralement des fonctions suivantes :

- Les fonctions [d'administration et de supervision des systèmes](#) proprement dites.  
Il s'agit ici des fonctions de l'exploitant telles que [l'archivage](#), la [surveillance](#), la gestion technique des [incidents](#) et l'exécution des [travaux](#) par lot.
- Les fonctions de [paramétrage des scénarios](#).  
Dans une plate-forme de guichet unique, les scénarios ne sont pas programmés mais paramétrés. Il s'agit donc ici de saisir les paramètres issus de la modélisation des scénarios. Cette fonction peut éventuellement être automatisée. Il est à noter que cette fonction s'exerce à la fois sur le serveur d'application, le serveur web et le portail.
- Les fonctions de [gestion des habilitations](#).  
Il s'agit ici de prendre en compte les paramètres techniques des abonnés et de leurs utilisateurs.
- Les fonctions de [gestion des intervenants](#).  
Elles visent à établir les liens entre des utilisateurs et des rôles dans les scénarios. On parle également de gestion des [périmètres d'exercice](#). Un utilisateur habilité sur une certaine fonction n'est pas nécessairement habilité à en traiter tous les dossiers. Des critères de montant, nature de produit, quantité ou zone géographique peuvent s'appliquer.
- Les fonctions de [gestion des abonnements](#).  
Elles consistent à assurer le suivi commercial des utilisateurs. Elles portent donc sur la gestion de la commande et de l'accompagnement du changement, la facturation du service. Elles peuvent inclure la gestion de prestations annexes telles que les formations ou le développement d'applications spécifiques d'interfaçage.

#### Fonctions de configuration.

La couche configuration consiste à définir les scénarios et les environnements. Elle porte essentiellement sur les fonctions suivantes :

- [Conception de scénario](#).  
Il s'agit ici d'analyser les scénarios et leurs versions. Cette fonction peut être mise en œuvre à partir d'outils de conception du marché. Elle produit essentiellement cinq résultats :
  - [Un descriptif des processus](#).  
Un processus est constitué d'acteurs, d'activités, et de séquences d'enchaînements de ces activités.
  - [Un descriptif des flux d'information](#).  
La description porte sur les structures sémantiques, les profils en liaison avec les différentes activités et cas d'utilisation, les valeurs et contraintes sur les données, les contrôles et messages d'erreur associés.

- [Un descriptif des conversions.](#)  
Il en existe un par format d'échange, y compris les restitutions papier. Chaque description prend appui sur la structure sémantique de référence.
- [Un descriptif des traitements opérés par le guichet](#) tels que la création de dossier, la modification, l'extraction, la gestion des accusés réception.
- [Un descriptif des feuilles de style et présentation des informations en mode web.](#)  
Ce descriptif est distinct des descriptifs de conversion car il ne se limite pas à une présentation particulière des structures sémantiques mais doit faire le lien avec des traitements (pré-valorisation, bouton de soumission, etc.).

Les quatre premiers résultats sont réunis, pour diffusion auprès des utilisateurs sous forme de [guide d'implémentation](#). Le guide d'implémentation contient également des informations générales sur les architectures et conditions techniques de mise en œuvre et les règles juridiques d'utilisation (convention d'échange).

- [Gestion de la publication.](#)  
Cet ensemble de fonctions couvre en pratique la gestion de la chaîne de publication des aspects site web du guichet, à commencer par le portail.
- [La particularisation](#) consiste, dans le cas d'un hall, à décliner le guichet de base en un guichet spécifique par application des paramètres de présentation et de contenu spécifiques à chaque guichet dérivé.

Fonctions de management.

La couche management comprend les fonctions générales de gestion du service.

- [Fonctions de gestion des environnements.](#)  
Elles sont destinées à couvrir les besoins des développeurs pour la gestion du processus de développement et de mise en production, des formateurs pour la mise en place et la gestion de l'environnement de formation, des exploitants pour la gestion préventive et évolutive des environnements de production.
- [Fonctions de supervision.](#)  
Elles regroupent l'ensemble des fonctions de gestion des informations de qualité de service et traitement des incidents.
- [Fonctions statistiques.](#)  
Elles couvrent trois types de besoins :
  - [Statistiques d'utilisation.](#)  
Elles sont avant tout destinées aux managers du service et leurs permettent, en particulier, d'ajuster la politique de communication en fonction du degré d'utilisation des scénarios.
  - [Statistiques métier.](#)  
Il s'agit ici d'extraire les données, à partir des dossiers, de l'entrepôt de données à des fins d'élaboration de statistiques sur le domaine ou à des fins d'étude de marché. Ces statistiques peuvent être mises à disposition sur le site portail.
  - [Surveillance des performances scénarios.](#)  
Les statistiques portant sur les délais de traitement et de séjour des demandes aux différentes étapes des scénarios permettent aux managers d'agir sur les responsables des acteurs concernés de sorte à améliorer leur réactivité.

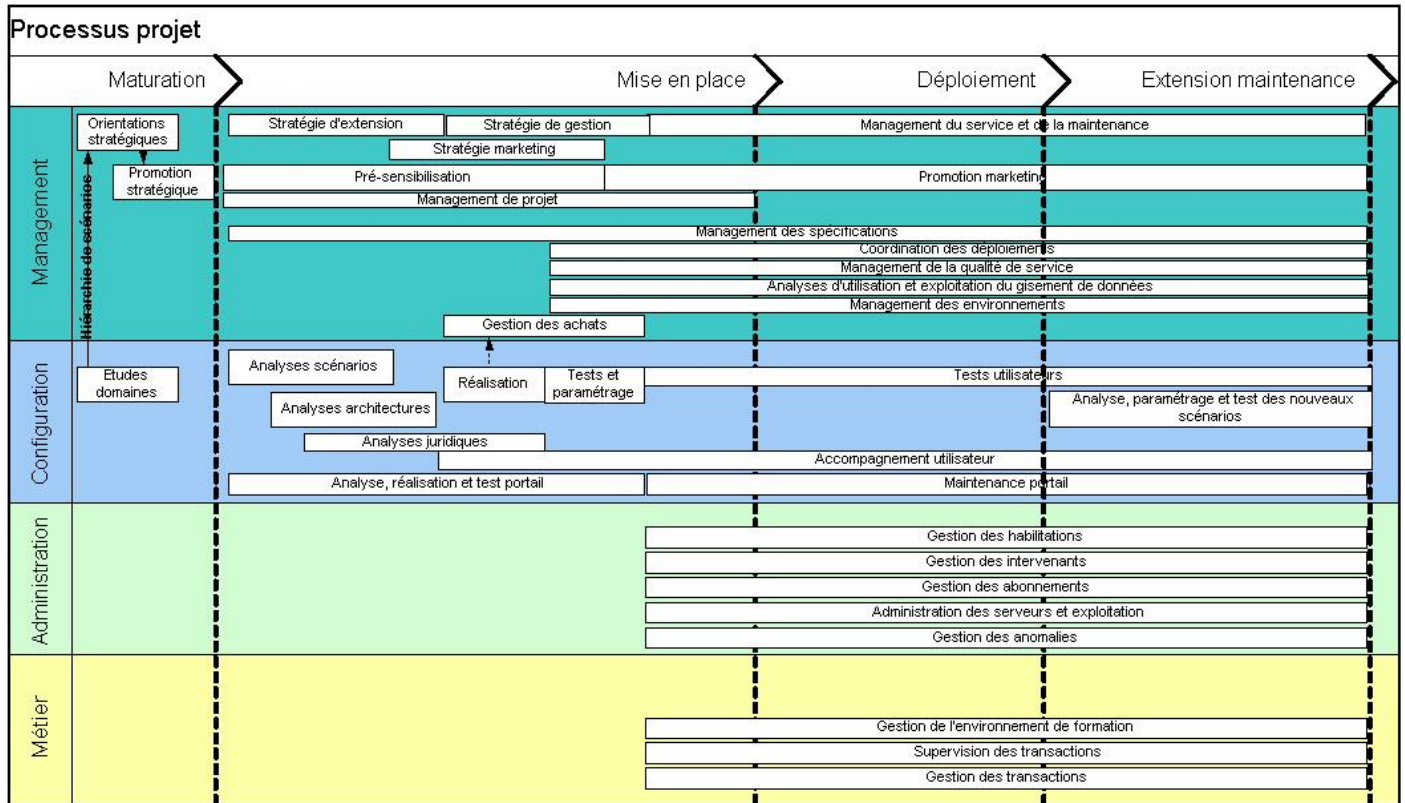
## Gérer le projet.

Les deux principales difficultés d'un projet de mise en place d'un guichet virtuel sont :

- La nécessité de prendre très tôt en compte la stratégie et les modalités de gestion du service afin d'inclure dans le projet de développement l'ensemble des fonctions nécessaires à leur mise en œuvre.

- Le fait que le projet se déroule en environnement multipartenaires. Le promoteur du guichet n'a pas un seul projet à gérer mais son projet et autant de projets qu'il y a de partenaires. Cette caractéristique est surtout présente à deux moments critiques de la vie du guichet : la définition et l'approbation des scénarios, le déploiement sur les partenaires clés des processus.

Le schéma ci-dessous figure un processus projet classique.



Catégorie d'activité	Activité	Contenu	Acteurs	Résultats
<b>Management</b>	Management stratégique	Le management stratégique consiste à définir les orientations structurantes du service en termes business. Il porte notamment sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>Les orientations stratégiques d'ensemble. Elles visent à définir le positionnement du guichet, les domaines couverts et la stratégie d'évolution.</li> <li>Les orientations de gestion et en particulier les règles d'organisation interne, la stratégie d'acquisition et la stratégie qualité.</li> <li>Les orientations marketing en particulier les règles de partenariat, les cibles marchées, les règles de commercialisation et de tarification.</li> <li>Les orientations en matière de communication dont les cibles, les messages et les campagnes.</li> </ul>	Comité de pilotage et direction de l'organisme gestionnaire. Le Comité de pilotage est formé des partenaires, utilisateurs et promoteurs de premier rang.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positionnement marché.</li> <li>Stratégie de communication</li> <li>Stratégie de commercialisation.</li> <li>Stratégie marketing.</li> <li>Stratégie d'organisation.</li> <li>Stratégie d'extension du service.</li> </ul>
	Management tactique	Il consiste à analyser les options techniques de mise en œuvre des orientations stratégiques et proposer les architectures et politiques de mise en œuvre. <ul style="list-style-type: none"> <li>Définition des architectures techniques.</li> <li>Définition des politiques de développement, acquisition, exploitation et maintenance</li> <li>Définition des politiques de management dont gestion des compétences, formation et gestion de la qualité.</li> <li>Définition des méthodes dont définition des scénarios</li> </ul>	Directeur de projet, architectes et experts. Les recommandations sont éventuellement examinées en comités techniques incluant des responsables techniques des utilisateurs et partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Référentiels d'architecture.</li> <li>Politique qualité, organisation et sécurité.</li> <li>Méthodes.</li> <li>Politique de communication.</li> </ul>
	Management opérationnel	Consiste à planifier, mettre en œuvre les politiques et actions.	Chefs de projet. Le suivi est assuré en	<ul style="list-style-type: none"> <li>Livrables et reporting communication</li> </ul>

Catégorie d'activité	Activité	Contenu	Acteurs	Résultats
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Management de la communication.</li> <li>Management du développement.</li> <li>Management des tests et validation.</li> <li>Gestion des appels d'offres et des contrats de fourniture.</li> <li>Management de la qualité.</li> <li>Management de la formation interne et externe (à destination des utilisateurs).</li> <li>Management de l'exploitation.</li> <li>Management des déploiements.</li> <li>Management des scénarios et versions de scénarios</li> <li>Management et supervision des intervenants et relais externes.</li> <li>Management de la documentation dont les spécifications techniques (guides d'implémentation)</li> </ul>	comités techniques, comités projet voire comité de pilotage. Selon la nature du pilotage concerné, ces comités peuvent ne comprendre que des représentants internes ou associer des représentants utilisateurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporting commercial.</li> <li>Livrables et reporting du développement, des tests, de l'exploitation, de la maintenance.</li> <li>Reporting sur la conception des scénarios et leurs versions.</li> <li>Reporting sur la coordination des déploiements.</li> <li>Reporting sur les appels d'offres et les prestations externes.</li> <li>Suivi des partenaires et relais externes.</li> <li>Versions applicables des spécifications techniques.</li> <li>Reporting qualité de service et sécurité.</li> </ul>
	Etudes	Réalisation des études. <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyses d'utilisation et d'audience.</li> <li>Statistiques métier.</li> <li>Qualité de service.</li> <li>Etudes de performance.</li> </ul>	Ingénieurs d'étude. Les résultats sont validés par la direction voire même le Comité de pilotage. Les résultats peuvent être publiés sur le site portail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statistiques d'utilisation.</li> <li>Statistiques de performance et alertes.</li> <li>Statistiques métier et études économiques.</li> </ul>
<b>Configuration</b>	Analyse scénarios	Consiste à analyser, décrire, faire valider et approuver les scénarios.	Analystes fonctionnels. Représentants métiers des acteurs concernés. Responsables fonctionnels et techniques (validation et approbation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guides d'implémentation.</li> <li>Paramètres de configuration des applications.</li> <li>Maquettes.</li> </ul>
	Analyses architectures	Définition technique des architectures pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>Le guichet,</li> <li>Les solutions d'interfaçage,</li> <li>Les développements spécifiques métiers.</li> </ul>	Architectes et ingénieurs techniques. Représentants techniques des utilisateurs et des fournisseurs de solutions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spécifications techniques.</li> </ul>
	Analyses juridiques	Mettre en place l'environnement juridique des échanges : <ul style="list-style-type: none"> <li>Cadre juridique du guichet,</li> <li>Conditions juridiques des échanges (contrat d'échange),</li> <li>Valeur probante des échanges,</li> <li>Adaptation de la réglementation.</li> </ul>	Juristes Représentants des autorités réglementaires concernées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Statuts du gestionnaire du service.</li> <li>Conventions d'échange.</li> <li>Réglementation.</li> </ul>
	Réalisation	Mise au point des architectures techniques. Il est rappelé que ces architectures sont généralement génériques. L'extension de périmètre scénario se fait par paramétrage. Ces activités ne concernent donc que les composants de l'architecture.	Equipes de développement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versions du logiciel et des systèmes.</li> </ul>
	Tests et paramétrage	Mise en œuvre des tests. Cela concerne en particulier les tests de réception des composants ou systèmes fournis par des tiers prestataires.	Equipes de tests	<ul style="list-style-type: none"> <li>Versions conformes des logiciels et des systèmes.</li> </ul>
	Paramétrages	Consiste à intégrer les paramètres de scénarios dans le serveur applicatif et le serveur web et en vérifier la conformité. Consiste également à mettre en œuvre la chaîne de publication pour le site portail.	Equipes techniques et administrateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scénarios configurés et conformes.</li> <li>Portail publié et conforme.</li> </ul>
	Accompagnement utilisateur	Consiste à mettre en œuvre le support aux utilisateurs. Il se décompose en trois volets : <ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien à la mise en œuvre technique et accompagnement du changement. Il porte sur l'aide au développement et à la configuration des solutions techniques,</li> </ul>	Equipes techniques Equipes support Equipe formation Prestataires externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tests de connexion</li> <li>Sessions de formation</li> <li>Hot line 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> niveau</li> <li>Solutions techniques</li> <li>Prestations de conseil</li> </ul>



Catégorie d'activité	Activité	Contenu	Acteurs	Résultats
		l'assistance à la compréhension des spécifications de scénario. Eventuellement, le conseil en organisation, la fourniture de solutions techniques. <ul style="list-style-type: none"> <li>Assistance à la mise en route. Elle couvre la formation d'une part et la réalisation des tests de connexion d'autre part.</li> <li>Soutien opérationnel. Il porte sur l'assistance à l'utilisation et la résolution des incidents.</li> </ul>		
	Maintenance	Consiste à assurer les opérations de maintenance des architectures et d'extension du service. Il est rappelé que toute opération de maintenance à un impact plus ou moins important sur un grand nombre d'utilisateurs. Les maintenances se doivent donc d'intervenir à des intervalles relativement longs		<ul style="list-style-type: none"> <li>Versions du service.</li> <li>Versions des logiciels et des systèmes.</li> </ul>
<b>Administration</b>	Administration et supervision des systèmes	Consiste à réaliser les opérations de l'exploitant telles que : <ul style="list-style-type: none"> <li>L'administration et supervision des environnements</li> <li>Les sauvegardes et restaurations</li> <li>La correction à chaud.</li> </ul>	Equipes d'exploitation.	Service opérationnel.
	Gestion des habilitations	Consiste, en relation avec la gestion commerciale des abonnements, à intégrer les paramètres d'accès et de communication propres à chaque utilisateur et superviser les tests de connexion.	Equipe réseau	Utilisateur connecté.
	Gestion des abonnements	Consiste à prendre en compte les paramètres fonctionnels des utilisateurs (scénario, rôle) auxquels leur abonnement donne droit. Consiste également en cas d'incident de paiement par exemple, à invalider un utilisateur.	Equipe commerciale Equipe technique.	Utilisateur opérationnel.
	Gestion des anomalies	Consiste à gérer et traiter les anomalies.	Equipe technique Equipe réseau	Anomalies fixées.
	Gestion des intervenants	Consiste à paramétrer et gérer les intervenants autres que les abonnés. <ul style="list-style-type: none"> <li>Paramétrage des acteurs spécifiques.</li> <li>Mise en œuvre des synchronisations.</li> </ul>	Equipe technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acteurs spécifiques et partenaires configurés.</li> <li>Systèmes synchronisés.</li> </ul>
<b>Métier</b>	Gestion de l'environnement de formation	Consiste à préparer les environnements de formation en vue des formations utilisateurs.	Equipe technique Equipe formation	Environnements de formation.
	Supervision des transactions	L'essentiel est réalisé par l'architecture applicative. Cela dit, il peut être nécessaire d'assurer des points de reprise ou des chargements par lots lors de la montée en charge.	Equipe exploitation	
	Gestion des transactions.	L'essentiel est réalisé par l'architecture applicative. Il peut être nécessaire d'agir auprès d'un acteur afin de débloquent un dossier suite à un délai de séjour trop important.	Equipe exploitation	

## Facteurs clés de succès.

Les principaux facteurs de succès ne se situent pas dans les aspects strictement techniques mais bien dans le management du projet.

Les principes à conserver en mémoire sont :

- L'efficacité globale du guichet est celle du maillon le plus faible. Il s'ensuit :
  - Un souci permanent de **qualité de service pour l'opérateur** du guichet,
  - Une surveillance régulière de la **qualité de service des partenaires**,
  - Une incitation des partenaires à pousser leur **informatisation** interne et adapter leurs procédures,
  - Une surveillance constante des **délais**.
- La maîtrise du **déploiement** qui se traduit sous forme de :

- Maîtrise des **évolutions** (modification ou ajout de scénario),
  - Assurer la présence des **acteurs clés**.
  - Favoriser les **mesures incitatives**.
  - **Limiter les ambitions**.
  - Entretenir en permanence une **volonté** qui transcende les différents acteurs.
- Evoluer n'est pas chose facile. Les volontés s'émeussent. La motivation doit sans arrêt être entretenue par de la communication mais aussi une suite de résultats concrets et des perspectives fiables.



21 Rue Rouget de l'Isle  
92130 Issy les Moulineaux  
France

<https://www.osmoseit.com>



**Marcel DETURCHE**

marcel.deturche@osmoseit.com