

Assurer la pérennité de la mémoire organisationnelle pour la bonne gouvernance

par la gestion intégrée

des documents d'entreprise terminés et officiels

en format papier et technologiques

ayant une valeur administrative, juridique ou financière



par

Michel Roberge

Conseiller principal en gestion documentaire

Un des défis importants que doivent relever les organisations d'aujourd'hui consiste à protéger leur mémoire organisationnelle et la rendre exploitable et pérenne à des fins de bonne gouvernance.

La gestion intégrée des documents d'entreprises, documents terminés et officiels, en format papier ou technologiques, fournit un ensemble d'outils et définit les processus à mettre en place pour en assurer la valeur administrative, juridique et financière.

J'aimerais vous faire partager quelques éléments de réflexion sur l'importance, la problématique et les avantages d'une saine gestion des documents et des dossiers applicable dans les organismes publics et dans les organisations du secteur privé, et ce, quelle que soit leur taille.

La mémoire organisationnelle et sa valeur

Abordons d'abord le tout sous l'angle de la mémoire organisationnelle et sa valeur.

Vous serez certainement d'accord que le capital humain, dans une organisation, est très précieux. Avec les années, les membres du personnel cumulent des connaissances, développent un savoir-faire et une expertise précieuse qui les rendent de plus en plus efficaces dans les activités de gestion, la réalisation et la livraison des produits ou la prestation des services.

Ce vécu, ces informations, sont enregistrées dans chaque mémoire individuelle.

Et la somme des mémoires individuelles constitue souvent une bonne partie de la richesse opérationnelle d'un organisme.

Si l'organisation n'a pas été prévoyante, le départ ou le décès d'une personne clé ou bientôt la retraite de nombreux baby boomers peut se traduire par un « trou de mémoire » avec les conséquences qui peuvent l'accompagner.

Plus encore que les mémoires individuelles, la mémoire organisationnelle doit être préservée, enregistrée, exploitable et pérenne non seulement dans le cours normal des activités de l'organisme, mais aussi au cas où celui-ci soit affecté par un sinistre plus ou moins dévastateur.

La mémoire pérenne d'une organisation repose sur les documents qu'elle crée, qu'elle reçoit et qu'elle conserve. Par définition, un document est composé d'information consignée sur un support (support papier ou technologique – informatique si on préfère).

Cette information peut se présenter sous forme de textes, d'images fixes ou animées ou de sons. Elle peut aussi être multimédia, soit une combinaison de ces formes.

Les liens physiques ou virtuels qui sont faits entre les différents documents servent à constituer des dossiers qui portent sur des activités, des projets, des personnes, des organisations. L'image de la chemise de classement est celle qui nous revient quand on pense à un dossier, qu'il soit en format papier ou technologique.

Le problème, avec les documents et les dossiers, c'est qu'il y en a partout dans une organisation.

Par exemple, je ne vous apprendrai rien en vous disant qu'on peut trouver des *documents en format papier* dans les tiroirs de classeurs, sur des tablettes d'étagères, dans des tiroirs de bureau, dans des boîtes ou des cartons dans différents espaces de bureau ou d'entreposage plus ou moins bien organisés, dans des coffres-forts ou des voûtes, sur ou sous des tables de travail, sur des tablettes de fenêtres, dans des sous-sols humides ou des garages, dans les porte-documents individuels, à la résidence de certains employés...

Quant aux *documents technologiques*, ils ont tendance à se multiplier et à s'incruster partout : sur les disques durs des postes de travail ou des ordinateurs portables, dans des espaces de conservation sur Internet, chez des prestataires de services externes de conservation, sur des clés USB, des mémoires flash et des cartes mémoire, sur les serveurs de fichiers, dans les boîtes de courriels personnelles ou collectives, sur des unités de disques durs externes, des rubans et des cassettes de copies de sécurité, dans des collections de cédéroms, de dévédés et de Blu-rays, peut-être encore sur des disquettes ou disques ZIP, sur des tablettes de lecture, sur des serveurs Web, d'intranet et d'extranets, dans des iPod, sur des sites de réseaux sociaux et dans des blogues, chez des tiers hébergeurs de fichiers et dans des sites FTP, dans des voûtes électroniques Web, dans les serveurs de téléphonie cellulaire... Quand on pense qu'une pièce attachée à un courriel peut faire le tour de la planète et laisser y des traces permanentes sur son passage, il y a de quoi paniquer.

Une organisation tient à conserver ses documents importants parce qu'elle leur attribue une ou plusieurs valeurs : une valeur administrative, en général, et potentiellement une valeur financière (par exemple la trace d'une transaction) ou une valeur juridique pour protection de ses droits et le respect de ses obligations contractuelles.

Aussi, doit-elle mettre en place les mécanismes pour en assurer l'authenticité (à savoir qu'on a affaire au bon document produit ou reçu par la bonne personne), en assurer la fiabilité (le document doit être un reflet exact des opérations, des activités et des faits qui y sont mentionnés), en assurer l'intégrité (le document n'a pas avoir été altéré depuis sa création ou sa réception) et, finalement, en assurer l'exploitabilité (le document, dans le cours de sa vie utile, doit, en tout temps, pouvoir être localisé, repéré et consulté). Dans le cas des documents technologiques, des mesures pour en empêcher l'altération et l'apposition de signatures électroniques sont des moyens, parmi tant d'autres, pour préserver la valeur des documents terminés et officiels.

L'environnement normatif, légal et réglementaire

Il existe une très grande quantité de normes internationales qui encadrent la gestion des documents tant en format papier que technologiques. La plus importante est sans contredit la norme ISO 15489 intitulée Records Management. Elle recommande une démarche d'intervention. De nombreuses associations professionnelles font aussi la promotion de documents normatifs. Comme quoi, la gestion des documents d'une organisation est une préoccupation universelle pour la bonne gouvernance.

Au cours des dernières décennies, un grand nombre de pays ont adopté des lois et des règlements qui régissent l'accès à l'information dans les organismes publics, la protection des renseignements personnels, la gestion des documents ou qui fournissent un cadre juridique à l'utilisation des technologies de l'information pour la reconnaissance de la valeur juridique des documents technologiques. D'autres lois plus générales peuvent avoir aussi des incidences sur la gestion du cycle de vie des documents. Le Québec et le Canada ont adopté de telles lois qui tantôt s'appliquent uniquement dans le secteur public, tantôt dans les organisations du secteur privé. D'autres pays ont aussi légiféré en cette matière.

Quant aux entreprises publiques, cotées à la bourse, leurs règles de gouvernance sont désormais assujetties aux exigences de la loi américaine Sarbanes-Oxley ou de lois équivalentes dans d'autres pays. Ces lois exigent, entre autres, la mise en place et la maintenance de mécanismes rigoureux de gestion de leurs documents importants.

Le système de gestion intégrée des documents (GID)

Pour pérenniser la mémoire organisationnelle et en assurer l'exploitabilité, un organisme devrait envisager la conception, le développement, le déploiement et la maintenance d'un système de gestion intégrée de ses documents en format papier et technologiques.

Ce système s'insère dans la chaîne Information – Décision – Action. Pour prendre les bonnes décisions et poser les bons gestes, il faut s'appuyer sur des informations fiables et complètes. Celles-ci, en tout ou en partie, sont disponibles dans les mémoires individuelles. Mais elles se retrouvent surtout dans les documents de l'organisation (la mémoire organisationnelle). Encore faut-il que les réservoirs qui les contiennent soient facilement repérables et consultables et qu'on y trouve des données fiables et non périmées.

La gestion du cycle de vie des documents est aussi une des composantes d'un système efficace de gestion documentaire. Elle repose sur un modèle théorique appelé « théorie des trois âges » :

Au moment de leur création ou dès leur réception, et pendant une certaine période qui varie selon les documents et les dossiers, ceux-ci sont dits actifs et doivent être facilement accessibles. Ils sont alors conservés dans les espaces de bureau pour le format papier et en ligne, sur les serveurs, pour les documents technologiques.

Avec le temps, ils deviennent moins utiles, semi-actifs. C'est pour cette raison qu'on entrepose dans des boîtes ou des cartons les dossiers en format papier d'usage moins courant.

Puis, lorsque les documents ou les dossiers n'ont plus d'utilité administrative, financière ou légale, leur sort final devrait être planifié. La très grande majorité, qu'ils soient en format papier ou technologiques, sont voués à être détruits. Ceux qui ont une valeur archivistique, historique ou patrimoniale, sont archivés pour une conservation permanente.

À partir de ce qui vient d'être énoncé, permettez-moi de vous suggérer la définition suivante d'un système de gestion intégrée des documents :

« système pérenne de gestion dont les composantes sont intégrées afin de donner accès, aux personnes accréditées, à toute l'information pertinente portée par un support qui documente les activités d'une organisation ».

Les composantes d'un système de GID

Pour qu'une organisation contrôle efficacement ses documents, elle doit se doter des outils appropriés.

En plus de politiques, de normes, de directives et de procédures essentielles à tout processus de gestion, l'organisation a besoin d'un schéma de classification, d'un calendrier de conservation et d'une solution logicielle de gestion intégrée des documents (GID).

Le schéma de classification (ou plan de classification) est la pierre d'assise de tout système de gestion documentaire. Il sert à structurer l'information, à constituer les dossiers physiques et technologiques et à en normaliser l'identification.

Il s'agit en fait d'une arborescence logique qui identifie l'ensemble des activités génératrices de documents et de dossiers pour chacune des fonctions du domaine de la gestion interne (gestion administrative, gestion des ressources - humaines, financières, matérielles, immobilières, informationnelles -, gestion des communications, gestion des affaires juridiques), d'une part et des domaines d'affaires (en lien avec la mission spécifique de chaque organisation).

Pour sa part le calendrier de conservation officialise le cycle de vie de chaque série documentaire identifiée dans le schéma de classification auquel il doit être intégré.

Cet exercice de planification de la durée de vie et du sort final des documents et des dossiers en format papier ou technologiques est essentiel pour assurer la pérennité de la mémoire organisationnelle.

C'est aussi l'occasion d'identifier qui est responsable de la gestion de chaque série documentaire et d'évaluer si elle contient des renseignements personnels ou des informations confidentielles ou sensibles à protéger ou si elle regroupe des documents essentiels à préserver en cas de sinistre... pour éviter l'irréparable. Une gestion de risque, une police d'assurance pour la reprise des activités en situation de crise.

Enfin, la solution logicielle. Elle intervient après que l'organisation se soit dotée de son schéma de classification et y ait intégré ses règles officielles de conservation.

En prenant en charge les données de classification, le logiciel de gestion intégrée des documents sert à enregistrer l'existence des unités documentaires peu importe les supports d'information, à les identifier, à les décrire, à les repérer et à les consulter. Parce qu'il contient les données de gestion du cycle de vie des documents et des dossiers, il assure l'application du sort final planifié tant pour les documents en format papier que technologiques.

Un système efficace de gestion des documents repose sur des composantes parfaitement intégrées et vise à englober la gestion des documents administratifs, des documents d'archives, de la documentation de référence, technique, thématique, juridique... en somme de toute information portée par un support quelconque.

La place d'un système de GID dans une organisation

Maintenant, quelle place peut occuper un système de gestion intégrée des documents dans une organisation?

Pour répondre à cette question, j'aime bien utiliser la métaphore du fromage gruyère représentant l'ensemble des systèmes qui existent dans une organisation. Tous les systèmes qui génèrent ou stockent certains types de documents, correspondant aux trous dans le fromage, sont complémentaires à celui de la GID : c'est le cas, par exemple, du système de gestion des commandes, du système comptable, de celui qui gère les dossiers d'utilisateurs (dans un centre de santé)...

Pour sa part, le système de GID prend en charge la gestion de tous les autres documents officiels, terminés et approuvés utiles à la bonne gouvernance de l'organisation. Il a pour fonction leur identification, leur enregistrement, leur classement ou sauvegarde à des fins de repérage et de consultation, la gestion de leur cycle de vie jusqu'à leur élimination ou leur archivage définitif.

En amont de celui-ci, on retrouve (souvent en mode collaboratif), les fonctions de création, de réception, d'expédition et de transfert de support, de reproduction et de publication de nouveaux documents. D'où la nécessité de lier le système de GID, par exemple, à des outils de partage de l'information (tel SharePoint), à des solutions de numérisation de documents...

En périphérie gravitent des fonctions de traitement, de mise à jour, de changement de support ou de publication de documents existants, incluant la gestion du site Web, de l'intranet et de l'extranet lorsqu'ils existent.

On peut donc affirmer que le système de gestion intégrée des documents (GID) en format papier et technologique est au cœur des préoccupations de création et de mise à jour des documents qui composent les dossiers d'un organisme.

Il est nécessairement en lien avec les autres systèmes et les bases données organisationnelles ou sectorielles auxquels il réfère.

La conception, le développement, le déploiement et la maintenance d'un système de GID.

Parlons maintenant de la mise en place d'un projet de système de gestion intégrée des documents en format papier et technologiques. Un tel projet se découpe en quatre phases : sa conception, le développement des outils, son déploiement progressif et sa maintenance afin d'en assurer la pérennité.

La première étape consiste à définir les caractéristiques du système souhaité et à planifier son acceptation :

- La rencontre initiale avec les décideurs
- La sensibilisation des gestionnaires et du personnel visé
- L'évaluation de la situation et la proposition d'un plan d'action
- La réalisation d'études spécifiques (au besoin)
- La réflexion sur l'approche conceptuelle et opérationnelle
- La mise en place d'un cadre de gestion de projet
- L'élaboration d'un plan de gestion du changement et de communication.

Une fois les paramètres et les objectifs du futur système définis et adoptés par la direction et les principaux gestionnaires, la phase de développement des outils de gestion documentaire peut s'enclencher :

- La rédaction de la politique de GID
- L'établissement du schéma de classification
- L'établissement du calendrier de conservation

- La rédaction de normes, de directives et de procédures
- La production de la documentation de système.

Vient ensuite la portion du projet qui est la plus exigeante en termes d'efforts : le déploiement progressif dans les différents secteurs de l'organisation :

- La stratégie de déploiement
- La production d'un plan et du matériel de formation du personnel
- La mise en place de la solution technologique
- La formation du personnel
- L'application initiale du calendrier de conservation
- Le traitement des documents et des dossiers tant en format papier que technologiques.

Finalement, tout au cours du déploiement, en fin de projet et périodiquement par la suite, des interventions ponctuelles visant à s'assurer de la conformité et de la pérennité du système doivent être réalisées :

- Les audits sectoriels en cours de déploiement du système
- Le bilan organisationnel de fin de projet et les mesures pour assurer la pérennité du système
- Les audits périodiques sectoriels et organisationnels.

Les facteurs de succès.

Plusieurs facteurs sont à considérer afin qu'un projet de conception, de développement, de déploiement et de maintenance d'un système de gestion intégrée de documents en format papier et technologiques soit une réussite.

Le projet et ses objectifs doivent être clairement définis :

- Une réponse à des besoins clairement identifiés
- Le champ d'action du projet
- Le respect de certaines exigences.

La direction, les gestionnaires et même l'ensemble du personnel doivent s'engager individuellement et collectivement :

- La volonté affirmée et continue de la haute direction
- L'appui des gestionnaires
- La sensibilisation du personnel.

La démarche doit s'insérer dans un processus de gestion de projet :

- L'utilisation d'une méthodologie structurée
- Un projet collaboratif
- La planification du changement
- Les audits sectoriels en cours de déploiement.

Les composantes du système doivent être de haute qualité :

- La qualité des outils de gestion documentaire
- La qualité de la solution logicielle.

Et on doit prendre tous les moyens à notre disposition pour assurer la pérennité du système.

Une réponse aux problèmes qui font obstacle à la bonne gouvernance

Vous aurez compris que la mise en place d'un système de gestion intégrée des documents en format papier et technologiques a pour objectif de répondre aux problèmes organisationnels qui font obstacle à la bonne gouvernance.

D'une part, d'un point de vue systémique :

- Absence d'outils communs pour la gestion des documents
- Absence de règles pour la dénomination des répertoires et des fichiers informatiques
- Absence de règles pour la gestion des courriels
- Absence de liens entre les documents technologiques et les dossiers en format papier
- Difficulté d'identifier l'unité administrative responsable des documents à la suite de modifications apportées dans les structures de l'organisation.

D'autre part, en ce qui a trait aux processus d'affaires :

- Repérage ardu des documents et des dossiers à l'échelle de l'organisation et perte de temps à chercher
- Accès difficile aux documents et aux dossiers conservés par chaque membre du personnel et à s'y retrouver dans les logiques individuelles
- Entreposage inutile d'unités documentaires qui devraient être détruites ou conservation trop courte ou trop longue, ou encore un sort final inadéquat

- Destructures arbitraires de documents et de dossiers
- Perte de documents et de dossiers semi-actifs en circulation qui ne sont pas retournés dans les sites d'entreposage
- Présence de copies multiples de fichiers et de répertoires informatiques sur les postes individuels et sur les serveurs
- Espace requis pour la conservation des documents et des dossiers en format papier ou technologiques
- Accumulation de documents dans les espaces de bureaux ou dans les locaux d'entreposage
- Accumulation de fichiers informatiques et de courriels sur les postes de travail individuels ou sur les serveurs des réseaux locaux
- Organisation personnelle et individuelle des fichiers et des répertoires informatiques souvent identifiés au nom d'une personne plutôt qu'à celui d'une activité thématique
- Impossibilité d'identifier les exemplaires principaux (dossiers maîtres).

Pour en apprendre davantage sur le concept de gestion intégrée des documents en format papier et technologiques, je vous invite à consulter l'article publié sur le Web dans encyclopédie libre Wikipédia (<http://fr.wikipedia.org/wiki>) ainsi qu'un ouvrage substantiel que j'ai publié en décembre 2009 (<http://www.editionsmichelroberge.com/01gid/gid.htm>).