

La gouvernance documentaire : un cadre stratégique pour la gestion intégrée des documents d'activité et des documents en format papier et technologiques

Michel Roberge

J'aimerais d'abord remercier les organisateurs de ce congrès et particulièrement la **Señora Georgina Maldonado Lima**, Directora del Archivo Histórico Universitario, pour l'aimable invitation à venir partager avec vous quelques éléments de réflexion sur le métier commun qui nous unit. J'aimerais adresser un merci spécial à la **Señora María de la Cruz Ríos Yanes**, Directora Archivo General Municipal de Puebla, pour sa patience dans l'organisation de mon voyage et de mon séjour à Puebla malgré mes contraintes de dernières minutes pour mon retour au Québec.

La conception, le développement, le déploiement et la maintenance d'un système de gestion intégrée des documents d'activité en format papier ou technologiques reposent sur une démarche ordonnée maintenant définie dans les normes ISO de la série 30300 – *Système de gestion des documents d'activité*). Qui ne doit pas laisser de place à l'improvisation. Ce processus doit aussi se dérouler dans un contexte de gestion de projet complexe qui implique à la fois la haute direction d'une organisation et l'ensemble des utilisateurs des documents. Il est généralement coordonné par des experts de la gestion documentaire qui doivent engager leur action avec les spécialistes des technologies de l'information. Avec une préoccupation : prioriser la formation, l'accompagnement et le soutien des utilisateurs des documents institutionnels (l'ensemble du personnel de tous les niveaux hiérarchiques) qui sont au cœur d'une gestion des documents efficiente.

Voilà le menu de mon exposé d'aujourd'hui qui s'appuie sur près de 40 années d'expérience concrète sur le terrain auprès de milliers d'organisations québécoises tant du secteur public (gouvernemental, municipal, santé et éducation) que privé. J'aimerais vous faire partager une méthodologie gagnante tout en soulignant un certain nombre de pièges à éviter. La mise en place d'un système de gestion intégrée des documents d'activité en format papier ou technologiques est exigeante. Vision, rigueur, ténacité, écoute, savoir, savoir-faire, savoir-être sont quelques-unes des qualités essentielles à la réussite.

Je vous propose donc d'aborder la question sous l'angle des thèmes suivants :

- Entendons-nous d'abord sur une définition de la gestion intégrée des documents d'activité.
- Je présenterai ensuite, comme préalable, la démarche éprouvée auprès d'organisations québécoises de l'établissement d'un plan de gouvernance documentaire pour le développement, le déploiement et la maintenance du système.
- En conclusion, j'aimerais souligner un certain nombre de facteurs de succès pour la réussite d'un projet de gestion documentaire.

0 - 0 - 0

1. Définition de la gestion intégrée des documents d'activité

On peut définir la gestion intégrée des documents (GID) d'activité comme étant un « système pérenne de gestion dont les composantes sont intégrées afin de donner, aux personnes accréditées, accès à toute l'information pertinente portée par un support qui documente les activités d'une organisation ».

Systeme

Un système comme un ensemble organisé et structuré d'éléments interreliés et en interaction qui évolue dans le temps :

- l'**environnement** où se déroulent les opérations de traitement des intrants,
- des **intrants** à traiter pour obtenir un résultat escompté,
- une **séquence d'activités** présentant l'ordre des opérations de traitement des intrants,
- des **ressources** humaines, financières, matérielles (physiques) et informationnelles (connaissances et savoir-faire) nécessaires pour le traitement des intrants,
- des **extrants**, résultat obtenu à la suite du traitement des intrants et
- une **fonction**, c'est-à-dire son intégration dans un ensemble donné.

La GID est un système dont les **intrants** sont les documents produits ou reçus par l'organisation, quel que soit le support sur lequel est consignée l'information.

Le **traitement** de ces documents doit se faire selon une **séquence** prédéterminée : identification, classification, enregistrement, description, classement, contrôle de la circulation, transfert au semi-actif des documents en format papier, versement dans les archives ou élimination.

Ces étapes de traitement auront comme résultat, ou **extrant**, le partage de l'ensemble documentaire en unités actives, semi-actives, essentielles, et archivées.

Toutes ces opérations se font dans un **environnement** précis : les unités administratives, le local d'entreposage des documents semi-actifs, la voûte, le local de conservation des documents d'archives.

Elles sont effectuées par l'ensemble des **ressources** humaines de l'organisation : personnel de secrétariat, d'encadrement, professionnel, technique qui se facilite la tâche en consultant les manuels de procédures et en utilisant les ressources financières, le matériel et l'équipement disponible.

Systeme pérenne

La pérennité du système de GID, c'est-à-dire sa capacité de se maintenir dans le temps, doit être assurée, peu importe les événements qui peuvent affecter l'organisation : mouvements des ressources humaines, réorganisations administratives, changements technologiques, sinistres, transformation de la mission, croissance...

Systeme de gestion

La GID est un système de gestion au même titre que les autres systèmes d'une organisation : systèmes de gestion des ressources humaines, de gestion de la paie, de gestion des communications... Les fonctions de gestion que sont la planification, l'organisation, l'administration, le contrôle et l'évaluation ont pour équivalent la conception, le développement, le déploiement et la maintenance des composantes du système de GID.

Composantes intégrées

Pour qu'un système de GID soit efficace, ses composantes doivent être intégrées. Par exemple, pour la gestion des documents, les règles du calendrier de conservation doivent être reliées aux rubriques du schéma de classification et ces deux outils de gestion documentaire doivent être intégrés au logiciel de GID. Le système doit constituer un guichet unique pour la gestion intégrée des documents actifs et semi-actifs, des documents d'archives de conservation permanente (fichiers informatiques, courriels – mails, extraits des systèmes informatiques et des bases de données). Il doit prendre en charge la gestion des documents en format papier et technologiques.

Donner accès

Il s'agit ici de la raison d'être, de la fonction principale d'un système de GID : donner accès à la mémoire organisationnelle afin d'assurer la continuité des activités reliées aux domaines d'affaires (documents de mission) et à celles de la gestion interne de l'organisation.

Personnes accréditées

Tout système de GID doit être doté de règles logiques et physiques d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels ainsi que des informations sensibles et confidentielles.

Information portée par un support

La GID est un système de gestion des documents en forme de textes, de sons ou d'images fixes ou animées ou d'une combinaison de ceux-ci portés par tout type de support.

Information pertinente

Dans un système de GID, les documents ont une valeur administrative, financière, juridique, archivistique, historique, patrimoniale, documentaire ou informative. Pour assurer l'accès aux seuls documents pertinents, le système doit permettre l'identification, l'inventaire et l'accessibilité de l'information utile et la destruction planifiée et autorisée de toutes les unités documentaires devenues obsolètes dont l'organisation doit se départir.

Information qui documente

L'information qu'une organisation crée, reçoit ou acquiert au quotidien sert à documenter les activités passées et en cours qui découlent de l'accomplissement de sa mission (la livraison des produits et des services à des clients ou à des citoyens) ou de la réalisation de ses activités administratives en soutien à la mission.

Activités

Dans une organisation, les activités réalisées sont génératrices de documents créés, reçus ou expédiés : c'est sur la base de ces activités que sont constitués les dossiers.

Organisation

Bien qu'il y ait de nombreux points communs entre toutes les organisations et, en particulier, entre celles d'un même secteur d'activité, chaque système de GID possède des caractéristiques spécifiques qui en font un système organisationnel qui doit répondre aux besoins propres à chaque organisme.

GID et GED

Le concept de la gestion intégrée des documents (GID) est plus global que celui de la GED (Gestion électronique des documents) qu'on peut définir comme étant la « gestion, par des moyens informatiques, du cycle de vie complet d'un document électronique (textuel, graphique, sonore, etc.), allant de sa création à sa destruction, en passant par sa modification, sa publication, sa diffusion, etc., de manière à optimiser l'accès à ce document, à l'information qu'il contient et à l'information qui le concerne ».

Maintenant que le concept de GID est défini, nous allons maintenant identifier les conditions

gagnantes afin d'intégrer cette fonction de gestion dans les processus organisationnels existants.

0 - 0 - 0

2. Un préalable : l'établissement d'un plan de gouvernance documentaire

L'objectif d'un plan de gouvernance documentaire consiste à dresser un bilan de santé de la gestion des documents dans une organisation en

- définissant la portée du projet,
- établissant le diagnostic sur les pratiques actuelles
- dressant la liste des cibles à atteindre pour apporter les correctifs
- identifiant les activités à réaliser pour atteindre les cibles
- ébauchant le plan de match : les échéanciers, les efforts, les ressources

La réalisation d'un plan de gouvernance débute par la compilation des attentes de la haute direction d'un organisme. Les objectifs à atteindre, la portée du projet et son envergure doivent être colligés, validés et approuvés avant de procéder à son développement.

a) La portée du projet

Il est particulièrement important de présenter, de faire valider et de faire approuver la portée du système à mettre en place en répondant aux questions suivantes.

- Quels documents seront visés (documents de mission et de gestion sur papier + documents technologiques : fichiers bureautiques, courriels – mails – extraits des systèmes informatiques et des bases de données) – (documents à protéger : essentiels, contenant des renseignements personnels, sensibles ou confidentiels)?
- Quelle stratégie de déploiement sera envisagée (portion des documents déjà existants à intégrer au nouveau système) ?
- Quels seront les rôles et responsabilités organisationnelles, sectorielles, individuelles ?
- Quelles sont les obligations légales et réglementaires auxquelles est soumise l'organisation ?
- Jusqu'à quel point l'organisation se conforme-t-elle aux obligations légales et réglementaires ?
- Quels sont, pour l'organisation, les risques de non-respects de ces obligations?

b) Les pratiques actuelles

L'étape suivante consiste à dresser la liste de tous les outils et de décrire les pratiques actuelles de gestion documentaire, fondement même de l'établissement du diagnostic. Ce relevé, le plus exhaustif possible, doit être validé et approuvé par l'organisation.

c) Les cibles à atteindre

Vient ensuite le moment de définir les cibles à atteindre pour redresser la situation.

- Privilégier une approche : concentrer les efforts sur les utilisateurs de documents, acteurs principaux d'une gouvernance documentaire efficace et efficiente afin d'optimiser les investissements de l'organisation dans la gestion de ses documents.
- Établir des principes généraux : une gestion systématique des documents créés, reçus et expédiés et une application sectorielle des règles de conservation.
- Gérer le cycle de vie des documents : une gestion des documents semi-actifs en format papier et une application du sort final des documents inactifs (versement aux archives/destruction).
- Viser l'enregistrement organisationnel des documents.
- Définir les règles d'exploitation des documents quant à la capacité de recherche, de repérage et de consultation des dossiers et de leurs composantes intégrées en format papier et technologiques ainsi qu'à la sécurité et à l'intégrité des documents.
- Établir les règles de transfert de support (numérisation) par la documentation, d'une part, des processus de transfert et, d'autre part, de destruction des documents sources ayant fait l'objet d'un transfert.
- Établir ou mettre à niveau les outils de gestion documentaire :
 - les documents normatifs et les procédures : la politique sur la gestion intégrée des documents (GID), les directives et les procédures;
 - un schéma organisationnel de classification des documents et des dossiers;
 - un calendrier organisationnel de conservation des documents intégré au schéma de classification.
- Identifier une solution logicielle pour une véritable gestion intégrée des documents
- Élaborer une stratégie de déploiement dans l'ensemble des unités administratives de l'organisation.
- Préparer la gestion du changement en
 - élaborant un plan de communication;
 - étudiant la possibilité d'intégrer les activités de gestion documentaire dans les tâches et les objectifs annuels du personnel;
 - procédant à une sensibilisation initiale de l'ensemble du personnel (tous les niveaux d'emploi);
 - mettant en place un plan de transmission initiale des savoirs et des savoir-faire;
 - assurant le développement des compétences des utilisateurs du système en les accompagnant au cours du déploiement initial et en leur apportant tout le soutien requis par la suite;
 - prévoyant la transmission continue des savoirs et des savoir-faire du personnel futur.
- Assurer la pérennité du système par
 - la réalisation d'audits périodiques de conformité tant au niveau sectoriel qu'organisationnel et
 - la mise à jour périodique des outils de GID (la politique, le schéma de classification, le calendrier de conservation, les procédures et la solution logicielle).

d) Les activités à réaliser

Une fois les cibles approuvées, l'étape suivante consiste à dresser la liste détaillée des activités à réaliser. Il s'agit ici d'établir le plan de match pour atteindre les cibles. Celui-ci devra également être validé et approuvé par la direction. Il comprend généralement les éléments suivants ordonnancés selon la logique de leur réalisation :

- **Les activités préalables**
 - Sensibiliser le personnel
 - Procéder à la définition des responsabilités organisationnelles et sectorielles
 - Définir les responsabilités d'un Comité permanent de GID
 - Établir la stratégie de déploiement du système et de gestion du projet
 - Intégrer les activités de gestion documentaire dans les attentes et les objectifs annuels du personnel

- **Les activités d'établissement ou la mise à niveau initiale des outils de GID**
 - Établir et faire approuver la politique de gestion intégrée des documents d'activité en format papier et technologiques.
 - Établir et faire approuver le schéma organisationnel de classification des documents
 - Établir et faire approuver le calendrier organisationnel de conservation des documents
 - Rédiger le guide des utilisateurs
 - Sélectionner une solution logicielle de GID

- **Les activités de production du matériel de communication et de formation**
 - Établir un plan de communication
 - Établir un plan de formation du personnel
 - Produire un aide-mémoire sur les pratiques organisationnelles de gestion documentaire pour le personnel actuel et futur
 - Planifier des campagnes annuelles d'application du calendrier de conservation
 - Produire le matériel de formation des utilisateurs

- **Les activités du déploiement dans les unités administratives**
 - Soutenir les gestionnaires des unités administratives dans la sélection des documents et des dossiers à intégrer
 - Procéder à la formation du personnel
 - Classifier et enregistrer les documents et les dossiers existants
 - Classifier et enregistrer les nouveaux documents et les nouveaux dossiers

- **Certaines activités parallèles au déploiement**
 - Établir les modalités de gestion des documents essentiels
 - Planifier la gestion du cycle de vie des données des systèmes informatiques et bases de données
 - Produire des règles pour le transfert de support (numérisation) de certaines séries de documents ou de dossiers

- **Les activités de maintenance de la conformité et des composantes du système**
 - Réaliser des audits périodiques de conformité en cours de déploiement et post déploiement
 - Planifier la mise à niveau périodique des composantes du système (politique de GID, schéma de classification, calendrier de conservation, guide des utilisateurs, solution logicielle)

- **Enfin, les activités de suivi, d'accompagnement et de soutien des utilisateurs pour**
 - la gestion des documents actifs,
 - la gestion des documents semi-actifs en format papier,
 - le versement des documents inactifs aux archives et
 - la destruction des documents inactifs devenus inutiles.

e) Le plan de match : les échéanciers, les efforts, les ressources

Il reste ensuite à répartir l'ensemble de ces activités selon un échéancier détaillé après avoir évalué les efforts requis en jour/personne pour leur réalisation. Il est alors possible d'identifier les ressources humaines, financières, matérielles requises. Et faire approuver le tout par la direction.

Un plan de gouvernance documentaire est donc une étape incontournable avant la mise en place d'un système de gestion intégrée des documents d'activités d'une organisation. Il oblige la haute direction de l'organisme à prendre les décisions qui s'imposent en toute connaissance de cause et à dédier les ressources requises pour le démarrage du projet et sa gestion dans ses trois phases subséquentes : le développement du système, son déploiement et sa maintenance

0 - 0 - 0

3. Le développement du système

Cette phase consiste à mettre en application du plan de gouvernance documentaire en procédant au développement des documents normatifs ainsi que les outils de gestion documentaire qui devront être déployés dans l'ensemble des unités administratives de l'organisation : la politique organisationnelle de GID, le nouveau schéma de classification et le nouveau calendrier de conservation ainsi que les normes et les procédures d'application.

0 - 0 - 0

4. Le déploiement du système

Les composantes du système étant développées et approuvées, son déploiement peut s'amorcer tel que prévu dans le plan de gouvernance. Cette phase, la plus exigeante en terme d'efforts, consiste donc à enregistrer dans le nouveau système, en tout ou en partie, les documents et les dossiers déjà existants tant en format papier que technologiques selon la stratégie retenue. La formation du personnel impliqué est alors enclenchée une fois que la solution logicielle est installée, testée et fonctionnelle. Commence ensuite le traitement des unités documentaires après une application initiale du calendrier de conservation afin d'extraire les éléments moins utiles, voire obsolètes d'un point de vue administratif ou d'archiver ceux qui doivent être conservés en permanence.

0 - 0 - 0

5. La maintenance du système

Comme elle a été définie dans le plan de gouvernance, cette phase consiste à évaluer en cours de déploiement dans chacune des unités administratives les processus, les activités et les outils de gestion de gestion documentaire, incluant la solution logicielle et, s'il y a lieu, à apporter les correctifs permettant d'atteindre les objectifs et de répondre aux besoins sectoriels et organisationnels. Une fois le système déployé dans l'ensemble des unités administratives de l'organisation, un bilan organisationnel de fin de projet devrait aussi être réalisé, complété par un plan d'action pour sa tenue à jour et sa mise à niveau en fonction de l'évolution de l'organisme. Des audits sectoriels et organisationnels périodiques devraient par la suite permettre de vérifier son utilisation rigoureuse et, au besoin, d'identifier les ajustements à apporter.

Rappelons qu'un audit est un processus systématique et documenté, généralement réalisé par des ressources non impliquées directement dans les éléments à évaluer. Il doit permettre de recueillir des informations objectives pour déterminer dans quelle mesure les composantes du système et leur application répondent aux besoins : conformité par rapport aux exigences spécifiées au départ, capacité du système à atteindre les objectifs et identification des moyens d'améliorer le système et son efficacité.

Conclusion

En conclusion, vous me permettrez de relever certains facteurs de succès que je considère comme les plus importants dans une démarche de conception, de développement, de déploiement et de maintenance d'un système de gestion intégrée des documents tant en format papier que technologiques.

Un tel projet est une vaste opération de gestion du changement des processus dans une organisation : le passage de pratiques individuelles en pratiques organisationnelles de gestion des documents et des dossiers. Il s'agit d'un des systèmes majeurs qui vise l'ensemble du personnel d'un organisme. Et qui dit changement dit aussi possibilité de résistance aux modifications proposées. La réaction humaine qui semble la plus logique se résume dans cet énoncé : « Pourquoi changer ma façon de travailler? Je retrouve toujours les documents lorsque j'en ai besoin! » Ce sentiment vaut peut-être à l'échelle individuelle, mais très certainement pas d'un point de vue organisationnel où sont impliqués de nombreux intervenants dans la réalisation de la mission et dans la continuité des affaires.

Lors de la mise en place d'un nouveau système de GID, un certain nombre de facteurs de succès pour amener des changements aux pratiques de gestion documentaire sont à considérer. Le projet et ses objectifs doivent être bien circonscrits afin d'assurer l'engagement de la direction, des gestionnaires et de l'ensemble du personnel. Une démarche de gestion ou de conduite de projet doit être privilégiée afin de structurer, d'assurer et d'optimiser le bon déroulement des activités, particulièrement celles relatives au développement, au déploiement des composantes du système. Il va sans dire que le niveau de qualité des outils de GID que sont entre autres le schéma de classification et le calendrier de conservation ainsi que celle de la solution logicielle ont un impact certain sur leur appropriation par le personnel d'une organisation. Enfin, tous les efforts investis doivent être garantis par une démarche assurant l'intégrité et la pérennité du système. Permettez-moi de les reprendre un à un.

1. La clarté du projet et de ses objectifs

« Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement, et les mots pour le dire arrivent aisément » et l'inverse est aussi vrai : ce qu'on énonce clairement se conçoit bien, s'approprie mieux. Aussi, un projet de GID est voué au succès si, au départ, il répond aux besoins des utilisateurs, si son champ d'action est bien défini et s'il respecte un certain nombre d'exigences internes et externes à son environnement.

Un projet de GID doit répondre, en ordre de priorité, à des besoins organisationnels, sectoriels et individuels.

Les besoins organisationnels

Ces besoins sont ceux qui doivent primer dans la définition d'un système de GID. La direction d'une organisation doit s'assurer que toute l'information requise pour mener à bien la mission, assumer ses fonctions et réaliser les activités qui en découlent soit enregistrée, repérable et utilisable au moment opportun. D'où la nécessité de la mise en place d'une méthode de gestion documentaire unique appliquée dans l'ensemble de l'organisation. L'accès à l'information à l'échelle organisationnelle répond à la fois à des besoins de gouvernance, de transparence administrative et de vérification.

Les besoins sectoriels

Si, globalement, l'approche de GID doit être définie au niveau organisationnel, c'est dans chacune des unités administratives qu'elle est appliquée. Les besoins sectoriels doivent donc aussi être pris en considération. Le système à développer doit répondre à ces besoins à condition que ceux-ci n'entrent pas en contradiction avec ceux de l'organisation. Par exemple, l'ordonnement de certaines rubriques du schéma de classification pourra être influencé par le déroulement des processus propres à certains secteurs, le tout dans le respect de la philosophie de structuration de l'information établie à l'échelle organisationnelle.

Les besoins individuels

Certains besoins individuels peuvent aussi être pris en considération s'ils ne contreviennent pas à ceux qui ont été identifiés aux niveaux sectoriel et organisationnel. Par exemple, une décentralisation de la conservation physique de certains types de documents peut, au besoin, être envisagée.

2. Le champ d'action du projet

De nos jours, les expressions « gestion documentaire », « gestion des documents », « Records Management » et « GÉD » sont très à la mode. Les spécialistes du domaine sont en mesure d'en connaître les tenants et aboutissants. Mais, en général, il n'en est rien de la très grande majorité de ceux et de celles qui ne sont pas du métier. Pour assurer le succès d'un projet de GID, il est essentiel d'en bien connaître les caractéristiques, de prioriser les actions à porter sur les processus et sur les outils de gestion et de préciser le niveau de pénétration souhaité du système dans l'organisation.

Un véritable système de GID

La direction, les gestionnaires et l'ensemble du personnel d'un organisme doivent être conscients de la portée d'un tel projet. Il s'agit d'une démarche de systématisation des processus et de la mise en place d'un système global. C'est la totalité des composantes interreliées de ce système qu'il faut mettre en place et non seulement certaines de ses parties.

La priorité : agir d'abord sur les processus et sur les outils de GID

Trop souvent, un projet de GID est immédiatement associé au choix d'une solution logicielle. Or, un logiciel de gestion documentaire est un outil qui met en application le résultat des processus et les outils de gestion des documents et des dossiers en format papier et technologiques. C'est d'abord et avant tout sur ceux-ci que la priorité d'analyse, de conception et de développement doit être accordée. Définir un système à partir des caractéristiques d'une solution logicielle risque d'imposer des contraintes au comblement des besoins préalablement identifiés.

Le niveau de pénétration du système dans l'organisation

Enfin, pour éviter toute frustration et tout désengagement du personnel impliqué, il est essentiel de définir clairement, dès le départ, quels sont les secteurs de l'organisation qui intégreront le nouveau système dans leurs activités régulières et quels documents et dossiers y seront gérés. Par exemple, une organisation pourra décider de ne gérer que les exemplaires principaux de ses documents et de ses dossiers.

3. Le respect de certaines exigences

La clarification des caractéristiques et des objectifs d'un projet de GID en tant que facteur de succès doit aussi respecter certaines exigences internes et externes à l'organisation. Le système qui en découlera doit s'inscrire dans les pratiques de gestion liées à la culture organisationnelle et se conformer aux orientations en matière de technologies de l'information. Il doit tenir compte des obligations légales et réglementaires auxquelles est assujéti l'organisme et respecter les bonnes pratiques du métier.

La culture organisationnelle

Un système de GID qui irait à l'encontre de la philosophie de gestion d'une organisation est voué à l'échec à plus ou moins court terme. Une approche centralisatrice dans un organisme où la délégation des responsabilités est institutionnalisée heurtera les valeurs. Le contraire est aussi vrai. Comme un virage que la direction d'une organisation peut décider de prendre avec la mise en place d'un nouveau système de gestion documentaire est toujours possible, il est essentiel de valider l'approche préconisée avant de se lancer dans la gestion du projet.

Les orientations technologiques

Un grand nombre d'organismes, de moyennes ou de grandes tailles, possèdent des orientations en matière de technologies de l'information : système d'exploitation et de gestion de la sécurité, types de bases de données utilisées, formats de fichiers, logiciels d'application, navigateurs Internet... Les aspects technologiques du nouveau système de GID devront nécessairement respecter ces orientations organisationnelles afin que celui-ci soit accepté et supporté par le secteur des TI.

L'environnement légal et réglementaire

Les lois et les règlements qui en découlent sont un incontournable pour quiconque décide de mettre en place un nouveau système de GID. Il faut donc respecter l'esprit et la lettre de la législation à laquelle est assujéti l'organisation.

Les bonnes pratiques du métier

Enfin, il faut faire des bonnes pratiques du métier et des normes reconnues (dont, entre autres, ISO 15489 et la série 30300 sur les systèmes de gestion des documents d'activité) une des exigences du succès d'une démarche de conception, de développement, de déploiement et de la maintenance d'un système de GID. Il est bien d'innover lorsqu'on améliore une façon de faire. L'improvisation ou le « moi je pense plutôt que... » sont à bannir. Les caractéristiques d'un système de GID doivent être définies par un ou une spécialiste en GID d'expérience qui maîtrise l'ensemble des rudiments de son métier.

4. L'engagement de la direction, des gestionnaires et de l'ensemble du personnel

Un des facteurs de succès de la mise en place d'un système de GID est très certainement la volonté d'agir de la direction, la mobilisation des gestionnaires responsables des unités administratives et l'adhésion de l'ensemble du personnel. La nomination d'une personne responsable du système à l'échelle organisationnelle (porteur de dossier) ou de coordonnateurs sectoriels (qu'on pourrait désigner sous le nom de « documestres ») est un incontournable dans les organismes de moyenne et de grande taille.

La volonté affirmée et continue de la haute direction

Un projet de GID est porteur d'avenir s'il découle de la volonté exprimée par la haute direction d'un organisme. Il est inutile d'amorcer un tel projet à un niveau sectoriel si celui-ci ne s'inscrit pas dans une décision prise au plus haut niveau de l'organisation. Une telle décision doit faire consensus auprès des adjoints du dirigeant pour être traduite en politique

organisationnelle de GID diffusée et expliquée auprès de l'ensemble du personnel.

La volonté exprimée du dirigeant

La mise en place et la maintenance d'un système de GID doivent être une décision prise au plus haut niveau de la structure administrative d'une organisation. Le dirigeant, mis au parfum des caractéristiques du système et du projet qui en découle et qui y adhère, doit exprimer sa volonté. Advenant son départ en cours de réalisation du projet, il doit transmettre sa volonté exprimée à la personne qui lui succède afin d'en assurer la continuité. Régulièrement, l'énoncé de cette volonté doit être véhiculé dans l'ensemble de l'organisme.

L'assentiment des adjoints au dirigeant

Les autres membres de la haute direction de l'organisation doivent faire front commun avec les orientations qui découlent de la volonté du dirigeant. Cet assentiment doit aussi être véhiculé à l'échelle de l'organisme.

La concrétisation de la volonté du dirigeant : la politique de GID

Cette volonté d'agir avec les engagements qui en découlent se traduit par l'adoption d'une politique de GID avant d'entreprendre le développement du système. Une fois adopté et mis en vigueur, ce document normatif doit être diffusé auprès de l'ensemble du personnel.

L'appui des gestionnaires

Il est ensuite primordial de s'enquérir de l'appui indéfectible des gestionnaires des unités administratives ou des équipes de travail avant d'en informer l'ensemble du personnel. La portée du projet et ses caractéristiques doivent aussi leur être clairement énoncées de même que les enjeux organisationnels et sectoriels. Il est souhaitable de transmettre cette information dans des rencontres réunissant exclusivement des gestionnaires afin de favoriser les échanges qui pourront déboucher sur des consensus sur le partage de la volonté de la direction. L'appui de chaque gestionnaire au projet de GID devrait aussi être signifié à la personne qui lui succédera.

La sensibilisation du personnel

Si on veut mettre toutes les chances de son côté pour favoriser le succès d'un projet de GID, il est impératif de sensibiliser l'ensemble du personnel concerné. Cette étape qui amorce le processus de gestion du changement permet souvent d'identifier les poches de résistance et d'apporter des réponses à des questions qui insécurisent certains membres du personnel. L'information transmise doit être complète et on doit user de transparence dans l'énoncé des impacts anticipés comme celui qu'il faudra probablement modifier les pratiques individuelles de gestion des documents pour adopter celles qui seront désormais appliquées dans l'ensemble de l'organisation. Rappelons-nous que l'absence d'information est source d'incertitude.

La nomination de documestres organisationnel et sectoriels

Enfin, un autre facteur de succès de la mise en place d'un nouveau système de GID ou de la maintenance d'un système existant réside dans la nomination d'une personne qui en assure la coordination organisationnelle (documestre organisationnel) et, s'il y a lieu, selon la taille de l'organisation, de coordonnateurs sectoriels (documestres sectoriels). Peu importe le nom qu'on associe à ces responsabilités, elles constituent une assurance qualité en cours de déploiement et ultérieurement, pour la maintenance du système.

5. Une démarche de gestion de projet

La formule gagnante pour la mise en place d'un système de GID doit être menée sous forme de gestion de projet qui implique obligatoirement :

- l'identification des produits livrables;
- la production d'un budget et d'un échéancier détaillé;
- l'établissement de la structure de projet avec l'identification des intervenants et la définition de leurs rôles et de leurs responsabilités;
- l'élaboration du plan de gestion du projet : démarrage, plans de travail et de suivi, gestion des risques et clôture de chacune des phases du projet;
- l'ordonnancement des processus de réalisation : le dépôt des produits livrés, leur validation, les demandes de changements, leur adoption et leur approbation finale avant de procéder au démarrage de la phase suivante du projet.

Elle doit aussi s'appuyer sur une méthodologie structurée et documentée et mobiliser les ressources humaines de l'organisation sous forme de projet collaboratif dont la promotion peut être faite par un mini réseau de champions ou de personnes clés de l'organisation. Une gestion rigoureuse des changements apportés aux pratiques de gestion documentaire est aussi essentielle, complétée par des audits visant à évaluer progressivement les résultats et à ajuster le tir au besoin.

La planification du changement

La mise en place d'un système de GID a nécessairement pour impact la transformation des façons de faire individuelles en nouvelles pratiques organisationnelles et normalisées. Parmi les facteurs de succès en matière de gestion du changement, rappelons l'élaboration d'un plan de communication et l'identification de promoteurs des nouvelles modalités de gestion documentaire dont l'apprentissage doit être assuré dans le cadre d'activités de formation et de perfectionnement du personnel selon son niveau d'implication dans l'utilisation du système.

Un réseau de champions et de personnes clés à l'échelle de l'organisation

En complément au plan de communication, la mise sur pied d'un mini réseau organisationnel de champions et de personnes clés promoteurs des bénéfices attendus par la transformation des processus de GID devrait aussi être envisagée. Il n'y a rien de mieux que d'unir toutes les voix favorables au changement en appui à l'équipe de projet.

Une approche pédagogique et un transfert d'expertise

Le fait de mettre en place un groupe de validation offre la possibilité d'amorcer à un premier niveau le transfert des connaissances sur les principes directeurs appliqués pour la conception, le développement et le déploiement des nouveaux outils de gestion documentaire. Il s'agit en fait de constituer une mémoire élargie de la documentation du système de GID qui, une fois le projet complété, pourra se transformer en groupe de suivi de sa maintenance et de sa pérennité : les connaissances des membres plus anciens du groupe pouvant transmettre leur savoir aux nouvelles personnes qui pourront s'y joindre.

Les audits sectoriels en cours de déploiement

Un des meilleurs moyens pour s'assurer de la performance des changements apportés en cours de déploiement des composantes d'un système de GID est de procéder à une vérification périodique dans les unités administratives concernées. Les problèmes rencontrés doivent être rapidement signalés de sorte que les ajustements requis soient apportés. Ceux-ci peuvent concerner à la fois les outils de communication de gestion du changement ou de GID, la solution logicielle et également les outils servant à réaliser les audits eux-mêmes.

6. La qualité des composantes du système

La performance d'un système de GID repose bien sûr sur la qualité de ses composantes que sont principalement les outils de gestion documentaire ainsi que la solution logicielle utilisée pour l'automatisation des processus. La mise en place d'un programme d'assurance qualité est un autre facteur de succès dans la gestion d'un projet de GID.

La qualité des outils de gestion documentaire

Tous les outils de GID d'une organisation tels que le schéma de classification, les règles de conservation et la documentation du système doivent être de qualité supérieure. Ils doivent reposer sur des concepts théoriques clairement établis et être conçus et développés en utilisant les méthodes les plus récentes et les plus rigoureuses.

Le schéma de classification

Cette pierre d'assise d'un système de GID doit s'appuyer sur un certain nombre de principes directeurs. Un schéma de classification de qualité supérieure est le résultat d'un remue-méninges collectif ayant pour but d'ordonner selon une logique implacable l'ensemble des fonctions de l'organisation et le déroulement des activités qui y sont reliées, génératrices de documents et de dossiers. Il n'a pas de limite de nombre de niveaux et il ne doit pas être établi à partir d'un format de code de classification spécifique. Il faut d'abord construire sans contrainte l'arbre de classification. Une fois celui-ci complété, le format du code à appliquer doit s'y adapter. Il faut bannir toute démarche improvisée d'établissement d'une structure de classification, ce qu'on remarque trop souvent dans des projets de GID. Le « moi je pense que » n'est pas garant de succès lorsqu'il est appliqué à l'élaboration d'un schéma organisationnel de classification des documents et des dossiers en format papier et technologiques. Enfin, cet outil de gestion documentaire ne doit jamais être calqué sur la logique de la structure administrative.

Les règles de conservation

L'intégration du calendrier de conservation au schéma de classification des documents et des dossiers rend possible l'automatisation de son application. Avec une durée de conservation et un sort final pour chaque support d'information associé à chacune des rubriques de l'arborescence de classification, l'organisme est assuré du respect du cycle de vie planifié des documents et des dossiers lors de leur enregistrement dans la solution logicielle. Cette pratique contribue à alléger la tâche des utilisateurs du système de GID qui prend en charge, sans intervention manuelle, l'application du calendrier de conservation et facilite son déploiement et sa maintenance.

La qualité de la solution logicielle

Enfin, la simplicité, l'ergonomie, la convivialité et la performance de la solution logicielle de GID sélectionnée sont autant d'éléments qui concourent au succès de la mise en place d'un nouveau système de gestion documentaire. L'application logicielle doit permettre d'automatiser toutes les fonctions de GID. Les éditeurs de logiciels fournissent des guides d'utilisation très complets, parfois trop complets pour l'ensemble du personnel. Aussi, la production de mini guides adaptés aux caractéristiques du système de GID de l'organisation facilitera l'apprentissage et la maîtrise des fonctionnalités de l'outil informatique dans un contexte d'enregistrement, de gestion ou d'utilisation des données relatives aux documents et aux dossiers.

7. L'assurance de la pérennité du système

Le déploiement ou la mise à niveau du système de GID étant complétés, il faut planifier un certain nombre d'actions concrètes pour en assurer le succès de la maintenance. Les documestres y joueront un rôle majeur : celui d'aider le personnel à l'échelle organisationnelle et, s'il y a lieu, au niveau sectoriel dans la tenue à jour du système et de s'assurer de l'application rigoureuse du calendrier de conservation. Un plan de formation continue du personnel sur les nouveautés apportées aux composantes du système et à la solution logicielle à la suite d'audits périodiques et du nouveau personnel doit aussi être appliqué afin d'assurer la pérennité du système.

Mentionnons enfin que, selon le type d'organisation et considérant les objectifs spécifiques d'un projet de GID, d'autres facteurs de succès peuvent aussi être pris en considération. Tous devraient s'articuler autour de la rigueur dans une approche structurée qui ne doit pas laisser de place à l'improvisation. Un niveau élevé de qualité doit être visé et maintenu tout au long du processus de conception, de développement, de déploiement et de maintenance du système. Et le tout doit s'appuyer sur une démarche méthodologique rigoureuse.