

LES ÉTAPES DU PROJET D'ARCHIVAGE

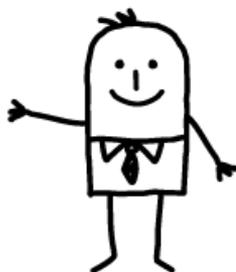
L'objectif d'un projet d'archivage managérial est de doter l'entreprise d'un dispositif qui permet :

- de maîtriser tous les documents à risque (engageant, stratégique, de mémoire) tout au long de leur cycle de vie,
- de bien les conserver,
- qu'ils soient accessibles à bon escient
- et contrôlables.

Comment se déroule un projet d'archivage ? Combien d'étapes ? Dans quel ordre ? Est-ce que tous les projets se ressemblent ?



C'est bien de partir d'un modèle-type que l'on peut adapter à son contexte.



Oui car chaque entreprise est différente mais la démarche repose sur les mêmes fondamentaux.



LES SIX ÉTAPES DU PROJET

L'engagement managérial au bon niveau



1

La première étape d'un projet d'archivage est que l'entreprise décide formellement de traiter la question, et au bon niveau.

En effet, le risque lié à la mauvaise gestion des documents engageants ou stratégiques dans le temps impacte la responsabilité de l'entreprise, propriétaire de ces documents.

Si les documents ne sont pas produits ou mal produits (ambigus, incomplets, mal qualifiés), si leur conservation n'est pas sécurisée, si on ne contrôle pas leur intégrité et qu'on ne gère pas la pérennité des supports pour les documents à conservation longue ; si on n'est pas en mesure de retrouver les informations archivées ou au contraire qu'elles sont accessibles à tort et à travers, les conséquences peuvent être graves pour l'entreprise.



L'engagement des instances de direction sur le sujet est primordial car il témoigne de la prise de conscience des dirigeants et permet d'allouer les ressources nécessaires à la conduite du projet. **La désignation d'un sponsor parmi les cadres dirigeants concrétise cet engagement.**

Livrables de l'étape :

- mandat ou lettre de mission
- politique d'archivage



Énoncer les exigences de conservation

2

Sur le plan de son contenu, le projet d'archivage managérial repose sur l'identification des exigences liées aux documents qui tracent les activités. Il s'agit de déduire de l'environnement réglementaire, de l'analyse de risque et des besoins des métiers :

Quels documents doivent être créés au sein de **quels processus** pour tracer les obligations, les engagements et les droits.

Pendant **combien de temps** on doit ou on a intérêt à conserver ces traces et pour quelle(s) raison(s).

Quelles sont les **exigences opérationnelles** liées à la durée de conservation de ces documents, à la protection des données, à l'accès à l'information.

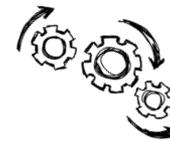
C'est un travail collectif et itératif, impliquant les juristes, les experts métier, les experts du document, les qualitiens, les gestionnaires de données...

L'objectif est que, à la fin du projet, tout document à risque dans l'entreprise soit associé ou associable à au moins une règle d'entreprise.

Livrable de l'étape :

- Le référentiel de conservation (règles de conservation, sécurité et accès)

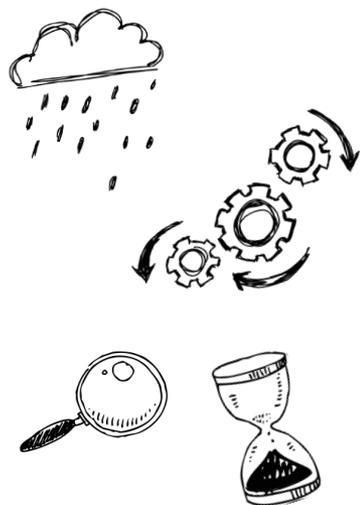
Transposer les règles en plan d'action



3

Une fois établi le corpus d'exigences de conservation, la même équipe projet devra transposer ces exigences dans la réalité, en distinguant dans ses priorités:

- les **processus où les documents à risque sont déjà bien gérés**, sécurisés, conservés (et détruits) ; pour certains processus (industriel ou comptable par exemple), l'archivage est déjà rigoureux du fait des règles existantes (normes Qualité, comptabilité informatisée, etc.);
- les processus où les documents à risque **ne sont pas gérés de façon tout à fait satisfaisante** (conservation trop longue, métadonnées insuffisantes) même si les **conséquences sont modérées**;
- les **processus où les lacunes d'organisation et de contrôle présentent un risque élevé pour l'entreprise** (action engageante non tracée, documents de mémoire essentiels gardés dans les dossiers personnels du collaborateur, document de référence dans un format instable, etc.).



Livrable de l'étape :

- Liste des actions à mettre en œuvre, par ordre de priorité

Structurer et mettre en œuvre les réponses méthodologiques et techniques



4

La liste des actions destinées à améliorer la situation d'archivage constitue un cahier des charges global qu'il faut alors décliner au plan opérationnel. On peut distinguer :

- les **opérations plus légères**, consistant à modifier une procédure existante ou un outil existant ; les exigences non satisfaites seront indiquées au responsable du processus ou à l'administrateur de l'outil qui devra mettre en œuvre les correctifs nécessaires lors d'une nouvelle version de la procédure;
- les **opérations plus lourdes**, formant des **sous-projets** au sein du projet d'archivage managérial. Ce sera par exemple : un programme d'archivage des mails, l'établissement de la liste ou registre des formats d'archivage acceptés dans l'entreprise, l'acquisition d'une solution logicielle dédiée à l'archivage (système d'archivage électronique), un contrat d'externalisation de la conservation papier et/ou numérique, une reprise partielle du stock pour retrouver des documents majeurs égarés, un programme de migration de données.



Livrables de l'étape :

- Prescriptions d'amélioration
- Cahiers des charges, documents juridiques et techniques des solutions

Accompagner le changement



5

L'accompagnement du changement est une étape d'autant plus nécessaire qu'elle est souvent escamotée.

La transversalité de la démarche d'archivage managérial impose de convaincre l'ensemble des collaborateurs, et aussi les partenaires.

L'accompagnement du changement pour une démarche d'archivage managérial doit se faire à deux niveaux :

globalement, en intégrant **les éléments de la politique d'archivage dans les supports de communication** (Intranet, newsletter...), en valorisant les actions entreprises et les résultats obtenus ;

au sein de chaque processus, avec l'intervention active du management sur le terrain pour accompagner chaque changement de procédure ou d'outil découlant du plan d'actions d'une **explication du pourquoi de l'opération**, de l'objectif de l'entreprise, des bénéfices pour l'utilisateur (ne pas perdre du temps à réinventer les règles, clarifier les responsabilités, pouvoir faire confiance au système).

Livrables de l'étape :

- Présentations aux équipes
- Animation de réunions





Clôturer le projet

6

Comme il a été dit lors de la semaine 4, un projet d'archivage managérial, comme tout projet, doit avoir une fin.

La clôture du projet et de ses sous-projets est indispensable pour évaluer le projet et formaliser la structure qui fera vivre la fonction archivage dans l'entreprise.

D'un côté, il faudra déterminer **les modalités de contrôle interne** des activités d'archivage et choisir des indicateurs de mesure de la performance du dispositif.

De l'autre, il faudra décider **du passage de la phase « projet d'archivage » à la phase « organisation pérenne de l'archivage »**, chargée de la coordination des (nombreux) acteurs impliqués (métiers, juristes, informaticiens, prestataires).

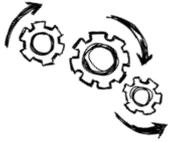


Cette fonction est liée à la gestion transverse de l'information (les documents engageants sont des actifs de l'entreprise !) sera rattachée à la direction générale ou au secrétariat général (et non aux moyens généraux).

Livrables de l'étape :

- Modalités de contrôle et indicateurs
- Description de la fonction pérenne

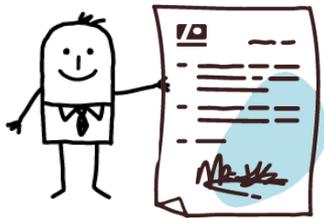
Agencement des étapes



Entre l'engagement initial du management de réaliser ce projet et la fin du projet, les étapes décrites précédemment ne se déroulent pas systématiquement de façon séquentielle et leur durée respective peut varier en fonction de divers facteurs propres à l'entreprise.

L'agencement des étapes dépend tout à la fois de la situation existante, de la nature et du degré des risques identifiés, de l'organisation de l'équipe projet, des ressources allouées au projet.

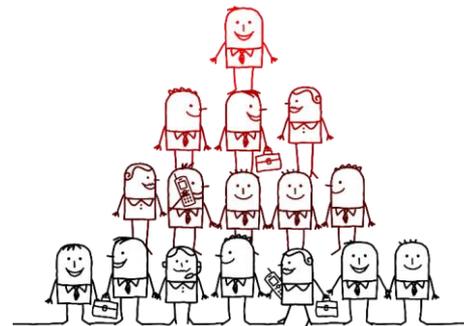
Il existe ainsi de nombreuses variantes de projets d'archivage managérial, avec quelques invariants en termes de facteurs de réussite, à savoir:



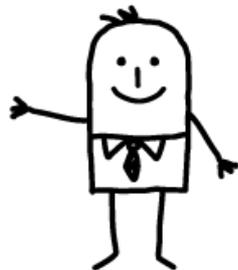
le soutien du management pendant toute la durée du projet,

l'implication des utilisateurs,

la production de livrables.



**Comment organiser mon projet
pour aboutir dans un délai
raisonnable à des résultats
satisfaisants?**



DURÉE ET POSITIONNEMENT DU PROJET D'ARCHIVAGE MANAGÉRIAL

Durée d'un projet

Comme tout projet d'organisation en entreprise, un projet d'archivage managérial doit avoir une durée limitée faute de quoi il risque de s'enliser.



La durée d'un projet d'archivage managérial est la durée nécessaire à la mise en place un dispositif transverse permettant d'appliquer au quotidien les règles de conservation définies. Il n'inclut pas le suivi de l'archivage au quotidien (sinon, le projet ne serait jamais fini!) ni la reprise du stock.

La durée optimale d'un projet d'archivage managérial se situe entre dix-huit mois et deux ans.

L'expérience montre qu'au-delà de trois ans, tout projet montre de sérieux signes d'essoufflement (départ des acteurs, freins divers...).

D'un autre côté, cela peut sembler court vu l'ampleur de la tâche.

Comment faire ? Il est recommandé:

- de **bien dimensionner le projet** en fonction des priorités de l'entreprise et du contexte (autres projets, moyens alloués) ;
- de **s'appuyer sur les associations d'entreprises telles que le CR2PA** afin de gagner du temps en bénéficiant des meilleures pratiques d'autres entreprises.

Adossement à d'autres politiques

Si la spécificité de l'archivage est la maîtrise du risque documentaire dans le temps, d'autres aspects de la démarche rejoignent les préoccupations d'autres politiques dans l'entreprise.

La politique d'archivage managérial peut utilement être adossée à d'autres politiques transverses de l'entreprise.

Plus orientations et opportunités sont possibles :



politique de **protection du patrimoine informationnel**,

politique de **protection des données personnelles**,

politique de **sécurité de l'information**,

politique **qualité**,

politique de **valorisation du patrimoine et de transmission des connaissances** (départs en retraite, continuité d'activité...).

Accostage avec les autres projets / démarches

L'archivage a pour but de contrôler le cycle de vie des documents depuis leur création jusqu'à la perte du statut de document d'entreprise, en garantissant sécurité et accès à l'information.

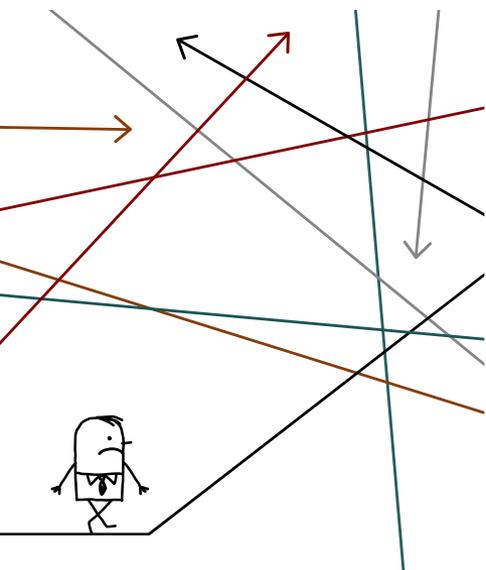
Naturellement, les documents et données concernés par les règles de conservation font aussi l'objet d'autres projets touchant plus spécifiquement aux supports ou aux contenus informationnels. **Il est opportun de mutualiser les différentes opérations, dans un souci d'efficacité et d'économie.**

Quelques exemples :

projet de numérisation : les documents papier sont scannés pour faciliter la circulation des documents et le partage de l'information. Le choix raisonné de conserver ou non les documents papier se révélera source d'économie et d'efficacité;

projet de dématérialisation : le processus métier est repensé pour mieux utiliser les outils numériques dans la réalisation des tâches; si on prend en compte dès le départ les durées de conservation associées aux documents issus du processus, on gèrera plus facilement leur cycle de vie;

projet de gestion des connaissances: certains documents (études, rapports) ont à la fois une valeur de preuve et une valeur de connaissance; il vaut mieux gérer ces deux valeurs en même temps que séparément.



Quelques conseils



Le projet d'archivage subit tout au long des influences diverses qui peuvent s'avérer positives ou négatives pour la réussite du projet...

Priorités du périmètre

- les **processus** les plus représentatifs (pour servir de pilotes) ou ceux qui présentent le plus de risque ou sont peu formalisés;
- les **documents majeurs**, en termes de poids informationnel (mails très engageants) ou en termes de durée (par exemple les documents numériques natifs à conserver trente ans ou plus).

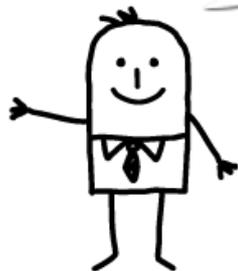


Les écueils les plus fréquents

- le dimensionnement du projet sur un **critère de support**;
- la restriction du projet à la recherche d'une **solution logicielle ou matérielle** qui résoudrait les problèmes;
- La priorité donnée au **traitement du stock** (voir la semaine 4) dont le retour sur investissement est généralement très faible.



Comment organiser mon projet
pour aboutir dans un délai
raisonnable à des résultats
satisfaisants?



CONCLUSION

Il faut garder le cap de
l'objectif global, et profiter
autant que possible de
l'expérience des autres.

