

Normes et certification de la fonction archives chez Ernst & Young

Laurent Ducol

Citer ce document / Cite this document :

Ducl Laurent. Normes et certification de la fonction archives chez Ernst & Young. In: La Gazette des archives, n°216, 2009. Chiffrer et évaluer les archives. pp. 119-127;

http://www.persee.fr/doc/gazar_0016-5522_2009_num_216_4_4645

Document généré le 15/03/2017

Normes et certification de la fonction archives chez Ernst & Young

Laurent DUCOL

Conduire une politique culturelle et patrimoniale est loin d'être antinomique avec le concept de mesure de l'activité, tel que nous l'entendons dans le cadre d'une certification de service. Une politique patrimoniale ne s'entend que par une projection à très long terme :

- Quoi conserver ?
- Quels moyens sont nécessaires au regard de ce que l'on sait des producteurs à l'instant T où l'on se pose cette question ?
- Comment assurer des moyens pour que le public accède à cette richesse ?

Toute politique patrimoniale est avant tout sélective. Il faut donc que cette politique obtienne des décideurs publics l'ajustement de ses moyens au regard des sélections faites ou à faire, la possibilité de les proposer plutôt que de se les faire imposer par la conjoncture ou par des décideurs non experts en la matière. À partir d'un certain niveau hiérarchique, les décideurs ne sont plus experts mais ont en revanche les qualités pour arbitrer, trancher, animer, manager. Ils doivent disposer des outils pour le faire. Le décideur, qu'il soit public ou privé, préfère trancher en amont avec un véritable argumentaire plutôt que revenir difficilement sur ses choix suite à un tollé éventuel ou un constat tardif de l'inefficacité et de l'irréversibilité de la décision prise quelques mois ou années auparavant.

« Chiffrer et évaluer les archives », ce thème est donc un enjeu qui passe par une introspection pour aboutir aux étapes de mise en œuvre d'une certification de service :

- définir précisément les contours (« procédures / processus ») ;
- s'assurer que les décideurs comprennent (« communiquer ses procédures ») ;
- identifier des unités de mesures quantitatives et qualitatives (« indicateurs ») en évitant des écueils parfois cruels ;
- vérifier à l'échelle du temps leur intérêt (« auditer ces procédures ») ;
- sinon les faire évoluer (« amélioration continue »).

Les archivistes sont estimés en tant qu'acteurs de ce changement car nous devons proposer et constituer cet outil de mesure. Il faut être convaincu de l'importance de cet outil à bâtir et de cette définition supplémentaire du « bien culturel » qu'il appartient aux professionnels de constituer.

Présentation sommaire du cabinet Ernst & Young

Le cabinet Ernst & Young rassemble 150 000 collaborateurs dans le monde, dont près de 5 000 en France, à Paris et dans 12 bureaux en régions (Lyon, Lille, etc.). Il regroupe des professionnels spécialistes des métiers de l'audit et du commissariat aux comptes, du domaine juridique et fiscal, de la fusion-acquisition, de la transaction et du conseil. Leur vision de la gestion des archives est fondée sur la notion de risque. Tout avis émis doit être tracé depuis l'instant où il est prononcé et écrit : il doit être collecté et conservé avec une gestion des accès selon des processus écrits.

Le cabinet a accumulé jusqu'en 2006 un stock d'archives papier de 75 km linéaires dont l'accroissement a été stabilisé par la maîtrise d'une politique de destruction (acte fondateur avant toute chose) ainsi que par la maîtrise d'une politique de production et un projet de *records management* (délai de quelques semaines à quelques mois entre la création et l'archivage du dossier : valable pour plus du tiers du stock entrant chaque année).

En 2008, le volume d'activité annuel du service des archives est majeur : 450 000 mouvements, dont 100 000 dossiers communiqués en 2008 (< 0,05 % de retard) et 150 000 nouveaux dossiers enregistrés (taux de couverture de 90 % de la production archives de la firme en 2008). Cette activité connaît une croissance de plus de 20 % par an depuis 2006. Deux raisons à cela fondées d'abord sur l'emploi de moyens techniques qui permettent de traiter plus rapidement l'acquisition des dossiers lors de l'enregistrement (importation de données relatives aux clients par des liens entre les bases existantes : base CRM¹) mais aussi sur leur communication *in* et *out* (l'emploi de code à barres). Par ailleurs, la pression du client interne joue le rôle de second moteur : le client est satisfait du service et use, voire tente d'abuser, de l'outil avec le risque de perte d'efficacité. De ce fait, il apparaît nécessaire d'exprimer et de relativiser l'activité de la fonction archives pour tenir compte de l'évolution de cette activité à la hausse, voire anticiper une baisse potentiellement liée à l'archivage électronique et organiser son redéploiement sous une autre forme². Trois idées force autour du métier d'archiviste chez Ernst & Young ont été la base de cette réflexion :

- l'archiviste est mémoire et aide à la sélection pour la communication (essentielle pour réaliser les missions auprès des clients donc source de nos revenus) et la destruction de nos dossiers (collaborateurs partis) ;

- l'archiviste est force de travail et a traité 800 tonnes d'archives en 2008. En parallèle, une action a été menée avec la médecine du travail (chariot à fond remontant notamment) ;

- l'archiviste est stratégique et financièrement viable : il gère la traçabilité du dossier de sa création au sort final, il contrôle et optimise les coûts des prestataires.

¹ Client Relationship Management : base de données concentrant l'ensemble des informations sur le client pour assurer un meilleur suivi ; une connexion avec l'outil de gestion permet de télécharger des données d'indexation pour alimenter la fiche de chaque dossier automatiquement.

² Les archivistes peuvent de fait se redéployer sur d'autres métiers : missions audit externe, former les utilisateurs à l'archivage électronique, etc. L'indicateur devient outil de management (anticiper les demandes de formations, etc.).

La certification : définition et principes

Cette démarche de traduction de l'activité passe par la participation au processus de management de la qualité déployé au sein du cabinet. La certification mise en œuvre est l'ISO 9001, version 2000¹. L'ISO (International Organisation for Standardisation) existe depuis 1947 sous l'impulsion combinée de l'ASA (US), de l'AFNOR et de BSI (UK) notamment. C'est un organisme non gouvernemental composé de représentants d'instituts de la plupart des pays du monde. L'ISO 9001 appartient à la série des normes ISO 9000 relatives au système de gestion de la qualité (définition des exigences). L'ISO 9001 est orientée en direction de la satisfaction du client avec une prestation efficiente (traçabilité, gestion des coûts/du risque). La version 2000 prend en compte le sort final des enregistrements. Une norme n'est pas nécessairement internationale pour des raisons de coûts et/ou de pratiques. Elle peut être seulement reconnue au niveau national. La France dispose pour cela de l'AFNOR qui délivre une norme « NF », comme la norme NF 40 350 – Prestation de gestion externalisée des archives². La délivrance du certificat est fondée sur un contrôle des engagements à l'issue de deux années. Des rendez-vous intermédiaires sont mis en œuvre afin de vérifier l'existence d'un suivi (« l'amélioration continue »). Deux objectifs guident la démarche : assurer la continuité de service (définir les acteurs, procédures, etc.) et relativiser le contexte c'est-à-dire se « lire » à N-1 (progrès, manques, justifications, corrections), « lire » les autres et se situer par rapport à eux. La mise en œuvre se fait à travers un programme consistant à rédiger les procédures, à s'assurer que les utilisateurs les comprennent, à les communiquer, à vérifier la satisfaction des utilisateurs par la mise en œuvre d'outils de mesure (indicateurs), à vérifier à l'échelle du temps leur intérêt (auditer ces procédures), sinon les faire évoluer (amélioration continue), tout en gardant la maîtrise des coûts (efficience).

¹ Il s'agit du millésime : une mise à jour a été faite en 2008. Ernst & Young sera audité en 2008 : si l'audit est concluant nous serons certifiés ISO 9001, version 2008.

² D'autres certifications sont également liées au monde des archives : l'ISO 15489 (*records management*) et l'ISO 14001, orientée vers le développement durable. Cette dernière porte en partie sur le traitement des déchets et sa détention par un prestataire de destruction traduit une autre dimension, peu mise en valeur par la profession à mon sens : la garantie de la non lisibilité de documents détruits.

Le projet Ernst & Young « New Archives »

Le Cabinet Ernst & Young ne peut ignorer l'environnement dans lequel il évolue : le risque est une clé de la démarche. L'affaire Enron qui entraîna la paralysie du cabinet Arthur Andersen reste en mémoire¹. Il est apparu nécessaire de mettre en œuvre un processus de traçabilité des archives, de leur création à leur destruction, selon le triptyque « indexation – pérennité – accès », de gérer des procédures complexes (comme l'*e-discovery* où l'adversaire peut investiguer chez nous : nécessité de stopper toute destruction, etc.) et de nouveaux enjeux comme l'archivage électronique. Par ailleurs, les clients du cabinet sont pour la plupart certifiés, les fournisseurs du cabinet sont dans le même cas (notamment certains prestataires d'archivage et prestataires de destruction). Les métiers du « front² » mettent en œuvre une certification ISO 9001. Dans la continuité, les fonctions supports du front sont auditées : sécurité/sûreté, achats, archives, informatique (gestion et accès aux données et approvisionnements). Dans le cadre de la fonction archives, la démarche a consisté à confier à un professionnel du métier une mission définie au regard des risques identifiés par les professions d'avocats et de commissaires aux comptes et convenable au regard de l'état de l'art du métier des archives. Des objectifs concrets sont établis : mettre en œuvre la traçabilité de tous les dossiers (un outil de gestion est à créer : code à barres, outils d'acquisition), écrire et communiquer les procédures (affiches, *hotline*, etc.), mesurer la qualité de service rendu et l'auditer (outil de mesure), garantir une évolution permanente (amélioration continue) en s'adaptant éventuellement aux circonstances (proposition des archives, du client interne, de la direction qualité) à travers des fiches de suivi.

¹ Enron, grande entreprise américaine du secteur de l'énergie, fit faillite en 2001 en raison des pertes occasionnées par ses opérations spéculatives sur le marché de l'électricité. Cette faillite entraîna dans son sillage celle du cabinet Arthur Andersen, qui auditaient les comptes d'Enron (ndlr).

² Ensemble des services au contact de la clientèle.

Quels enseignements se détachent à ce stade ?

- C'est le risque qui définit la mission ; les métiers engagent la responsabilité du cabinet (signature d'un rapport CAC, avis d'un avocat, etc.).

- L'impulsion vient du producteur et non des moyens généraux.

- Le métier support prend une nouvelle dimension : l'archiviste est reconnu comme exerçant un métier (fiches de poste et hiérarchisation). Si le cabinet est interpellé à quelque niveau que ce soit, il doit pouvoir prouver que l'état de l'art a été respecté.

- Le métier support doit communiquer ; il a désormais un client interne (haut niveau d'étude) et un sponsor (haute hiérarchie).

Chacun doit impulser un mouvement pour faire évoluer les procédures afin que tout collaborateur d'Ernst & Young maintienne à son tour une qualité de service auprès de notre client externe, source de nos revenus.

Mise en pratique¹

État des lieux « prestation / service interne »

La situation de la fonction archives en 2006 correspond à l'historique de deux firmes fusionnées en 2003-2004. Le nombre de prestataires, de comptes clients et de grilles tarifaires est important, l'ensemble n'étant pas géré par une contractualisation de même niveau. Les unités de mesures sont variées (palette, carton de 50, 60 et 100 litres, carton de déménagement, ml, pied cube, m³, boîtes archives de 10 et 15 cm, dossiers non structurés). L'ensemble, représentant près de 80 kml, est réparti sur des dizaines de bâtiments de prestataires. Les processus standard sont nommés, scindés, tracés différemment. Les services des archives des firmes ainsi rapprochés regroupent

¹ Ill. 1 à 4, p. IV à VII

un personnel de qualification différente pour les archivistes ; la traçabilité n'est pas standardisée (inventaires sur bases de données hétérogènes de types Notes, W, E, DBASE3, papier, logiciel Access) ni centralisée, les procédures diffèrent d'un site à l'autre, le processus d'archivage électronique est partiel ; le service des archives, même s'il répond à la demande du client, en reste éloigné (collecte tardive).

Programme de travail

- Les procédures

La première démarche a consisté en une réécriture des procédures, réduites à une dizaine de pages avec un lexique (définition des archives fondée sur celle du code du patrimoine). Cinq processus centraux sont dégagés et rattachés au macro-processus « Firme » : versement, conservation, communication, externalisation, destruction. Nous nous sommes assurés que les acteurs que sont la hiérarchie, les archivistes et les clients internes les comprennent en les communiquant. Nous avons conçu sur cette base les fiches de poste des archivistes et clarifié leur évaluation annuelle, le budget du service (un poste conservation, externalisation, communication, destruction) et les grilles tarifaires (à l'issue d'un appel d'offres).

- L'unité de base

Le mètre linéaire est défini comme l'unité de base pour traduire le conditionnement (dossier formalisé, boîte de 10 cm, conteneur de 50 litres). La communication de l'ensemble est imagée (les archives d'Ernst & Young couvrent une distance de 75 kml, soit trois fois le tour de Paris).

- La définition de l'indicateur

Il est nécessaire ensuite de définir ce que l'on veut mesurer et dans quel objectif : c'est l'étape de construction de la collecte avec la liste de ce qui est mesuré et comment (par qui, à partir de quel outil, avec quelle périodicité). Sur le plan pratique, la démarche peut se concrétiser par un tableau Excel comportant une liste d'indicateurs, avec pour chacun un minimum d'informations de description. Voici l'exemple d'un indicateur de communication, qui est un indicateur majeur de satisfaction du client :

- grand processus « firme » auquel il est rattaché : processus client ;
- formule de calcul : comptage hebdo - extraction BDD archives ;
- unité de mesure : dossier 5 cm ;
- fréquence : relevé quotidien, publication mensuelle ;
- maille d'analyse : nombre de dossiers/jour ;
- source de données : base de données archives ;
- historique disponible : 3 ans ;
- critère de correction : erreur ou retard de communication ;
- niveau de publication (quel lecteur ?) ;
- alimentation de l'indicateur : adjoint ;
- responsable de l'indicateur : chef de service ;
- visualisation : tableau/graphique ou camembert, et quelques lignes de commentaires.

▪ Les facettes d'un indicateur

Quelques éléments gardés en mémoire lors de ce travail ont permis d'exprimer des indicateurs :

- quantitatifs : versement, etc. ;
- qualitatifs (pourcentage de dossiers versés par rapport à la production de la firme ; retard sur la communication ; taux d'erreur de rangement, etc.) ;
- communicables (nombre de dossiers versés, communiqués, conservés, externalisés, détruits) ;
- relativisés : N-1, voire N-2 ;
- de référence (un seul) : le processus de communication qui traduit la satisfaction du client ;
- de réserve : anticiper une demande à venir (taux de remplissage des salles) ;
- internes : relevés quotidiens et hebdomadaires ;

- maîtrisés : on ne répond pas aux questions que l'on ne nous a pas posées, pas de double sens possible (exemple : analyse du temps de travail destiné à évaluer la charge et les besoins) ;

- commentés : importance des commentaires qui donnent à l'indicateur une expression de qualité au-delà de la quantité.

- L'expression de l'indicateur

Le travail d'expression de l'indicateur est essentiel. Il faut également souligner l'importance du logiciel de gestion d'archives qui permettra d'extraire l'information¹ :

- travailler sur la même unité de mesure (le dossier) ;

- toujours relativiser par rapport à l'année antérieure ou aux six derniers mois au moins et à des « extérieurs » (*benchmark*) ;

- commenter en une ligne pour aider à la compréhension (les commentaires réguliers permettent le rapport annuel ; faire le bon choix de visualisation : courbes, diagrammes, pourcentage) ;

- définir une périodicité et son emploi (quotidienne/hebdomadaire : interne au service), mensuelle voire revue semestrielle et annuelle (la hiérarchie) ;

- auditer à l'échelle du temps leur intérêt ;

- les faire évoluer selon le principe de l'amélioration continue (emploi de fiche de suivi pour tracer le pourquoi de ces changements de lecture nécessaires).

Laurent DUCOL

Responsable du service des archives d'Ernst & Young
laurent.ducol@fr.ey.com

¹ Lors de la rédaction du cahier des charges, il convient de veiller à ce que ce soit l'outil qui s'adapte aux besoins de l'utilisateur et non l'inverse.