

Failles et risques dans la gestion des documents aux Serres d'Eupéa. Le rapport de Camille Carpentier

Voici les failles et les risques que j'ai identifiés dans la gestion du cycle de vie des documents des Serres d'Eupéa.



Méthode de travail de Camille

Devant la multiplicité des documents, des durées de conservation et des supports, j'ai vite compris que je ne devais pas me concentrer sur les stocks de documents existants.

En plongeant dans le stock pour analyser les documents un par un, j'aurais vite perdu de vue les enjeux collectifs de l'archivage. J'ai donc décidé de prendre de la hauteur et de définir une méthode plus globale afin de faire ressortir les problèmes de manière plus large et plus pertinente.

À partir de la liste des principaux documents de chaque entité et de chaque processus (la liste que je vous ai présentée la dernière fois), j'ai identifié cinq groupes de documents à risque. Puis j'ai regardé comment chaque groupe est géré dans la durée, et si l'entreprise assure un contrôle satisfaisant de ces documents tout au long de leur cycle de vie.



Autrement dit, j'ai mené une analyse de risque sur l'ensemble des informations et documents liés aux activités de l'entreprise.

Cinq groupes de documents analysés

Les documents engageants et stratégiques pour l'entreprise ont été regroupés en cinq ensembles thématiques qui représentent *a priori* 90% des volumes d'information à conserver pour les Serres d'Eupéa.

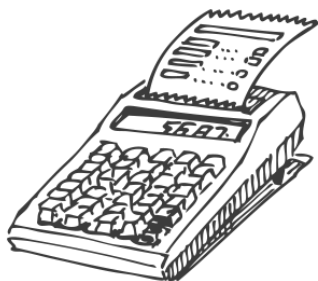
- 1 **les données comptables avec les pièces justificatives associées**
- 2 **les contrats qui engagent les Serres d'Eupéa sur le moyen ou long terme**
- 3 **les échanges avec les clients**
- 4 **les documents de savoir-faire de notre métier**
- 5 **les informations concernant les collaborateurs**

1. Les données comptables et les pièces justificatives associées

Il s'agit de tout ce qui tourne autour des dépenses et recettes de l'entreprise, avec tous les éléments justificatifs et explicatifs.

Ces données et les documents associés sont gérés selon le rythme annuel de la comptabilité.

Conformément à la réglementation et au risque de contrôle fiscal ou autres contrôles de l'Administration, les documents de comptabilité **doivent être conservés pendant 10 ans.**



On doit donc avoir dix sous-ensembles qui se suivent chronologiquement, un par année.

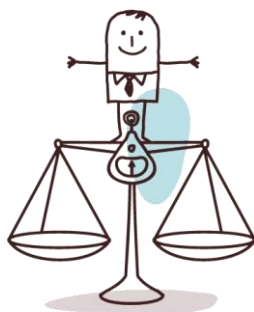
Le tout forme un ensemble glissant et constant : chaque année, l'année la plus ancienne peut être détruite et l'année qui vient d'être clôturée prend sa place en quelque sorte.

2. Les contrats engageant les Serres d'Eupéa sur le moyen ou long terme

Je n'ai pas inclus les contrats de fournitures régulièrement renouvelés qui ont une vie assez courte et qui, finalement peuvent être regroupés avec les justificatifs relevant de la comptabilité.

Ces contrats concernent plusieurs sujets dans l'entreprise (l'immobilier, la sous-traitance, les matériaux, les clients) ; ce n'est pas la thématique qui compte mais leur sensibilité pour l'entreprise ; tous les contrats, quelle que soit leur nature, quel que soit le co-contractant, méritent d'être archivés et conservés correctement.

Par ailleurs, un contrat est rarement isolé ; il y a parfois des avenants et presque toujours de la correspondance ou des documents associés ; s'il y a un contentieux, il est indispensable d'avoir l'ensemble des documents échangés avec le partenaire si on veut comprendre les choses et pouvoir se défendre contre des allégations inexactes.



La durée de conservation de ces contrats n'est pas facile à déterminer mais le volume qu'ils représentent n'est pas énorme. Dans ce cas, il est préférable de garder les documents plus longtemps pour être sûr de les retrouver le jour où on en aura besoin, plutôt que de faire des tris aléatoires pour gagner un tout petit peu de place.

3. Les échanges avec les clients

Ce sont nos clients qui font vivre l'entreprise .



Il est important de **bien tracer les échanges** entre les Serres d'Eupéa et sa clientèle:

- à la fois au plan individuel pour entretenir de bonnes relations en s'appuyant sur l'historique de cette relation ;
- et aussi au plan collectif pour comprendre l'évolution des goûts ou des attentes des clients sur nos produits.

Ces échanges se présentent sous des formes très variées. Ce sont aussi bien des courriers papier que des courriers électroniques, ou encore des notes des commerciaux, des comptes rendus de visite, des commentaires sur notre site Internet.

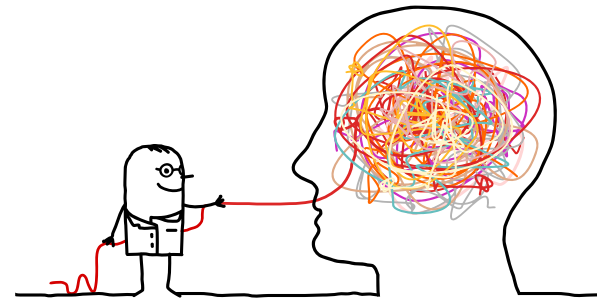


4. Les documents d'expertise de notre métier

Ce sont les documents stratégiques liés aux savoir-faire de l'entreprise dont j'avais fait une rapide cartographie lors du précédent comité de direction.

Ce sont des documents qui sont également de formes très variées et de toutes provenances.

Il n'est pas facile d'en avoir une vue d'ensemble mais ils ont ce point commun d'être essentiels pour le développement de notre activité et il me semble important qu'ils soient gérés de manière homogène et mieux coordonnée.



5. Les informations concernant les collaborateurs

Je parle des collaborateurs des Serres d'Eupéa présents mais aussi des collaborateurs qui ont quitté l'entreprise, voire ceux des entreprises que les Serres ont rachetées.

Notre entreprise a fait deux acquisitions importantes ces dernières années: une partie des collaborateurs de Régent et Fils et de Floriance sont restés aux Serres d'Eupéa, une autre est partie mais leur dossier est toujours là.

Nous devons aider toutes ces personnes à constituer leur dossier de départ en retraite le jour venu.

Par ailleurs, la question des données personnelles est très sensible aujourd'hui. Là aussi, il est important d'avoir des pratiques d'archivage et de conservation homogènes et conformes à la réglementation et aux recommandations de **la CNIL**, la Commission nationale Informatique et Liberté.



Mes observations sur
chaque groupe de
documents sont détaillées
dans la suite du rapport.



ANNEXE

DÉTAIL DES OBSERVATIONS DE CAMILLE

Données comptables et les pièces justificatives

1

C'est l'ensemble de loin le plus volumineux. Que ce soit des boîtes d'archives papier ou aujourd'hui des données informatiques associées à des justificatifs papier ou numériques, les données de comptabilité représentent environ 50 % des volumes à archiver.

Il y a sans doute des documents qui peuvent être détruits plus tôt mais il n'y a pas de risque à les conserver un peu plus longtemps. Même si le volume que représentent ces documents est important, cela ne semble pas justifié de faire du tri pour gagner quelques mètres linéaires de rayonnages.

Le rythme annuel de production et le classement chronologique est une facilité pour l'archivage. La situation est satisfaisante pour les Serres d'Eupéa car Madame Jardin et ses collaborateurs veillent à la bonne gestion des documents. Lorsque nous avons repris Régent et Fils, les dossiers de comptabilité susceptibles d'être contrôlés ou d'aider à la résolution d'un litige ont été pris en charge sans difficulté, même si les méthodes de travail de Régent étaient un peu différentes.

Données comptables et les pièces justificatives

2

J'ai noté cependant deux points d'attention en matière de risque :

1

les Serres d'Eupéa sont passées à une comptabilité informatisée depuis 4 ans et le système donne satisfaction pour la production des journaux comptables mais la relation entre le support papier et le support numérique n'est pas toujours bien définie : **la réglementation est très claire mais son application est parfois difficile** : les factures numériques doivent être archivées électroniquement et les factures papier archivées sous forme papier même si elles sont numérisées pour faciliter leur traitement ; le problème est qu'on ne sait pas toujours si une facture ou **les documents associés** sont nativement numériques ou s'ils ont été scannés ; il serait utile de préciser les modalités de cette gestion mixte entre le papier et le numérique ;

2

il apparaît qu'en cas d'audit fiscal, les auditeurs sont aujourd'hui bien plus exigeants qu'il y a dix ans et **on nous demande plus de justificatifs qu'autrefois** : pourquoi on a choisi tel fournisseur, comment on a payé les frais de douane, etc. Or, les éléments archivés sont parfois insuffisants pour stopper les investigations d'un contrôleur zélé...

Contrats engageant les Serres d'Eupéa sur le moyen ou long terme

1

Il existe toutes sortes de contrats importants dans l'entreprise. Ils sont en général signés par le directeur général (et par la directrice générale maintenant) mais un contrat est souvent géré par le responsable qui l'a préparé, de sorte qu'il y en a un peu partout.

Or, il n'existe pas de liste de tous les contrats. Non seulement on n'a pas de liste pour les gérer mais on n'a pas non plus de vue d'ensemble des contrats en cours pour l'entreprise ; on est contraint de demander à un tel ou une telle, ce qui n'est pas très professionnel.

Il serait pourtant assez facile d'établir cette liste au moment de la signature, puisque c'est le point de passage obligé de tous les contrats.

Dans le cas de délégations de signature, on ajouterait une obligation d'enregistrer les contrats signés dans la liste générale.

Dans la liste que j'ai pu reconstituer avec les témoignages des uns et des autres, il ressort que tous les contrats des Serres d'Eupéa sont classés au coffre dans le bureau du directeur général. On a toujours fait comme ça. En théorie, c'est une bonne pratique d'archivage, la meilleure qui soit car les actes sont mis en sécurité dès leur création.

Contrats engageant les Serres d'Eupéa sur le moyen ou long terme

2

J'ai vérifié si cette règle était bien appliquée et j'ai constaté trois failles inquiétantes :

- ✓ dans le coffre-fort qui se trouve ici, derrière le bureau de Mme Robinier, **la collection de contrats des Serres d'Eupéa s'arrête en 2011** ; manifestement, aucun contrat n'a été classé là depuis quatre ans et pourtant il y a eu plusieurs contrats signés, à commencer par le rachat de Floriance !
- ✓ lors du rachat de Régent et Fils, il s'avère que plusieurs contrats, notamment un avec un revendeur tchèque et un autre avec un fournisseur d'engrais, étaient toujours valides ; **ces contrats ne sont pas au coffre non plus** ; M. Terrasson et M. Dendrobie ont des copies dans leur bureau mais on ignore où sont les originaux. Lors du rachat de Régent, plusieurs caisses de dossiers ont été transférées ici mais apparemment on les a abandonnées à leur sort ; j'ai retrouvé six caisses un peu moisies ; un ancien m'a assuré qu'il y en avait huit à l'origine...
- ✓ la présentation formelle des derniers contrats laisse à désirer : ils ne sont ni paginés ni agrafés ; **ce sont des feuilles volantes dans une chemise** ; j'ai regardé de plus près le dernier contrat et constaté, en comparant avec le fichier Word puis le fichier PDF correspondant, qu'il **manque une page...**

Échanges avec les clients

Outre les aspects contractuels et financiers que j'ai déjà évoqués, l'enjeu dans la gestion et l'archivage des échanges avec les clients est double. Il s'agit d'avoir :

- pour un client, surtout les gros clients ou les clients professionnels, une vue d'ensemble de la relation ; la question n'est pas d'avoir des documents authentiques (les originaux) mais des documents fiables (le client a dit ceci, les Serres d'Eupéa ont répondu cela) ;
- une vision plus macroscopique des tendances de la clientèle en exploitant les données de ces échanges ; le risque est de ne pas voir venir une évolution du marché, de ne pas être réactif et, par conséquent, de perdre des clients.

Le constat est que l'information est assez dispersée. Beaucoup de données circulent, sans hiérarchie, sans contrôle, sans archivage.

J'ai entendu parler de la colère de M. Soloviev à qui l'entreprise avait répondu une chose puis son contraire. Le problème est qu'avec la messagerie électronique, il n'y a plus de contrôle de ce qui sort de l'entreprise ; s'il n'y a pas de règles en amont pour harmoniser l'envoi d'informations engageantes à l'extérieur de l'entreprise, ces incidents se reproduiront.

Documents d'expertise de notre métier

Notre cœur de métier se développe en capitalisant notre savoir-faire qui est décrit et expliqué dans des écrits, des dessins, des plans, des photos qui sont notre mémoire et la preuve de nos idées.

Aujourd'hui, ces documents sont totalement éparpillés, avec une gestion très personnelle pour chaque collaborateur concerné.

Mais ces documents sont d'abord des actifs de l'entreprise ; ils devraient être gérés et conservés de manière plus appropriée à la fois au partage des idées et à la protection de la propriété intellectuelle.

Plus que pour d'autres ensembles de documents, il est important que les idées soient tracées de manière lisible et exploitable ; certains procédés de culture dans les serres n'ont jamais été écrits de sorte que, lorsque la personne qui les utilise aujourd'hui partira en retraite, ce sera une perte pour l'entreprise.

Enfin, par définition, les documents de recherche et d'expertise doivent être conservés longtemps, plus longtemps que les factures ; or, j'ai vu des documents papier très fragiles qui commencent à se déchirer et des fichiers numériques qui ne sont déjà plus lisibles.

Si vous me permettez cette comparaison, notre documentation métier, c'est comme une plante qu'il faut soigner, alimenter, tailler, greffer...

Informations concernant les collaborateurs

1

La gestion des collaborateurs produit beaucoup de documents et de données. J'ai identifié deux risques liés à la conservation dans le temps ou au contraire au défaut d'archivage de ces documents :

>>> d'un côté, il y a certains documents qu'il faut garder longtemps pour **gérer efficacement la carrière** de chaque collaborateur, y compris après son départ de l'entreprise ; on le voit avec des anciens salariés de Régent qui se tournent vers nous pour avoir des attestations d'emploi pour constituer leur dossier de retraite ; en dehors de la conservation pendant 5 ans du double des bulletins de salaire, les obligations légales des entreprises ne sont pas très précises ; mais, si j'en juge par certains témoignages que j'ai lus sur Internet, il y a un risque de contentieux avec certains salariés sur les questions de santé (exposition à des produits nocifs) ou sur des questions de primes qui peuvent ressurgir des années plus tard ; il faut donc être vigilant et préserver les documents qui permettraient de se défendre en cas de mise en cause injustifiée ;

Informations concernant les collaborateurs

2

>>> de l'autre côté, et cela peut paraître paradoxal, il convient de ne pas conserver **les données personnelles** qui n'ont plus d'utilité, par exemple, tous les éléments de gestion quotidienne des collaborateurs qui sont rapidement caducs ; il faut veiller de ce point de vue à ne pas dupliquer inutilement les informations, à la DRH et chez le responsable de service.

Je n'ai noté aucune disparition de documents qui serait dommageable. Nous avons une collection papier très bien classée des dossiers de collaborateurs présents et partis, y compris pour les deux entreprises rachetées. Le point délicat est sans doute la dématérialisation ; le système d'information RH date d'il y a sept ans et rien n'a été supprimé pour l'instant.

Il faudrait aussi préciser les règles de production, diffusion et conservation de tous les documents qui touchent les collaborateurs.

Je crois qu'il serait pertinent de séparer, dès la création du dossier, les documents majeurs à conserver pour toute la carrière et les documents à détruire à court terme.