



HAL
open science

Documentation Qualité, documentation personnelle : un effet miroir

Catherine Le Guilloux

► **To cite this version:**

Catherine Le Guilloux. Documentation Qualité, documentation personnelle : un effet miroir. domain_shs.info.docu. 2016. mem_01476074

HAL Id: mem_01476074

https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_01476074

Submitted on 24 Feb 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS
Ecole Management et Société-Département CITS
INTD

MEMOIRE pour obtenir le Titre enregistré au RNCP
"Chef de projet en ingénierie documentaire"
Niveau I

Présenté et soutenu par
Catherine LE GUILLOUX

Le 16 décembre 2016

Documentation Qualité,
documentation personnelle :
un effet miroir

Jury : Loïc LEBIGRE, Deborah SZAFIR.

Promotion 46



Paternité Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification

Dédicace

*Je dédie cet ouvrage d'abord à ma petite maman,
mais aussi à mes hommes : Jérôme, Alexandre et Grégoire
pour leur endurance...et leur patience.*

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont rendu possible la réalisation de mon stage de fin d'étude :

- Deborah SZAFIR, mon maître de stage, responsable de la Direction Qualité Internationale Réglementaire Vigilance Information médicale (QiRVI) pour la confiance qu'elle m'a accordée,
- Amin KADI, chargé de mission et adjoint de Deborah, pour ses conseils avisés,
- Marie-Hélène CORBEL, assistante de Deborah, pour son accueil au sein du service,
- Arnaud LAMY, responsable de l'archivage des Laboratoires Pierre Fabre, pour son soutien,
- l'ensemble des collaborateurs QiRVI avec lesquels j'ai eu l'occasion de m'entretenir sur leurs usages en matière d'information, de documentation et d'archivage. Merci pour votre bienveillance.

J'adresse également toute ma reconnaissance à l'équipe pédagogique de l'INTD pour la compréhension et l'acquisition des connaissances sans lesquelles je n'aurais pu mener cette mission de stage et plus spécialement à Loïc LEBIGRE, mon tuteur de stage, pour m'avoir permis de rencontrer Manuel ZACKLAD et par là même, la découverte de l'univers de la classification à facettes pour la gestion documentaire.

Et enfin, je remercie chaleureusement mes proches pour leur patience et leur présence à mes côtés pendant cette année de formation.

Notice

LE GUILLOUX Catherine. Documentation Qualité, documentation personnelle : Un effet miroir. Etude de cas réalisée auprès de la Direction QiRVI des Laboratoires Pierre Fabre. Mémoire professionnel INTD, Titre 1, Chef de projet en ingénierie documentaire. Conservatoire National des Arts et Métiers – Institut National des Sciences et Techniques de la Documentation, 2016, 82 pages. Promotion 46.

Résumé : En s'appuyant sur la mission de stage réalisée dans une direction qualité d'un grand groupe pharmaceutique, le mémoire *Documentation Qualité, documentation personnelle : un effet miroir* s'intéresse plus particulièrement aux notions d'exigences réglementaires et normatives de ce domaine pour la gestion et l'archivage de sa documentation. Il apporte également un éclairage spécifique sur le cycle de vie de la documentation de son dirigeant, la valeur des documents traités. Dès lors, deux problématiques émergent : celle de la gestion documentaire dans le domaine de la Qualité et celle de la prise en compte d'une approche individuelle dans une démarche de Records Management.

Descripteurs : Records Management - Archivage - gestion documentaire - Qualité - dirigeant - domaine pharmaceutique – stratégie – cas d'étude.

Abstract : on the basis of the training formation made in an important pharmaceutical group, the report *Quality documentation, personal documentation: a mirror effect* intends to bring a particular point of view about the notions of regulatory and normative requirements on this field of its documentation. Also it provides specific insight into the life cycle of its manager's documentation, the value of the documents processed. Consequently, two problems emerge: that of document management in the field of Quality and the taking into account of an individual approach in a Records Management process.

Keywords : Records Management – Archiving – Document management – Quality – Manager – Pharmaceutical environment – Strategy – Case study.

Table des matières

Dédicace.....	2
Remerciements.....	3
Notice	4
Table des matières	5
Liste des tableaux.....	8
Liste des figures.....	9
Introduction.....	10
Première partie : Du cycle de vie du médicament, au cycle de vie du document.	13
1 L'information dans le domaine pharmaceutique.....	14
1.1 L'état de santé des entreprises pharmaceutiques	14
1.2 Une réglementation très forte.....	14
1.3 Un territoire en pleine mutation	15
2 De la santé à la beauté	16
2.1 Présentation des Laboratoires Pierre Fabre	16
2.2 La Direction QiRVI	17
2.3 Présentation des Métiers.....	18
3 Des processus métiers et des processus documentaires.....	19
3.1 Qu'est-ce qu'un système documentaire Qualité ?	19
3.1.1 Et d'abord, qu'est-ce qu'un document ?.....	19
3.1.2 La documentation du système qualité.....	20
3.2 Des normes pour guider les professionnels.....	21
3.2.1 Les 7 principes de la norme ISO 9001	21
3.2.2 La norme ISO 15489 pour les documents d'activité	21
3.2.3 La série des normes 30300	22
3.2.4 La qualification avec la norme ISO 23081	22
3.2.5 L'ISO 26122 au service des processus.....	22
4 Des activités d'information aux documents de travail	24
4.1 Des rôles et des responsabilités.....	24
4.1.1 Le dirigeant et ses documents	24
4.1.2 Les rôles du dirigeant	25
4.1.3 Les contraintes du dirigeant.....	26
4.1.4 Le rôle de l'assistante	26

4.2	L'espace de travail	27
4.3	L'approche cognitive	27
4.4	Une classification personnelle	28
Deuxième partie : L'organisation des documents d'activité d'une direction fonctionnelle		30
1	Au préalable, quelques notions de base.....	31
1.1	L'Archivage, un acte responsable	31
1.1.1	Que sont les archives ?	31
1.1.2	Pourquoi archiver?.....	32
1.2	Le Records Management.....	32
1.2.1	Le cycle de vie des documents.....	33
1.2.2	Polémique autour des Records.....	34
1.2.3	La démarche de Records Management.....	34
2	Le cas d'étude.....	35
2.1	Définir une méthode.....	35
2.1.1	Organisation et management de projet.....	35
2.1.2	Quelques principes à respecter	36
3	Etude de l'existant	37
3.1	L'enquête par entretien	37
3.1.1	L'entretien semi-directif.....	37
3.1.2	Préparer l'entretien	37
3.1.3	La grille d'entretien	37
3.1.4	Synthèse et analyse des entretiens	38
3.2	Les référentiels de gestion documentaire et d'archivage de l'entreprise.....	39
3.2.1	Règles de gestion documentaire.....	39
3.2.2	Politique et charte d'archivage.....	39
3.2.3	Bonnes pratiques.....	40
3.2.4	Bonne conduite.....	40
3.2.5	Suivez le guide	40
3.3	Une approche par le document	41
3.3.1	La messagerie	41
3.3.2	Le serveur Neptune	41
3.3.3	Le cas des dossiers suspendus.....	42
Troisième partie : préconisations et solutions		44
1	Des usages aux recommandations	45
1.1	Ranger ou classer ?	45
1.2	Le tri prend du temps	45

1.3	Pour les documents électroniques, utiliser des règles de nommage.....	47
1.4	Conseils pour la Gestion des documents papiers.....	48
1.5	Les bonnes pratiques en matière de messagerie	49
2	Quelles solutions peut-on envisager ?	50
2.1	Réaliser un inventaire.....	50
2.2	Des économies de stockage des mails	51
2.3	Réflexion pour une alternative au plan de classement.....	51
2.4	Recours aux <i>facettes</i> ou aux <i>points de vue</i>	52
2.5	Youtag, un logiciel innovant.....	53
3	Accompagnement au changement.....	54
3.1	Qu'est-ce que le changement ?.....	54
3.2	Le changement, une contrainte ou une opportunité ?.....	55
3.3	Un besoin de formation	55
4	L'archivage managérial : une prise de conscience des dirigeants	57
4.1	Les enjeux de l'archivage managérial	57
4.2	Quels sont les risques à ne pas archiver ou à mal archiver ?	58
4.3	L'Evaluation des documents.....	60
4.3.1	La valeur des documents.....	60
4.3.2	Comment déterminer des priorités ?.....	61
	Conclusion	62
	Bibliographie analytique.....	65
	Bibliographie.....	66
	Annexes.....	77
	Annexe 1 : grilles d'entretien.....	78

Liste des tableaux

Tableau 1 : Exemple de fiche descriptive de dossier	48
Tableau 2 : Exemple d'inventaire.	48
Tableau 3 : Les types de risques liés à la sur-conservation.	59

Liste des figures

Figure 1 : Le parcours du médicament.....	16
Figure 2 : Le cycle de vie du médicament.....	17
Figure 3 : La RVI dans le processus R&D.....	18
Figure 4 : Schématisation d'un processus.....	19
Figure 5 : Schématisation du système Qualité.....	20
Figure 6 : Les principales normes du Records Management.....	21
Figure 7 : Processus documentaire.....	23
Figure 8 : Concepts du Records Management.....	33
Figure 9 : modification des propriétés d'un document Word.....	47
Figure 10 : A quoi sert un inventaire d'archives ?.....	50
Figure 11 : La pyramide de Maslow (1943).....	54
Figure 12 : Exemple de grille de criticité.....	61

Introduction

Avalanche, vrac et Tsunami

Les technologies numériques facilitent les échanges mais encouragent la prolifération d'informations et de documents que la plupart des gens ne savent pas forcément gérer « selon les besoins et les intérêts de l'entreprise ».

En 1986, dans *Evaluation et tri des documents d'archives dans les organisations internationales*, l'auteure, Marilla B. GUPTIL, évoquait déjà la notion d'avalanches et d'inondation au sujet du sentiment d'inquiétude exprimé dès la 1ère moitié du XXème siècle, à propos de la production et de la consommation à outrance de papier. Dans son étude elle explique que cette tendance est attribuée par la British Records Association au « développement de l'habitude d'écrire, à la baisse du coût du papier et à l'invention de la machine à écrire ». Dès cette époque, la British Records Association jetait les prémices du développement durable, l'idée du zéro papier n'était plus très loin (17, GUPTIL, p.5).

Depuis l'essor de l'ordinateur et avec l'accélération du développement des Technologies web, la juxtaposition des supports traditionnels et des supports numériques bouleverse les usages. L'utilisateur accumule de l'information, des documents. Mélange de supports hétérogènes, multiplication de documents de travail n'ayant plus d'utilité (on ne sait jamais, ça peut servir), de brouillons, de copies, amoncellement de dossiers sur le bureau, le repérage des documents devient difficile à gérer. Cette notion de vrac perdure dans un environnement où la volumétrie de documents à conserver est importante.

Dans un système de gestion documentaire ou d'archivage électronique, la qualification des documents numériques facilite la recherche des documents. Encore faut-il que ces documents soient dès le départ de bonne qualité.

Dans un processus de conservation, l'utilisateur doit nécessairement opérer des choix. En effet, tout ne peut et ne doit pas être archivé. La détermination des délais de conservation, le sort final, définis dès l'élaboration des documents, font partie d'une démarche d'archivage managérial. (26, CHABIN).

Il existe de nombreux écrits sur l'archivage managérial, le Records Management ou bien la politique d'archivage.

Les idées fortes qui s'en dégagent sont que :

- « L'archivage Managérial, expression française pour *records management*, est la réponse à une question que toutes les entreprises se posent : comment faire en sorte que les documents qui engagent la responsabilité de l'entreprise soient identifiés, bien conservés, sécurisés et accessibles selon leur nature, pendant le temps nécessaire, tout cela au meilleur coût ? ».
- « L'archivage managérial, c'est d'abord la prise de conscience que, sans règle d'archivage, l'entreprise s'expose à des risques sérieux qui peuvent mettre en cause sa survie ».
- « L'archivage a toujours contenu un volet managérial pour le simple fait qu'archiver ou non un document, tracer ou non une décision, conserver ou détruire des données est un geste fort, un geste qui engage la responsabilité des dirigeants dès lors que ces documents fondent les droits et supportent les intérêts de l'entreprise et de ceux qui y travaillent » (10, CR2PA, p.3).

« Les obligations réglementaires se sont multipliées avec les années ». « Il faut maintenant conserver toutes les informations contribuant à l'élaboration du résultat financier, il faut conserver la messagerie, il faut conserver toutes les pièces concernant un litige et plus encore, selon les secteurs concernés », il faut « protéger les savoirs et limiter la responsabilité de l'entreprise et de ses dirigeants » (11, CR2PA, p.3).

Avec l'essor du numérique et la multiplication des échanges, la volumétrie des documents a changé. Ce qui était gérable par le passé au niveau des archives papier devient de plus en plus difficile à contrôler. Les documents s'entassent, les piles s'allongent, le stock s'amplifie. C'est ce qu'on appelle le Tsunami numérique. Une politique d'archivage devient indispensable. Elle est souvent le fruit d'une prise de conscience du management, prise de conscience qu'il faut faire quelque chose, qu'il y a urgence à commencer à sensibiliser aux bonnes pratiques et impliquer ainsi tous les collaborateurs à une démarche d'archivage puisque chacun crée de l'information. Le choix d'un système, d'un outil interviendra plus tard.

Le mémoire s'appuie sur le stage réalisé auprès de la Direction Qualité Internationale Réglementaire Vigilance et Information médicale du Groupe Pierre Fabre entre le 1^{er} juin et le 23 septembre 2016. Il s'agissait d'une mission de gestion documentaire et d'archivage. Son objectif : examiner les pratiques de la dirigeante concernant les flux d'informations liés à ses activités, découvrir les bons usages au sein de ses départements, identifier ce qui existe au niveau des politiques documentaires et d'archivage de l'entreprise afin d'améliorer ce qui est en place dans l'équipe de Direction.

A travers cette étude, deux problématiques sont révélées : celle plutôt générale de la gestion documentaire dans le domaine de la Qualité et une série de questionnements concernant l'organisation individuelle des documents du décideur. En effet, comment identifier les documents d'activité de la dirigeante ? Quels sont ceux à valeur probante, à valeur historique ? Ses missions : résoudre les problèmes de l'organisation mise en place au sein du Groupe, s'assurer que la stratégie de la Direction Générale est bien appliquée au sein de ses équipes, donc, une mission de pilotage, d'animation, de gestion des ressources (humaines, financières et techniques) ; on peut évoquer une fonction de *communication organisationnelle* comme l'explique Brigitte Guyot dans son article : *Mettre en ordre les activités d'information, nouvelle forme de rationalisation organisationnelle*. (31, GUYOT).

La première partie du mémoire propose une découverte du contexte dans lequel s'est déroulée la mission de stage. Dans un deuxième temps, la démarche et l'étude de l'existant sont exprimés. Un certain nombre de préconisations et des propositions de solutions et d'outils alimentent la dernière partie.

Première partie :
Du cycle de vie du médicament,
au cycle de vie du document

1 L'information dans le domaine pharmaceutique

« Le médicament est parmi les produits de consommation les plus encadrés, si ce n'est le plus encadré. Depuis sa mise au point en recherche, à sa fabrication, à sa mise sur le marché et à l'information qui en est donnée, de nombreuses réglementations encadrent toutes les étapes de sa vie » (37, LEEM, p.8).

1.1 L'état de santé des entreprises pharmaceutiques

Avec près de 100 000 emplois directs, 8 Milliards de boîtes produites en France, l'industrie pharmaceutique est le 2^{ème} secteur exportateur français. Près de la moitié du chiffre d'affaire du domaine est dû aux exportations.

Le médicament contribue à l'allongement de l'espérance de vie, à la réduction de la mortalité (en diminuant les risques cardiovasculaires, de cancer...).

Pour rester compétitive, l'industrie pharmaceutique se doit d'être innovante. La France fait de la recherche clinique une priorité. Cependant la compétition avec les autres pays devient de plus en plus rude. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : « 28% seulement des études internationales sont proposées à la France » (37, LEEM, p.7). Et pourtant, la France possède un potentiel non négligeable de R&D. Afin de rester compétitive, elle devra moderniser son processus industriel, se tourner vers de nouvelles solutions thérapeutiques, développer ses partenariats à l'international (35, LEEM, p.7).

1.2 Une réglementation très forte

En France, le code de la santé publique réglemente l'activité des industries du médicament. Cela signifie que les instances publiques interviennent dans « la définition de la propriété pharmaceutique, l'implantation des usines, la qualification des catégories de main-d'œuvre, les modes de fabrication, de distribution, de promotion et de vente, la mise sur le marché des médicaments, le contrôle de leur efficacité thérapeutique, la fixation du prix et les conditions de remboursement par la Sécurité sociale » (34, FOURNIER, p.23).

La loi de financement de la Sécurité Sociale, la baisse des prix régulière des médicaments remboursables, l'accroissement des médicaments génériques, « le durcissement des critères d'évaluation par la Commission de la transparence et le début d'encadrement des prescriptions hospitalières », contribuent à la limitation du chiffre d'affaire des entreprises du médicament (35, LEEM, p10).

La loi Bertrand de décembre 2011 renforce le contrôle de la publicité pour les médicaments.

La loi Informatique et Liberté normalise la protection des données personnelles du patient, lors des essais cliniques. La loi dite *Informatique et Libertés* a défini les principes à respecter lors de la collecte, du traitement et de la conservation de ces données (Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés).

L'industrie du médicament fait l'objet d'une réglementation contraignante avec des exigences nationales, européennes et internationales de plus en plus fortes.

L'ANSM (autorités sanitaires françaises) intervient pour :

- l'ouverture d'établissements pharmaceutiques (fabrication, exploitation),
- l'autorisation de mises sur le marché de médicament (AMM).

L'EMA autorise la mise sur le marché des produits thérapeutiques au niveau européen.

La Règlementations U.S. est assurée par la FDA (Food and Drug Administration).

La Has (haute autorité de santé) contribue à la régulation du système de santé par la qualité.

Les exigences de l'Etat en matière d'essais, de préparation et de vérification des médicaments motivent une réglementation très forte mais aussi, un marché très concurrentiel porté sur l'innovation.

1.3 Un territoire en pleine mutation

« La révolution démographique dans le monde bouleverse l'industrie pharmaceutique : domaines thérapeutiques, zones de marché, et de recherche et production, propension à consommer en marques et génériques, à investir à long terme... » (35, LEEM, p.85).

La santé publique soutien la recherche thérapeutique, avec pour objectif l'amélioration des conditions de santé et l'accès aux dispositifs de santé au bénéfice du plus grand nombre de personnes possible.

« L'enjeu, pour l'industrie du médicament, consiste aujourd'hui à devoir amortir des dépenses de recherche de plus en plus importantes sur des médicaments de plus en plus ciblés avec des périodes de protection brevétaire de plus en plus courtes » (36, LEEM, p.8).

2 De la santé à la beauté

De la santé à la beauté, telle est la maxime des Laboratoires Pierre Fabre, créés dans les années 60 par M. Pierre Fabre, pharmacien d'officine dans le Tarn.

2.1 Présentation des Laboratoires Pierre Fabre

3ème laboratoire pharmaceutique en France et 2ème laboratoire dermato-cosmétique, le Groupe Pierre Fabre possède des filiales dans 44 pays et emploie près de 13000 collaborateurs.

Les activités clés des Laboratoires :

- Le médicament, dans les domaines thérapeutiques suivants : la cardiologie, la neurologie, la santé féminine, l'urologie, la rhumatologie...

En oncologie, le groupe réalise 90% de son chiffre d'affaire dans le monde.

- La dermo-cosmétique regroupe les Marques Pierre Fabre Dermatologie, Eau Thermale Avène, A-Derma, Ducray, Klorane, Elancyl, Galliénic, René Furterer, Darrow et Glytone.

- L'activité Santé grand Public (Consumer Health Care) propose aux professionnels de santé et aux consommateurs, un ensemble de produits et de médicaments à usage quotidien.

Le Groupe Pierre Fabre est composé de 8 centres de Recherche et Développement, 6 centres de production et 2 centres de distribution.

De la recherche à sa mise sur le marché, chaque étape du cycle de vie du médicament est assurée par les Laboratoires Pierre Fabre.



Figure 1 : Le parcours du médicament (36, LEEM, p.10-11).

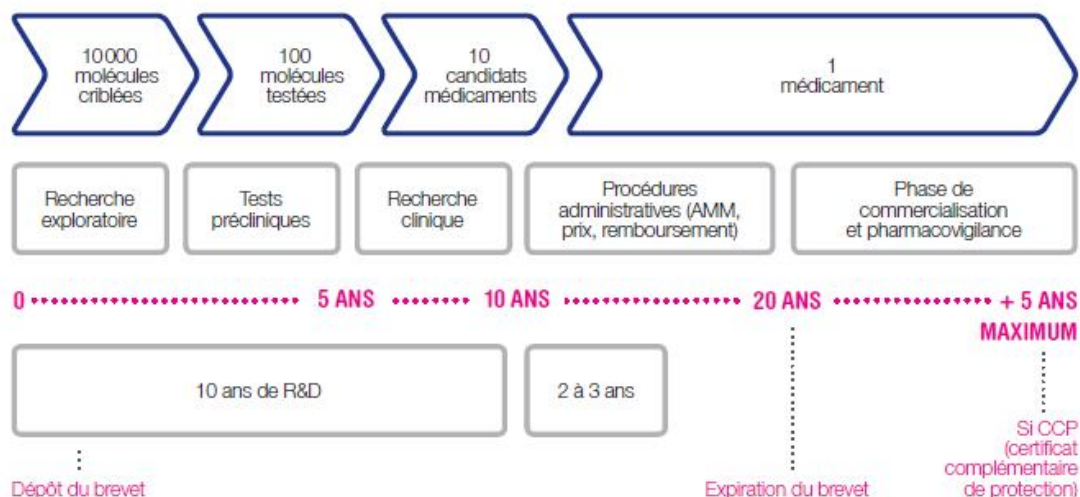


Figure 2 : Le cycle de vie du médicament (35, LEEM, p.40).

Le cycle de vie d'un produit est long. Il faut à peu près dix ans pour lancer un nouveau médicament sur le marché, de la recherche au dépôt de brevet d'une molécule, la mise au point des procédés de production et la constitution des dossiers d'autorisation de Mise sur le Marché pour les autorités de santé. En comparaison, la phase d'exploitation du brevet, semble assez courte.

L'engagement et la collaboration entre les membres de la communauté du métier Qualité (Directeur Qualité Groupe, Pharmaciens et Personnes Responsables de l'entreprise) et la Direction générale forment le socle du Système de Management de la Qualité (SMQ) au sein du Groupe Pierre Fabre.

« Les éléments du Système de Management de la Qualité Groupe sont régulièrement évalués et communiqués lors des Comités Qualité avec un objectif constant de promotion de l'amélioration continue et de l'innovation ». (Réf : Manuel Qualité du Groupe Pierre Fabre).

2.2 La Direction QiRVI

Au sein de la Direction Qualité Groupe, la Direction Qualité Internationale Réglementaire Vigilance et Information médicale a pour objectif :

- La robustesse et la maîtrise des processus métiers
- L'amélioration de l'efficacité de son organisation à l'international
- Le maintien de la conformité réglementaire et de celle du produit
- La participation à l'accroissement du portefeuille produit de l'entreprise
- La coopération à la stratégie du Groupe
- L'assurance et la préservation de la sécurité du patient à travers la qualité des produits
- La contribution au développement et à la sécurité de l'entreprise.

La Direction QiRVI participe également à la préparation des inspections et Audits des autorités de Santé pour l'ensemble du Groupe.

La Dirigeante, de par ses fonctions a un emploi du temps très chargé et de nombreux déplacements. Elle est donc très peu disponible. Elle est Directrice de QiRVI ; elle a cinq Départements sous sa responsabilité, ce qui représente trois cent cinquante personnes réparties essentiellement sur le site de Boulogne-Billancourt et dans la région toulousaine. Elle est aussi le chef d'établissement de Boulogne-Billancourt. Elle gère le site d'un point de vue moral, juridique et financier. Elle partage des responsabilités civiles et des responsabilités pénales, des responsabilités en matière d'hygiène et de sécurité, de l'organisation des ressources humaines, techniques et budgétaires aussi bien pour QiRVI, que pour l'établissement. Elle a des compétences évidentes de management à l'exercice de ces différentes fonctions. Elle a un rôle fonctionnel de coordination et de communication.

2.3 Présentation des Métiers

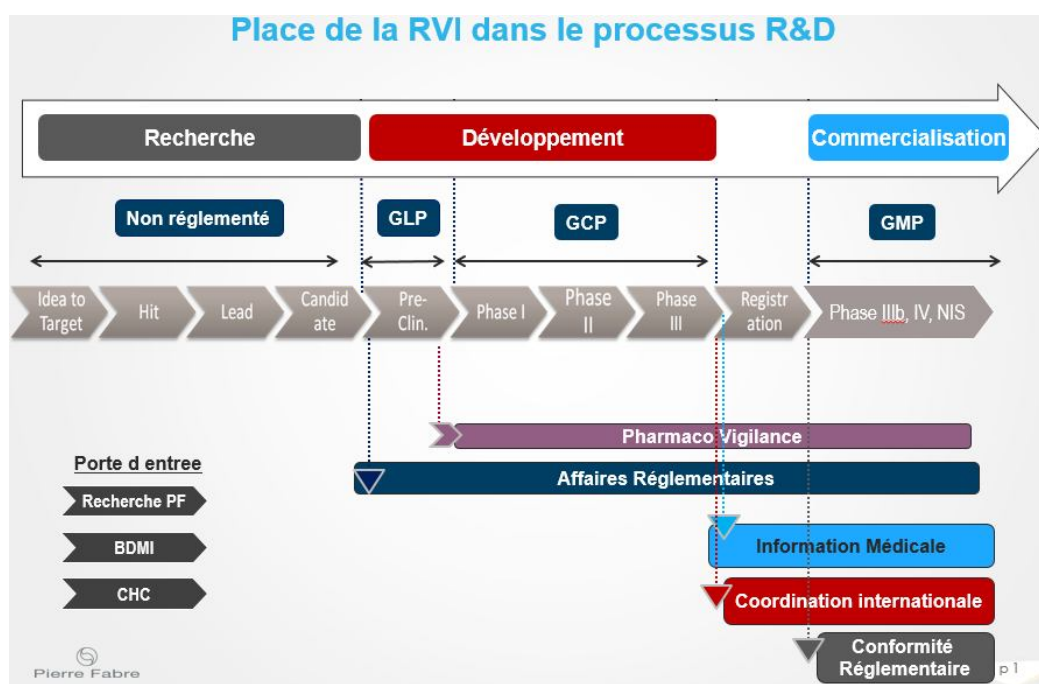


Figure 3 : La RVI dans le processus R&D (Source : Laboratoires Pierre Fabre)

Cinq départements sont rattachés fonctionnellement et opérationnellement à la Direction de la Qualité Internationale Réglementaire Vigilance Information médicale. Les métiers de QiRVI interviennent sur les phases de développement et de commercialisation du produit, mais aussi, en aval, conjointement avec la R&D :

- Le **Département Affaires réglementaires** représente l'interface entre Pierre Fabre et les autorités de santé lors de la préparation et la finalisation des dossiers d'Autorisation de Mise sur le Marché (AMM),
- Le département **Conformité Réglementaire** complète les dossiers d'AMM du médicament en qualifiant les caractéristiques du produit.
- Le **Département Vigilance** étudie les effets indésirables des médicaments et veille à la sécurité des patients avant le développement du produit mais aussi, après sa commercialisation.
- En relation avec les professionnels de santé, le **Département Information Médicale** répond aux questions sur les produits. Au niveau du Corporate, le département apporte son expertise aux correspondants des filiales.
- Le département **Qualité International** coordonne le travail des filiales sur 4 métiers : la Qualité, le Réglementaire, la Vigilance et l'Information médicale.

3 Des processus métiers et des processus documentaires

Toute organisation, quels que soient sa taille et son domaine d'activité, agit en fonction d'objectifs à atteindre. Pour les réaliser, elle doit déterminer et appliquer des processus de travail lesquels constituent ses activités. Les documents d'activité sont issus de ces processus.

Un processus est une notion transversale qui « traverse les fonctions de l'entreprise, les départements, les services et qui bouscule l'organigramme aussi bien hiérarchique que fonctionnel » (44, ANTOINE, p.3). C'est un ensemble de tâches, d'activités qui utilise des ressources pour transformer des éléments entrants en éléments de sortie, à l'aide de moyens matériels, méthodologiques, humains, informationnels, et « dont le résultat final attendu est un produit » ou un service. Il suppose des éléments d'entrée et de sortie mesurables, une valeur ajoutée. Il doit être reproductible (46, CATTAN, p.9).

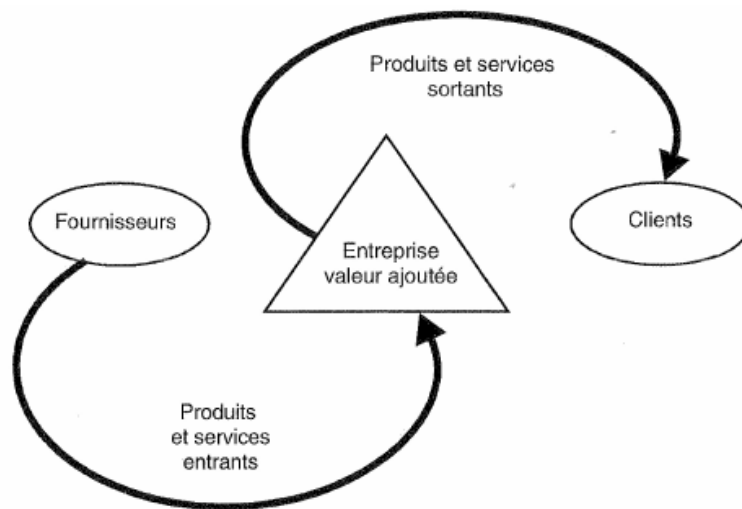


Figure 4 : Schématisation d'un processus (46, CATTAN, p.9)

« L'approche processus contribue à la maîtrise des données et de l'information associée aux activités qui composent le processus » (46, CATTAN, p.5).

3.1 Qu'est-ce qu'un système documentaire Qualité ?

3.1.1 Et d'abord, qu'est-ce qu'un document ?

« Un document, c'est à la fois un ensemble d'informations mais aussi les supports qui contiennent ces informations » (44, ANTOINE, p.3).

Une information est composée de données structurées comme par exemple les composantes renseignées dans les bases de données, semi-structurées (les sites intranet et internet regorgent de ces éléments) ou de données non-structurées (les fichiers bureautiques et les mails).

3.1.2 La documentation du système qualité

Un système documentaire Qualité regroupe des éléments de nature différente :

- Des documents internes. Il faut s'assurer de leur validation avant leur diffusion et, par conséquent, définir en amont les responsabilités au sein de l'organisme.
- Des documents provenant de sources extérieures. Le fournisseur, créateur et propriétaire de ces informations, doit les maîtriser. La norme 9001 encourage la gestion de cette documentation externe utile à l'activité de l'entreprise et ayant un impact sur la qualité du service ou du produit créé par celle-ci

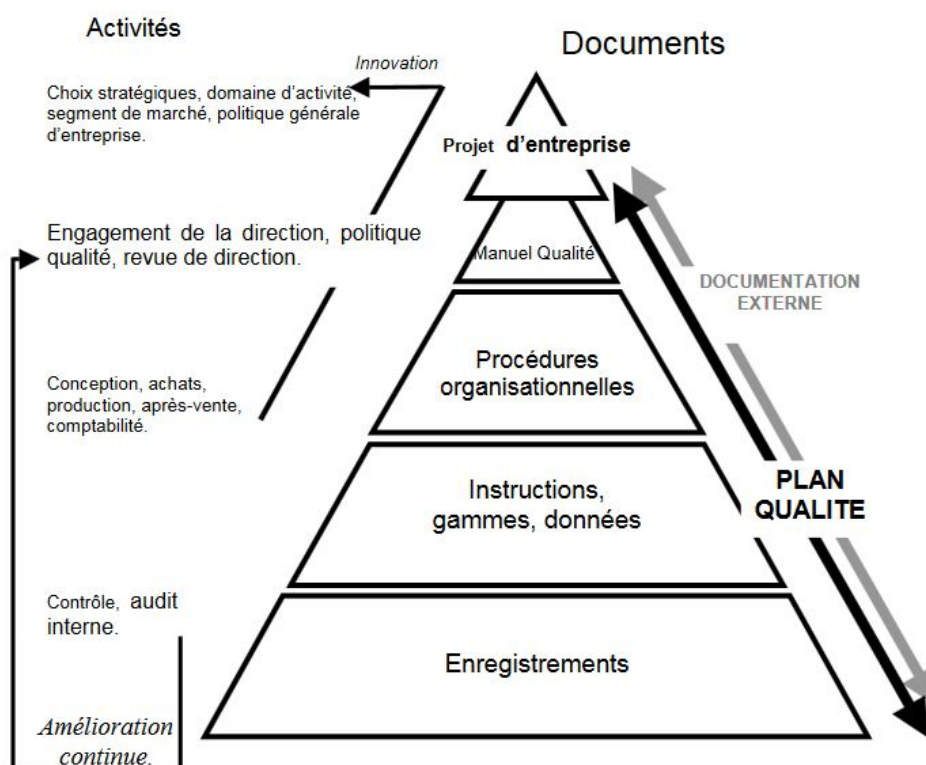


Figure 5 : Schématisation du système Qualité (44, Antoine, p.3).

Plusieurs types de documents sont utilisés dans un système documentaire Qualité :

- ceux qui décrivent la politique et les objectifs Qualité de l'entreprise,
- le manuel Qualité,
- ceux qui composent le système de management de la Qualité tels que les Directives, les procédures organisationnelles et fonctionnelles,
- les gammes de fabrication, les plans de surveillance, les instructions, les fiches de postes.
- les enregistrements (fiches techniques, fiches produits, factures, bons de commande, rapports d'audit, plans de maintenance...). Ce sont les formulaires types renseignés et administrés par un Système de Gestion Documentaire.

Il s'agit des documents, jugés nécessaires par l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus.

« Pour chaque type de document, des modalités de gestion (enregistrement, diffusion, classement...) doivent être définies » (46, CATTAN, p.11). Ces critères répondent aux exigences énoncées par la norme 9001.

3.2 Des normes pour guider les professionnels



Figure 6 : Les principales normes du Records Management (14, DISIC, p.51).

Preuves de crédibilité pour les professionnels de la documentation, les normes assurent la robustesse des systèmes de gestion documentaire et d'archivage mais aussi leur interopérabilité avec les autres processus métiers.

3.2.1 Les 7 principes de la norme ISO 9001

La Norme ISO 9001 définit les exigences du système de management de la Qualité (SMQ). Elle insiste sur l'amélioration continue pour atteindre les objectifs. Elle est fondée sur les sept principes du management de la qualité : Orientation client, leadership, implication du personnel, approches processus, amélioration, prise de décision fondée sur les preuves, management des relations avec les parties intéressées (43, AFNOR).

Dans un objectif d'amélioration continue, tout organisme doit pouvoir mettre en place des plans d'action afin de faire évoluer son degré de maturité en matière de gouvernance et de gestion de l'information. (2, ARMA).

Quels sont les changements dans la version 2015 ?

Afin de répondre aux évolutions liées à un contexte de plus en plus concurrentiel et aussi, aux exigences d'information du public, la norme ISO 9001 (2008) a été révisée. Dans cette nouvelle version, l'approche par les risques est renforcée. La responsabilité de la direction est confirmée.

Dans un souci de simplification, le vocabulaire évolue. En lieu et place de *documents* et *enregistrements*, le terme *d'information documentée* fait son apparition. Cette dernière doit être dimensionnée au juste nécessaire, c'est-à-dire, qu'on ne documente un processus que s'il y a un risque associé pour l'entreprise. L'organisme pourra bénéficier de cette opportunité pour alléger sa documentation actuelle.

3.2.2 La norme ISO 15489 pour les documents d'activité

Décrite par certains comme étant la norme de gestion de l'information et des documents d'activité ou bien, de gestion des archives courantes et intermédiaires, elle est aussi nommée norme du Records Management. (14, DISIC). « Elle introduit le terme anglo-saxon de records qu'elle définit ainsi : documents créés, reçus et préservés à titre de preuve et d'information par une personne physique ou morale dans l'exercice de ses obligations légales ou la conduite de son activité » (42, AFNOR, p.7).

Elle encadre les dirigeants des organismes dans la maîtrise du cycle de vie des documents, quels que soit leurs formes ou leurs supports, de leur création à leur sort final.

3.2.3 La série des normes 30300

« La série des normes 30300 adopte un angle d'approche différent mais complémentaire » de l'ISO 15489. « Il s'agit de normes de systèmes de management, découlant directement de l'ISO 9001, des démarches qualité et du management par processus. Elles décrivent les processus qui permettent de concevoir, de mettre en œuvre et de contrôler un système de gestion des records répondant aux caractéristiques décrites dans l'ISO 15489 » (14, DISIC, p.52).

Relatives au Système de Gestion des Documents d'Activité (SGDA), elles participent à la gouvernance de l'organisation, à la prise de décision des dirigeants. Elles associent les processus documentaires aux autres domaines de l'entreprise tels que la qualité, l'innovation, la Recherche et Développement, les Finances.

La norme 30301 rejoint la Qualité sur la notion de « nécessité d'entreprendre une action pour que les non-conformités ne se reproduisent pas ou n'apparaissent pas ailleurs ». Elle exprime les principes de la Qualité que sont le contrôle des non-conformités et d'actions correctives mais aussi, le concept d'amélioration continue.

3.2.4 La qualification avec la norme ISO 23081

Cette norme intitulée *Métadonnées pour les records* insiste sur la nécessité pour un organisme soucieux de conserver ses documents à valeur probante au format numérique de les qualifier afin de préciser leur provenance, leur statut, leur valeur.

La norme ISO 23081 est complémentaire de la norme ISO 15489 (45, Archives de France). Les métadonnées de conservation, de description, de recherche, de gestion des ressources, etc., peuvent être produites à différents stades du cycle de vie du document : dès leur création ou au moment de leur archivage.

3.2.5 L'ISO 26122 au service des processus

La norme ISO 26122 concerne l'analyse du processus des documents d'activité.

L'analyse des processus est nécessaire pour réaliser les procédures de création, d'enregistrement et de contrôle des documents d'activités. Elle permet :

- l'identification des exigences,
- l'élaboration d'un plan de classement,
- la mise en contexte avec la préservation des liens entre les documents,
- des règles de nommage et d'indexation, de gestion des documents,
- l'identification des responsabilités (origine et propriété des documents) en listant les acteurs,
- la détermination des durées de conservation,
- la gestion des risques,
- la sécurité et la protection des informations, la gestion des droits d'accès.

Deux types d'analyse des processus coexistent :

- Une analyse fonctionnelle partant de l'organisation et de la stratégie (vision macroscopique)
- Une analyse séquentielle portée davantage sur des processus ou des transactions (liée à des séquences d'activité).

« **L'analyse fonctionnelle** prendra tout son sens lors de la définition d'un plan de classement par activités **pour l'organisation entière**, particulièrement pour définir les premiers niveaux du plan de classement. L'analyse séquentielle prendra elle tout son sens pour résoudre les questions de création, capture et contrôle des documents d'activité dans un processus unique ou pour une entité de l'organisation » (41, AFNOR).

- **L'objectif de la norme ISO 26122 ?**

Il s'agit de «Réunir les informations sur les processus, fonctions et actions de l'organisme en vue d'identifier les documents et informations à intégrer et gérer dans le système de records management » (47, MORAND-KHALIFA, p.57).

L'analyse des processus commence par un examen du contexte dans lequel les salariés d'une entreprise conduisent leurs activités, c'est-à-dire un examen de l'environnement réglementaire et du contexte organisationnel.

La multiplicité et la transversalité des activités de la dirigeante seront abordés dans le chapitre suivant. Résumées en une phrase, il s'agit de trouver des solutions à des problèmes de toutes sortes et de toute provenance aussi bien au cœur de l'entreprise mais aussi susceptibles de survenir de l'extérieur. Son processus documentaire peut être modélisé de la façon ci-dessous :

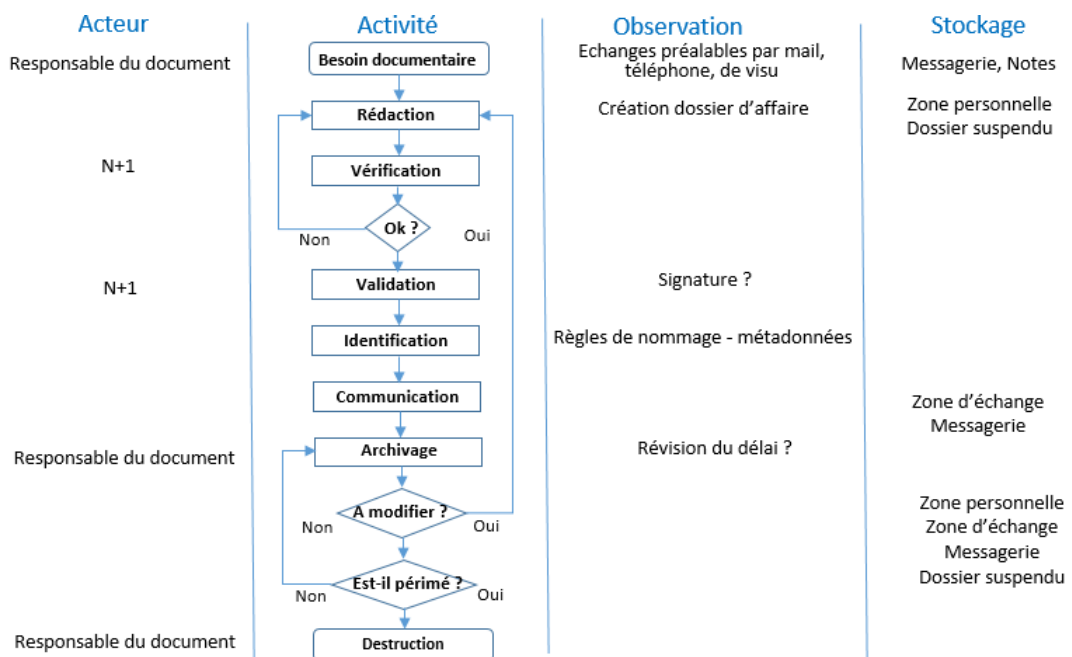


Figure 7 : Processus documentaire

4 Des activités d'information aux documents de travail

La mission de stage se déroule auprès de la Directrice de la Qualité Corporate d'un grand Groupe pharmaceutique. Elle récupère les informations transmises par ses collaborateurs ou par ses partenaires, ou ses managers, sous forme de pièce jointe, au moyen de la messagerie électronique. Elle, ou son assistante, imprime ces documents, les mails qui les accompagnent afin d'en conserver le contexte ; elle prépare un dossier de ces impressions, lesquels seront enrichis de ses documents de travail et de ses annotations.

Les professionnels de la documentation et de l'archivage interviennent rarement sur les documents de travail. Cependant, de plus en plus, les entreprises souhaitent « fusionner espace de travail, espace de production, espace de gestion et espace d'exploitation documentaire » dans un contexte d'informatisation et de développement des activités intellectuelles, des activités de production et avec à cœur de valoriser et pérenniser des savoir-faire. (29, DALBIN, p.4). Il convient donc de s'intéresser plus particulièrement et de décrire quels sont les rôles et missions du dirigeant et leurs influences sur la production et le flux documentaire.

4.1 Des rôles et des responsabilités

4.1.1 Le dirigeant et ses documents

Le management est l'art de diriger, de conduire. « Il touche l'humain. Il intègre nécessairement des qualités intuitives, relationnelles, des expériences » (48, CHARRON, p.13).

La fonction documentaire du dirigeant, associée à la fonction de communication est de plus en plus complexe et transversale. De plus, elle doit répondre aux exigences de Qualité. Elle est complexe du fait de la diversité et de la croissance exponentielle du volume de documents à traiter, mais aussi de l'évolution des systèmes d'information permettant la production, le traitement, la transmission et la réception des informations.

Le manager doit avoir accès à un grand nombre d'informations et de documents. Le flux d'informations échangées entre le cadre et ses interlocuteurs est volumineux, varié et variable. Concernant les sources externes d'informations, celles-ci parviennent pour la plupart par mails et peuvent provoquer l'encombrement de la messagerie électronique du dirigeant. En effet, ce dernier n'a pas la possibilité d'imposer aux partenaires extérieurs ni la façon dont ces informations lui parviennent, ni leur volume.

L'évolution des applications bureautiques facilite le travail des collaborateurs ainsi que leur reproductibilité. Il est aisé d'imprimer un document pour le corriger en peu de temps, de réaliser plusieurs versions d'un même fichier numérique. Ces actions augmentent la masse documentaire.

« L'approche communicationnelle des organisations...pose comme fondamentale la relation entre document et action » (29, DALBIN, p.1).

Les documents pour action indiquent « le rapport étroit entre l'action, l'organisation du travail et le pouvoir des acteurs ». « Ce sont les documents porteurs d'information liés directement à l'action, la sienne ou celle d'autrui » : des comptes rendus de réunions, des rapports d'audits, des présentations Powerpoint pour soutenir les discours stratégiques réalisés lors des Comités de Direction, des indicateurs de performances... Ces éléments numériques sont identifiés, qualifiés, accompagnés de données, enregistrés et partagés d'une manière sécurisée dans des systèmes de Gestion Electronique de Documents. Ils restent accessibles « à la consultation, à l'étude, à la preuve ou à la trace ». (29, DALBIN, p.3).

De nombreux documents, dans le cadre du stage sont des documents pour action. D'autres relèvent d'une activité d'information. Le dirigeant est tour à tour auteur et donc émetteur d'une information, mais aussi lecteur (il reçoit l'information) ; il sera éditeur de cette même information au moment où il la communiquera et gestionnaire de ses documents ; il choisira alors de les partager ou non, de les rendre accessible en lecture et en écriture sur une zone d'échange par exemple, de façon à ce qu'un collaborateur puisse les compléter.

4.1.2 Les rôles du dirigeant

Dans les années 1980, Henry Mintzberg chercheur en sciences de gestion et théoricien de l'école de la contingence, reconnaît aux cadres 10 rôles qu'il regroupe en 3 catégories (51, LEMARIE, p.139-141) :

- Les rôles interpersonnels ou relationnels

Le cadre est un symbole. En tant que tel, il assiste à des cérémonies, intervient dans des séminaires, répond à des demandes liées à son statut. Il est également Leader et assure la motivation et la formation des membres de ses équipes. Agent de liaison, il développe un réseau externe et participe à des activités en dehors de l'entreprise.

- Les rôles liés à l'information

Le manager est observateur actif ; il se tient au courant des événements et de la conjoncture liés à son secteur d'activité et pour cela produit, rassemble, un grand nombre de documents. Il est aussi diffuseur : il transmet les informations qu'il reçoit de l'extérieur au sein de ses équipes, auprès de sa hiérarchie et des autres entités de son organisation. Porte-parole, il transmet des informations vers l'extérieur. Il participe à des conseils d'administration, traite du courrier, il noue des contacts. Il agit en tant qu'expert.

La plupart des actions de communication de la directrice de QiRVI sont réalisées au moyen de présentations Powerpoint. Ce sont des informations non structurées. Ces fichiers ne sont pas autoporteurs ; ils existent en tant que support pour leur auteure, ce qui signifie que le discours du dirigeant en lui-même présente davantage de valeur que sa documentation. Ces présentations servent en général à la communication de la Qualité à l'intérieur du Groupe dans un esprit d'amélioration continue ou bien, à communiquer des problématiques auprès des Comités de Direction. La question de leur valorisation se pose, leur qualification (pour certains) avec l'ajout de métadonnées, d'un résumé rappelant le contexte de leur production afin d'en conserver la mémoire.

- **Les rôles liés à la décision**

Entrepreneur, le dirigeant assure la conception de la plupart des changements liés à l'organisation. Il prend l'initiative de projets d'amélioration, il élabore des stratégies. Dans son rôle de Régulateur, il est amené à gérer des situations de crise. Il peut s'agir de conflits entre subordonnés, entre entités différentes, des risques de pertes de ressources. Le cadre est répartiteur de ressources : il organise son temps de travail, il programme les activités de ses équipes, il affecte des budgets. Négociateur, Il représente et symbolise son organisation dans les transactions importantes.

Il est important de bien comprendre les rôles du dirigeant afin d'appréhender la diversité de ses interlocuteurs et de ses documents. Paradoxalement, le manager communique surtout oralement en face-à-face. Il passe « 50 à 90% de son temps de travail en réunions avec un ou plusieurs interlocuteurs. Leur temps de travail a été divisé en 3 grandes catégories : travail individuel, réunions et voyages » (49, HERNANDEZ, p.137).

4.1.3 Les contraintes du dirigeant

La brièveté, la variété et la fragmentation représentent les contraintes majeures des conditions de travail du dirigeant. Ses activités sont nombreuses et réalisées à un rythme élevé. Il n'existe pas de journée type du dirigeant ; ses occupations peuvent être très différentes d'un jour à l'autre. Il est amené à résoudre des situations complexes, imprévues, souvent dans l'urgence.

Pour ne pas oublier une action planifiée, l'organisation du travail quotidien est nécessaire. Cette organisation s'appuie sur des ressources humaines telles qu'une assistante, un chargé de mission mais aussi sur des outils (agenda et bloc-notes, cahiers...).

Le temps qu'il peut consacrer à ses collaborateurs est limité. La communication entre le dirigeant et ses interlocuteurs doit être précise et concise.

4.1.4 Le rôle de l'assistante

En réalisant des tâches administratives l'assistante fait gagner du temps au manager et lui permet de se consacrer à ses missions essentielles.

- Elle l'assiste dans la gestion de son agenda, de sa messagerie et de sa documentation. Elle s'occupe de ses déplacements, des réservations de salles de réunion.
- Elle gère les courriers ; les achats de fourniture.
- Elle reçoit les appels téléphoniques des contacts extérieurs tels que clients, fournisseurs, prestataires de services.
- Elle accueille les visiteurs.
- Elle représente l'interface entre le manager et ses collaborateurs.
- Elle communique les décisions prises lors de réunions importantes, de plénières.
- A la demande du dirigeant, l'assistante prépare ses dossiers d'affaire, elle les range et les archive.

Son emploi du temps est tributaire de celui du dirigeant, « rythmé par les imprévus et les interruptions ». D'autres tâches peuvent lui être confiées comme, la rédaction de comptes rendus de réunions, la réalisation de présentations PowerPoint, l'administration des droits d'accès aux systèmes d'information de l'entreprise.

Disponibilité, sens des responsabilités et de l'organisation, font partie des qualités de l'assistante de Direction. Elle doit être également réactive, disposer d'excellentes capacités relationnelles, faire preuve de discrétion.

L'enjeu de cette profession est celui de « la conservation et du maniement des secrets de collectifs » (52, LIAROUTZOS, p.83).

4.2 L'espace de travail

Les Sciences de l'information et de la communication s'intéressent à l'influence des objets, à leurs impacts organisationnels, sociologiques et bien sûr, communicationnels et sémiotiques, de la relation entre les documents, des notions de collection, repérage, logiques administratives. Les usages des individus vis-à-vis de l'organisation de leurs documents dans leur *cellule de travail* et sur leur poste informatique, sont intégrés au champ d'étude de cette discipline des Humanités Numériques. C'est aussi ce qui a été observé lors de la mission de stage.

Le bureau rassemble des éléments disparates, hétérogènes, des documents, des notes, des mails...«qu'il convient de gérer et digérer». « Le consommateur d'information ne peut être réduit à un individu : il s'agit en fait d'un individu intégré dans un ensemble fonctionnel, comprenant son bureau (meuble et pièce), son équipement de rangement et de stockage, ses outils de communication, ses collaborateurs proches, ses supérieurs et subordonnés immédiats » (28, COTTE, p. 4-6).

En facilitant l'amplification des volumes d'informations et de documents, le développement du numérique a modifié l'espace documentaire des individus : « il s'opère une forme de gestion spontanée qui consiste en la fabrication de piles, de dossiers ». L'acteur privilégie un système de repérage personnel et multiplie les signes, les mots clés, lui permettant de se retrouver dans cette masse d'informations. L'acteur, dans le contexte étudié, la dirigeante, organise son écosystème de manière ergonomique et naturelle de façon à favoriser l'accomplissement de ses missions. Bien qu'intuitive, cette organisation n'en est pas moins efficace.

Cependant, une situation paradoxale s'installe : d'une part, les outils de travail mis à la disposition du manager se diversifient et se complexifient, les volumes d'informations et de documents s'intensifient, posant de nouveaux problèmes d'organisation et de repérage cognitif, d'autre part, pour pouvoir les résoudre, la dirigeante développe des *systèmes spontanés*.

4.3 L'approche cognitive

Dans l'expression *classique* de la stratégie, les processus stratégiques sont alimentés par l'effort de communication produit par le raisonnement du dirigeant. Cette pensée stratégique est libre parce qu'elle est déconnectée de l'action. Elle est également rationnelle parce qu'elle est conçue, à la fois comme rassemblant les objectifs et les opérations stratégiques, et comme une suite d'étapes et de raisonnements (analyse, liste de ce qu'il y a à faire, sélection et mise en œuvre). Elle adopte donc le concept de la roue de Deming, appelée encore PDCA pour Plan-Do-Check-Act, permettant d'identifier rapidement la conduite à suivre pour améliorer la qualité d'un processus ou d'une organisation.

Certains chercheurs énoncent l'hypothèse que « l'une des clés du processus stratégique et peut-être la seule réside dans la pensée des dirigeants, dans ses contenus et ses mécanismes ». Ce courant de recherche considère les dirigeants comme des éléments « acquérant, traitant et échangeant des informations ». (50, LAROCHE, p.83).

L'image d'une fusée à trois étages pour représenter l'approche cognitive est hardie mais permet de se faire une idée plus précise de ce concept.

- Le premier étage se rapporte à la prise de décision stratégique du manager, dans des contextes difficiles et évolutifs. Selon que le problème est considéré comme une opportunité ou une menace, le traitement de la réponse du dirigeant sera abordé d'une manière différente ; avec prudence et par étapes successives pour une opportunité, et, s'il s'agit d'une menace, il tentera de l'éradiquer rapidement.
- Le deuxième étage évoque les cartes cognitives soit, la représentation de la pensée du décideur au moyen d'éléments reliés entre eux.
« Les cartes cognitives ressemblent à un plan qu'un ami vous dessine pour atteindre sa maison de campagne. Contrairement à une carte Michelin, le plan ne vous indique que l'itinéraire correct. Si vous vous en écarter, vous risquez fort d'être perdu en *terra incognita*. Il vous faudra alors péniblement apprendre à déchiffrer un territoire inconnu. C'est pourquoi vous portez une attention crispée aux indications du plan ».
- Le 3ème étage de la fusée : « un système cognitif commun aux hauts dirigeants proprement organisationnel et, au sommet, une structure cognitive qui définit et articule les éléments concernant les grandes questions auxquelles l'organisation est confrontée : les questions stratégiques. » (50, LAROCHE, p.89-90).

Les étapes d'identification et de résolution de problèmes conduites par le dirigeant associent la gestion de l'information. Elles sont complétées par une démarche cognitive. « Un des attraits de l'approche cognitive est qu'elle se situe à hauteur d'acteur » (50, LAROCHE, p. 95).

4.4 Une classification personnelle

Dans le bureau de la dirigeante, il existe des dossiers sur tous les sujets (dossier juridique, Ressources Humaines, dossier patient, client) et de différents types. Si on prend la définition du dictionnaire, un dossier est un « ensemble des pièces relatives à une affaire et placées dans une chemise ». (25, CHABIN, p.3). Deux éléments : le contenu (affaire) et le contenant (chemise), sont ainsi définis ainsi que le lien qui les uni (ensemble).

Certains dossiers très volumineux peuvent être répartis dans plusieurs chemises. D'autres peuvent n'être composés que d'un unique document. On appelle collection ou série le regroupement de plusieurs documents de même nature. Un dossier est constitué de documents très souvent de natures différentes. Un document associe une ou plusieurs informations à un support.

Il est important pour la personne qui souhaite archiver des informations de noter la différence majeure entre ces deux notions. Un document correspond à une date unique alors qu'on associe une durée à un dossier, des dates extrêmes quand on parle de Records Management, des Durées d'Utilité Administratives appelées encore Durées de Conservation par les professionnels de l'archivage.

Le dossier « reçoit des informations », produites par l'utilisateur ou bien, rapatriées, enregistrées, stockées par le gestionnaire (qui peut être l'utilisateur). Ces informations sont liées entre elles. Tant que le dossier n'est pas fermé, il peut toujours être alimenté. Pour établir des règles de gestion documentaires, il est nécessaire de connaître l'évènement ayant conduit à la création du dossier, son objectif (pourquoi a-t-il été créé ?), la façon dont il est renseigné (25, CHABIN, p.8).

Dans le cadre de l'étude réalisée sur la documentation de la dirigeante, pour la plupart des dossiers d'affaire, de résolution de problème, on ne connaît pas d'avance les éléments qui alimenteront le dossier. Il n'existe pas de procédure, ces activités ne sont pas liées à un processus métier. Peut-on alors encore parler de documents d'activité ?

Pour l'utilisateur qui s'intéresse à telle affaire, tel objet ou telle personne, l'idéal serait de disposer à l'aide d'une seule requête de l'ensemble des informations relatives à sa recherche (dates extrêmes du dossier, auteurs, lieux, résumé...).

Dans les entreprises et les organisations, « les modes de fonctionnement sont de plus en plus marqués par l'intuition, le spontané, le flou ». Il faut aller vite, travailler dans l'urgence, faire plus de choses. Afin de gagner en efficacité, on privilégie le travail collaboratif. Les outils du web 2.0 tels que les intranets et les blogs, les serveurs partagés encouragent ces usages et développent la créativité.

« On le sait, le stockage de données dans une base ne suffit pas. C'est le contexte dans lequel ces données se situent qui est à étudier » (33, LAMOUREUX, p.245). C'est ce qui sera détaillé plus précisément dans la seconde partie de ce mémoire.

Deuxième partie :
L'organisation des documents
d'activité d'une direction fonctionnelle

1 Au préalable, quelques notions de base

La plupart des gens commencent à penser à l'archivage de leur documentation lorsqu'ils ont besoin de faire de la place dans leur bureau, que ce soit sur le disque dur de leur ordinateur, au niveau de leur messagerie, ou bien, dans une armoire dédiée au stockage de documents administratifs.

1.1 L'Archivage, un acte responsable

« L'archivage est une démarche d'organisation qui a pour objectif d'identifier, de mettre en sécurité et de maintenir disponible l'ensemble des documents qui engagent une entreprise ou un organisme vis-à-vis de tiers ou de son activité future et dont le défaut représenterait un risque ». (26, CHABIN).

L'archivage, c'est l'opération d'archiver. Il est indispensable d'identifier, classer et conserver aussi longtemps que nécessaire les documents qui engagent l'entreprise, ceux à valeur probante, ceux qui relèvent des activités de l'organisme. Cet acte est de la responsabilité du propriétaire des documents, soit l'auteur, ou la personne ayant reçu des informations.

Certaines personnes conçoivent l'archivage comme l'opération consistant à « trier ou faire trier des documents plusieurs années après leur production ou à les transférer dans des espaces de stockage dédiés » (16, GENDRIN). Dans ce cas d'usage, la notion d'archivage correspond généralement à la gestion des archives historiques. Les documents, traces des activités passées, ont cessé d'être utiles. Regroupés d'une manière contextuelle, leur identification facilitera leur communication et accélèrera leur localisation dans le cadre de la recherche d'informations.

1.1.1 Que sont les archives ?

L'archivage est un terme couramment utilisé depuis quelques dizaines d'années seulement alors que le terme *Archives* est utilisé depuis l'antiquité (l'étymologie du mot *arkhè* vient du grec). Le mot *Archives* a une existence légale ; elle figure depuis 1979 au Code du Patrimoine français. L'utilisation du terme fait référence d'une part, au lieu de stockage (dans l'armoire, sur le serveur, chez un Tiers-Archiveur), et, d'autre part, à une *orientation historique*. Basée sur la *Théorie des trois âges* d'Yves Perrotin engendrée dans les années 60, elle évoque les trois étapes successives que sont les archives courantes, les archives intermédiaires et les archives historiques (ou archives archivées selon Y Perrotin, appelées aussi archives définitives dans la loi française de 1979 sur les archives) (5, CHABIN).

- Les Archives courantes

En France, selon le code du patrimoine, les archives courantes sont les « documents qui sont d'utilisation habituelle et fréquente pour l'activité des services ». A ce titre, elles intègrent à la fois des documents conçus, enregistrés et validés selon des règles de gestion dans un système d'information et les documents de travail des utilisateurs. Dans son ouvrage *Archiver et après* Marie-Anne Chabin relève l'incertitude concernant la valeur juridique de ces *archives courantes*. En effet, il n'y est fait aucunement mention de valeur juridique, ni d'ailleurs d'une quelconque distinction entre les documents validés et ceux pouvant servir à leur préparation.

- **Les Archives intermédiaires**

La loi française de 1979 reconnaît les archives intermédiaires comme des « données qui présentent encore pour les services concernés un intérêt administratif, par exemple en cas de contentieux ». Ce sont les documents qui ne sont plus utilisés régulièrement (mais sont susceptibles d'être utilisés) et ne peuvent faire l'objet d'élimination ou d'archivage définitif.

- **Les Archives définitives**

Le code du patrimoine décrit les archives définitives comme étant « les données présentant un intérêt historique, scientifique ou statistique justifiant qu'elles ne fassent l'objet d'aucune destruction ». Elles sont à conserver pour une durée indéfinie.

La pratique des archives en France selon la réglementation de 1979 paraît avant tout logistique ; en cela, elle fait la part belle à la partie technique et aux systèmes de stockage liés à la conservation. Cependant, tout ne peut et ne doit être conservé. Une stratégie managériale d'archivage doit préciser ce qui dans le volume d'informations et de données de l'entreprise doit être relié à un processus d'archivage. Il convient d'aborder les usages outre-manche pour se rendre compte de la reconnaissance du statut juridique de l'information avec le Records Management.

1.1.2 Pourquoi archiver?

La maîtrise de l'archivage permet à l'organisme :

- de répondre aux exigences légales et réglementaires émanant des instances internationales, nationales ou locales,
- de tracer ses activités financières, environnementale, de santé, etc. afin de se prémunir en cas de litige en apportant des preuves de ce qui a été réalisé mais aussi, pour la gestion des connaissances et des savoir-faire des métiers.
- la reprise d'informations, de données, dans la conduite de nouveaux projets (10, CR2PA).

« La conservation des documents est d'abord une exigence avant de se concrétiser dans des actions de stockage sécurisé, de migrations de support ou de description des contenus » (26, CHABIN). Il est indispensable de prendre en compte les obligations légales comme celles préconisées par la CNIL rappelant ce qu'exprime la loi Informatique et Libertés sur la Protection des données personnelles. Dans le cadre du Dossier médical par exemple, l'obligation de conserver les données personnelles est assujettie à une durée de 10 ans. Au-delà, ces données doivent être détruites.

1.2 Le Records Management

Les concepts modernes de la gestion de documents datent de la 1^{ère} moitié du XX^{ème} siècle avec les notions de Cycle de vie du document pour faire référence à un organisme vivant, de la Théorie des 3 âges et du Records Management, méthodes formulées par les Archives Nationales aux Etats-Unis, dès 1934 et revisitées, enrichies par la suite, aussi bien en Amérique du Nord qu'en Europe, au Canada et en Australie avec le concept par exemple de Records Continuum (4, CAYA).

L'idée générale est que les Records sont gérés depuis leur création en tant qu'actifs jusqu'à leur sort définitif, au moment où on choisit de les éliminer, ou bien, de les conserver définitivement (19, HARE, p.5-8).

1.2.1 Le cycle de vie des documents

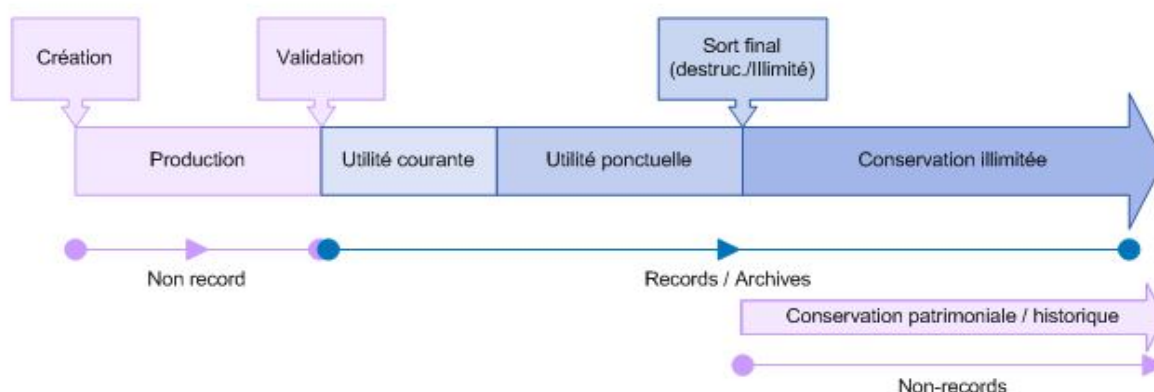


Figure 8 : Concepts du Records Management

Source : *Conduire un projet Archivage, cours de Michel COTTIN*

« Le cycle de vie des documents comprend trois grandes phases. Un document est d'abord actif, puis semi-actif et devient finalement inactif » (13, CREPUQ).

En phase active, ce sont les supports d'utilisation courante ou régulière comme les reporting budgétaires périodiques, ou bien les faits marquants d'une entité remontés lors d'un Comité de Direction. Ces documents, s'ils sont numériques, sont conservés sur le disque dur de l'ordinateur des usagers, dans une zone d'échange ou bien une base de données documentaire. S'il s'agit de documents papiers, ils se trouvent situés à proximité des utilisateurs dans des armoires dédiées. Ils sont gérés pour leur valeur primaire et doivent être organisés et indexés de manière à faciliter leur repérage et leur disponibilité. Selon leur criticité et leur niveau de confidentialité, il faudra prévoir des règles d'accès sécurisés, mais aussi un plan de prévention et de reprise d'activité en cas de sinistre. (19, HARE, p.11).

Par la suite, ces mêmes documents administratifs ne sont plus d'utilisation courante et passent en **phase semi-active**. Ils sont conservés pour des raisons légales, administratives ou fiscales. Un plan de communication annuel peut être conservé plusieurs années et on peut y faire référence de temps en temps afin de vérifier que tel sujet spécifique n'a pas déjà fait l'objet d'un dossier de presse, par exemple. Pour des besoins de place, les documents semi-actifs peuvent être transférés dans d'autres lieux de stockage, éloignés des utilisateurs. En vue d'une réutilisation possible, ils restent accessibles au service qui en a la responsabilité. Ils peuvent conserver leur valeur primaire ou bien prendre une valeur historique dite secondaire. Pour illustrer ce propos, un support de présentation Powerpoint produit pour l'intervention d'un dirigeant durant un séminaire peut atteindre cette valeur secondaire. Il peut toutefois être conservé en tant que document semi-actif pour servir de base à une nouvelle contribution prévue à une date ultérieure.

Lorsqu'ils ne sont plus utilisés à des fins administratives ou pour des raisons légales ou financières, les documents arrivent en **phase inactive**. Soit, ils sont éliminés, soit, ils sont conservés pour leur valeur de mémoire. Seule une infime partie des documents d'activité, de l'ordre de 5% est susceptible de présenter de l'intérêt pour les archives historiques.

En conclusion de ce chapitre, un constat s'impose : la répartition des documents entre les actifs, les semi-actifs, les inactifs correspond à la répartition en archives courantes, intermédiaires, définitives que l'on retrouve en France, dans le code du patrimoine. Cette répartition fut rapidement adoptée par les gestionnaires de documents ou Records Managers et les archivistes, ces derniers, privilégiant la notion d'archives définitives. En fait, ces concepts modernes fournissent aux deux professions un objet commun qui est le document d'archives, et des objectifs généraux à priori semblables et compatibles (4, CAYA).

1.2.2 Polémique autour des Records

Les gestionnaires de documents utilisent les termes de Records ou de documents administratifs ou bien encore de documents d'activité alors que les archivistes causent ... d'archives.

En France, le mot archives a toujours désigné « les ensembles de documents créés à des fins administratives, quelle qu'en soit la durée de préservation....Dans la pratique, en France ou ailleurs, les records « sont les pièces créées et conservées à des fins administratives alors que les archives sont constituées par la fraction de l'ensemble des documents que l'on voudra conserver définitivement » (4, CAYA, p.5).

Les résultats du sondage organisé par Marie-Anne Chabin sur l'utilisation de l'expression Archives courantes, ont relevé l'usage d'autres formulations :

- Documents à valeur opérationnelle,
- Dossiers d'affaire en cours,
- Documents composant des dossiers en cours, des affaires non closes,
- Documents de travail,
- Documents actifs ou dossiers administratifs,
- archives vivantes,
- etc., (8, CHABIN).

Cette variété d'expressions souligne la confusion pour les services exprimant un besoin de gestion documentaire et d'archivage et révèle les difficultés pour les professionnels à comprendre les exigences des demandes de ces services.

En fonction du contexte de gestion des Records ou d'archivistique, les opérations d'évaluation, de classement et de conservation des informations et des documents seront nettement différentes.

1.2.3 La démarche de Records Management

Appliquer le Records Management, c'est :

- définir les responsabilités (le qui fait quoi ?),
- prendre en compte les exigences réglementaires du domaine d'activité,
- sélectionner les documents à conserver selon leur valeur (preuve légale, savoir-faire, information),
- garantir l'authenticité (l'identification certifiée de l'auteur), l'intégrité (les données ne sont pas modifiées), la fiabilité et la pérennité des informations (en assurant la conservation avec des solutions pérennes),
- garantir l'accès aux documents, et leur sécurité (15, FOURNIER).

Ces deux derniers points sont spécifiquement du domaine des informaticiens et ne seront pas développés dans ce mémoire. Cependant, ils sont à prendre en compte dans une démarche de Records Management.

Pour résumer, le Records Management permet à une entreprise ou bien une organisation de se défendre en cas de litige, en produisant des preuves, la continuité de ses activités en cas de sinistre, l'accomplissement d'économies en optimisant la gestion de ses documents d'activité, en réduisant les impressions, les doublons et les coûts de stockage.

2 Le cas d'étude

Qui, quoi, où, quand, comment, combien, pourquoi ?

La mission de stage s'est déroulée au cœur de la Direction QiRVI, à Boulogne Billancourt du 1^{er} juin au 23 septembre 2016. Cette équipe est composée de trois personnes : la Directrice de l'entité et de l'établissement, son assistante, son adjoint.

La demande initiale porte sur l'analyse des besoins d'organisation de gestion documentaire et d'archivage. Celle-ci sera l'aboutissement de :

- Une approche des usages dans les Départements de QiRVI au moyen d'une série d'entretiens,
- l'identification de ce qui existe au niveau des politiques de gestion documentaire et d'archivage au niveau du Groupe Pierre Fabre.
- l'analyse de l'existant dans l'équipe de Direction : (messagerie personnelle, zone de stockage individuelle des documents numériques et zones d'échanges, dossiers suspendus),

L'objectif de la mission de stage :

- réaliser des préconisations, prévoir un processus, un outil, qui pourrait s'étendre à l'ensemble des Départements et des filiales liées à la Direction.

La volonté de la Directrice de QiRVI :

- retrouver plus rapidement et facilement l'information, quelle que soit la zone de stockage,
- éviter les doublons,
- acquérir une méthode pérenne de classement, d'organisation de la documentation et de l'archivage pour l'équipe de Direction,
- pouvoir décliner cette méthode au sein de son organisation étendue.

2.1 Définir une méthode

Lorsqu'on commence un projet quel qu'il soit, définir une méthode permet d'organiser une stratégie d'avancement du projet.

2.1.1 Organisation et management de projet

C'est avant tout se mettre d'accord avec le ou les commanditaires du projet sur :

- la définition du besoin,
- les enjeux et les objectifs à atteindre,
- les livrables attendus,
- les différentes étapes du projet,
- la régularité des échanges entre le chef de projet et son équipe, le chef de projet et le commanditaire, sur l'état d'avancement du projet.
- les délais et les coûts,
- les ressources affectées au projet.

2.1.2 Quelques principes à respecter

Quelques principes de base sont à prendre en compte :

- les particularités des salariés, leurs compétences, leur capacité à appréhender un nouvel outil, un nouveau mode de travail,
- « une implication forte de la Direction, de l'encadrement, des salariés et de leurs représentants »,
- une personne dédiée au pilotage du projet,
- un plan de communication pour expliquer les différentes étapes du projet et sensibiliser les salariés à la démarche,
- des indicateurs pour mesurer l'efficacité du projet et réaliser les modifications nécessaires à une démarche d'amélioration continue,
- «respecter la culture d'entreprise en matière de délégation et d'autonomie » en acceptant que les salariés s'attribuent des responsabilités par rapport au projet. (38, ANACT, P.17),

La mission de stage se déroule plutôt en phase amont du projet de gestion documentaire et d'archivage, sur l'analyse des besoins et l'étude de l'existant avec pour objectif des recommandations et des propositions de solution.

« L'étude des interactions entre information et acteurs commence par observer ces derniers dans leur environnement de travail » (32, GUYOT, P.28). En observant les habitudes des utilisateurs lors de leur recherche d'information, leurs prises de notes en cours de réunions par exemple, il est ensuite plus aisé de connaître leurs usages et ainsi apporter une solution en adéquation avec leurs besoins.

Une prise de contact avec les membres des Départements de la Direction paraît nécessaire, afin d'appréhender leurs métiers mais aussi, pour une meilleure compréhension du flux documentaire et de la typologie des informations véhiculées et, pour recueillir leurs témoignages concernant leurs usages en termes de gestion documentaire et d'archivage.

L'analyse du système informationnel de la dirigeante, système qu'elle partage en partie avec son assistante et avec son adjoint, sera réalisée essentiellement à partir de l'étude de ses documents, leur forme, leur lieu de stockage, leur processus de communication. Il s'agit de comprendre leur contenu, de se faire une meilleure idée de leur volumétrie, de la façon d'accéder aux documents partagés, du flux documentaire. « Le travail comporte au moins trois composantes : agir (faire), faire savoir ce qu'on fait (rendre compte), savoir ce que font les autres » (32, GUYOT, P.27). Le flux d'information est lié à ces actions.

La recherche de référentiels dans les systèmes d'information et le site intranet du Groupe complètera cette exploration.

3 Etude de l'existant

Il existe plusieurs façons de procéder pour prendre connaissance des pratiques des utilisateurs en matière d'information, de documentation, d'archivage et d'utilisation des systèmes informatiques.

L'enquête par entretien, l'étude des règles et référentiels en usage dans l'entreprise, l'observation en situation et l'étude par le document furent les méthodes retenues pour la réalisation de la mission de stage.

3.1 L'enquête par entretien

Deux démarches peuvent être employées pour interroger les utilisateurs sur leurs usages : le questionnaire ou bien l'entretien.

3.1.1 L'entretien semi-directif

L'enquête par entretien s'impose lorsqu'on ne connaît pas bien le domaine de référence. De plus, l'entretien permet un lien social entre l'enquêteur et l'interviewé. Il est plus facile de mettre en confiance une personne avec laquelle on dialogue pour obtenir son ressenti sur les systèmes d'information dont il a l'usage dans l'entreprise, par exemple.

Dans le cadre du stage, l'entretien semi-directif a été privilégié car cette approche comprend des questions ouvertes permettant de réajuster et d'enrichir la problématique de départ, en reformulant les questions proposées.

3.1.2 Préparer l'entretien

Bien préparer l'entretien permet d'être le plus efficace possible sans perte de temps ni pour l'enquêteur, ni pour les personnes interrogées. Il vaut mieux réaliser des entretiens en face-à-face.

Dans ce cas d'étude la plupart des personnes interrogées sont les responsables des Départements rattachées à la Direction QiRVI. Elles ont un emploi du temps très chargé. Elles peuvent travailler sur un autre site que celui de Boulogne-Billancourt. Les entretiens se sont donc effectués pour moitié au téléphone.

Il est important de prendre RDV avec les interviewés, de s'assurer de leur disponibilité. Se recommander de la responsable de la Direction peut faciliter la prise de contact. La préparation d'un planning comprenant un résumé de la fonction des chefs de pôle et la date de rendez-vous, peut être une aide précieuse. Il est également possible d'envoyer par avance quelques questions afin de préciser les sujets qui seront abordés lors de l'entretien.

3.1.3 La grille d'entretien

Un entretien n'est pas spontané. Une grille d'entretien permet de formaliser le discours que l'on souhaite obtenir avec les acteurs de l'interview.

Concernant le cas étudié dans le Groupe Pierre Fabre, deux modèles ont été présentés : une grille à l'attention des responsables des Départements de la Direction, une autre à l'attention du responsable de l'archivage pour le Groupe. Les thématiques abordées sont les suivantes :

- Présentation du métier, de la fonction, de la mission de l'interlocuteur,
- Connaissance de la stratégie de l'entreprise en matière de gestion documentaire et d'archivage,
- Usages des Systèmes d'Information de l'entreprise,
- Usages en matière d'archivage, de communication, de recherche d'information.

Ces deux modèles sont présentés en [Annexe 1](#).

Cette grille permet de confronter les réponses et de faciliter la synthèse des résultats.

3.1.4 Synthèse et analyse des entretiens

Les résultats de l'enquête sont rassemblés dans un fichier Excel. Les pratiques divergent selon les métiers. On constate de meilleurs usages sur des métiers gérant au quotidien des documents engageants ; de bonnes pratiques coexistent. Par exemple, Les Affaires Réglementaires sont adeptes du *zéro papier*. 90% de leurs archives sont électroniques et les archives définitives sont envoyées chez un Tiers-Archivageur. De plus, le département bénéficie d'un système EDM (Electronic Document Management ; GED en français) pour la gestion des dossiers d'AMM.

Une démarche Qualité intégrant un système de workflow a été mise en place entre le responsable du Département et son assistante pour la dématérialisation de ses notes manuscrites. Une journée *Clean Day* a été organisée avec pour objectif l'élimination des doublons. Des règles de nommage sont utilisées pour la gestion documentaire des zones d'échange ainsi qu'un plan de classement, une charte d'archivage.

Le Département Vigilance utilise un coffre-fort pour la conservation des données personnelles du dossier patient.

Les Informations Médicales se sont dotées d'un nouvel outil pour la gestion des demandes d'informations médicales : Naya, lequel intègre les exigences réglementaires pharmaceutiques. Il permet la prise en compte de la documentation numérique. Il y a encore peu, ce qui faisait office de preuve était le papier.

Des difficultés sont remontées pour retrouver un document dans un espace partagé. « Il n'y a pas de centralisation de l'information. On ne sait pas où chercher ». Un livret d'accompagnement est en cours de réalisation dans le Département des Informations Médicales. Son objectif ? Indiquer au nouvel arrivant dans l'équipe où il peut retrouver l'information utile, ce dont il a besoin pour accéder aux Systèmes d'Information, comment procéder pour y parvenir.

L'ensemble des personnes interrogées remonte une volumétrie irrationnelle des mails par jour. Il est également souligné un manque de bonnes pratiques (exemple de mails de remerciement dont les interviewés sont en copie). A contrario, certains font état de bons usages : « si je n'ai pas le temps d'apporter une réponse immédiate, je réponds pour signaler la prise en compte de la demande ».

3.2 Les référentiels de gestion documentaire et d'archivage de l'entreprise

3.2.1 Règles de gestion documentaire

Le département Système de Management de la Qualité a rédigé un certain nombre de référentiels concernant la gestion de la documentation Qualité du Groupe Pierre Fabre. Si on prend l'exemple des règles pour « Maîtriser la documentation Qualité externe du Groupe Pierre Fabre ». Celles-ci définissent les normes de gestion de la documentation qualité du Groupe, en cohérence avec le Système de Management de la Qualité. Elles soulignent que seuls les documents externes nécessaires à l'activité doivent être intégrés dans le système de gestion documentaire. Elles rappellent qu'il faut préciser les modes d'intégration, de diffusion et de mise à disposition de ces documents.

3.2.2 Politique et charte d'archivage

Les archives définitives font l'objet d'une procédure expliquée dans un document intitulé « Définir la politique archives du Groupe Pierre Fabre – Pierre Fabre Group archives policy management » accessible depuis MyQumas, la solution informatique choisie par le Groupe Pierre Fabre pour la Gestion Electronique de ses documents Qualité. Il y est précisé que chaque département ou service gérant des documents d'archive à la responsabilité :

- de définir avec l'aide du responsable Archives du groupe les règles de gestion de ses documents d'activité,
- de conserver ou éliminer les documents d'archives conformément à la charte d'archivage et à la réglementation en vigueur,
- de décrire dans l'outil Archives groupe le contenu des Unités d'Archives,
- de confier au tiers-archivage groupe la conservation de ses archives.... ».

Par conséquent, chaque département ou service se doit d'élaborer un tableau de gestion de ses archives.

La Charte d'archivage (appelée également tableau de gestion, ou référentiel de conservation) définit les règles de gestion du cycle de vie des dossiers ou documents qu'elle utilise dans le cadre de ses activités. Elle identifie les différents types de documents et dossiers associés qui doivent être archivés. Cette identification peut être ensuite utilisée pour la description du contenu des Unités d'Archives lors du versement (il s'agit en général du transfert des archives depuis le bureau au tiers-archivage).

L'expression *Charte d'archivage* est plus ancienne que l'expression *référentiel de conservation*. « Elle est apparue dans les années 1980 ». Elle « désignait à l'époque, et désigne encore parfois, ce que d'autres appellent en France un tableau de gestion d'archives, expression terne et floue qui renvoie aux tableaux que dressent les archivistes des documents d'un service avec les durées d'utilité et les critères de tri pour les archives historiques ». « L'expression *charte d'archivage* a parfois été utilisée pour désigner non pas le tableau des règles de conservation / destruction mais le document de politique d'archivage ». Ces règles de conservation et d'archivage sont reconnues et approuvées par la Direction Générale du Groupe Pierre Fabre.

« L'expression *référentiel de conservation* est apparue pour la première fois en France (en français) dans la traduction de l'ISO 15489 en 2001 ». Elle est conforme aux principes du records management. Ce document de référence précise à quel moment on peut détruire un document archivé.

Les *tableaux de gestion* tels qu'admis habituellement, ne présentent pas toujours les caractéristiques du référentiel de conservation (7, CHABIN).

3.2.3 Bonnes pratiques

Dans les Laboratoires Pierre Fabre, un guide des Bonnes Pratiques en matière de Confidentialité est accessible depuis le portail intranet. Il contient des informations sur :

- les responsabilités des managers concernant la classification de l'information selon quatre niveaux de confidentialité (secret société, confidentiel, interne société, public)
- le partage des responsabilités lors de l'accueil d'un stagiaire, d'un prestataire ou d'un visiteur au sein de l'entreprise,
- les règles de diffusion, de stockage, de destruction de documents.

3.2.4 Bonne conduite

Il existe un manuel de Bonne conduite : l'e-code. Il rappelle ce qu'il faut faire pour utiliser efficacement les Systèmes d'Information de l'entreprise. Son objectif :

- restreindre les risques liés à une mauvaise utilisation du matériel,
- rappeler les règles de sauvegarde de l'information,
- limiter l'utilisation des impressions papier,
- préciser les bonnes pratiques concernant l'usage de la messagerie électronique, d'internet, des espaces collaboratifs,
- inviter les salariés à utiliser des règles de nommages pour leurs documents.

3.2.5 Suivez le guide

Suivez le guide est l'intranet de la DSI. Il est accessible depuis le portail Groupe via le thème Communautés de pratique. On y trouve en détail des *modes d'emploi* sur l'utilisation de la messagerie, de logiciels et de gratuits. De plus, la Direction des Systèmes d'Information communique fréquemment des astuces pour une meilleure utilisation des Systèmes d'Information et ainsi, permettre de gagner du temps.

Il existe également un intranet dédié à la gestion documentaire et à l'archivage. Animé par le Département Info Doc, il rappelle les enjeux de la mission d'organisation des archives :

- l'accès aux documents tout en garantissant leur intégrité,
- la traçabilité des documents pour répondre aux exigences réglementaires du domaine.
- La valorisation de l'information en contribuant à la gestion des connaissances.

L'ensemble des bonnes pratiques pour la gestion des archives est disponible dans l'application MyQumas, un système de Gestion Electronique des Documents.

3.3 Une approche par le document

La directrice de QiRVI, de par ses fonctions, étant très peu disponible, l'approche par le document fut favorisée par rapport à l'observation en situation de travail.

Les documents de la Direction QiRVI sont stockés sur différents Systèmes d'Information. Ils témoignent des activités des organisations, ils racontent leur histoire, leurs interactions ; plusieurs acteurs peuvent procéder à leur évolution (32, GUYOT).

La vision globale, apportée par l'examen des usages en matière de gestion documentaire et d'archivage, et complétée par l'analyse des documents, permettra d'adopter une stratégie afin de répondre au mieux aux besoins exprimés par la dirigeante.

3.3.1 La messagerie

Outlook est le service de messagerie utilisé dans le Groupe Pierre Fabre. Plusieurs facteurs de gêne cohabitent et réduisent les facilités d'accès à un message sauvegardé :

- le nombre démesuré de dossiers et de mails dans la zone de stockage,
- le nombre de mails non lus,
- l'utilisation de mots-clés pour nommer les dossiers,
- les doublons : de nombreux dossiers portent le même intitulé,
- Un nombre important de dossiers ne comportant qu'un seul mail,
- Les limites de stockage d'Outlook,
- Les limites à la recherche instantanée d'Outlook,
- Un nombre important de niveaux d'arborescence,
- De nombreux mails non lus sont obsolètes (par exemple, le rappel pour *migration de votre messagerie* du 29 août 2014).

Un problème de sur-conservation ou de non-disponibilité ?

La sur-conservation est le « Risque encouru par une entreprise ou un organisme qui néglige de détruire des documents inutiles dont la durée de conservation réglementaire est échuë ou inexistante et qui pourraient être saisis par une autorité ou utilisés à des fins contentieuses ». C'est le cas des informations à caractère personnel du Dossier patient, protégées par la Loi Informatique et Libertés. Dans le cadre de l'exemple du rappel pour migration de messagerie, je ne suis pas certaine que ce genre de mail puisse être utilisé contre le destinataire du message. Cependant, imaginons que cette catégorie de mails pollue, par son volume la messagerie de notre client, ne peut-on alors envisager un risque de non-disponibilité ? Pour rappel, le stockage des informations est une opération coûteuse. L'objectif majeur de l'archivage, telle que le présente la norme ISO 15489, est de pouvoir fournir les preuves de ses actes ou celles qui engagent l'entreprise ; il faut pouvoir retrouver rapidement ces preuves en cas de litige (25, CHABIN).

3.3.2 Le serveur Neptune

- Qu'est-ce que la zone personnelle ?

Totalement sécurisé, la zone personnelle (ou zone S) est un espace de données réservé sur le serveur informatique spécifique à chaque établissement. Il est utilisé pour l'enregistrement et le stockage des documents de travail des salariés. Il remédie à l'absence de sauvegarde du disque dur des utilisateurs.

Près de quatre mille fichiers, plus de huit cent dossiers, pas loin de huit giga-octets de données...le nombre d'informations conservé par le dirigeant est exponentiel. A peine vingt pour cent des documents concernent l'année en cours. Certains dossiers sont vides. Tous les fichiers ne sont pas rangés dans des dossiers. De nombreux noms de fichiers ne sont pas suffisamment explicites. Il existe de nombreuses versions de fichiers, et de copies ; les documents finaux ne sont pas toujours identifiables. De nombreux noms de fichiers sont trop longs. Il est fait utilisation indifféremment de majuscules et de minuscules pour l'intitulé des noms de fichier et de dossiers.

- **Analyse des zones d'échanges**

Créées à la demande de la dirigeante, les zones d'échanges sont conçues pour le travail collaboratif. Elles sont utilisées pour le stockage et la sauvegarde de documents de travail partagés. Elles consomment une portion du serveur informatique spécifique à chaque société.

Les zones d'échange sont gérées par attribution de droits d'accès en lecture et en écriture. Tout collaborateur peut en faire la demande. Le gestionnaire de ces espaces peut ajouter ou supprimer des utilisateurs, modifier des accès, renommer et supprimer une zone d'échange. L'installation et l'usage des zones d'échange sont inclus dans les coûts d'utilisation du réseau des Laboratoires Pierre Fabre. Elles sont accessibles depuis le réseau interne de l'entreprise. Une maintenance et un helpdesk sont assurés par la Direction des Systèmes d'information.

Trois zones d'échanges ont été plus particulièrement observées. Le constat est similaire à celui porté sur la zone personnelle : une volumétrie très importante, des documents anciens, des intitulés non explicites, un manque de règles de nommage et d'organisation documentaire.

3.3.3 Le cas des dossiers suspendus

L'analyse porte sur un échantillon de deux rangées soit, soixante-dix dossiers suspendus, rangés dans une armoire fermée à clés dans le bureau de la dirigeante. Ils sont identifiés par une étiquette comportant un intitulé. Le titre du dossier peut être un acronyme (exemple : PV pour Pharmacovigilance). Ils sont rangés par ordre alphabétique. « On s'y retrouve » assure la dirigeante. Ils contiennent des documents rassemblés par thématique, par affaire, par sujet ou bien par série, c'est-à-dire, rassemblant des documents de même nature. On y trouve également, parfois, des documents papiers originaux, des notes manuscrites. Il existe plusieurs versions d'un même document, des impressions en double.

Les dossiers suspendus peuvent contenir des chemises ou sous-dossiers peu ou pas identifiés. Des documents sont parfois situés à des emplacements inadaptés et donc, mal rangés.

La plupart des dossiers sont constitués d'impressions de documents numériques. Ils ont été réalisés à l'origine, pour la prise de connaissance d'un sujet, par confort de lecture. En effet, « la position de lecture devant un écran est différente et permet moins de libertés que les positions qui permettent de lire un document papier » (24, CARO DAMBREVILLE, P.7). La lecture d'une impression papier est moins fatigante que la lecture sur écran, l'œil n'étant pas exposé à une forte intensité lumineuse ni à une image qui pourrait être instable. L'utilisateur n'est pas contraint à la vitesse de rafraîchissement d'un document comme ce peut être le cas sur internet. Les tensions musculaires au niveau de la nuque qui peuvent exister lors de la lecture sur un écran d'ordinateur surélevé sont évitées. « Le document papier est bien adapté à la lecture de textes denses et long, de manière séquentielle », il facilite le surlignage et la prise de notes mais également les corrections d'une production individuelle. L'usage du support papier est souvent considéré comme rassurant car plus familier (24, CARO DAMBREVILLE, P.8).

L'intérêt du dossier suspendu est qu'il « documente ce qui s'est produit sur une période donnée d'activité et s'appréhende comme un ensemble » (25, CHABIN, p.162). En rassemblant des informations issues de zones de stockage variées, par exemple un ordre du jour et des présentations issus de la messagerie, un organigramme provenant du Site intranet de l'entreprise, un plan d'accès récupéré sur un site internet, il facilite la mémorisation de ce qui s'est passé à ce moment précis.

Les deux rangées de dossiers suspendus ont fait l'objet préalablement d'un inventaire peu convaincant.

Il n'est pas question de réaliser un plan de classement ni une charte d'archivage puisque comme vu précédemment, la politique de l'entreprise est de responsabiliser chaque département concernant la gestion et l'archivage de ses documents, par conséquent, il n'y a pas un seul et unique plan de classement pour tout l'organisme. Les départements de la Direction QiRVI, de par leurs fonctions opérationnelles, ont l'habitude de gérer et d'archiver leur documentation. L'entreprise a prévu de se doter prochainement d'un SAE. Pour le moment, elle bénéficie de Systèmes de Gestion Documentaire (GED) pour la préservation de ses documents et l'archivage définitif est pris en charge par un tiers-archiviste.

Troisième partie : préconisations et solutions

1 Des usages aux recommandations

L'étude de l'existant a donné lieu à un certain nombre de préconisations aussi bien pour la gestion de la documentation papier que pour les mails et les documents numériques.

1.1 Ranger ou classer ?

« Le terme classement est souvent confondu avec le terme rangement » tout comme les actions de classer et ranger. Classer des documents, c'est les organiser de manière structurée, dans un ordre alphabétique, chronologique ou numérique. Un document bien classé est un document à sa place.

En documentant le dossier avec certains critères, on favorise le repérage des documents :

- un titre explicite,
- des indications de contenu (il ne s'agit pas d'en préciser tous les détails mais de permettre à tout individu susceptible de le consulter d'en avoir un bref aperçu),
- le ou les auteurs,
- des dates de début et de fin et des délais de conservation,
- les niveaux de confidentialité,
- etc.

Ces informations de base peuvent servir à la réalisation d'un inventaire d'archives. Depuis cet inventaire, on peut ensuite retrouver facilement et avec peu d'effort l'information souhaitée.

« Le rangement est l'opération matérielle consistant à placer des documents dans du mobilier de rangement ». Il ne suffit pas de déplacer des éléments d'un endroit à un autre comme, des contenus de dossiers dans des boîtes d'archives pour réaliser de l'archivage (1, Archives générales du Royaume de Belgique, p.6).

1.2 Le tri prend du temps

Comme l'énonce Vanessa Gendrin sur son Blog de l'archivage, « Tout conserver est le contraire de bien archiver ». La conservation des impressions pour confort de lecture, les doublons de fichiers réalisés sur une zone de stockage pour être sûr de les retrouver, la numérisation d'impressions de documents au format numérique natif parce qu'on y a pris des notes, conduisent à l'infobésité.

Le tri d'un arriéré d'archives est contre-productif car cela représente une perte de temps trop importante par rapport au gain de place estimé. Avec beaucoup de discernement et de patience, l'archiviste pourra au mieux supprimer les documents en double pour faire de la place, retirer les anciennes versions, les documents obsolètes et inutiles. Il devra intervenir de nouveau dans deux à trois ans.

Vérifier précisément chaque document dans une zone d'archives est chronophage et sans réel intérêt sauf, lorsque cette action est réalisée sur un échantillonnage. Cela permet de :

- déduire un pourcentage de documents éliminables,
- se rendre compte de la typologie des documents, leur nature, leur contenu.

Un paradoxe : il est souvent plus aisé de réaliser un inventaire après avoir éliminé du dépôt d'archives les éléments superflus. Une fois le stock assaini, il est plus facile de retrouver un document utile, voire indispensable à la gestion d'activité.

Notions de doublons

Plusieurs notions de doublons coexistent ; pour le papier : la copie à l'identique par impression d'un document numérique, l'impression d'un document en couleur accompagnée de son double en noir et blanc, l'impression d'un document annoté, les impressions de documents rassemblés dans un même dossier et dont l'information essentielle est identique (par exemple, l'impression d'une même présentation stratégique réalisée à plusieurs endroits et à des dates différentes). Dans un dossier suspendu, on peut retrouver plusieurs copies de versions différentes d'un même document sans données permettant de distinguer la version finale (18, GUPTIL, p.17).

Dans le monde numérique, un même document peut être stocké à plusieurs endroits différents. Une même copie de document peut se trouver dans deux dossiers différents pour des raisons de contexte. Laquelle supprimer ? Ne risque-t-on pas de modifier le sens de l'ensemble documentaire en supprimant une impression en double mais placée à cet endroit du dossier pour des raisons de contexte ? Il peut également exister, au sein d'un même dossier deux documents faisant double emploi.

A qui revient la responsabilité de la suppression du doublon ? A l'archiviste ? Au gestionnaire, au producteur de l'information ?

En général, les doubles de documents conservés pour des raisons de confort de lecture, ou bien, « à des fins de référence », peuvent être éliminés sans problème puisque les originaux sont conservés par ailleurs. De plus ces objets sont souvent mélangés à d'autres ayant une valeur probante. Le risque pour un organisme est de ne pas retrouver ces derniers au moment où il aura besoin de les produire pour défendre ses droits.

La vision du Records Manager est qu'il vaut mieux réaliser d'abord un référentiel de conservation dans lequel seront décrits les documents à produire et archiver, leur délai de conservation et leur sort final. Le tri des archives n'en sera que plus efficace. « C'est finalement à l'aide de critères d'évaluation bien compris permettant de juger de la valeur des documents qu'une décision de conserver ou non peut être prise » (3, BANQ, p.3).

Des métadonnées pour identifier un fichier numérique ou bien une fiche descriptive pour les dossiers papiers avec comme renseignements à minima : le nom du service créateur et/ou responsable, une description des dossiers, s'il s'agit d'une série, les dates de conservations, les dates extrêmes, permettraient d'évaluer les documents.

« L'indication du service d'origine et la description de la série de dossiers aident à déterminer la valeur d'information et de témoignage, mais en l'absence d'autres critères d'évaluation, il est beaucoup plus difficile de prendre des décisions au moment du tri » (18, GUPTIL, p.43).

Des informations complémentaires sur l'existence de doublons, la fréquence d'utilisation, de versement, le rythme d'accroissement, le type de versement, aideraient les archivistes à prévoir un espace de stockage suffisant.

1.3 Pour les documents électroniques, utiliser des règles de nommage

Un système documentaire électronique est composé de fichiers, de dossiers et de sous-dossiers. Une règle commune : ils doivent avoir un intitulé, un identifiant unique. Il est recommandé d'être concis dans leur nommage. En effet, « les chemins menant à un fichier ont un nombre de caractères limités » (13, DISIC, p.16). De plus, ils doivent pouvoir être exploitables dans des environnements différents.

Une arborescence limitée à trois ou quatre niveaux maximum facilite la recherche des documents.

Lorsqu'un document électronique est bien nommé, avec un intitulé explicite, des métadonnées, il est plus facile de le retrouver lors de sa recherche. Le titre doit être représentatif du contenu du fichier (12, CREPUQ),

Que sont les métadonnées ?

Ce sont des informations qui « permettent de qualifier et de gérer les documents archivés tout au long de leur cycle de vie : contexte de création, contenu, validation, règles de conservation / destruction, caractère vital, confidentialité » (25, CHABIN).

Comment faire ?

Dans l'arborescence d'un dossier, au clic droit de la souris sur un fichier numérique, on peut modifier les propriétés d'un document Word ou Excel. Cela facilite le travail des moteurs de recherche. Avec un document PDF dont les données sont protégées; il n'est pas possible de les modifier.

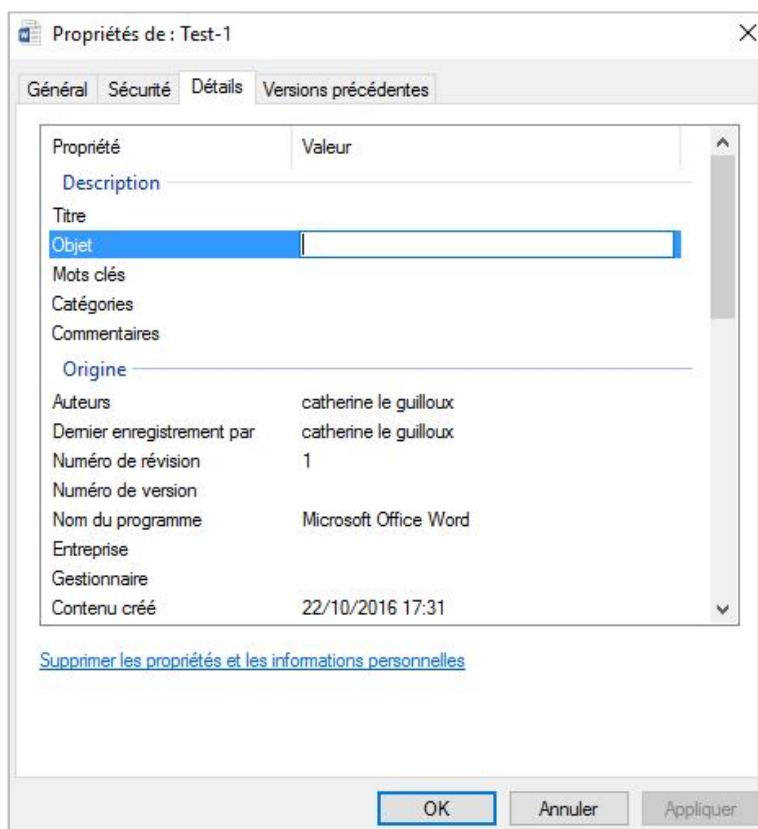


Figure 9 : modification des propriétés d'un document Word.

Il est recommandé de limiter l'emploi d'abréviations, sauf si elles sont couramment utilisées dans l'entreprise. L'emploi des caractères spéciaux tels que %, ?, *, /, des accents, est à proscrire. Il est préférable d'utiliser les tirets et les underscores aux espaces. L'auteur, le sujet, le type, la version, la date sont les éléments essentiels participant au nommage du document. Cet ordre peut varier, selon le choix réalisé par le service producteur. On peut préférer nommer un document de cette façon :

YYYYMMJJ_intitulé_v0 ou bien, privilégier avoir la date en fin de nom de fichier.

Pour résumer, normaliser le nom des fichiers facilite leur recherche ultérieure dans un système d'information (14, DISIC).

1.4 Conseils pour la Gestion des documents papiers

L'identification du contenu d'une chemise d'archives courantes ou d'archives intermédiaires peut être accompagnée d'une fiche descriptive dans laquelle on retrouve le titre du dossier, les dates de début et de fin de traitement, les auteurs responsables des contenus, l'intitulé des principaux documents, des indications sur l'existence de sous-dossiers, le niveau de confidentialité des éléments, s'il s'agit d'originaux.

CAPAs	Date de début :	08/10/2010
Inspection - AFSSAPS 2010 - Capa PV	Date de fin :	09/01/2013

Titre du document	Original	Confidentiel	Auteur	Commentaire
SOP Vigilances - Suivi de réception		Oui	Patrick Ventoux (nom fictif)	
SOP Vigilances - Suivi de réception		Oui	Isabelle Crousty (nom fictif)	Annule et remplace
SOP Vigilances - Suivi de réception		Oui	Isabelle Crousty (nom fictif)	Remplacé
SOP Vigilances - Suivi de réception		Oui	Isabelle Crousty (nom fictif)	Remplacé
CAPA		Oui	Anthony Delaunay (nom fictif)	
Suivi Inspection PV Afssaps oct 2010/R ^o du 9 /10/2012		Oui	Eric Le Majeur (nom fictif)	A traiter en urgence
Légende	Oui		Magazine : Le Médicament (nom fictif)	
Inspection Afssaps Octobre 2010 suivi des mesures correctives		Oui	Isabelle Crousty (nom fictif)	Annule et remplace
Inspection des activités de Pharmacovigilance des établissements Pierre Fabre Médicament et Pierre Fabre Dermatologie		oui	Marc Arnaud (nom fictif)	
Inspection AFssaps Octobre 2010 suivi des mesures correctives		Oui	Isabelle Crousty (nom fictif)	Remplacé

Tableau 1 : Exemple de fiche descriptive de dossier.

Ces fichent peuvent figurer une aide précieuse pour l'élaboration d'un inventaire, par exemple.

Inventaire

Liste des dossiers	Descriptif des contenus	Dates extrêmes (an)
CAPAs	Inspection - AFSSAPS 2010 - Capa PV	mars 2010
COSMETOVIGILANCE	Documents métier	2008/2011
	Bilan annuel 2012	décembre 2013
	Bilan annuel 2011	décembre 2012
	Inspection du 22/10/10	octobre 2012

Tableau 2 : Exemple d'inventaire.

L'intégration d'un pied de page dans les documents numériques précédant leur impression favorise leur identification. Les données suivantes sont recommandées : la date, l'auteur, le nom du fichier en rapport avec le titre du document, la pagination.

Quelques recommandations supplémentaires pour une meilleure gestion de la documentation :

- Trier les documents à conserver (utiles, les versions finales),
- Classer les documents dans l'ordre chronologique, en plaçant le plus récent sur le dessus du dossier.
- Supprimer les documents inutiles, les doublons, les versions, les brouillons.

Ces actions contribuent à un gain d'espace, une meilleure lisibilité et une efficacité accrue dans la recherche d'information.

1.5 Les bonnes pratiques en matière de messagerie

Sous Outlook, dans les laboratoires Pierre Fabre, la zone actuelle de stockage des mails en réception est de 2 GO. Au bout de 6 mois, les mails sont automatiquement archivés. La zone d'Archives est de 5 GO.

L'archivage des mails concerne plus particulièrement les messages reflétant les activités de l'entreprise, formalisent une décision, une procédure ou bien, les différentes étapes d'une tâche. Les informations de service, celles que l'on reçoit en copie, les diffusions d'ensemble, n'ont pas pour vocation à être conservées au-delà de leur durée d'utilité. « C'est à l'expéditeur ou au destinataire d'être responsable du tri de ses courriers électroniques (avec une évaluation de leur pertinence) en respectant les règles établies par les archivistes pour ce qui concerne les courriers professionnels ». (13, DISIC, p.20).

Il est recommandé de :

- classer régulièrement ses mails (Réserver un, deux ou trois moments par jour),
- répondre aux mails sous quarante-huit heures,
- considérer les mails non lus à plus de trois jours sans relance comme lus et les classer,
- détacher les pièces jointes pour éviter les problèmes de volumétrie et les pertes d'information.
- ne pas attacher de pièces jointes trop importantes,
- éviter de *répondre à tous*,
- utiliser les astuces d'Outlook et les astuces communiquées par la Direction des Systèmes d'Informations (14, DISIC).

2 Quelles solutions peut-on envisager ?

Il arrive qu'un stock produit sans règles soit à l'origine d'un projet d'archivage. On peut corriger ce qui a été mal conçu mais on ne peut refaire le passé. La maîtrise d'un arriéré d'archives engage une réflexion et des moyens différents à la réalisation de pratiques de contrôle du flux documentaire. De plus, l'implication des utilisateurs est indispensable dans tout projet d'archivage et de gestion documentaire.

Dans le cadre du stage, différentes propositions de solutions ont été abordées afin de répondre aux besoins des utilisateurs et plus particulièrement à ceux de la directrice de QiRVI, dont :

- La suggestion d'un inventaire pour les dossiers suspendus situés dans l'espace de travail,
- La possibilité d'améliorer la conservation des mails à partir du moment où un Système d'Archivage Electronique sera mis en place dans l'entreprise,
- L'adoption d'un outil d'organisation intuitif des documents permettant aux utilisateurs de réduire le coût cognitif lié à la gestion documentaire et ainsi se consacrer à leur cœur de métier.

2.1 Réaliser un inventaire

Pourquoi réaliser un inventaire ?

La réalisation d'un inventaire sous-entend le recensement de tous les documents d'une manière précise et complète pour chaque catégorie de dossiers. Le service demandeur a la responsabilité de fournir les informations nécessaires à la description de ces dossiers (titres des catégories, des principaux documents, contenu et dates de début et de fin, volumétrie, contexte). Sans cette exigence de rigueur, le tri risque d'être faussé.

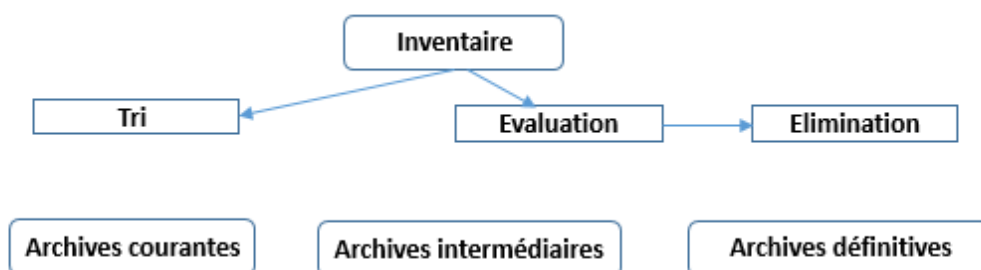


Figure 10 : A quoi sert un inventaire d'archives ?

L'inventaire permet de gérer un stock important d'archives papier, de retrouver plus facilement les informations, de trier et d'éliminer des documents au bon moment, suite à leur évaluation. Il décrit les contenus succinctement et permet de connaître le dossier sans qu'il soit besoin de le consulter directement. Il permet de se faire rapidement une idée de la volumétrie du dépôt d'archives. Son utilité repose sur sa mise à jour périodique.

Il est particulièrement recommandé dans le cas de la gestion d'un fond documentaire administratif pour identifier et séparer ce qui doit être archivé par rapport à la documentation d'usage, composée, entre autre, d'impressions et de notes manuscrites (18, GUPTIL, p.55).

2.2 Des économies de stockage des mails

« Dans la plupart des organisations, les messageries sont limitées par des quotas en volume imposés aux utilisateurs. Ces quotas ont pour but de limiter la croissance de la base centrale de messagerie qui devient de plus en plus difficile à sauvegarder et, tout simplement, à stocker » (22, MENANT).

Voici un aperçu des solutions que peut adopter une entreprise pour réaliser des économies de stockage des mails :

- l'effacement automatique des messages au bout d'une période déterminée,
- imposer l'archivage des mails aux utilisateurs de l'entreprise sous forme de fichier .pst, avec pour inconvénient la réduction de la sécurité des informations,
- l'utilisation d'un système de Gestion Electronique des Documents (GED). Ce dernier permet de : classer, indexer et stocker les documents d'une manière sécurisée, éviter les doublons, retrouver facilement un document ou sa dernière mise à jour. On peut paramétrer une GED de façon à éliminer d'une manière automatique les éléments devenus inutiles, à la fin de leur délai de conservation (9, CR2PA).
- l'utilisation d'un Système d'Archivage Electronique (SAE) lequel permet de changer le message original par un raccourci, original conservé sur le SAE et donc, d'accroître la capacité de stockage de la messagerie.

Le SAE permet de conserver également les documents numériques créés et stockés sur des espaces de travail. On peut attribuer plusieurs avantages au SAE : celui de pouvoir contextualiser une affaire en rassemblant dans un même dossier des documents de sources hétérogènes, celui de supprimer les doublons, celui de retrouver les informations déposées grâce à un moteur de recherche ou bien, selon un plan de classement personnel. De plus, le SAE garanti l'intégrité et la traçabilité dans le temps des documents. Il est donc souhaitable de sauvegarder les mails engageants de l'entreprise dans un Système d'Archivage Electronique ou bien, dans un système de GED (22, MENANT).

2.3 Réflexion pour une alternative au plan de classement

Les médias électroniques symbolisent de nouvelles possibilités pour leurs utilisateurs mais bouleversent également leurs habitudes. La messagerie électronique en est un exemple convainquant. Sa simplicité d'utilisation, la rapidité avec laquelle on peut envoyer ou recevoir un message, joindre un document, ont des effets facilitateurs sur le travail des salariés d'une entreprise. Elle accélère la prise de décision, elle encourage le travail collaboratif, elle soulage « la mémoire prospective du manager ». Cependant, elle présente également des effets inverses, comme : le sentiment d'urgence, du stress, l'accroissement démesuré du volume d'information, la perte de temps pour retrouver d'anciens messages, l'accélération du rythme des activités. Mal maîtrisée, ce peut être un cauchemar pour l'utilisateur.

L'étude du contexte de l'utilisation des moyens techniques mis à disposition des utilisateurs pour produire, stocker, sauvegarder, communiquer de l'information et des documents, comprend l'analyse de leur adoption, de leur ancienneté dans l'entreprise, de leur autonomie vis à vis de ces outils, des particularités des utilisateurs. Elle complète l'approche réalisée sur les documents et leurs contenus.

Trois principes essentiels sont à retenir pour le choix d'une solution pérenne et efficace :

- Recentrer l'utilisateur au cœur du problème (et pas seulement ses documents).
- Considérer autant les effets facilitateurs que les contraintes liées à l'utilisation des systèmes d'information et de communication.
- Tenir compte « des contextes organisationnels et individuels d'utilisation du média » (bons et mauvais usages) « et abandonner l'idée de solutions universelles et impersonnelles » (23 ORSE, p.5).

Après examen de la documentation de la dirigeante de QiRVI, son contenu, sa disposition, sa classification par mots clés, sa volumétrie, les différentes zones de stockage, les usages, et en tenant compte du temps qu'elle y consacre aujourd'hui, il apparaît qu'un système de gestion intuitif et multi-facettes des documents présente des avantages indéniables par rapport aux difficultés de repérage et de doublons évoqués en début de stage.

2.4 Recours aux *facettes* ou aux *points de vue*

Pour organiser ses dossiers et classer ses documents sur son poste de travail, les individus privilégient un système de classification personnel. Il demande un effort cognitif moins important pour le classement des documents. L'utilisateur range de la façon dont il le souhaite ses documents en utilisant une terminologie personnelle dans le nommage de ses dossiers et de ses documents. Cette habitude est couramment répandue dans des organisations présentant une absence :

- de politique ou de processus uniforme de gestion documentaire,
- de formation des salariés.

Il est généralement admis que l'ensemble des systèmes d'information classiques propose une organisation hiérarchique et rigide de la documentation. Il est nécessaire de réaliser des choix parmi les critères de classification proposés par ces systèmes. Il est impossible pour un élément d'appartenir à plusieurs classes à la fois. Néanmoins, des perspectives nouvelles s'ouvrent aux organisations et aux entreprises en matière de gestion documentaire au moyen de solutions d'exploitation des facettes et des ontologies sémiotiques.

Dans le cadre des laboratoires Pierre Fabre, chaque département est responsable de la gestion et de la conservation de sa documentation. La documentation de la Direction QiRVI est essentiellement composée de celle de sa dirigeante.

Sur la base de l'analyse de ses usages, à travers l'étude de sa documentation et du peu de temps qu'elle peut accorder à sa gestion, ce type de solution paraît disposer de sérieux atouts. En effet, il peut être adapté pour l'ensemble de la documentation d'une entreprise ou bien appliqué au sein d'une direction voire même convenir pour la gestion des ressources documentaires d'un individu.

La classification par facettes et la classification par points de vue offrent un moyen multidimensionnel de gestion des documents bureautiques. Ces systèmes présentent plusieurs avantages :

- la possibilité à l'utilisateur de localiser un document à l'aide d'un répertoire local, individualisé,
- ils orientent l'utilisateur dans le classement de ses documents suivant des critères thématiques, par typologie, par activité,
- par un système de tags, ils permettent à l'individu d'associer plusieurs classes (par exemple plusieurs thèmes) à un seul document,

- ils évitent les doublons,
- l'utilisation de mots clés évite à l'utilisateur de renseigner des métadonnées, ce qui peut être perçu comme une tâche contraignante et chronophage.

Ces systèmes de classification doivent prévoir l'intégration des documents et domaines existants ; ils doivent également accepter l'insertion de nouveaux sujets.

La classification par facettes ou par points de vue parvient à une base de connaissances individuelle pour l'utilisateur. Par son approche sémiotique, liée au métier, c'est-à-dire à l'utilisation d'une terminologie et de concepts spécifiques, elle valorise la documentation (20, MARLEAU, P.1-5).

2.5 Youtag, un logiciel innovant

Le logiciel Youtag a fait l'objet d'une présentation organisée avec la Directrice de QiRVI et a été testé sur l'ordinateur personnel, à titre individuel, du stagiaire. Ce logiciel offre la possibilité d'organiser d'une manière pragmatique des documents individuels ou collectifs et de les retrouver facilement, qu'ils soient stockés sur le poste de travail, dans les zones de partage, dans les systèmes collaboratifs ou bien sur le cloud.

La recherche dans les arborescences est souvent longue et pénible. En libérant l'aspect cognitif consacré à cette opération, l'utilisateur peut consacrer entièrement son temps à ses activités.

Youtag permet la cartographie par glisser-déposer des documents associés à des icônes. Il reproduit le principe du bureau virtuel. Avec cet outil, sans les changer de place, l'utilisateur qui souhaite avoir ses documents à proximité, les taggue, ce qui évite de les dupliquer. En utilisant le multitagging, il enrichit les informations liées aux documents, leur environnement, leur contexte. Il peut les partager avec des collaborateurs et suivre leur état d'avancement rapidement et visuellement à l'aide de vignettes rattachées, toujours par glisser-déposer. Il est possible de créer de nouveaux tags et d'y associer de nouvelles icônes. De nombreuses images sont proposées à l'utilisateur. L'opportunité de créer plusieurs vues est réalisable.

Un constat :

- la facilité d'utilisation d'un tel logiciel,
- le gain de temps dégagé pour l'utilisateur de façon à répondre de manière plus efficace à ses activités cœur de métier,
- l'outil peut être associé au pilotage des activités ou des résolutions de problème, au sein des équipes de l'utilisateur (21, MAS).

3 Accompagnement au changement

Il n'est pas toujours aisé de mettre en place un projet de gestion documentaire ou de programme d'archivage. Aussi est-il nécessaire de prévoir une phase de conduite de changement dès le lancement du projet. Cela permet de clarifier les besoins exprimés par l'initiateur du projet et de les partager, d'identifier les acteurs du projet. Sur un projet important, on peut s'aider d'une *cartographie des acteurs* afin d'identifier les principaux profils des personnes impactées par l'accompagnement au changement. Cet accompagnement comprend des actions de communication et / ou de sensibilisation et des actions de formation.

Son objectif ? Que les individus s'approprient le projet afin qu'il se concrétise. En effet, il n'y a pas de réussite de projet sans accompagnement du changement.

3.1 Qu'est-ce que le changement ?

« Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès » (40, AUTISSIER, P.6).

Changer signifie se remettre en question, c'est-à-dire peser le pour et le contre d'une situation encore inexistante et imaginer ce qu'elle peut nous apporter. Qu'est-ce qu'on perd, qu'est-ce qu'on gagne à changer ? Perd-on plus que l'on ne gagne ? Qu'est-ce que cela va nous apporter de plus ? Est-ce que cela mérite qu'on fasse des efforts ?

Selon la théorie sur la motivation d'Abraham Maslow, lorsqu'un individu est satisfait de sa situation, qu'il évalue que ses besoins de sécurité, d'estime, d'appartenance sont satisfaits, qu'il n'en souhaite pas davantage, alors, il fera tout pour conserver la situation telle qu'elle. En effet, pourquoi prendre le risque de perdre ce que l'on a ?

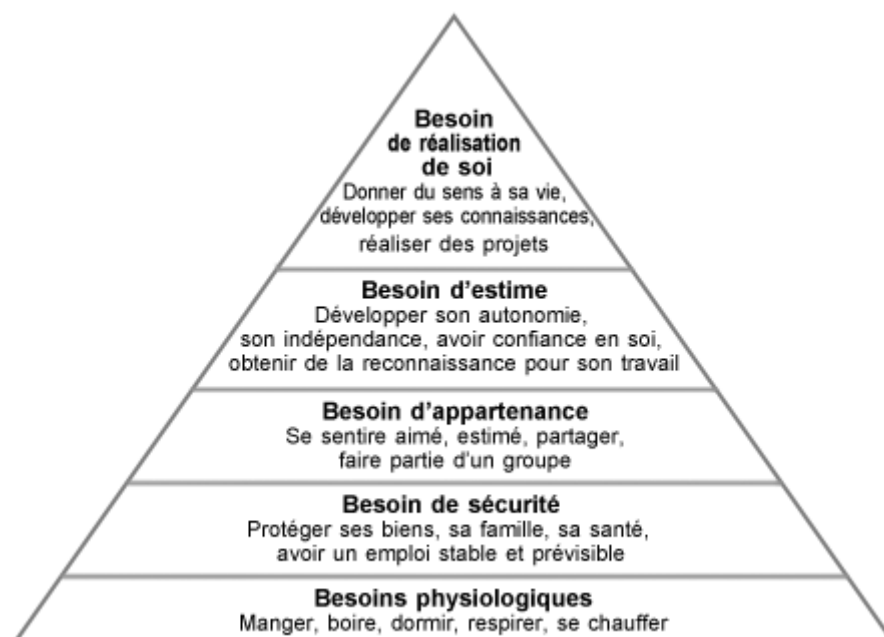


Figure 11 : La pyramide de Maslow (1943)

Plus les routines sont ancrées et plus le risque paraît grand. Le changement impliquant une période de formation peut paraître chronophage au salarié, et objet de perturbation dans l'organisation de ses activités quotidiennes. C'est pour cela qu'il est souhaitable de faire la promotion du projet auprès des acteurs et de les faire adhérer. En effet, il n'y a changement que s'il y a adhésion.

3.2 Le changement, une contrainte ou une opportunité ?

La peur de l'inconnu, l'abandon de sa zone de confort, des habitudes qui rythment le quotidien, l'angoisse de revivre une expérience douloureuse, de récupérer du travail en plus, le manque de motivation représentent les principaux critères de la résistance au changement.

« La résistance au changement est naturelle et tous les êtres normaux résistent au changement. Cette vision laisse voir qu'il n'y a pas de changement sans douleur » (39, BAREIL, P.13).

C'est souvent lors d'un changement imposé que les salariés se rebellent et c'est normal. Pour réussir à vaincre les résistances au changement, il est important de bien préparer les individus en les informant des implications sur leur travail, de l'impact sur l'organisation de leurs activités, des avantages que la situation nouvelle va leur procurer, enfin, de les impliquer dans le projet.

La résistance au changement est une des raisons principales à l'échec d'un projet, cependant, il en existe d'autres :

- des besoins exprimés par le client, au départ, mal dimensionnés,
- des livrables ne correspondant pas à l'attente du client,
- le manque de compréhension du travail à réaliser par les participants au projet,
- le manque d'implication des principaux acteurs du projet, en ressources humaines, en temps,
- un budget insuffisant,
- une méconnaissance de la façon dont le projet peut être mis en place au sein de l'entreprise,
- le manque de réactivité des structures. Ce peut être le cas pour une DSI externalisée par laquelle on est obligé de passer pour faire une demande de test de logiciel par exemple,
- la non adhésion des principaux acteurs (aucune proposition n'est acceptée).

La liste n'est pas exhaustive.

3.3 Un besoin de formation

« Les besoins de formation concernent essentiellement le développement de compétences ». Dans le cas d'étude réalisé auprès de la Direction QiRVI, la consultation d'un exemple de règles de gestion des documents et d'un manuel pratique de gestion des documents ont été conseillés :

- http://www.archiv.umontreal.ca/service/regles_gestion/series/rdg_sub_uniformes.html
- http://www.archivistes.ch/fileadmin/user_upload/nos_activites/publications_ava/VA_Manuel_RM_2011.pdf

- ainsi que l'inscription au MOOC *Gérer les documents numériques – maîtriser les risques*.

<https://www.fun-mooc.fr/courses/CNAM/01014S02/session02/about>

Cette formation est destinée aux professionnels de l'information, de la documentation, de la qualité et de l'archivage mais aussi à toute personne soucieuse d'améliorer la gestion de ses documents électroniques et de gérer les risques liés à ces documents.

L'enseignement, d'une durée de six semaines, du 31 octobre au 11 décembre 2016, est soutenu par des experts métiers de la gestion des documents numériques.

Le MOOC propose six modules permettant l'apprentissage des méthodes documentaires, d'appréhender les notions d'archivage managérial, de Records Management et de gestion des risques liée aux documents numériques. Les enjeux juridiques, les normes et la valeur probante, l'édition, la dématérialisation et la performance économique sont des sujets abordés au travers de contenus pédagogiques et de cas pratiques.

Tous les supports de cours sont téléchargeables. Deux parties essentielles composent le site :

- les contenus du cours,
- le forum de discussion permettant d'échanger entre apprenants.

A la fin de chaque semaine, un test offre la possibilité de vérifier ses acquis. A la fin de la formation, le test final permet l'acquisition d'une attestation de suivi.

Les avantages que peuvent en attendre les apprenants :

- savoir identifier et évaluer des documents,
- accompagner la réduction d'un stock existant suite au tri réalisé après évaluation,
- **maîtriser un flux documentaire** au fur et à mesure qu'il se construit.

4 L'archivage managérial :

une prise de conscience des dirigeants

Comme abordé précédemment à travers l'étude réalisée auprès de la responsable de la Direction QiRVI, la rationalisation de la documentation peut être une préoccupation individuelle. Il est indispensable qu'elle fasse également l'objet d'une volonté collective exprimée par la Direction Générale de l'organisme.

4.1 Les enjeux de l'archivage managérial

L'information participe aux richesses de l'entreprise au même titre que le capital financier, les ressources humaines, les matières premières. En tant que telle, il faut la protéger, la gérer au mieux pour améliorer l'efficacité de l'entreprise mais aussi sa compétitivité et ses performances.

L'archivage électronique répond ainsi à plusieurs enjeux : Il est avant tout économique mais aussi stratégique ; il s'agit de déterminer quelles sont les informations nécessaires et intéressantes à conserver concernant les activités de l'entreprise, l'objectif étant leur réutilisation ou bien leur participation à la mémoire de l'organisation. Ce peut être par exemple, un brevet concernant un procédé spécifique de production d'une molécule pharmaceutique ou bien, un savoir-faire à transmettre au sein d'une équipe.

« A partir du moment où la décision de mettre en place un système d'archivage a été prise, d'autres enjeux interviennent dont le premier est organisationnel » puisqu'il implique des acteurs et définit des responsabilités. Qui fait quoi et qui conserve quoi ? Il est nécessaire de répondre à ces questions au début d'un projet d'archivage afin d'éviter la redondance d'informations et parfois la répétition d'activités dans plusieurs services (6, CHABIN, p.6).

Un même collaborateur peut être producteur et gestionnaire d'informations et de documents ; il peut aussi avoir à gérer des éléments extérieurs aux documents qu'il a créés. Il peut être judicieux de répartir les responsabilités (le qui conserve quoi) au niveau des différents départements et services de l'entreprise.

Un projet d'archivage est transverse à l'organisation, il engage différents métiers. Il ne peut être réalisé par un seul individu et doit être soutenu par les dirigeants. C'est donc au niveau de la Direction Générale que la décision de son exécution est prise.

Les professionnels du Records Management tels que les archivistes, les documentalistes sont des acteurs d'une démarche d'archivage, sans oublier la Direction des Systèmes d'Information dans le cadre de l'implantation d'un Système d'Archivage Electronique ou de Gestion Documentaire. Les uns s'occuperont de la gestion de la documentation et des données (réalisation d'un Thésaurus, d'un plan de classement, d'un tableau de conservation), les autres, du choix d'une solution technique, des accès à l'information (des droits d'accès mais aussi de la façon dont on cherche et trouve l'information), de la volumétrie, du coût de la solution technique retenue.

La Direction juridique est mise à contribution (quid de la protection des données personnelles ? Quelles sont les informations qu'il est nécessaire de conserver pour se défendre en cas de litige ? Sans oublier que pour être recevables juridiquement l'authenticité et la traçabilité des documents produits doivent pouvoir être prouvées) C'est un projet qu'il faut peut-être budgéter sur plusieurs années. Si l'entreprise est internationale, il est sans doute nécessaire de prendre en compte la possibilité pour un salarié d'accéder aux informations depuis n'importe quel pays.

Les durées de conservation des documents doivent être définies en fonction des exigences liées à la réglementation en vigueur, laquelle peut être différente selon les pays.

Les enjeux sont donc multiples : sécuritaires, technologiques, juridiques mais aussi financiers et géopolitiques.

Les utilisateurs reçoivent et produisent des données non structurées, multiplient les versions des documents, des copies qu'ils mêlent aux documents originaux. Ces traces, doivent être gérées. L'objectif n'est plus seulement dans la gestion de ces traces en y ajoutant des métadonnées pour les qualifier, mais dans le contrôle de leur production. En effet, un document produit aujourd'hui peut présenter un risque pour demain, risque s'il présente un élément de preuve à l'encontre de l'entreprise alors qu'il est produit en justice, risque si, au contraire, il présente un élément de preuve à décharge pour l'entreprise et qu'il n'est pas retrouvé à temps et ne peut être présenté devant les tribunaux ou bien, s'il a été détruit trop tôt... « La gestion du temps différé, de l'impact demain de ce qui a été fait hier, est bien le handicap majeur de l'acceptation d'un processus d'archivage » (10, CR2PA, p.5). C'est pour cela, qu'il est nécessaire d'évaluer finement les documents à conserver et par là même, ceux à éliminer.

4.2 Quels sont les risques à ne pas archiver ou à mal archiver ?

- Le Risque de non-disponibilité

Ce risque advient lorsque l'entreprise ou l'organisation est dans l'impossibilité de produire ou de retrouver un document probant face à une autorité de santé par exemple, ou bien, pour la conduite de ses activités. Il arrive que ce document existe mais soit stocké sur l'espace de travail personnel d'un collaborateur et n'ait pas été archivé ou bien, tout simplement, ce document n'a jamais existé. Cette absence peut avoir des conséquences d'ordre juridique et financière (25, CHABIN).

Un document ou un dossier mal nommé ou insuffisamment qualifié (présentant un manque de données le décrivant) peut également échapper à la recherche, qu'il soit au format papier ou au format numérique.

Enfin, un document peut être détruit trop tôt du fait de règles de conservation mal adaptées à l'organisme ou révélant des lacunes.

- **Risque de données modifiées**

Un document numérique décisionnel ou contractuel est intégré à un système de gestion documentaire ou d'archivage au moment de sa validation afin d'en garantir l'intégrité. Sa modification dans le système de conservation après validation remet en cause sa valeur de preuve. Le risque existe aussi pour des documents papier lesquels peuvent subir l'usure du temps ou bien une dégradation volontaire du support ou une intervention malveillante sur leur contenu.

- **Le risque de surconservation**

Lorsqu'une organisation ne détruit pas ses documents devenus inutiles du fait d'une durée de conservation inexistante ou bien, arrivée à son terme, on dit qu'il y a risque de surconservation. En effet, en cas de litige, les documents ainsi disponibles peuvent servir de preuve contre l'entreprise soit par ce qu'ils contiennent des informations à charge, soit parce que sortis de leur contexte, on peut leur prêter une signification qu'ils n'avaient pas à l'origine. (25, CHABIN).

Le risque de surconservation peut être perçu également au moment de la recherche d'un document ; avec l'engorgement des messageries et le manque de disponibilité pour les consulter, les usagers risquent de passer à côté d'une information critique et urgente à traiter.

Types de risques	Types d'impacts			
	F	I	J	O
Risque de perte/vol d'informations confidentielles et stratégiques et de leur utilisation malveillante par des tiers	•	•		•
Risque lié à l'absence de maîtrise du contenu des emails, amplifié par l'augmentation de leur volume	•	•	•	•
Risque de difficultés à faire le tri entre documents à détruire et documents à conserver		•	•	•
Risque de difficultés à garantir une conservation intégrale et pérenne des documents	•		•	•
Risque lié à l'impossibilité d'assurer la destruction des documents	•	•	•	•
Risque de voir des informations confidentielles/stratégiques saisies en cas d'enquêtes judiciaires longtemps après les faits	•	•	•	•
Risque liés aux procès (pertes, amendes, coûts des discoveries...)	•	•	•	•

Tableau 3 : Les types de risques liés à la surconservation (11, CR2PA, p.7),

Le tableau ci-dessus illustre bien les risques liés à une absence d'archivage ; les impacts peuvent être d'ordre financiers, d'Image, Juridiques, Opérationnels (F/I/J/O). C'est pour contrer ces risques que toute entreprise doit se doter d'une stratégie d'archivage managérial et de plans de continuité et de reprise d'activité dans le cadre de la gestion des risques.

4.3 L'Évaluation des documents

Pourquoi, comment évaluer des archives ?

Une perte d'information ou bien la conservation d'informations toxiques peuvent entraîner un préjudice pour l'entreprise, voire, sa disparition. C'est pourquoi il est nécessaire d'évaluer précisément les documents qui engagent les responsabilités financières, morales et juridiques de l'entreprise. Les documents engageants sont ceux qu'il est indispensable d'archiver. Cependant, « Le périmètre de l'archivage ne se limite pas toujours aux seuls documents engageants » (11, CR2PA, p.8). Il est souvent nécessaire d'y associer les documents qui participent à leur contextualisation.

L'évaluation est généralement réalisée par un archiviste lequel est en mesure de conseiller les créateurs sur les valeurs primaires et secondaires de leurs records. Evaluer des documents c'est :

- S'assurer de la valeur engageante et probante des documents (ce sont les traces des actions et des décisions de l'entreprise)
- S'assurer de leur intégrité et de leur fiabilité (s'agit-il d'originaux, de copies, ont-ils été modifiés ?)
- Identifier les versions finales et validées afin de les archiver.

La vérification de la législation et des exigences réglementaires, en fonction des documents et des données à archiver permettra de définir les délais de conservation. Une fois ces délais définis, il est souhaitable de les soumettre au responsable du traitement et au service (ou représentant) juridique de l'organisme. Il est possible d'organiser l'ensemble des documents archivables dans un fichier Excel. Associés à des durées de conservation, ce fichier peut servir de base à un référentiel de conservation. (18, HARE, p.5-8)

4.3.1 La valeur des documents

Quels sont les informations à archiver ?

Selon quels critères ou quelles valeurs ? Pendant combien de temps ?

Lorsqu'on commence une démarche d'archivage, la première question à se poser porte sur la valeur des Records. Qu'ils soient publics ou privés, plusieurs sortes de valeurs peuvent leur être attribuées. En phase courante, ils ont d'abord une valeur primaire dans le sens qu'ils accompagnent les activités des services des entreprises ou des organisations, ils tracent les faits et gestes des salariés, ils rendent compte devant les autorités si besoin.

La notion de **valeur primaire** fait référence à :

- la valeur administrative (relevés d'heures, commandes, factures),
- La valeur informationnelle : les documents et données contiennent des informations indispensables à la conduite des activités de l'organisme. Il en va ainsi de la documentation liée aux processus opérationnels d'une entreprise, des gammes de travail, des plans de surveillance, des dossiers patients dans le domaine hospitalier.
- la valeur fiscale des activités financières liées aux budgets d'une entreprise ou d'une organisation.
- la valeur juridique (preuve de conformité pour répondre aux exigences réglementaires et normatives mais également, pour se défendre en cas de litige).

Ils ont donc une valeur administrative, juridique, fiscale, informationnelle, qui peut évoluer sur la durée. En effet, la valeur d'un document peut ne pas être perceptible immédiatement ; un évènement ultérieur peut aussi venir en modifier la valeur (en cas de contentieux, notamment).

La valeur secondaire exprime une utilisation potentielle dans le futur. Elle peut être de 2 types : valeur de preuve ou valeur de mémoire. La valeur secondaire des Records commence lorsqu'ils ne sont plus d'utilité courante mais qu'ils présentent encore pour l'organisme qui les a créés un intérêt de recherche pour des études statistiques, économiques ou de mémoire (18, HARE, p.5-8).

Il est également souhaitable de classer les records en fonction de leur criticité.

4.3.2 Comment déterminer des priorités ?

L'utilisation d'une grille de criticité favorise l'évaluation et la hiérarchisation des documents à archiver :

- Les Records vitaux sont essentiels ; ils sont indispensables au fonctionnement de l'entreprise et leur perte peut aller jusqu'à la disparition de l'organisme (par exemple : en cas de perte d'actes de propriété, de brevets).
- La catégorie des Records importants à la conduite d'activité : leur perte peut coûter cher à l'entreprise mais une solution de remplacement peut être trouvée.
- Les records utiles : leur perte entrainerait des dysfonctionnements. Ils sont remplaçables.
- Les records non essentiels : ils peuvent être éliminés (18, HARE, p.5-8).

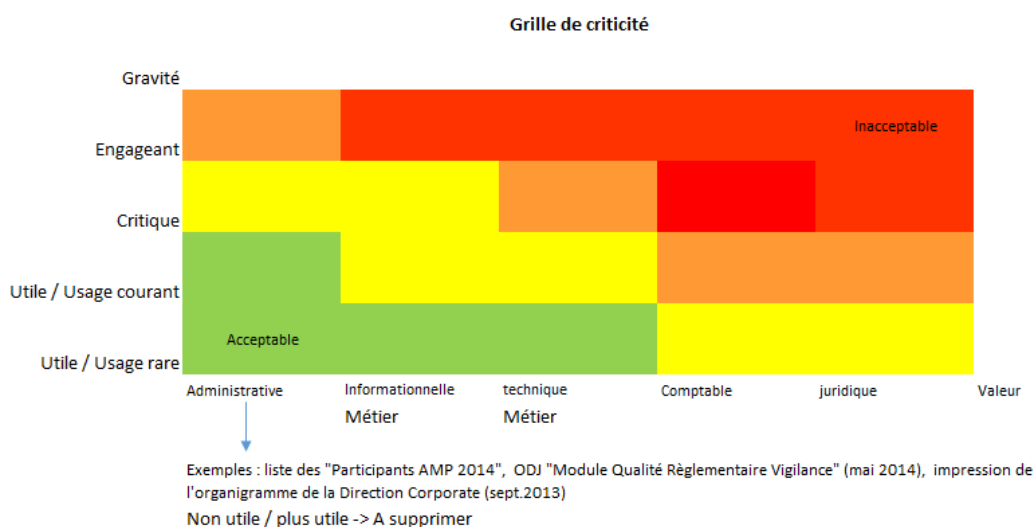


Figure 12 : Exemple de grille de criticité.

Conclusion

L'industrie pharmaceutique doit faire face aujourd'hui à de nouveaux enjeux et contraintes liées à :

- une réglementation qui se renforce,
- une concurrence accrue, notamment via l'essor des médicaments génériques,
- une surveillance constante des médias,
- la digitalisation du secteur médical.

Dans ce contexte, la gestion de documents tels que les dossiers d'Autorisation de Mise sur le Marché (AMM), les rapports d'études cliniques, les dossiers de pharmacovigilance, les cahiers de Laboratoire, font l'objet d'une démarche de conservation très stricte. Mis au format informatique, un Système d'Archivage Electronique devra garantir leur sécurité, leur pérennité, leur intégrité et leur confidentialité. Des campagnes de numérisation peuvent être entreprises afin d'intégrer dans le SAE les documents papiers.

Avec le développement des technologies numériques et des outils bureautiques, les directions fonctionnelles ont vu leurs volumes d'information croître sans commune mesure et sans laisser le temps suffisant aux usagers pour les traiter. A contrario, les directions opérationnelles sont mieux préparées car formées au traitement des documents sensibles en vue de leur conservation. Règles de nommage, indexation, identification des documents au moyen de métadonnées, tri, archivage, font partie de leurs activités.

La multiplication de l'information a eu pour effet l'augmentation du nombre de serveurs et des coûts de stockage dans les organisations. Une politique d'archivage, soutenue par la mise en place d'un Système d'Archivage Electronique, un plan de classement unique à l'organisation des documents de l'entreprise, la sensibilisation et la formation de l'ensemble des salariés permettraient des gains évidents en efficacité (coût matériel et coût cognitif / qualité des documents conservés et du travail collaboratif / délai attribué à la recherche de documents et à leur restitution) tout en permettant à chacun de participer à la maîtrise du flux documentaire. La rationalisation de la documentation passe par la connaissance des bonnes pratiques. Il ne s'agit pas uniquement de réduire les stocks et l'usage du papier, ni même d'avoir la volonté de changer. Il n'existe pas d'outil magique aussi, des habitudes doivent être parfois abandonnées afin d'acquiescer de nouveaux usages. Un investissement personnel est requis.

Au-delà de ces réflexions générales, l'étude entreprise durant la mission de stage a permis d'entrevoir les enjeux et les difficultés vécues au sein d'une direction fonctionnelle. L'observation de l'environnement de travail, des usages et des documents de la dirigeante ont permis de dégager des axes d'amélioration. « Les observations donnent donc dans un premier temps une conscience générale du système et permettent d'enclencher des réflexions encore floues ». La synthèse des entretiens, de l'observation en situation des usagers, de l'analyse des documents « permet de situer les vraies racines du dysfonctionnement. En partant des problématiques techniques, on est introduit dans des sphères fonctionnelles ce qui laisse présager que les réponses sont également à rechercher sur ce plan » (30, DJAMBIAN, P.86)

Pour rationaliser la documentation de la dirigeante, plusieurs approches peuvent être envisagées.

- **Une approche cognitive** : ayant à sa disposition aussi bien un espace personnel que des espaces partagés, une messagerie électronique, des dossiers suspendus dans une armoire dédiée, la dirigeante choisit souvent ce qui est le plus pratique pour elle, correspondant à ses habitudes. Partant du principe que les activités de la directrice sont brèves, variées et fragmentées et du peu de temps qu'elle dispose à la gestion documentaire, le concept de bureau virtuel ou de tableau de bord comme ceux utilisés pour les interfaces des sites web 2.0 peut être une solution tout à fait appropriée pour l'aider à se repérer rapidement parmi ses documents tout en libérant ses ressources cognitives qu'elle peut alors dédier à son cœur de métier.

- **Une autre approche : la mutualisation** des informations personnelles, réutilisables par d'autres personnes. Il est aisé de comprendre qu'un dossier d'AMM doit être archivé, qu'il s'agit d'un ensemble d'informations structurées, accompagnées de métadonnées, il est nécessaire d'en garantir la traçabilité, mais pourquoi, comment, mesurer la valeur de la documentation individuelle issue des actions de la dirigeante ? S'agit-il d'éléments de réflexion créés pour elle-même ? Existe-t-il des informations ayant vocation à être utilisés à l'extérieur ? Cela relève de l'intimité, du personnel. Cependant, il paraît intéressant de se poser la question sur la réutilisation de certaines de ces informations, lesquelles pourraient servir en interne à affirmer la légitimité de la Direction, en communiquant sur l'intranet du Groupe par exemple.

Quels sont les axes de valorisation possibles à l'extérieur du Groupe ? Peut-on penser que certaines de ces informations puissent également servir à promouvoir la qualité des produits et donc à améliorer l'image de marque du Groupe tout en rassurant le public ? Comment mesurer la valeur des documents pouvant être réutilisés, peut-on concevoir des modèles de documents adaptés aux modes cognitifs du dirigeant ? Peut-on imaginer enrichir un document après sa production, lui ajouter des métadonnées, un résumé, dans le but de l'intégrer dans une base de connaissances ?

Il est important de souligner que « les services qui ont des fonctions de décision et une influence réelle sont le plus vraisemblablement ceux qui créent des documents ayant une valeur historique et informative », Par conséquent, certains de ces derniers peuvent passer directement d'une valeur primaire à une valeur historique (18, GUPTIL, p.29). De ce fait, il est essentiel de procéder à la conservation des documents touchant à la stratégie et à l'organisation, conçue au sommet des Directions, bien que leur évaluation soit rendue extrêmement délicate du fait de leur aspect transversal. « Etant donné qu'ils touchent de nombreux domaines, il est difficile de les classer en catégories identifiables ». De plus, ils continuent d'agir bien après la mise en place des programmes stratégiques. Les documents de fond, comme la vision, et ceux se rapportant aux activités et aux opérations conduisant à appliquer la stratégie peuvent être extrêmement liés et sont souvent mélangés. Distinguer le commun du particulier, l'essentiel du superflu, devient une tâche ardue pour le professionnel de l'information et de la documentation (18, GUPTIL, p.30).

Ce mémoire a fait l'objet d'un va-et-vient entre une documentation Qualité structurée et les informations non structurées, construites d'une manière subjective, à l'image de la directrice de QiRVI.

La mission de stage aura mis en évidence une problématique transverse : on ne peut pas traiter de la même manière l'intelligence stratégique que l'archivage managérial. Des perspectives s'ouvrent au-delà d'une stricte problématique de gestion documentaire. La passerelle entre *valorisation du patrimoine documentaire* et *capitalisation des connaissances métiers* peut être franchie.

Bibliographie analytique

Bibliographie

Les recherches utiles à la réalisation de ce mémoire ont été arrêtées le 16 octobre 2016. La bibliographie se compose de 52 références. Cette liste n'est pas exhaustive. Un choix fut réalisé parmi les textes relevés sur les thématiques abordées tout au long de cet ouvrage. Les références sont organisées par thème puis, présentées par ordre alphabétique.

Gestion documentaire, archivage et Records Management

[1] Archives générales du Royaume de Belgique, Comment classer mes documents ? - Règles de base et recommandations pour le classement des documents au sein de votre organisation, décembre 2011, 36p. [En ligne], [Consulté le 06 octobre 2016]. URL : http://arch.arch.be/docs/brochures/classer_documents.pdf

Cette brochure témoigne de recommandations dans le cadre du classement et de l'archivage de documents. Son objectif : encourager et motiver les utilisateurs à acquérir les règles de base leur permettant de classer leurs informations d'une manière simple et efficace.

[2] Association of Records Managers and Administrators (ARMA), Generally Accepted recordkeeping principles, 2013, [En ligne], [Consulté le 03 octobre 2016]. URL : <http://www.arma.org/r2/generally-accepted-br-recordkeeping-principles>

Dans une logique d'amélioration continue, tout organisme doit pouvoir mettre en place des plans d'action afin de faire évoluer son degré de maturité en matière de gouvernance et de gestion de l'information. Le modèle de maturité proposé par l'ARMA International rappelle les huit principes essentiels à respecter pour une bonne gouvernance de l'information.

[3] Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, (BANQ), Normes et procédures archivistiques de la direction générale des archives de BANQ – Chapitre sur le tri des archives, 2005, p1-24. [En ligne], mis en ligne le 03 mars 2016, [Consulté le 08 août 2016].

URL : http://www.banq.qc.ca/documents/archives/archivistique_ged/publications/Chapitre_tri_archives.doc?language_id=3

Les documents peuvent détenir des valeurs primaire et secondaire, administrative, légale et financière. Ils peuvent aussi avoir une fonction de témoignage ou d'information. Ce chapitre dédié au tri des archives décrit l'évaluation des documents afin de décider de leur conservation ou de leur suppression.

[4] CAYA Marcel, Les vrais regards de Janus : les rôles complémentaires de la gestion des documents et des archives, 2002, 18 p. [En ligne], [Consulté le 03 octobre 2016].

URL : http://www.archivistes.qc.ca/revuearchives/vol33_2/33-2-caya.pdf

Cet article aborde les ressemblances et divergences ainsi que l'aspect complémentaire, de la gestion documentaire et de l'archivage. La question de la nécessité de prendre en compte le passé et l'avenir est posée.

[5] CHABIN Marie-Anne, Archiver et après ?, Paris : Djakarta éditions, 2007, 160 p. [En ligne], [Consulté le 06 octobre 2016].

<http://www.marieannechabin.fr/archiver-et-apres/>
ISBN 978-2-9528828-0-4

Rigueur et légèreté ne sont pas incompatibles. En sept chapitre, ce livre d'Anne-Marie Chabin offre une réflexion sur les archives et l'archivage, la conservation et l'élimination des documents, l'évolution de ces notions liées à l'évolution du numérique. Cette publication se veut à la portée de tous.

[6] CHABIN Marie-Anne, CAPRIOLI Éric, RIETSCH Jean-Marc, L'archivage électronique à l'usage du dirigeant, 2006, 40p. [En ligne], [Consulté le 30 août 2016]. URL : http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2006/2006_-_Archivage_electronique_a_l_usage_du_dirigeant_Livre_Blanc_FEDISA_CIGREF_web.pdf

Confrontés au volume exponentiel de documents liés au développement des technologies de l'information et de la communication, les dirigeants sont mis en difficulté pour archiver leurs données. L'objectif de ce livre blanc est d'aider les dirigeants face à ce problème. Afin d'y répondre, les sujets essentiels à retenir sont présentés sous forme de fiches.

[7] CHABIN Marie-Anne, Référentiel de conservation et charte d'archivage. [En ligne], mis en ligne le 05 août 2013 2016, [Consulté le 06 octobre 2016].

URL : <http://blog.cr2pa.fr/2015/12/referentiel-de-conservation-et-charte-darchivage/>
Dans ce billet de Blog, l'auteur explique l'origine et le sens des expressions *référentiel de conservation* et *charte d'archivage*.

[8] CHABIN Marie-Anne, Résultats du sondage « archives courantes ». [En ligne], mis en ligne le 03 mars 2016, [Consulté le 02 septembre 2016].

URL : <http://transarchivistique.fr/resultats-du-sondage-archives-courantes/#more-152>
Cent personnes ont répondu au sondage lancé par Marie-Anne Chabin à propos de la formule « archives courantes ». Il en résulte des perceptions et des usages différents démontrant la confusion concernant cette expression.

[9] Club des Responsables de Politiques et Projets d'Archivage (CR2PA), L'archivage des mails ou Les utilisateurs face aux mails qui engagent l'entreprise, 20p. [En ligne], [Consulté le 03 octobre 2016].

URL : http://blog.cr2pa.fr/wp-content/uploads/2013/02/CR2PA_Pub_Livre-blanc-Archivage-des-mails-2009_BR.pdf

Ce livre blanc s'adresse à tous les acteurs de la messagerie électronique. Il concerne aussi bien les utilisateurs que les éditeurs de logiciels, les dirigeants promulguant une politique d'archivage et bien sûr, les professionnels de l'information et de la documentation. En partant du point de vue des utilisateurs, les enjeux, les usages, les bonnes pratiques et l'aspect technique sont évoqués. Ce document souligne également la nécessaire implication des auteurs et des destinataires de mails.

[10] Club des Responsables de Politiques et Projets d'Archivage (CR2PA), L'Archivage managérial, novembre 2012, 20p. [En ligne], [Consulté le 03 octobre 2016].

URL : http://blog.cr2pa.fr/wp-content/uploads/2013/03/CR2PA_Referentiel-Archivage-managerial.pdf

Entre constats et questionnements, ce document disponible en ligne sur le blog du CR2PA fournit aux entreprises soucieuses de bien archiver, des explications sur l'archivage managérial, sur ses enjeux. Il propose un cadre méthodologique pour sa mise en œuvre. Il rappelle que l'archivage est l'affaire de tous, qu'une démarche d'archivage doit être pilotée par la direction générale, que suivre des règles de nommage, de qualification des documents, permet de conserver les informations dans la durée. Une fois les responsabilités définies, des évolutions technologiques peuvent être engagées.

[11] Club des Responsables de politiques et projets d'Archivage (CR2PA), Politique d'archivage – guide méthodologique, 2011, 20 p. [En ligne], [Consulté le 03 octobre 2016].

URL : http://blog.cr2pa.fr/wp-content/uploads/CR2PA_Livre-blanc-politique_complet.pdf

Ce Livre blanc, proposé par le groupe de travail *Politique d'archivage* du CR2PA, est le produit d'une réflexion sur les enjeux, le périmètre, la gouvernance et les principes de mise en œuvre d'une politique d'archivage à l'ère du numérique.

[12] Conférence des Recteurs et des Principaux des Universités du Québec (CREPUQ), Mesures transitoires et bonnes pratiques de gestion des documents numériques, juin 2009, 26 p. [En ligne], [Consulté le 15 août 2016].

URL : http://www.crepuq.qc.ca/IMG/pdf/mesures_transitoires_bonnes_pratiques_GDN-10juin.pdf

Rédigé à l'attention des établissements universitaires québécois, ce recueil de bonnes pratiques se veut une aide à la gestion des documents administratifs. Cette publication s'appuie sur le retour d'expérience d'universités du Québec mais aussi sur l'expertise d'archivistes de premier ordre.

[13] Conférence des Recteurs et des Principaux des Universités du Québec (CREPUQ), Recueil des règles de conservation des documents des établissements universitaires québécois, 2001. [En ligne], [Consulté le 06 octobre 2016].

URL : <http://www.crepuq.qc.ca/documents/arch/recueil/intro.htm>.

Depuis 1985, par l'intermédiaire de son recueil des *règles de conservation des documents des établissements universitaires québécois*, le CREPUQ fait figure de référent pour la création et la mise en œuvre de calendriers de conservation dans l'administration au Québec. Cette nouvelle édition prend en compte les évolutions rendues indispensables dans la pratique d'aujourd'hui.

[14] Direction interministérielle des systèmes d'information et de communication (DISIC), Archivage électronique - Guide de bonnes pratiques - Fiches annexes, 13 septembre 2012, 84 p. [En ligne], [Consulté le 06 octobre 2016].

URL : https://references.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/dsic_ae_annexes_guide.pdf

Cet ensemble de fiches pratiques accompagne le guide *Archivage électronique - Un nouveau domaine d'expertise au service de la gouvernance des systèmes d'information*, élaboré par la DISIC afin de soutenir les administrations dans la mise en œuvre d'une véritable gestion du cycle de vie de l'information. Des conseils méthodologiques pour la gestion des informations non structurées sont particulièrement décrits au moyen de trois cas d'usage : la mise en place d'un plan de classement des documents informatiques, le nommage des fichiers et dossiers, les modèles de documents (p15-17).

[15], FOURNIER Delphine *et Al.*, Comprendre et pratiquer le records management. Analyse de la norme ISO 15489 au regard des pratiques archivistiques françaises, Documentaliste-Sciences de l'Information 2/2005 (Vol. 42), p. 106-116. [En ligne], [Consulté le 06 octobre 2016].

URL : www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2005-2-page-106.htm.

DOI : 10.3917/docsi.422.0106.

Rédigé par le Groupe métiers AAF-ADBS *Records management*, cette étude analyse la norme ISO 15489 par rapport aux pratiques métiers. Le champ, l'objet, les objectifs, la politique, les responsabilités, les outils, les processus du Records Management y sont décrits, agrémentés d'exemples.

[16] GENDRIN Vanessa C'est quoi le Records Management ?, [En ligne], mis en ligne le 28 juin 2012 [Consulté le 1er octobre 2016].

URL : <http://www.arkheconseil.fr/cest-quoi-le-records-management/>

Dans ce billet de blog, Vanessa Gendrin apporte des éclaircissements sur les questions que la plupart des individus peuvent se poser sur le Records Management.

[17] GENDRIN Vanessa, Tout conserver est le contraire de bien archiver, [En ligne], mis en ligne le 18 octobre 2011 [Consulté le 03 octobre 2016].

URL : <http://www.blogarchivage.fr/tout-conserver-contre-bien-archiver/>

Sur *Le blog de l'archivage*, l'auteure engage une réflexion personnelle sur la prolifération du papier depuis l'explosion du numérique.

[18] GUPTIL Marilla B., Evaluation et tri des documents d'archives dans les organisations internationales : Une étude Ramp accompagnée de principes directeurs, Paris, UNESCO, 1986, 66p. . [En ligne], [Consulté le 04 septembre 2016].

URL : <http://unesdoc.unesco.org/images/0006/000654/065454fo.pdf>

Etablie en vertu d'un contrat passé avec le Conseil international des Archives, cette étude "analyse les politiques et procédures qui sont ou ont été construites par un groupe représentatif d'organisations intergouvernementales internationales pour l'évaluation et le tri de leurs archives non courantes". Objectif : maîtriser la production documentaire, en réduire le volume, utiliser une méthode appropriée de sélection et de tri des documents à éliminer et à conserver. L'auteure aborde les notions d'avalanche et d'inondation, de coût, de valeur primaire et secondaire, de valeur administrative, probante, fiscale, de valeur de témoignage. Elle insiste sur le fait que « tous les documents ne peuvent être conservés ». Elle s'exprime aussi sur l'ignorance de règles de gestion, de documents périphériques, d'application de critères d'évaluation, d'archives courantes, du *service d'origine* du document, d'archivage décentralisé et centralisé, de services opérationnels, de gestion interne, des dossiers d'affaires.

[19] HARE Catherine et MACLEOD Julie, Mettre en place le records management dans son organisation, guide pratique, Archimag, Paris, 2003, 48p.

ISBN-10: 2951047703

ISBN-13: 978-2951047709

L'information est au cœur de la démarche de Records Management. Qui met en place un programme de records management ? Qu'est-ce que le Record Management dans une organisation ? Quelle est la valeur des Records ? Pourquoi mettre en place un programme de Records Management ? Pourquoi auditer des Records ? A quoi sert un référentiel de conservation ? Comment le définir ? Ce guide répond à ces questions en fournissant un cadre et des recommandations afin de réaliser un programme de RM efficace.

[20] MARLEAU Yves, MAS Sabine, ZACKLAD Manuel, Exploitation des facettes et des ontologies sémiotiques pour la gestion documentaire, 2012, 15p. [En ligne], [Consulté le 05 septembre 2016].

URL : http://www.academia.edu/1275500/Exploitation_des_facettes_et_des_ontologies_s%C3%A9miotiques_pour_la_gestion_documentaire

Face aux systèmes de gestion documentaire classiques, la plupart des individus privilégient un système de classification personnel pour l'organisation de leurs documents bureautiques. De nouvelles perspectives leur sont proposées au moyen de solutions d'exploitation des facettes et des ontologies sémiotiques. Dans cet article, les auteurs présentent le modèle à facettes ISIS qui a pour but l'indexation et le repérage des contenus informationnels d'une organisation, quels que soient le support et le contexte des documents créés ou acquis.

[21] MAS Sabine, MAUREL Dominique, ALBERTS Inge, Applying Faceted Classification to the Personal Organization of Electronic Records : Insights into the User Experience, Archivaria, dec. 2011, p. 29-59. . [En ligne], [Consulté le 05 octobre 2016]. URL : <http://archivaria.ca/index.php/archivaria/article/view/13359>
ISSN 1923-6409.

Dans le contexte actuel d'amplification du volume d'informations numériques que reçoivent et doivent produire les utilisateurs, l'organisation personnelle et la classification des documents devient de plus en plus difficile. A travers ce rapport d'étude, les auteurs évoquent la classification à facettes comme moyen multidimensionnel de l'organisation des documents bureautiques. Expérimenté en milieu universitaire et en entreprise, le méta-modèle ISIS démontre qu'un tel modèle peut réduire la charge cognitive et émotionnelle liée à la gestion documentaire.

[22] MENANT William, L'archivage électronique des emails : Une solution pour faire des économies de stockage ?, [En ligne], mis en ligne le 03 mars 2016, [Consulté le 03 octobre 2016].

URL : <http://www.archimag.com/demat-cloud/2016/03/03/archivage-electronique-emails-solution-economies-stockage>.

Cet avis d'expert présente les avantages en espace de stockage que représente une solution d'archivage électronique.

[23] Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), Pour un meilleur usage de la messagerie électronique dans les entreprises, octobre 2011, 32 p. [En ligne], [Consulté le 06 octobre 2016].

URL : http://www.orse.org/force_document.php?fichier=document_1262.pdf&fichier_old=Charte_utilisation_TIC_.pdf.

Dans ce guide, l'ORSE propose que les entreprises se saisissent de la question du « bon usage de la messagerie électronique dans un cadre professionnel », avec pour objectif de limiter : la dépendance aux médias, la surcharge informationnelle, les conflits entre salariés, les risques psychosociaux, liés à l'utilisation de cet outil.

Information, communication et documentation

[24] CARO DAMBREVILLE Stéphane, Document papier, document numérique, Techniques de l'Ingénieur, Documents numériques Gestion de contenu, 2003, p.1-13. [En ligne], mis en ligne le 02 février 2010, [Consulté le 06 octobre 2016]. HAL Id:hal-00451049.

URL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00451049>

Au moyen de cette étude, Stéphane Caro Dambreville établit un inventaire des différences entre document numérique et document papier selon quatre axes :

- la nature du support (aspects matériels),
- le traitement cognitif,
- la perception physique,
- les usages.

Des méthodes apparaissent laissant entrevoir de nouvelles perspectives.

[25] CHABIN Marie-Anne, Essai de définition universelle du dossier, Document numérique 2002/1 (Vol. 6), p. 159-175. [En ligne], [Consulté le 05 octobre 2016].

URL : <http://www.cairn.info/revue-document-numerique-2002-1-page-159.htm>.

DOI 10.3166/dn.6.1-2.159-175.

Qu'est-ce qu'un dossier ? A quoi fait-il référence ? Quelle est sa finalité ? Quelle valeur lui attribuer ? Qu'il soit papier ou numérique, la réflexion de l'auteure apporte un éclairage détaillé sur la notion de dossier et ses contraintes.

[26] CHABIN Marie-Anne, Nouveau glossaire de l'archivage, février 2010 [en ligne], mis en ligne en mars 2010, [consulté le 16 août 2016].

URL : <http://transarchiviste.fr/glossaire-de-larchivage-2010-marie-anne-chabin/>
Sept chapitres composent ce glossaire regroupant par thématique cinquante-neuf mots-clés. Il a pour objectif d'apporter un éclairage sur la question de l'archivage aujourd'hui.

[27] CHABIN Marie-Anne, Réflexion sur le vrac numérique, [en ligne], mis en ligne le 11 mai 2016. [Consulté le 11 août 2016].

URL : <http://www.marieannechabin.fr/2016/05/reflexion-sur-le-frac-numerique/>
Le mot vrac renvoie à deux réalités distinctes : l'empilement de documents hétérogènes en désordre, le *conditionnement en vrac* des documents numériques qualifiés par des métadonnées. Le billet de blog de Marie-Anne Chabin fournit une réflexion humoristique de cette dualité.

[28] COTTE Dominique, Espace de travail et logique documentaire, *Études de communication*, 30 | 2007, p. 25-38. [En ligne]. [Consulté le 06 septembre 2016].

URL : <http://edc.revues.org/436>.

DOI : 10.4000/edc.436.

Dans cet article, l'auteur analyse l'espace du document, comme support rassemblant des informations, du sens. Dans un second temps, l'espace documentaire dans le sens classement et rangement dans des lieux de stockage est mis en éclairage. Ces deux approches sont rassemblées avec les outils informatiques.

[29] DALBIN Sylvie et GUYOT Brigitte, Documents en action dans une organisation : des négociations à plusieurs niveaux, *Études de communication*, 30 | 2007, p. 55-70. [En ligne], [Consulté le 06 octobre 2016].

URL : <http://edc.revues.org/467>.

DOI : 10.4000/edc.467

Différentes approches décrivent les relations entre le travail, l'organisation du travail et le pouvoir des intervenants sur les documents en action. L'idée d'une activité d'information (rendre compte, s'informer) qui s'oppose à la création de modèles de documents d'entreprise est formulée. Au moyen de deux exemples de documents, les auteures tentent de montrer les négociations appliquées dans l'espace documentaire entre les usages traditionnels et ceux liés au numérique en distinguant les documents d'auteur, *pour soi*, et les documents liés aux besoins du service, *pour autrui*.

[30] DJAMBIAN Caroline, Valoriser le patrimoine documentaire des entreprises par le prisme des métiers, *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 1/2011 (n° 12/1), p. 83-94. [En ligne], [Consulté le 06 octobre 2016].

URL : <http://www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2011-1-page-83.htm>

A travers ses recherches réalisées au sein de la Division Ingénierie Nucléaire (DIN) d'EDF, l'auteure relate les difficultés pour l'entreprise à gérer son patrimoine documentaire, les détournements d'usages par les producteurs de cette documentation. Au-delà des aspects techniques liés à la gestion des documents, ses réflexions l'ont amené à étudier des problématiques organisationnelles. Sa méthode ? Une immersion prolongée en situation réelle, la conduite d'entretiens. Son analyse ? Elle repose sur les flux d'information, la relation entre systèmes et acteurs, l'examen des systèmes et des documents. L'objectif de cette étude était d'améliorer la gestion et la recherche d'information. La poursuite de cette démarche peut aboutir à la valorisation du patrimoine informationnel de l'entreprise au moyen d'une base de connaissance réalisée avec les experts métiers.

[31] GUYOT Brigitte, Mettre en ordre les activités d'information, nouvelle forme de rationalisation organisationnelle, Les Enjeux de l'information et de la communication, 1/2002 (Volume 2002), p. 49-64.

URL : <http://www.cairn.info/revue-les-enjeux-de-l-information-et-de-la-communication-2002-1-page-49.htm>.

Dans cet article, l'auteure s'interroge sur les pratiques individuelles liées à la communication des informations dans les organisations et plus particulièrement à celles des dirigeants. Sa réflexion se nourrit des modes cognitifs et organisationnels étudiés auprès de services fonctionnels.

[32] GUYOT Brigitte, FUZEAU Pierre, COTTIN Michel, RIETSCH Jean-Marc, Repères conceptuelles, Documentaliste-Sciences de l'Information 1/2013 (Vol. 50), p. 26-37. [En ligne], [Consulté le 06 octobre 2016].

URL : <https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2013-1-page-26.htm>.

DOI : 10.3917/docsi.501.0026.

Au moyen d'une réflexion collective, les auteurs, experts et chercheurs en sciences et techniques de l'information, présentent des positions diverses et complémentaires concernant la notion de gouvernance de l'information. Stratégie, sociologie, organisation de l'information, gestion des ressources, accompagnement du changement, normes et processus, création de valeur, figurent parmi les thématiques abordées.

[33] LAMOUREUX Mireille, FERCHAUD Bernadette, Journée d'étude ADBS - L'impact du numérique sur l'évolution des modes de travail, Documentaliste-Sciences de l'Information 3/2006 (Vol. 43), p. 242-246. [En ligne], [Consulté le 06 octobre 2016].

URL : <http://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2006-3-page-242.htm>.

DOI : 10.3917/docsi.433.0242.

Cet article fait suite à une journée de réflexion organisée par l'ADBS "sur l'évolution que connaissent les modes de travail sous l'effet de la numérisation". Quel impact sur les hommes et les organisations ? Quelles évolutions de la fonction documentaire ? Les auteures apportent quelques éléments de réponse.

Le domaine pharmaceutique

[34] FOURNIER Pierre, LOMBA Cédric, MULLER Séverin, *Présentation*, Les travailleurs du médicament, Toulouse, ERES, *Clinique du travail*, 2014, 340 p. [En ligne]. [Consulté le 02 septembre 2016].

URL : ° <http://www.cairn.info/les-travailleurs-du-medicament--9782749242781-page-23.htm>.

DOI : 10.3917/eres.four.2014.01.0023.

Ces deux pages d'introduction à l'ouvrage consacré aux travailleurs du médicament, expliquent le rôle et le contrôle opérés par les pouvoirs publics sur l'entreprise du Médicament.

[35] Les Entreprises du médicament (LEEM), Bilan économique des Entreprises du Médicament - édition 2015. [En ligne], mis en ligne le 07 juillet 2015. [Consulté le 29 août 2016]. URL : <http://www.leem.org/bilan-economique-des-entreprises-du-medicament-edition-2015>.

Résultats et production, exportations, importations, fiscalité, emploi, innovation, réglementation, contexte et enjeux...le LEEM compose une analyse sectorielle réaliste et détaillée du domaine pharmaceutique. Les dates essentielles et les chiffres clés présentés dans ce document permettent une meilleure compréhension du secteur du Médicament et de son évolution.

[36] Les Entreprises du médicament (LEEM). Médicament – 10 raisons de faire autrement. [En ligne], mis en ligne le 10 novembre 2015. [Consulté le 29 août 2016]. URL : °<http://www.leem.org/plfss-2016-10-raisons-de-faire-autrement-0>.

L'industrie du Médicament est un acteur essentiel de l'économie française. A travers dix indicateurs, le LEEM présente la situation actuelle et souhaite alerter l'ensemble des professionnels sur les risques à ne rien faire dans un marché mondial en pleine mutation.

[37] Les Entreprises du médicament (LEEM). Messages clés. [En ligne], mis en ligne le 26 juin 2012. [Consulté le 6 octobre 2016].

URL : °<http://www.leem.org/messages-cles>.

De l'amélioration de l'état de santé des populations grâce au progrès thérapeutique ; le LEEM expose ses propositions pour optimiser l'accès aux médicaments selon les recommandations du CSIS du 25 janvier 2012.

Méthode, projet et conduite du changement

[38] Agence Nationale pour l'amélioration des conditions de Travail (ANACT), L'organisation et le management "par projet", 2006, 20 p. [En ligne]. [Consulté le 04 octobre 2016].

URL : °http://www.managmarket.com/_media/bv000004.lkdoc.management-par-projetpdf.pdf.

Ce dossier, consultable sur le site intranet du Management Organisationnel et Stratégique Managmarket, offre un éclairage sur les pratiques managériales de management par projet.

Les notions distinctes de : projet, gestion de projet, direction de projet, management de projet et management par projet y sont expliquées. Les enjeux, les conditions et les risques, mais aussi les opportunités d'acquisition de connaissances individuelles, collectives, l'innovation, les méthodes et différentes étapes d'un projet, représentent des thématiques associées au dossier.

[39] BAREIL Céline, La résistance au changement : synthèse et critique des écrits, Cahier n° 04-10-Août 2004, 17 p. [En ligne]. [Consulté le 05 octobre 2016].

URL : http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_10.pdf.

Dans cet article, l'auteure Céline Bareil, professeur dans l'établissement de HEC Montréal, réalise un inventaire critique de la littérature concernant la résistance au changement, sa définition, sa signification, ses manifestations, les causes et les conséquences de ce phénomène.

[40] AUTISSIER David, MOUTOT Michel, Méthode de conduite du changement , Diagnostic, Accompagnement, Pilotage, 3^{ème} édition, DUNOD, 2013. P1-22 sur 256p. [Consulté le 30 août 2016].

ISBN : 978-2-10-059521-1.

Cet ouvrage présente les méthode et outils de diagnostic, d'accompagnement et de pilotage d'accompagnement du changement. Un extrait est accessible gratuitement en ligne à l'URL suivante :

<http://medias.dunod.com/document/9782100595211/Feuilletege.pdf>. Ces premières pages donnent une définition de ce qu'est le changement. Elles donnent des pistes sur la conduite du changement, ses objectifs et ses risques d'échec. Elles insistent sur l'importance du diagnostic et du pilotage. Elles rappellent qu'il ne peut y avoir de changement sans adhésion.

Normes et processus

[41] AFNOR, FD ISO/TR 26122 Novembre 2014, [En ligne]. [Consulté le 06 août 2016].

URL : <https://www.boutique.afnor.org/norme/fd-iso-tr-26122/information-et-documentation-analyse-des-processus-pour-la-gestion-des-informations-et-documents-d-activite/article/822104/fa160908>.

Destinée aux professionnels de la gestion documentaire, la norme ISO 26122 décrit l'analyse du processus des documents d'activité.

[42] AFNOR, Association des Archivistes Français, ADBS, Introduction à la série de normes ISO 30300 - Système de management des documents d'activité, mars 2011, 34 p. [En ligne]. [Consulté le 11 août 2016].

URL : <http://www.serdalab.com/Medias/Livres%20blancs-%C3%A9tudes%20gratuites/CG46CN11%20Livre%20Blanc%20RecordsManagement.pdf>.

Réalisé par la Commission de normalisation AFNOR CG 46/CN 11 en coopération avec l'AAF et l'ADBS, ce livre blanc présente notamment les nouvelles normes ISO/DIS 30300 et la norme 15489 révisée.

[43] AFNOR, ISO 9001:2015 - mode d'emploi, 2015, 12 p. [En ligne]. [Consulté le 27 juillet 2016].

URL : http://www.iso.org/iso/fr/iso_9001-2015_-_how_to_use_it.pdf.

Référentiel du management de la qualité, la norme ISO 9001 est constituée de sept principes essentiels. Ce guide, réalisé par l'Afnor, les explique tout en présentant les avantages qu'une telle démarche peut apporter à une entreprise ou une organisation.

[44] ANTOINE Alain, DELLEA-WARIN Pascale, FISCHER Karine, Le système documentaire, 2000, 23 p. [En ligne]. [Consulté le 04 octobre 2016].

URL : <http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/99afc402-6880-4600-8d1e-78cec830d84f/lpdf/l4sysdoc.pdf>.

Dans ce support de cours, les auteurs, professeurs en Gestion de l'information et informatique, décrivent ce que représentent le système documentaire et la politique qualité.

[45] Archives de France, Norme ISO 23081, [En ligne]. [Consulté le 16 octobre 2016].
URL : <http://www.archivesdefrance.culture.gouv.fr/gerer/archives-electroniques/standard/metadonnees/norme-iso-23081/>.

Les Archives de France offrent une interprétation synthétique de la norme intitulée *Métadonnées pour les records* utilisée pour la conservation des documents numériques à valeur de preuve.

[46] CATTAN Michel, Système documentaire dans une approche processus – Généralités, avril 2009, 22 p. [En ligne]. [Consulté le 30 août 2016].

URL : <http://www.bivi.qualite.afnor.org/notice-details/systeme-documentaire-dans-une-approche-processus-generalites/1295098>

Dans cette analyse, Michel Cattan décrit les dysfonctionnements possibles d'une organisation dans une approche processus, les principes de cette approche, les pièges à éviter dans la documentation du système de management de la qualité et des processus. L'auteur rappelle les principes fondamentaux de la construction du système documentaire, de sa fiabilité et de son efficacité.

[47] MORAND-KHALIFA Nathalie *et Al.*, Conduire le changement, Documentaliste-Sciences de l'Information 2/2009 (Vol. 46), p. 52-62. [En ligne]. [Consulté le 11 août 2016].

URL : <http://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2009-2-page-52.htm>.

DOI : 10.3917/docsi.462.0052.

Ce chapitre de la revue Documentaliste-Sciences de l'information décrit les différentes étapes d'un projet de Records Management. En pages 56-57, l'auteure, Sylvie Dessolin-Baumann, offre un éclairage sur une étape clé : l'analyse des processus.

Pratiques et stratégie des dirigeants

[48] CHARRON Jean-Luc, SEPARI Sabine, DCG 7, Management, 4e édition - Manuel et applications, 4^{ème} édition, DUNOD, 2014. P13 sur 592p. [Consulté le 30 août 2016].

ISBN : 978-2-10-071258-8.

A l'attention des étudiants en Comptabilité et Gestion, ce manuel mêle adroitement théorie et pratique afin de leur assurer une préparation efficace aux examens.

[49] HERNANDEZ Émile-Michel, Sur les traces des créateurs : vers un modèle de comportement entrepreneurial, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 7, n° 1, 1994, p. 127-139. [En ligne]. [Consulté le 06 octobre 2016]

URL: <http://id.erudit.org/iderudit/1008372ar>

DOI: 10.7202/1008372ar.

En quoi consiste le travail des entrepreneurs ? Émile-Michel Hernandez est l'auteur d'une étude sur les activités de cinq créateurs d'entreprise. Il rapproche ses résultats de ceux d'Henry Mintzberg, théoricien canadien en sciences de gestion, et auteur d'une analyse similaire sur le comportement de 5 managers.

[50] LAROCHE Hervé, NIOCHE Jean-Pierre, L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, Revue française de gestion 1/2006 (no 160), p. 81-105

[En ligne]. [Consulté le 06 octobre 2016].

URL : www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-81.htm.

DOI : 10.3166/rfg.160.81-108.

Dans cet article, les auteurs proposent une réflexion autour des différents courants de recherche sur la pensée des dirigeants soit, l'approche cognitive de la stratégie.

[51] LEMARIE Yves, WAGEMANN Line, Analyse des situations de communication par messagerie électronique chez les cadres dirigeants dans leur rôle de Leader – 2000, p. 137-153. [En ligne]. [Consulté le 05 octobre 2016].

URL : <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1409&context=sim>.

Cette étude a permis d'observer l'usage de la part des dirigeants de la messagerie électronique, sous ses formes cognitives et suivant sa position hiérarchique.

[52] LIAROUTZOS Olivier, La secrétaire et les autres. Une identité professionnelle en question, Formation Emploi Année 1998 Volume 61 Numéro 1 p. 73-89. [En ligne]. [Consulté le 06 octobre 2016].

URL : http://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_1998_num_61_1_2271

Cet article décrit le rôle de la secrétaire, aborde la représentation dépréciative liée à cette fonction, tente de revaloriser ce métier en expliquant son évolution liée aux changements organisationnels et aux technologiques de notre époque.

Annexes

Annexe 1 : grilles d'entretien

A l'attention des Responsables de Département

A. Présentation

Questions	Réponses
1. Pouvez-vous me présenter votre métier ? En quoi consiste votre fonction/mission ?	
2. Quelle est votre formation ?	
3. Quel est votre parcours métier ?	
4. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?	

B. Systèmes d'information

Questions	Réponses
5. Quels systèmes d'informations utilisez-vous dans le cadre de votre activité ?	
6. Quelle utilisation en avez-vous ?	
7. Etes-vous satisfait de ce qu'ils vous apportent ?	
8. Quels sont les autres SI qui vous paraîtraient utiles à l'organisation, la réalisation de votre travail ?	

C. Archivage

Questions	Réponses
9. Quels sont vos usages en matière d'archivage : Papier, documents numériques, mails ?	
10. A quelle fréquence archivez-vous vos	

documents ?	
11. Avez-vous connaissance des bonnes pratiques, des procédures de l'entreprise en matière d'archivage ? Les appliquez-vous ?	
12. La situation vous convient-elle ?	
13. A votre avis, de quoi auriez-vous besoin pour améliorer l'archivage de vos documents ?	

D. Recherche

Questions	Réponses
14. Dans le cadre de votre activité, lorsque vous avez besoin d'une information, comment la cherchez-vous ? (Faites-vous appel à un service doc ? Recherchez-vous sur une base de données, dans Google ? Au sein de l'entreprise, à l'extérieur ? Utilisez-vous un moteur de recherche ? un système ou un résultat de veille documentaire ?)	
15. Dans quel délai trouvez-vous l'information que vous cherchez ?	
16. Quels sont les types d'information dont vous avez besoin ?	
17. La situation actuelle vous satisfait-elle ?	
18. Selon vous, qu'est-ce qui vous semblerait utile pour l'améliorer ?	

E. Communication

Questions	Réponses
19. Quel type d'information transmettez-vous ? Comment les communiquez-vous ?	

20. Quel type d'information recevez-vous ? Comment sont-elles transmises ? A votre avis, qui est concerné par ces informations ?	
21. Quelles sont celle auxquelles vous êtes sensible ?	
22. Quelles sont les informations que vous souhaiteriez recevoir ?	
23. Utilisez-vous le portail The Place / le site intranet de QiRVI ?	
24. Quelles sont les informations qui vous intéressent le plus sur le portail / l'intranet QiRVI, celles qui vous intéressent le moins ?	
25. Est-ce que le portail / l'intranet QiRVI vous semblent pratiques, esthétiques ?	
26. A quelle fréquence les consultez-vous ? A quel moment ?	
27. A votre avis, que faudrait-il pour améliorer l'intranet QiRVI ?	

A l'attention du Responsable de l'Archivage Groupe

F. Présentation

Questions	Réponses
1. Pouvez-vous me présenter votre métier ? En quoi consiste votre fonction/mission ?	
2. Quelle est votre formation ?	
3. Quel est votre parcours métier ?	
4. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?	

G. Politique info-doc

Questions	Réponses
5. Quelle est la stratégie de l'entreprise en termes de documentation, d'archivage, d'utilisation de la messagerie ?	
6. Quels moyens pour sa mise en œuvre ? Existe-t'il une gouvernance ? Quels en sont les pilotes (profil)? Existe-t-il un pilote par site ?	
7. Existe-t-il un tableau de gestion des archives spécifique pour QiRVI ? (si QiRVI gère des documents probatoires), un tableau de gestion spécifique Groupe ? Pourriez-vous me le communiquer ?	
8. Quels sont les outils de gestion/traçabilité documentaire spécifiques au groupe (ou bien s'agit-il de solutions adaptées au besoin) ? Quelques exemples ?	
9. Concernant l'Assistance de l'équipe documentaire à la description des contenus archivés ou la gestion du cycle de vie des documents : Existe-t-il une réglementation, des procédures, un référentiel, au sein de l'entreprise ?	
10. Comment sont-elles appliquées, respectées ?	

11. Pourrais-je avoir connaissance des bonnes pratiques que vous mettez à disposition des unités d'organisation ?	
12. Existe-t-il une campagne de communication autour de ces bonnes pratiques ?	
13. Avez-vous de nombreuses demandes concernant ces bonnes pratiques ou la documentation autour du cycle de vie du document, de leur traçabilité de l'archivage ?	
14. Est-ce vous qui vous occupez de la question de l'archivage des mails ?	
15. Quelles est la solution de conservation des documents que vous utilisez ?	