

Le numérique : impact sur le cycle de vie du document, 2004, Montréal.

Pourquoi les technologies numériques ne sont pas la solution à la gestion des documents d'entreprise

Carol E.B. CHOKSY

Professeur associé, Institut de bibliothéconomie et de sciences de l'information, Indiana University.

Je suis très heureuse de vous présenter aujourd'hui un sujet qui me tient à cœur. Je m'adresserai à vous avec ma casquette de consultante spécialisée dans la gestion documentaire d'organisations mondiales couvrant des secteurs d'activité très divers, puisqu'il s'agit aussi bien d'organismes publics que de cabinets d'avocats, de services financiers ou d'entreprises industrielles. Nées de ce travail que j'effectue au titre de consultante, les observations qui suivent sont nourries par mes échanges avec d'autres consultants et avec des sociétés de services technologiques spécialisées dans la gestion documentaire. Les problèmes que je vais aborder avec vous ne sont pas nouveaux ; ils sont simplement exacerbés par le numérique, considéré à tort comme la solution à toutes nos difficultés.

La technologie a beaucoup facilité la création et la diffusion des documents, mais il n'existe pas de technologie qui soit à même de gérer de façon cohérente les autres phases du cycle de vie. Les technologies de gestion documentaire, les scanners et le courrier électronique, ont spectaculairement amélioré notre capacité à produire des documents, à les peaufiner, à les diffuser, et c'est si vrai qu'elles nous donnent l'impression de « gérer » cette masse documentaire. Dans l'entreprise, elles ont en réalité créé un chaos archivistique autrefois inimaginable dans la sphère professionnelle. Ces technologies devenues d'usage courant nous bercent d'une illusion d'ordre et d'autorité.

Je me propose d'examiner avec vous les effets du numérique sur les phases de la création et de la diffusion de documents, afin de mieux saisir les ramifications de ses technologies et les pratiques qu'elles induisent dans la réalité en ce qui concerne le stockage, la destruction et l'archivage. Créer des documents est un jeu d'enfant. La simplicité des modes de diffusion multiplie les copies créées sous des formats différents et envoyées à des adresses différentes. La facilité avec laquelle elles sont distribuées décourage toute tentative pour identifier, maintenir, protéger et conserver une version digne de foi. Vu l'absence de système qui permettrait d'identifier cette version faisant autorité, tant que le document est utilisé activement, son maintien et sa protection sont tributaires des préférences personnelles des employés à qui il a été adressé. Les innombrables copies créées sur les divers supports et formats disponibles ne passeront pas forcément toutes par les phases de destruction ou d'archivage. Les archives étant souvent noyées sous un fatras de copies

présentées et organisées de toutes les manières imaginables, l'évaluation des documents d'archives s'en trouve sérieusement compliquée.

L'exemple qui suit l'illustre bien, je crois. Un grand cabinet juridique international ayant son siège à New York s'est aperçu que certains de ses courriels étaient régulièrement produits lors du règlement de litiges. Il a fait appel à nous pour l'aider à régler ce problème. Nous avons découvert que depuis la constitution du dépôt d'archives électroniques, la gestion des documents, électroniques ou autres, était tout simplement inexistante. Ce dépôt mis en service en 1995, à quelque chose près, n'ayant jamais été correctement organisé, tous ceux qui le consultaient devaient effectuer une recherche en texte intégral ou procéder à partir de l'identité des clients ; aucun index n'avait été établi. Le dépôt d'archives papier était incomplet, vu que plusieurs avocats se félicitaient de se passer complètement du papier. Nombre de fichiers papier contenaient néanmoins plusieurs exemplaires d'un même document, car à chaque nouveau procès ou nouvelle transaction, tous les intéressés envoyaient aux archives les copies mises à leur disposition. Les documentalistes étaient trop débordés pour faire autre chose qu'entasser tous ces exemplaires dans le dossier correspondant. Le courriel géré individuellement par chaque employé n'avait apparemment que peu ou pas de lien avec les autres documents en dépôt. Dans la pratique, il y avait autant d'exemplaires des courriels et des fichiers attachés que de destinataires. Les attributions du service de gestion documentaire de ce cabinet juridique ne concernaient que les documents sur papier. Les personnes qui y travaillaient ne connaissaient rien aux documents ni aux courriers électroniques et ne sautaient pas, c'est le moins qu'on puisse dire, sur les occasions d'en apprendre davantage.

Essayons d'abord de débrouiller les difficultés rencontrées sur place. Dans ce cabinet, rien n'est plus facile que de créer des documents. Les employés s'envoient des messages instantanés et des « textos » (SMS) pour communiquer entre eux et avec des personnes extérieures à l'entreprise, sans penser une minute au retentissement de ces pratiques sur la gestion documentaire. Ces messages ne disparaissent pas ; ils restent dans les mémoires de diverses organisations, celle par exemple de la compagnie de téléphone. Dans la sphère professionnelle les courriels sont des documents, même s'ils ressemblent plus aux propos échangés lors d'une conversation qu'à des « documents » en bonne et due forme. Du fait de leur nature particulière, ils prolifèrent à un rythme alarmant. Au lieu d'imprimer les documents et d'en distribuer des copies papier, les employés les envoient maintenant en fichiers attachés à leur courrier électronique, après quoi leurs destinataires les impriment, puis les lisent et les gardent¹. En règle générale, en effet, la plupart des employés impriment les fichiers attachés avant de les transférer avec les courriels reçus dans leurs dossiers électroniques personnels. Beaucoup impriment également les courriels et les classent dans leurs

¹ Abigail J. Sellen et Richard H.R. Harper, *The Myth of the Paperless Office*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 2002, p. 14.

dossiers privés au lieu d'utiliser ceux de l'entreprise. Les raisons avancées varient, mais dans l'ensemble les gens préfèrent garder sous la main un exemplaire de référence parce qu'ils ne sont pas sûrs que les autres les conservent ou qu'ils craignent d'être sanctionnés s'ils ne répondent pas assez vite aux points développés dans le document. Dans la pratique, cela signifie qu'il n'y a plus d'exemplaire « officiel » du document, et pas non plus de service d'archivage.

Comme nous venons de le voir, la simplicité et la rapidité qui président à la création des documents ne sont égalées que par leur vitesse de diffusion. Ces deux phases de la création et de la diffusion ont d'ailleurs suscité l'apparition de nouvelles « catégories » de documents, tels les courriels, les messages instantanés et les « textos ». S'ils remplissent les mêmes usages que les documents traditionnels, contrairement à ces derniers ils servent aussi des fonctions plus anciennes. Les « discussions autour de la machine à café », comme on disait autrefois, s'affichent désormais par écrit et circulent *via* le courrier électronique ; les notes que l'on se passe pendant les réunions sont transmises par messages instantanés ; les coups de fil pour organiser les rendez-vous ont été remplacés par le courriel et les messages instantanés. Autrefois, lorsque des informations de ce type étaient saisies sous une forme ou sous une autre, elles finissaient d'habitude dans la corbeille à papier. Le problème est qu'elles sont aujourd'hui saisies et stockées dans de nombreuses « mémoires », y compris celles des mobiles multifonctions, et ne sont pas toujours gérées par l'entreprise.

Puisque la création et la diffusion sont si faciles, il devrait être aussi très simple d'attraper l'information au lasso et de la parquer dans un enclos sûr afin de gérer son cycle de vie. À cela près qu'il faudrait d'abord déterminer quelle copie, quelle version ou quel avant-projet il s'agit de cibler. Savez-vous par exemple que la version du rapport Starr présentée sur papier au Congrès américain n'est pas la même que celle qui circule sur l'Internet² ? WordPerfect, le programme de traitement de texte utilisé pour saisir le rapport, possédait une caractéristique insoupçonnée qui lors de la conversion au format HTML rétablissait les passages corrigés. Tandis que la version imprimée était soumise au Congrès, le grand public a pu découvrir la version HTML. Aucune des définitions des notions d'authenticité ou de preuve ne peut nous aider à décider laquelle est en fait la version « officielle ». Pour prendre un autre exemple, quelle est celle des deux versions fournies par le gouvernement Blair à propos de l'engagement de la Grande-Bretagne en Irak que vous auriez sauvegardée ? Celle qui a failli renverser le gouvernement par ses révélations sur la révision de l'histoire, ou celle expurgée de ces renseignements³ ?

² Voir, par exemple, l'article de John Mintz et Nathan Abze, « Glitches Altered Starr Report Online », Washington Post, 16 septembre 1998, p. A34 ; et le site

<<http://www.washingtonpost.com/wp-srv/politics/special/clinton/stories/document091698.htm>> [février 2007].

³ « Iraq — Its Infrastructure of Concealment, Deception, and Intimidation » (30 janvier 2003) ; voir l'analyse de ce document effectuée par Glenn Rangwala sur le site <<http://www.casi.org.uk/discuss/2003/msg00457.html>> [février 2007].

Quid du cas où le seul exemplaire du document est stocké par la compagnie de téléphone, comme tous les messages SMS ? Le contrat qui vous lie à cette compagnie ne prévoit pas expressément qu'elle conserve cette information et aucune procédure technique ne vous permet de l'archiver sous ce format, avec l'ensemble des métadonnées adéquates. Il n'est d'ailleurs pas impossible que la compagnie de téléphone déclare tout net ne pas garder des copies de ces messages⁴.

Supposons que vous soyez en mesure de trancher et que vous entriez en possession d'une version accréditée du document. Garder une copie « officielle » suppose de confier à un service particulier la responsabilité de gérer le reste de son cycle de vie. Les employés dudit service maîtrisent-ils suffisamment l'outil technologique et les particularités du cycle de vie du document concerné pour prendre des décisions en connaissance de cause ? Savent-ils combien il en existe de copies, où elles se trouvent et sur quels supports ? Prenons le cas d'un document transmis à l'identique, et visant à améliorer un processus métier au sein d'une entreprise. Cette société a pour habitude de pratiquer la destruction des copies papier et de traiter le double électronique comme la version officielle. L'application de la procédure recommandée amène à découvrir une exception, et il faut donc écrire à l'auteur du document pour lui exposer le problème. On imprime le document, on rédige la lettre, et on la lui envoie avec la copie imprimée du document en lui demandant de résoudre cette anomalie. L'auteur répond ; il a trouvé la solution et la réorganisation du processus métier reprend, avec le double électronique –, mais la réponse, la lettre adressée à l'auteur et la copie imprimée du document sont dûment classées dans un fichier par un employé qui sait que ses performances sont évaluées en fonction de son efficacité et de sa rapidité à traiter les exceptions. Le service qui gère les doubles électroniques est composé de personnes engagées dans le processus métier qui effectue les opérations quotidiennes en s'appuyant sur les doubles électroniques. Ces doubles, ou ces images, sont détruits au bout de deux ans. L'employé qui a classé les copies papier fait partie d'un autre groupe de travail uniquement chargé de traiter les exceptions. Ces dernières sont archivées pendant trois ans, de façon à pouvoir établir des rapports statistiques permettant de déterminer si le processus métier responsable des opérations courantes fonctionne correctement, ou s'il faudrait que le deuxième groupe de travail traite un nombre plus important d'exceptions.

Vous savez donc que la version « officielle » du document a été détruite, comme le veut la règle appliquée dans l'entreprise. Mais êtes-vous sûr que le fichier des exceptions dans lequel a été

⁴ Associated Press, « Think Before You Text : Wireless Messages May Show up in Court », CNN, 7 juin 2004 : <<http://www.cnn.com/2004/TECH/ptech/06/07/text.messaging.records.ap/>> (4 août 2004).

classée la copie a également été nettoyé ? Êtes-vous seulement au courant de l'existence de ce double sur papier ? Ce dernier a-t-il lui aussi le statut de copie officielle⁵ ?

Que dire encore de toutes ces copies réalisées pour « convenances personnelles » ? Le personnel est-il suffisamment formé pour les détruire en temps et en heure ? Êtes-vous suffisamment motivé par votre programme de gestion du personnel et les audits de qualité pour déterminer votre influence en la matière ? Faute de temps, d'argent ou d'intérêt pour ces questions, votre entreprise, *même si elle relève du secteur public*, ne gère pas comme il faudrait ces copies pour convenances personnelles.

Le courrier électronique s'avère à cet égard particulièrement compliqué à traiter. L'organisation même du système de courriel peut rendre impossible la gestion automatique des copies. S'il est régi par le protocole IMAP (Internet Mail Application Protocol), avec réception des messages par un serveur central, chaque courriel n'existe en principe qu'en un seul exemplaire, avec un certain nombre de pointeurs. S'il l'est par le protocole POP (Post-Office Protocol), avec envoi des messages au disque dur de chaque ordinateur, il en existe autant d'exemplaires que de destinataires. Les fichiers attachés ne simplifient pas la tâche. Même si vous avez opté pour l'IMAP, chacun peut choisir d'imprimer ou de copier la pièce jointe, ce qui signifie qu'il peut y en avoir autant d'exemplaires que de destinataires.

L'intégration des produits de gestion documentaire et de gestion du contenu au courrier électronique est encore très récente. Les produits disponibles pour gérer le courrier électronique se résument essentiellement aux dépôts d'archives qui ne permettent que des recherches en texte intégral et une ou deux périodes de rétention d'une durée déterminée.

Or, aujourd'hui, tout le problème est que même lorsque les systèmes sont intégrés, les employés rechignent à catégoriser et classer leurs courriels. La norme états-unienne DOD 5015.2 est largement responsable de cette situation. Elle impose en effet quantité de fonctionnalités qui ravissent les archivistes mais ne présentent aucun intérêt pour l'utilisateur final. Elle dicte ce qu'il faut faire, sans préciser comment. Pour passer le test, un produit exige parfois vingt-cinq manipulations de souris par l'utilisateur final, sans qu'il clique jamais sur les zones de texte. Résultat, l'utilisateur final trouve donc des moyens de contourner ces produits pour se simplifier la vie. N'oublions pas que le courriel se substitue aux conversations. En conséquence, ce n'est pas un document mais toute une conversation que l'utilisateur final est censé catégoriser et classer. De plus, tous les participants à cet échange doivent ou devraient procéder de la sorte. À la fin des années quatre-vingt-dix, les sociétés de gestion documentaire se plaignaient déjà du fait que les

⁵ Vous devriez bien entendu savoir qu'il existe un fichier où sont classés les cas d'exception traités dans l'entreprise. Et, oui, la copie imprimée constitue une version officielle qui fait partie de tout un dossier rangé dans le fichier des exceptions traitées.

utilisateurs finaux faisaient tout leur possible pour éviter de catégoriser des documents entiers. Le courriel et les « textos » ont encore amplifié le problème.

Si vous saviez où se trouve chaque copie, vous seriez en mesure de préciser les règles et les procédures visant à toutes les détruire. Vous pourriez même créer, par le biais de l'évaluation des performances, des motivations qui convaincraient les employés d'appliquer ces règles et procédures. Le personnel du service documentaire s'y connaît-il toutefois assez pour s'assurer qu'un document a bel et bien été détruit ou conservé comme il se doit ? Il y a des chances que non. La destruction au cas par cas pose entre autres le problème que les différents cas de figure envisagés ne concernent pas toujours l'ensemble des documents gravés sur un même disque. Une des solutions consiste à utiliser les procédés de migration et de conversion pour sélectionner les documents provisoirement soustraits au couperet. Entre-temps, les anciens documents continueront d'exister.

On voit ainsi que la responsable du service documentaire doit autant se préoccuper de détruire que de conserver. C'est moins l'information conservée que celle qu'elles croyaient avoir détruite qui vaut les plus gros ennuis aux entreprises, privées ou publiques. Le cabinet Arthur Andersen en est un bon exemple.

Nous venons d'examiner le problème propre aux copies créées dans un environnement électronique, mais il faut prendre un peu de recul pour envisager aussi des défis d'ordre plus technique. Le plus important, en l'occurrence, tient à l'absence de produit conçu pour gérer de A à Z le cycle de vie d'un document, quel qu'il soit. Les applications tactiques prévues, par exemple, pour les comptes clients, ne portent que sur une partie du cycle de vie. Ces produits saisissent l'image du document, l'assistent au cours du processus métier, la gravent sur un disque lorsqu'elle n'est pas souvent référencée, et l'y retrouvent jusqu'à ce que le moment soit venu de détruire ce disque. Ils ne peuvent pas plus détruire l'information que le document original. Pour ce faire, il faut écraser et graver le disque entier – processus qui requiert, outre une intervention humaine, un autre produit ou un ensemble de produits.

Les applications servant à la gestion du contenu d'entreprise permettent de gérer l'information dès le début et jusqu'à la phase de distribution, mais rien n'est prévu pour un document qui doit être retiré du stockage en ligne ou du stockage dit de proximité (*near-line*). Très probablement, les produits disponibles ne retrouveront pas la trace d'un document stocké hors ligne. La plupart des applications de gestion de contenu et de gestion documentaire ne remontent pas la piste d'un document jusqu'au disque ou à la cassette, et elles sont de toute façon impuissantes à détruire le document électronique. Toutes celles, nombreuses, à même de repérer une rétention de document ne le peuvent que dans la mesure où la rétention correspond à une simple période de temps. Les suppressions qu'elles permettent d'effectuer ne se font qu'en ligne, dans

l'environnement du disque magnétique ; elles suppriment simplement le pointeur, et le document lui-même continue d'exister jusqu'à ce qu'il soit définitivement écrasé.

Les applications destinées à la gestion documentaire se résument en réalité à des ensembles de règles professionnelles appliquées à un contenu particulier ou à des dépôts de documents. Grâce à elles il est certes possible de repérer la rétention d'un document, quand bien même il n'est pas en ligne. Les seuls documents qu'elles ne peuvent pas détruire pour de bon – en écrasant le pointeur sous des caractères illisibles au lieu de simplement l'effacer – sont justement ceux placés dans l'environnement en ligne du disque magnétique.

Ces problèmes ont des causes multiples. L'une des plus pernicieuses tient à l'inculture des technologies de l'information en ce qui concerne les documents, par opposition aux bases de données. Prenez n'importe quel manuel sur l'analyse et la conception des systèmes, et feuillotez la partie consacrée à l'analyse du processus métier ou à la production. C'est en vain que vous y chercherez le mot document. Je le sais parce que j'enseigne cette matière et qu'on me paye pour relire les manuels. Ce manque de savoir sur les documents encourage le développement de cultures d'entreprise dont les services informatiques imaginent que l'on peut tout faire avec des bases de données – y compris dans des secteurs comme celui des assurances où les documents font pourtant l'objet de consignes gouvernementales.

Il faut aussi parler des problèmes de vocabulaire. Vous connaissez ceux que pose la fabrication des logiciels quant au contenu, aux documents et aux dossiers. On les retrouve jusque chez les archivistes et les responsables des services documentaires. Les archivistes américains, par exemple, définissent le terme « authentique » sans songer à leurs pairs responsables de la gestion documentaire aux États-Unis, obligés, quant à eux, de se référer aux lois sur la découverte et la production de documents, et qui prêtent à l'adjectif « authentique » un sens très différent et plus restrictif. De même, pour les archivistes, les documents sont « des preuves attestant une transaction commerciale », ce qui, là encore, ne tient pas compte des besoins des spécialistes de la gestion documentaire, tenus de se référer à la « loi de la preuve » du droit états-unien et canadien, où non seulement le mot « preuve » a un sens très différent et plus restrictif, mais où, de plus, les mots « transaction » et « commerce » sont couramment utilisés pour désigner des activités et des documents bien précis.

Peut-être n'avez-vous jamais vraiment réfléchi à la prolifération des dépôts d'archives dans les entreprises, quelles qu'elles soient. Récemment, j'ai eu l'occasion de me rendre dans une compagnie internationale d'assurances, où la directrice de la sécurité m'a remis une copie des règles de sécurité de cette entreprise. Elle s'est servie pour ce faire d'une clé USB. Comme je lui demandais s'il existait des mesures relatives à l'utilisation de ces clés, elle m'a répondu que non. Le premier conseil que je donne aux responsables de la gestion documentaire en entreprise qui

souhaitent effectuer l'inventaire de leurs documents est de commencer par inventorier l'ensemble de leurs dépôts et de mettre à jour leurs rapports, leur degré de confidentialité, de sécurité, et leur rôle au sein de l'entreprise. L'incommensurabilité des dépôts électroniques fait partie de ces choses que nous sommes amenés à découvrir. Les messages instantanés ne peuvent pas être stockés dans le dépôt contenu et les « textos » ne sont même pas conservés au sein de l'entreprise.

Nous nous sommes également aperçus que les documents électroniques ont un caractère confidentiel, contrairement aux documents papier, sauf si ces derniers ont été imprimés par l'utilisateur. L'existence d'un dépôt des exemplaires sur papier complique encore le problème. La responsable de la gestion documentaire, seule personne de l'entreprise à comprendre le cycle de vie des documents, se voit reléguée à l'administration des documents papier. Les dépôts électroniques échappent à tout contrôle.

La technologie nous a persuadés que nous gérons les documents. En réalité, elle a surtout rendu cette gestion bien difficile. Toute la technologie de l'information nécessaire en la matière se résume à des branchements et des raccordements soigneusement effectués et à une bonne photocopieuse. Nous avons surtout besoin de clairement organiser la façon dont nous concevons ce qu'il nous incombe de gérer. Le terme « archives » (*records*) ne s'emploie plus que pour les documents papier ou pour des catalogues aussi rares que raffinés de documents répondant à des exigences connues des seuls archivistes. Toute information conservée dans une entreprise est susceptible de lui attirer des ennuis, qu'elle se trouve dans la tête d'un employé, dans une base de données ou dans un document. Elle n'est pas nécessairement cantonnée à un processus métier, à la seule version « définitive » ou officielle d'un document. Les découvertes amenées par les procès jugés aux États-Unis ont fait des courriels, pourtant fort peu accessibles, les documents que redoutent le plus les conseillers fiscaux. Les craintes qu'ils inspirent tiennent moins à l'absence d'une gestion technologique du cycle de vie qu'à la manière dont le courrier électronique est utilisé. Les gens disent tout et le reste, dans ces courriels qu'ils dispatchent en multiples exemplaires dans l'entreprise.

La gestion est une pratique, pas une technologie. Pour bien gérer le cycle de vie des documents, la première chose à faire est de miser, non sur la technologie, mais sur la gestion.