

Une politique de gestion des documents d'activité pour une gouvernance documentaire stratégique

Arnaud Jules

Citer ce document / Cite this document :

Jules Arnaud. Une politique de gestion des documents d'activité pour une gouvernance documentaire stratégique. In: La Gazette des archives, n°228, 2012. Normalisation et gestion des documents d'activité (records management) : enjeux et nouvelles pratiques pour notre profession. pp. 153-171;

http://www.persee.fr/doc/gazar_0016-5522_2012_num_228_4_4991

Document généré le 15/03/2017

Une politique de gestion des documents d'activité pour une gouvernance documentaire stratégique

Arnaud JULES

En guise d'introduction

La création, l'exploitation, le partage, la conservation des documents d'activité font partie intégrante des activités, processus et systèmes de tout organisme, public ou privé. Ces documents d'activité contribuent à la performance, au bon fonctionnement quotidien et permettent de faire valoir des droits ou de les préserver. Leur valeur intrinsèque comme actif opérationnel, comptable, commercial, informationnel ou historique et leur apport dans la gestion des connaissances nécessitent de maîtriser cette valeur multi-dimensionnelle confrontée par ailleurs aux défis sociétaux et numériques.

Relever ces défis suppose donc, comme décrit dans les nouvelles normes ISO 30300 et 30301¹, de construire et d'intégrer un système complet de gestion des documents d'activité (SGDA) dans le système global de *management* de l'organisme. C'est à travers une politique formalisée, portée par la direction de l'organisme, et ses outils associés que va pouvoir prendre corps ce SGDA.

Cet article se fonde à la fois sur les nouveaux apports normatifs des normes de la famille 30300 relative à la gestion des documents d'activité mais aussi sur différents travaux et retours d'expérience dans des structures publiques ou privées de différentes tailles, dont celui du groupe France Télécom-Orange.

¹ ISO 30300 Information et document - Système de gestion des documents d'activité - Principes essentiels et vocabulaire, et ISO 30301 Information et document - Système de gestion des documents d'activité - Exigences

Définition et objectifs d'une politique relative aux documents d'activité¹

Dans sa définition normative, la politique relative aux documents d'activité définit les objectifs et orientations globales d'un organisme relatifs aux systèmes de gestion des documents d'activité, formellement exprimés par la direction. C'est une des composantes essentielles d'un SGDA.

Au sein d'un organisme, une politique va donc se traduire par un document stratégique et directeur (ou un *corpus* de documents) qui formalise et décrit un ensemble de principes fondateurs, de règles, de méthodes et de recommandations techniques. Pour le sujet qui nous intéresse, une politique fournit donc le cadre général d'organisation, d'intervention, de contrôle et donc de gouvernance des documents d'activité.

Qu'elle soit nommée politique documentaire, politique d'archivage ou politique de gestion de l'Information en fonction du périmètre des processus traités ou de la culture de l'organisation, une politique relative aux documents d'activité vise à définir, maîtriser, rationaliser l'ensemble des processus concernés et à soutenir une démarche d'amélioration continue de ces derniers.

Une politique est donc définie et validée par une direction générale, par des dirigeants ou hauts responsables. Cette politique définit des objectifs précis pour lesquels une stratégie est mise en œuvre. Nous définissons ici une stratégie comme un ensemble de modalités, de moyens et de ressources retenus et mis en œuvre pour atteindre ces objectifs. Ce qu'on appellera gouvernance est le déploiement pratique et opérationnel de la politique documentaire.

La politique formalise ainsi l'engagement de l'organisme et le soutien des décideurs permettant de conduire plus efficacement la mise en œuvre complète d'un SGDA. Cet engagement de la direction doit permettre *in fine* :

- d'assurer la compatibilité du SGDA avec l'orientation stratégique de l'organisme ;
- d'intégrer les exigences du SGDA dans les processus métier de l'entreprise ;
 - de s'assurer de la disponibilité des ressources (financières, humaines) et des compétences nécessaires à la bonne mise en œuvre et aux évolutions pertinentes du SGDA ;
 - d'entreprendre des actions de communication soulignant l'importance auprès du personnel de disposer d'un SGDA performant et de se conformer à ses exigences ;

¹ Pour cet article, l'expression politique documentaire est à considérer comme un synonyme de politique relative aux documents d'activité.

- de rappeler la nécessité de mettre en œuvre une politique d'amélioration continue et les outils associés.

Les caractéristiques d'une politique documentaire

Sont explicitées ici les principales caractéristiques d'une politique documentaire, caractéristiques qui peuvent être considérées comme autant de points de vigilance pour des projets et instances de gouvernance.

- Une politique a un caractère systématique.

Le périmètre et les processus pris en charge seront déployés systématiquement avec le même respect des exigences décrites dans l'ensemble de l'organisme. De ces exigences découlent des critères d'autoévaluation à utiliser pendant une analyse de l'existant documentaire et archivistique ainsi que des points d'audit lors de la mise en marche du processus d'amélioration continue.

- Systématique, une politique documentaire est également transverse.

Par définition, l'ensemble des métiers et processus de l'organisme crée, gère, diffuse, conserve, archive des documents d'activité. Les règles décrites s'appliquent pour tous, tout en ayant des modalités de mise en œuvre opérationnelle adaptées à chaque grand processus. La transversalité positionne naturellement une politique documentaire sur des enjeux de mutualisation de moyens et de bonnes pratiques.

- Une politique documentaire se définit en fonction d'un contexte.

Elle répond à des enjeux qui sont propres à chaque organisme et son environnement, et qui de fait vont permettre de dégager des priorités dans l'approche. Si nous essayons de classer les enjeux (sans prétention universelle), ils peuvent être de nature stratégique, légale, juridique, organisationnelle, sécuritaire, économique sans oublier technologique, tels qu'ils ont pu être décrits dans un article précédent de ce numéro. Que ce soit pour prouver ce qui a été fait, prouver ce qui n'a pas été fait et ainsi justifier son activité auprès d'autorités de tutelles par exemple, que ce soit pour permettre à l'organisme de travailler au quotidien, de protéger des informations à caractère personnel, ou de construire sa mémoire, ces enjeux vont au final se fédérer autour d'un seul et même but : participer à la gestion efficace des connaissances de l'organisme.

- Une politique définit précisément son périmètre d'intervention.

Pour des grands organismes par exemple, le périmètre concerne bien sûr les entités juridiques, la zone géographique. Mais le périmètre fondamental est le périmètre documentaire qu'il faut définir en fonction de la stratégie et des besoins de l'organisme en termes de :

- typologie des documents et des informations. Comme nous le verrons plus loin, c'est le travail de qualification des documents d'activité et de leur sensibilité ou criticité associée qui participe à la définition de cette partie du périmètre ;

- cycle de vie : la politique doit couvrir l'ensemble du cycle, de la création au sort final ;

- processus : la gestion des documents d'activité suppose le « contrôle efficace et systématique de la création, de la réception, de la conservation, de l'utilisation et du sort final des documents d'activité, y compris des processus de capture et de préservation de la preuve », ainsi que le précise la norme ISO 30300. Une politique claire se doit donc de définir les processus à traiter, à maîtriser et à contrôler.

- Une politique documentaire doit être au minimum cohérente et dans sa forme la plus aboutie interopérable avec les autres politiques de l'organisme en charge des autres systèmes de *management*. L'interopérabilité concerne bien sûr les exigences documentaires, qui doivent être appliquées en respectant les exigences propres à la sécurité physique et électronique par exemple, mais aussi :

- les processus relatifs aux documents d'activité au regard des processus « métier » ;

- l'ensemble de l'outillage technologique participant à la gestion des documents d'activité.

- Autre illustration, la politique documentaire doit s'articuler avec une politique de responsabilité d'entreprise, qui lorsqu'elle existe se fonde sur :

- des principes et valeurs énoncés dans une charte de déontologie,

- des règles de gouvernance au service de la performance et/ou de la qualité de service,

- dans certains contextes, une stratégie d'innovation pour un meilleur équilibre entre compétitivité économique et progrès social.

- Enfin, une politique s'inscrit dans la durée tout en devant être révisée très régulièrement.

De par sa transversalité, elle se construit sur ses propres objectifs tout en devant être discutée, partagée, négociée par des partenaires comme par exemple des juristes, des qualitatifs, des spécialistes de la sécurité de l'Information.

L'apport de la démarche d'analyse de risques

Qualifier et prioriser les enjeux relatifs aux documents d'activité, c'est faire l'effort d'anticiper un certain nombre de conséquences en termes de pénalités financières, de responsabilité pénale, de dispersion, de perte et fuite de l'information, de dégradation de l'image de marque ou pire qu'un problème d'image, de la perte d'un savoir-faire.

Une démarche d'analyse de risques appliquée aux documents d'activité apporte une méthodologie efficace pour construire étape par étape un SGDA tenant compte de la réalité opérationnelle de l'organisme. Cette démarche permet de décrire les exigences et cibles en matière de gestion des documents d'activité propres à un organisme.

Une analyse de risques se fait en amont et en parallèle de l'analyse de l'existant. Elle met en regard des enjeux, impacts et critères d'analyse, et des documents d'activité, leur sensibilité afin de construire des scénarii de risques et de hiérarchiser ces derniers.

D'un point de vue documentaire, cette démarche nous oblige, en tant que professionnels de l'Information-documentation, à bien distinguer deux concepts fondamentaux pour rendre opérationnel un SGDA, à savoir :

- un concept de qualité ou de valeur de l'information contenue dans les documents d'activité ;
- un concept de sensibilité de l'information.

Dans beaucoup d'organismes, la valeur ou la qualité de l'information se définit en fonction de la protection nécessaire de l'organisme, de son besoin d'assurer son activité au quotidien, et de la préservation et valorisation de son patrimoine. De fait, la valeur de l'information peut être respectivement définie comme juridique (c'est-à-dire légale ou probante), informationnelle ou historique.

La valeur juridique concerne les informations à tracer et à conserver pour des raisons :

- légales (une loi spécifie des exigences de conservation) ;
- réglementaires ;
- juridiques (à des fins de preuve devant les tribunaux).

La valeur informationnelle concerne les informations à conserver pour les besoins des métiers et la bonne conduite des activités :

- ne pas refaire ce qui a déjà été fait ;
- partager et mutualiser les connaissances en toute sécurité.

La valeur historique concerne les informations conservées pour leur contribution à la mémoire collective :

- documents pouvant servir à des fins de recherche ;
- documents conservés dans l'intérêt général.

Cependant, définir les valeurs à travers un modèle comme celui-ci n'aide que partiellement à déterminer le périmètre de la politique.

Y associer une sensibilité variable en fonction de la position du document d'activité dans son cycle de vie (de la création jusqu'à son sort final) permet d'identifier les documents plus importants à gérer en priorité et à quel moment. Il s'agit ici de catégoriser, toujours selon un modèle propre à un organisme, les documents d'activité selon leur caractère vital ou pas, et donc leur moindre importance à un moment donné ou leur « non statut » de document d'activité.

On considèrera comme documents d'activité vitaux les documents indispensables et irremplaçables. En cas de destruction ou de perte ils ne pourraient pas être reconstitués et l'information qu'ils contiennent ne pourrait pas être remplacée.

Sont également concernés les documents nécessaires à une reprise d'activité en cas de problème ou sinistre.

Le contenu d'une politique documentaire

Pour répondre à l'ensemble des enjeux évoqués précédemment et conformément à ce qui est décrit dans la norme ISO 30300, la politique doit expliciter les grandes cibles visées et les attendus du SGDA, à savoir :

- définir et/ou prioriser des périmètres documentaires à prendre en charge ;
- citer et décrire les processus à maîtriser, mettre en œuvre et contrôler ;
- définir les responsabilités documentaires et notamment le rôle de la direction (ou du « *top management* ») ;
- formaliser les relations, voire l'interopérabilité avec les politiques des autres systèmes de *management*.

Le contenu de la politique se doit donc de préciser les points ci-dessous (attention : le découpage proposé n'est pas universel mais il permet de prendre en compte les exigences à respecter dans les normes ISO 30300 propres aux documents d'activité et systèmes documentaires associés).

Le contexte de l'organisation

Chaque organisation, de par sa nature juridique, sa raison d'être, son domaine d'action culturel, économique, social, public, privé, exprime des enjeux, des contraintes et des priorités qui lui sont propres, qui sont à mettre au regard des exigences propres à un SGDA¹. L'analyse de risques telle que présentée plus haut est une méthodologie efficace pour formaliser ce contexte, contexte qui n'est pas immuable. En se centrant sur les activités et processus d'un organisme, la politique documentaire assure par là-même une certaine viabilité dans le temps. Néanmoins, l'évolution rapide et exigeante des contextes réglementaires, des technologies (comme l'exemple récent de l'émergence du *cloud computing*), l'émergence de nouvelles pratiques, de besoins (rematérialisation) et d'outils dans les organismes (réseaux sociaux d'entreprise par exemple), nécessitent d'assurer l'actualisation régulière de la politique.

¹ Les exigences d'un SGDA telles que décrites dans la norme ISO 30301 sont fiabilité, intégrité, conformité, complétude, systématisation.

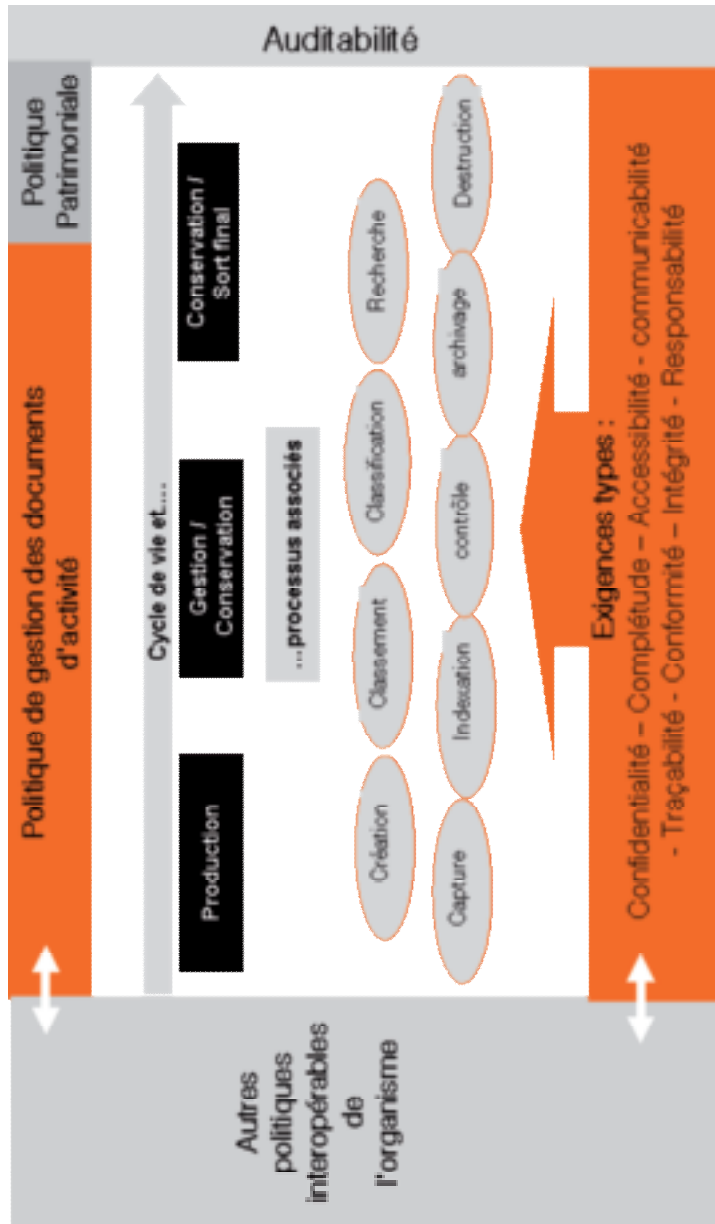
Les responsabilités et implications des différents acteurs

La définition des rôles et responsabilités s'articule à plusieurs niveaux :

- l'implication des décideurs qui doivent s'assurer que les rôles, les responsabilités et les habilitations en matière de SGDA sont définis et assignés et qu'ils font l'objet d'une communication à l'ensemble de l'organisme ainsi qu'aux entités ou personnels travaillant avec lui ou pour son compte. Les responsabilités doivent être clairement affectées de manière appropriée à l'ensemble du personnel, en particulier aux cadres supérieurs, aux responsables qui s'inscrivent dans les métiers de l'Information-documentation et bien sûr à toute autre personne amenée à créer des documents dans le cadre de son activité ;
- la nomination d'un responsable de la mise en œuvre du SGDA qui doit être un représentant issu de la direction. Lorsque la taille et la complexité de l'organisme l'exigent, un responsable d'exploitation des documents d'activité, ayant une formation et des compétences spécifiques, doit être désigné pour assumer ce rôle. Il est nécessaire que l'attribution des responsabilités et leurs interrelations soient documentées à travers des lettres de mission ou des fiches de poste par exemple ;
- la sensibilisation des utilisateurs finaux, clients et parties prenantes (partenaires externes à l'organisation ou prestataires par exemple) à leur responsabilité documentaire comme acteurs et bénéficiaires du SGDA. Cette sensibilisation passe par des actions d'information et de formation, socle d'une politique d'accompagnement au changement.

Le ou les périmètres documentaires traités

Le schéma ci-après précise le périmètre complet pris en charge par un système de gestion des documents d'activité et les principaux processus associés. En fonction des contraintes et exigences propres à une organisation, et reprises dans une politique, le cycle de vie complet ou une partie du cycle pourra être pris en charge. Ces choix stratégiques se traduisent par les politiques au nom et périmètre pouvant être différents (politique d'archivage, politique de gestion de l'information de référence, politique documentaire, etc.). Comme évoqué précédemment, la politique de gestion des documents d'activité s'insère dans un ensemble plus large qui est l'existence d'autres politiques avec lesquelles la cohérence et l'interopérabilité doivent être assurées. En aval du cycle de vie, la bonne intelligence avec une politique patrimoniale est nécessaire. Une politique de gestion des documents d'activité contribue en effet grandement au développement des synergies dans la gestion de l'information et à la construction du patrimoine informationnel et donc, à terme à la qualité des archives historiques d'une organisation.



Politique et processus pour la gestion des documents d'activité

Une méthodologie de déploiement et d'accompagnement

La méthodologie présentée ci-dessous de manière très synthétique comporte huit étapes :

1. désigner une personne ou une entité servant de référent en charge du déploiement ;
2. faire une analyse de l'existant ;
3. mettre en œuvre une politique documentaire validée par la hiérarchie, comprenant :
 - des procédures (habilitations, versement, classement, consultation, destruction, etc.) ;
 - un référentiel de conservation qui liste des catégories de documents avec leurs durées de conservation ;
 - un ou des référentiels juridiques et/ou techniques selon les contextes.
4. établir un programme de conservation des documents vitaux ;
5. préparer l'accompagnement au changement par un programme de formation à l'archivage et à la gestion des documents d'activité ;
6. déployer une ou des solutions(s) informatique(s) matérielle(s) et/ou logicielle(s) dédiée à la gestion des documents d'activité ;
7. réviser régulièrement la politique et auditer périodiquement le suivi des procédures, leur efficacité et le programme d'accompagnement au changement des utilisateurs ;
8. mettre en œuvre le plan d'amélioration continue.

Les étapes 2, 3, 4, 5, 6 s'appuient du point de vue méthodologique sur la méthode de conception et de mise en œuvre d'un système de gestion des documents d'activité explicitée dans la norme ISO 15489-2¹, issue de la

¹ *Records management. Partie 2 : guide pratique*, mars 2002. La méthodologie explicitée dans cette norme, et en huit étapes, est la méthodologie dite DIRKS (*designing and implementing recordkeeping systems*).

méthode australienne DIRKS. Pour les étapes 7 et 8, l'apport des nouvelles normes ISO 30301 est fondamental notamment pour l'évaluation des performances du SGDA et les actions d'amélioration continue à entreprendre suite à cette évaluation.

Ces étapes de déploiement mettent en exergue quatre points fondamentaux pour réussir le déploiement d'une politique :

- la nécessité absolue d'identifier un (ou des) responsable(s) du programme de déploiement, son champ de responsabilités et son périmètre d'intervention ;
- la nécessité d'une démarche pragmatique de sélection et de priorisation documentaire pour traiter en priorité les documents identifiés comme vitaux ou de manière générale absolument indispensables au bon fonctionnement d'une organisation. Cette priorité peut s'appliquer aussi bien aux types de documents qu'aux processus à mettre en œuvre (dans certains cas la maîtrise du processus de création sera plus critique à court terme que le processus d'archivage ou l'inverse). Là aussi tout est affaire de contexte ;
- la nécessité de bien associer la mesure de l'évaluation des performances du SGDA et actions à entreprendre pour appliquer le principe d'amélioration continue ;
- la nécessité de disposer d'outillage adapté au contexte de l'organisme.

Les instruments de mise en œuvre de la politique

Sans outillage, une politique documentaire peut rester une simple lettre de bonnes intentions. C'est pourquoi un outillage spécifique est nécessaire pour déployer et contrôler sa bonne mise en œuvre.

Processus et procédures

Le premier outil à formaliser est bien sûr la cartographie des processus. Nous parlons ici des processus propres à la gestion des documents d'activité ayant été au préalable listés dans la politique. Ces processus doivent être adossés au processus de travail des collaborateurs d'une organisation afin de soutenir efficacement leur activité.

Un processus (métier) peut être défini comme une suite d'opérations normalisées effectuées par tout ou partie des collaborateurs d'une fonction métier de l'organisme pour effectuer une activité donnée.

Complété par le qui, le comment et le quand, le processus se transforme en procédures opérationnelles qui vont permettre de mettre en action l'organisme et de déployer les réponses techniques, logistiques et informatiques pour assurer la bonne gestion des documents d'activité. L'efficacité de ces processus et procédures est possible par la création et l'exploitation d'outils de différentes natures à mettre à la disposition des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du SGDA.

Les outils

Les outils pour déployer une politique peuvent être classés en cinq grandes familles. Nous ne reprendrons pas en détail l'objectif, le contenu et la méthodologie de construction de ces outils : il s'agit surtout de les qualifier et de les positionner entre eux et vis-à-vis de la politique.

- Les outils de pilotage

Pas de stratégie, pas de politique sans pilotage. Ce pilotage doit se traduire par l'existence d'outils qui pourront par exemple être utilisés par les instances de décision du SGDA (comités de pilotage, de gouvernance, etc.) assurant la supervision du déploiement de la politique à travers des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

De manière plus pragmatique, ces outils opérationnels de pilotage que sont les résultats périodiques de l'évaluation du SGDA – les résultats d'audits – sont exploités à ce niveau comme un type d'information entrante utilisée pour la révision et l'amélioration continue du système.

L'exemple ci-après, construit sur l'annexe 1 de la norme ISO 30301, liste les points de contrôle pour une auto-évaluation d'un SGDA. Cet outil est en cours de test dans une entité de France Télécom-Orange.

Compréhension de l'organisme et de son contexte	L'organisme a-t-il identifié et documenté les facteurs internes et externes affectant le système de gestion des documents d'activité (SGDA), y compris les parties prenantes ayant un intérêt dans ses objectifs de gestion des documents d'activité ?
Exigences	La documentation du SGDA identifie-t-elle les exigences-clés de type : <ul style="list-style-type: none"> ▪ législatives ▪ réglementaires ▪ opérationnelles auxquelles le SGDA doit satisfaire ?
Domaine d'application du SGDA	L'organisme a-t-il défini et documenté le domaine d'application du SGDA ?
Domaine d'application du SGDA	Le domaine d'application identifie-t-il : <ul style="list-style-type: none"> ▪ les sections ▪ les fonctions ▪ des services de fournisseurs externes de l'organisme pour lequel le SGDA s'applique ?
Engagement de la direction	La direction a-t-elle communiqué la décision d'établir un SGDA au sein de l'organisme ?
Politique	L'organisme a-t-il une politique définie en matière de documents d'activité ?
Politique	La politique est-elle adoptée et entérinée par la direction ?
Politique	La responsabilité de la conformité est-elle attribuée ?
Rôles, responsabilités et habilitations	Un représentant spécifique de la direction ayant un rôle, une responsabilité et des habilitations définis pour le SGDA a-t-il été désigné par la direction ?
Actions pour prendre en compte les risques et opportunités	L'organisme a-t-il identifié et documenté les risques devant être adressés par le SGDA ?

Objectifs et moyens	L'organisme a-t-il établi les objectifs de gestion des documents d'activité pour adresser les risques ?
Objectifs et moyens	Les objectifs sont-ils mesurables et cohérents avec la politique du SGDA ?
Objectifs et moyens	Les objectifs relatifs aux documents d'activité tiennent-ils compte des ressources de l'organisme ?
Objectifs et moyens	Y a-t-il un plan de mise en œuvre identifiant : <ul style="list-style-type: none">▪ les responsabilités▪ ce qui doit être fait▪ les calendriers pour atteindre les objectifs de gestion des documents d'activité ?
Ressources	Les ressources allouées tiennent-elles compte de la mise en œuvre complète du SGDA ?
Compétences	Les responsabilités liées aux objectifs relatifs aux documents d'activité sont-elles assignées à un personnel approprié aux niveaux pertinents de l'organisme ?
Sensibilisation et formation	Des programmes de formation et de sensibilisation sont-ils en place pour répondre aux objectifs et au plan de mise en œuvre relatifs aux documents d'activité ?
Communication	Des procédures pour la communication interne et externe relative au SGDA sont-elles établies ?
Documentation	La documentation requise par le SGDA, spécialement les procédures, est-elle convenablement identifiée et maîtrisée ?
Planification et contrôle	Les processus permettant de répondre aux risques sont-ils planifiés et mis en œuvre ?

Conception des processus	Y a-t-il une documentation des processus et contrôles des documents d'activité sélectionnés et utilisés pour concevoir les systèmes documentaires dans le cadre du SGDA ?
Mise en œuvre des systèmes documentaires	Y a-t-il une documentation sur la mise en œuvre des systèmes documentaires et comment ceux-ci répondent-ils aux objectifs de gestion des documents d'activité ?
De la surveillance à l'évaluation des performances	Les parties prenantes identifiées sont-elles régulièrement interrogées pour évaluer l'efficacité du SGDA en termes de réponse à leurs attentes ?
Audit interne	La mise en œuvre du SGDA est-elle audité à intervalles réguliers ?
Revue de direction	Une revue de direction et un processus d'évaluation sont-ils en place pour le SGDA ?
Revue de direction	Les résultats de l'évaluation du SGDA par la direction ont-ils fait l'objet d'une analyse et d'une réponse ?
Contrôle des non-conformités et actions correctives	Une procédure est-elle mise en place pour répondre aux non-conformités identifiées par les processus de contrôle qualité et d'audit et les corriger ?
Amélioration continue	L'organisme a-t-il établi des procédures pour mettre en œuvre les correctifs, mises à jour et améliorations du SGDA ?

- Les outils méthodologiques

Cette famille d'outils peut être définie comme un type d'outillage très utile dans de grands organismes où le déploiement se fait grâce à la mise en place d'un réseau de correspondants. Réaliser une analyse de risque documentaire, une analyse de l'existant dans un contexte papier ou numérique, établir un référentiel de gestion et de conservation peuvent être menés plus efficacement et de manière harmonisée si des modes opératoires et modèles de documents sont disponibles pour les acteurs chargés du déploiement de la politique.

- Les outils de gestion

Nous traitons ici des outils documentaires tels qu'ils sont définis dans les normes de gestion des documents d'activité depuis le plan de classement, les référentiels et l'ensemble des procédures mises en œuvre :

- définition d'un plan de classement basé sur les fonctions servant à identifier, positionner et relier les documents d'activité entre eux ;
- développement de règles de nommage et d'indexation, ainsi que des règles pour assurer la gestion de l'identification pérenne des documents d'activité ;
- identification pérenne de l'origine et de la propriété des documents d'activité ;
- détermination des durées de conservation appropriées pour les documents d'activité et mise en place d'une autorité de destruction ;
- définition de la sécurité et protection appropriées pour les documents d'activité et mise en place d'autorisations d'accès adéquates.

- Les outils technologiques

Ils sont la traduction opérationnelle de la capacité du SGDA à gérer des flux et volumes importants de documents d'activité électroniques. Construits à partir d'analyses des besoins et des exigences de la politique, le tout traduit en cahier des charges, ils se doivent d'être interopérables dans la mesure où un SGDA abouti peut utiliser différents environnements logiciels et matériels pour assurer traçabilité, intégrité, sécurité, pérennité et autres exigences. De la création à la capture, de la gestion à l'archivage, différents types d'outils s'associent (environnements de production de documents, gestion électronique de documents, système d'archivage électronique).

- Les outils de référence

Dans certains contextes, ces outils permettent d'aider les organismes et leurs collaborateurs à bien appréhender et comprendre les moyens logistiques, techniques, technologiques mis en œuvre et sur quels fondamentaux ils sont déployés (normes, recommandations, bonnes pratiques par exemple pour l'archivage électronique).

Autre exemple, un référentiel juridique à jour explicitant le contexte légal et réglementaire propre à une organisation et son secteur d'activité est un outil très précieux pour un *records manager* explicitant un risque ou un enjeu à sa hiérarchie ou à un dirigeant.

- Les outils de soutien

Cette dernière famille concerne l'ensemble des outils pouvant être conçus pour accompagner les utilisateurs dans l'adoption du système de gestion des documents d'activité et son application au quotidien. Sont concernés l'ensemble des outils réalisés pour la communication, la sensibilisation et la formation aux bonnes pratiques et règles de gestion des documents d'activité tels que définis dans un organisme.

Un exemple de politique relative aux documents d'activité : France Télécom-Orange

Au sein du groupe France Télécom-Orange, il a été convenu depuis 2006 que la politique d'archivage et de *records management* (PAG) et la politique de sécurité de l'information du groupe (PSIG), incluse depuis 2007 dans la politique de sécurité globale (PSG), concernaient chacune dans leur champ d'application la gestion de l'information. À ce titre, elles se sont mutuellement référencées depuis l'origine.

Sur le plan normatif, la PAG s'appuie sur la norme ISO 15489 et la PSG sur les principales normes de la série 27000-Systèmes de *management* de la sécurité de l'information. Cette approche par la sécurité de l'information a permis d'intégrer le sujet de la certification dans notre démarche.

Le groupe France Télécom-Orange a en effet considérablement étendu et diversifié son champ d'action, que ce soit par son ouverture à l'international, par l'existence de nombreuses filiales ou par la complexité croissante de ses métiers. La nécessité de garder des preuves, de réutiliser en tant que de besoin les informations et de préserver ce capital informationnel, aussi bien pour les informations produites que pour celles qui nous sont confiées par des tiers (partenaires, clients), a amené le groupe à définir et à mettre en œuvre la rationalisation nécessaire du processus d'archivage.

Pour ce faire, l'approche retenue a été celle de l'analyse de risques en conformité avec l'ISO/CEI27005 : 2008. Ont ainsi été définis et formalisés les enjeux, la sensibilité des informations, les menaces, les scénarios de risques et leur hiérarchisation aboutissant à l'identification des exigences propres aux documents d'activité. La nécessaire prise en compte des enjeux et exigences de sécurité en découlant a été facilitée par la mise en cohérence des deux politiques aujourd'hui déployées, la politique d'archivage et de *records management* et la politique de sécurité globale du groupe.

Un travail complémentaire, mené en collaboration avec la Fédération de l'*information lifecycle management* (FEDISA)¹, a permis de définir une démarche permettant une éventuelle certification selon l'ISO/CEI27001 : 2005, certification conforme aux besoins de la PAG.

Déployée depuis 2007, la PAG a permis de mieux maîtriser l'archivage papier (définition des processus et procédures, connaissance des contenus, application des destructions, contentieux gagnés, maîtrise des coûts, rationalisation du tiers-archivage).

Pour ce qui est de l'outillage informatique, la politique a servi de socle stratégique pour déployer deux applications transverses et gouvernées de gestion électronique de documents (GED), et d'application d'archivage électronique.

2012 a été l'année de révision de la PAG ainsi que de la politique de sécurité globale, dans une approche globale de la gestion du cycle de vie de l'information au sein de laquelle l'archivage est l'un des processus.

Pour ce qui concerne la révision de la PAG, l'intégration des exigences de normes de la famille 30300 et la construction d'un système de gestion des documents d'activité font donc partie des objectifs pour couvrir les processus de la gestion de l'information, de la création jusqu'à la destruction en passant par l'archivage.

Le référencement réciproque des deux politiques du groupe sera bien sûr maintenu.

¹ Association réunissant des groupes d'utilisateurs, intégrateurs, experts juridiques et techniques et fournisseurs de technologie matérielle ou logicielle.

Conclusion

Une politique de gestion des documents d'activité s'inscrit au service de la stratégie globale de l'organisation. Elle contribue au développement des synergies dans la gestion de l'information et à la construction du patrimoine informationnel en participant à la gestion efficace des connaissances. Pour atteindre sa cible, une politique doit être connue et donc communiquée, expliquée et doit faire l'objet d'actions de sensibilisation et de formation spécifiques. L'ensemble des actions pourra être désigné sous le vocabulaire d'accompagnement au changement. De par son approche par les risques et les processus, la définition et la mise en œuvre d'une politique documentaire amènent très fréquemment les professionnels engagés dans ces actions à travailler au plus près des clients et utilisateurs finaux au sein même des lieux de production des documents d'activité.

Arnaud JULES
Directeur Information & *Records management*
France Télécom-Orange