

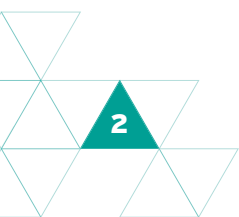
GESTION DES DOCUMENTS RELATIFS AUX RESSOURCES HUMAINES



WHITE PAPER

TABLE DES MATIÈRES

- 3 Le rôle des RH dans la compétitivité des organisations
- 4 Qu'est-ce qui est en train de changer?
- 5 Que signifient ces changements pour les gestionnaires des ressources humaines?
- 5 Trouver des solutions en matière de gestion des documents
- 6 Système intégré de gestion des documents des RH
- 7 Pour de plus amples renseignements



Le présent document de présentation explore les moyens de libérer l'équipe des ressources humaines afin qu'elle puisse réaliser sa mission stratégique : favoriser la compétitivité de l'entreprise. Le document traitera de la possibilité de réduire la tâche fastidieuse que représente la gestion des dossiers des employés, de répondre plus rapidement aux demandes complexes en matière de vérification et de communication de documents, et d'atténuer les risques en protégeant certains des renseignements confidentiels les plus sensibles d'une organisation.

LE RÔLE DES RH DANS LA COMPÉTITIVITÉ DES ORGANISATIONS

Les chefs de direction, et même les conseils d'administration, attendent de plus en plus du service des ressources humaines qu'il joue un rôle stratégique.¹ Or, à l'heure actuelle, « de nombreux professionnels des RH doivent consacrer la majorité de leur temps à des tâches administratives plutôt qu'à des initiatives stratégiques ».²

Les RH constituent l'un des secteurs comptant le plus de documents dans une organisation. Les gestionnaires doivent composer non seulement avec les coûts afférents (le temps consacré par le personnel à la gestion des documents, ainsi que les dépenses immobilières liées à l'entreposage des documents), mais également avec les risques associés à la protection d'un important volume de renseignements sensibles.

Il suffit de penser à tout l'éventail de documents qu'implique la gestion des RH pour avoir une idée des défis qu'elle pose (Tableau 1). Un fichier moyen compte 29 pages papier³ – soit absolument tout, des demandes d'emploi et lettres d'offre jusqu'aux régimes d'avantages sociaux et aux évaluations du rendement.

Étant donné l'ampleur des défis, lorsque les organisations apportent des améliorations, il y a en contrepartie des avantages importants. Outre les économies en matière de coûts, la réduction du fardeau administratif incombant aux RH ouvre en effet des possibilités pour l'entreprise tout entière : « Les recherches montrent que les entreprises dont le service des RH contribue aux initiatives stratégiques connaissent une croissance double de celle des entreprises dont ce n'est pas le cas. Pour remplir ce rôle stratégique et contribuer à la compétitivité de l'entreprise, les RH doivent faire preuve de souplesse et d'agilité – et se tenir très au fait de toute l'information touchant le capital humain. »⁴



Tableau 1. Exemple de topologie des dossiers des RH

SÉLECTION DU PERSONNEL	INTÉGRATION	GESTION DES COMPÉTENCES	GÉNÉRALITÉS	AUTRE (p. ex., RÉCLAMATIONS, LITIGES)
<ul style="list-style-type: none"> – Curriculum vitæ et demandes d'emploi – Dossiers d'entrevues – Dépistage préalable à l'embauche – Vérification des références 	<ul style="list-style-type: none"> – Formulaire des organismes publics – Formulaire relatifs aux avantages sociaux – Formulaire d'avis en cas d'urgence 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestion du rendement – Évaluations des compétences – Formation et attestations – Promotions et mutations – Entrevues de fin d'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> – Données sur le salaire – Saisies-arrêts – Mesures disciplinaires formelles – Dossiers médicaux liés à l'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> – Chômage – Dossiers liés à la sécurité ou à l'invalidité – Rapports sur la diversité – Dossiers de litige

QU'EST-CE QUI EST EN TRAIN DE CHANGER?

Le contrôle des coûts sera toujours un facteur déterminant du changement. Mais les RH doivent aussi composer avec d'autres tendances importantes qui ont une influence sur la gestion des documents.

LA MONDIALISATION

Lorsque les entreprises prennent de l'expansion, font des acquisitions, procèdent à des fusions et pénètrent de nouvelles régions géographiques, les exigences en matière de tenue des dossiers des RH suivent le mouvement. Et la répartition ainsi amplifiée de documents des RH amène la nécessité d'un contrôle plus centralisé et d'un accès en tout temps qui soit à la fois rapide et sécuritaire.

LES CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES

Les services des ressources humaines ont déjà adopté la technologie dans toutes leurs fonctions, du recrutement à la gestion du rendement et à l'aide au reclassement. Toutefois, la conversion, l'entreposage et la gestion des dossiers des RH présentent des possibilités qui doivent être exploitées intégralement.

UNE RÉACTION SOUPLE AUX CHANGEMENTS DANS LES EFFECTIFS

Les employés sont de plus en plus répartis, mobiles et autosuffisants grâce au libre-service. Les gestionnaires

comptent à présent sur un libre-service rapide et ouvert grâce à Internet. Dans un monde où les tablettes remplacent les PC,⁵ la gestion des fichiers des RH signifie fournir un accès plus rapide à davantage de renseignements, avec davantage de sécurité.

COMMUNICATION DE DOCUMENTS ET CONFORMITÉ

La nouvelle réglementation alourdit le fardeau que représente une gestion adéquate et cohérente des dossiers des RH. Aux États-Unis, les changements dans les règles fédérales de la procédure civile (Federal Rules of Civil Procedure, FRCP) imposent une communication des documents rapide et complète – une exigence difficile à réaliser dans un environnement de RH basé sur des documents papier. Parallèlement, les règlements en matière de conformité ont créé de plus grandes exigences quant à la conservation des dossiers et à la rigueur des contrôles sur les renseignements confidentiels et l'information nominative, particulièrement au sein de l'Union européenne. Les questions de conformité et de récupération des données deviennent critiques dans le cas d'une poursuite en justice « si les documents sont conservés de manière aléatoire – par ex., certains documents dans certains services sont supprimés tous les trois mois et, dans d'autres services, la conservation de tout document papier ou kilooctet d'information ne fait l'objet d'aucune limitation –, ce qui n'aidera pas votre cause devant un avocat ou un juge »⁶.

⁵ IDC Forecasts Worldwide Tablet Shipments to Surpass Portable PC Shipments in 2013, Total PC Shipments in 2015 », IDC, <http://www.idc.com> (28 mai 2013)

⁶ Anderson, K. « United States: Having A Good Document-Retention Policy », Mondaq, www.mondaq.com (4 septembre 2013)

QUE SIGNIFIENT CES CHANGEMENTS POUR LES GESTIONNAIRES DES RESSOURCES HUMAINES?

Cinquante-six pour cent des services de RH en Amérique du Nord déclarent que la principale raison de la transformation des processus est de *libérer le personnel interne afin qu'il se concentre sur les questions stratégiques*⁷. En même temps, tout en luttant pour contenir les coûts, les gestionnaires des RH doivent assumer un travail plus stratégique de recherche, de développement et de conservation des compétences. Il est difficile de trouver du temps pour ce travail stratégique lorsque vous êtes surchargé par la gestion de documents papier.

La plupart des processus relatifs aux RH sont manuels et supposent l'utilisation de documents papier. Même si les fichiers sont créés sous forme électronique, beaucoup sont encore imprimés, signés, copiés, envoyés et conservés dans des classeurs, dans divers emplacements. Au fil du temps, ces processus répartis et parfois incohérents peuvent mener à des rapports médiocres, des dispositifs de vérification inadéquats, des contrôles de sécurité approximatifs et des coûts d'entreposage élevés.

Le Tableau 2 résume les principaux problèmes que rencontrent les gestionnaires dans la gestion des documents, l'incidence de ces problèmes sur l'organisation et les objectifs que les gestionnaires doivent établir pour réduire cette incidence.

TROUVER DES SOLUTIONS EN MATIÈRE DE GESTION DES DOCUMENTS

Les RH disposent de trois outils pour instaurer un système rapide, efficace et sécuritaire de gestion des documents (SGD) des RH :

- Rationalisation et mise à jour des processus.
- Utilisation de la technologie pour automatiser la gestion des documents.
- Impartition des tâches de gestion des documents qui ne constituent pas une fonction essentielle au service des RH ou qui exigent une expertise particulière.

En fait, ces trois outils fonctionnent le mieux en combinaison. La mise à jour des processus sans une automatisation améliorée implique beaucoup d'efforts, ce qui peut empêcher de maximiser les gains. L'automatisation sans impartition diminue les chances de réduire considérablement le fardeau administratif des RH.

TABLE 2: Key Document Management Issues Facing HR Managers

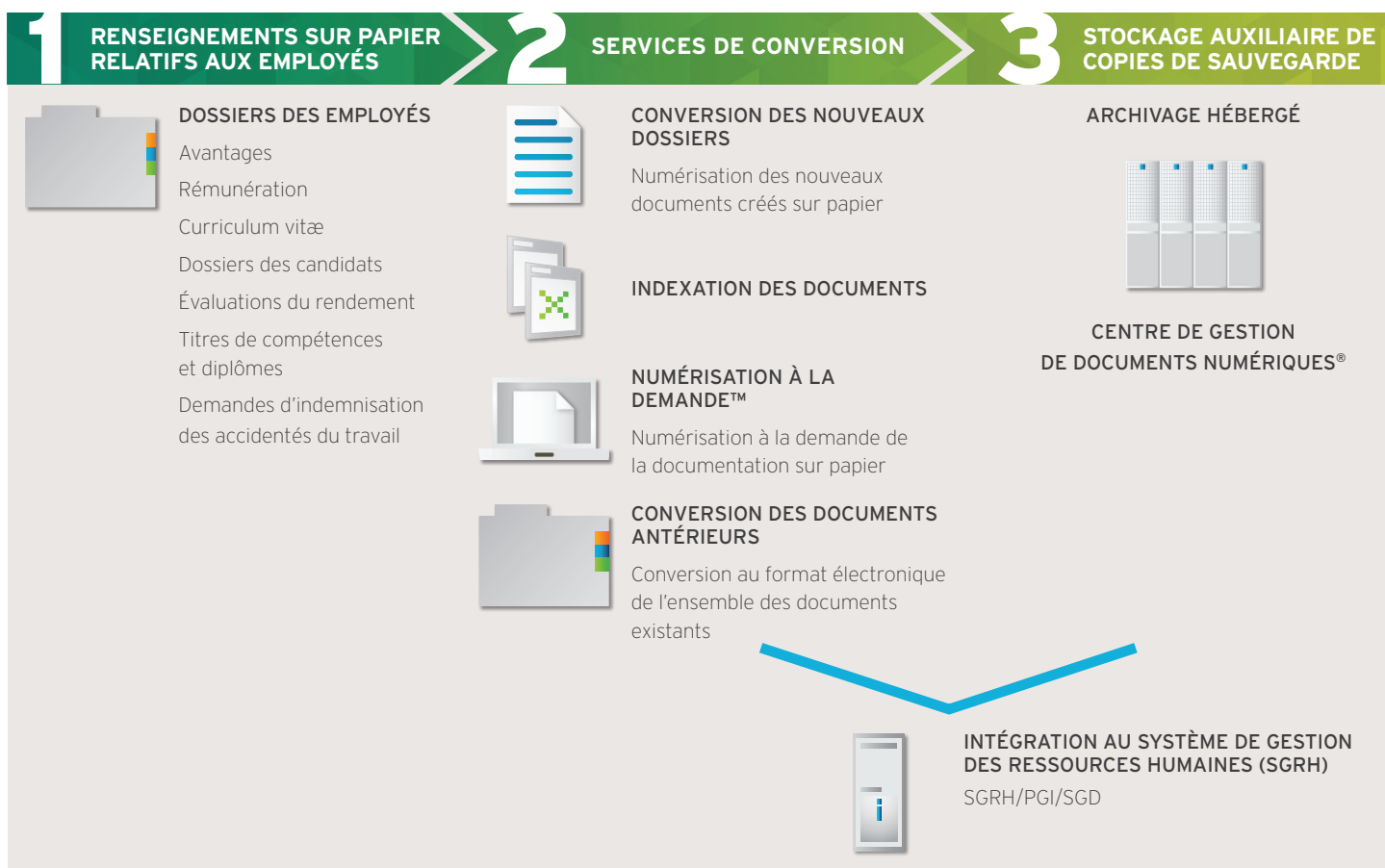
PROBLÈMES	INCIDENCE	INTERVENTION DES GESTIONNAIRES DES RH
<ul style="list-style-type: none"> – Augmentation du volume (et de la duplication) de documents papier et électroniques – Processus manuels pour copier, envoyer par courriel, poster et classer les documents des RH – Processus relatifs aux documents non uniformes dans les divers emplacements – Insuffisance des rapports ou de la capacité de vérification en ce qui concerne les demandes internes et externes complexes 	<ul style="list-style-type: none"> – Accès lent et parfois incomplet aux dossiers des employés – Coûts plus élevés de main-d'œuvre – Dossiers de RH manquants – Efforts redoublés – Impossibilité de vérifier la conservation des documents – Retards dans le traitement des documents – Risques d'amendes pour non-conformité – Coûts élevés d'entreposage et d'expédition – Problèmes de confidentialité et de sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> – Établir un accès rapide et facile aux documents – Assurer la sécurité, la sauvegarde et la récupération des documents – Réduire les coûts d'entreposage et d'expédition – Améliorer les capacités de production de rapports et de vérification – Accroître la productivité – Réduire les risques d'amendes pour non-conformité – Optimiser l'affectation des tâches du personnel des RH

Ces problèmes sont importants non seulement au quotidien. Leur incidence peut de fait s'amplifier et créer une situation de crise durant les événements déclencheurs tels les fusions et les acquisitions, les déménagements, les poursuites en justice et les vérifications.

⁷« Global HR Transformation Report », SharedXperts (2010)



Figure 1. Système intégré de gestion des documents des RH



Les données recueillies – et cela n'est pas vraiment surprenant – montrent que l'amélioration de la gestion des documents est très profitable. Les deux tiers des entreprises qui adoptent des processus zéro papier déclarent récupérer leur investissement dans les 18 mois, et la moitié le récupèrent effectivement dans une période budgétaire de 12 mois⁸. En outre, les personnes expérimentées en matière de processus zéro papier déclarent qu'en moyenne, la numérisation accélère les réponses aux parties intéressées de 4,6 fois.⁹

De plus, les spécialistes en gestion de documents élaborent continuellement de meilleures solutions aux problèmes techniques tels ceux relatifs à la sécurité, assurant ainsi aux organisations « une protection permanente de bout en bout durant tout le cycle de vie d'un document électronique »¹⁰. Les solutions automatisées et imparties, basées sur des processus exécutés adéquatement, sont efficaces et s'améliorent d'année en année.

Un système intégré de gestion des documents des RH peut assurer une gestion uniforme et centralisée des documents ainsi que des capacités d'entreposage qui vous permettent de

trouver facilement ce dont vous avez besoin, quand vous en avez besoin. La Figure 1 montre à quoi ressemble ce type de système intégré.

Quatre aspects de la gestion des documents sont à prendre en considération :

CONVERSION JUDICIEUSE

Les RH doivent évaluer leurs besoins et leurs processus afin de choisir la stratégie de conversion qui convient le mieux. Les clients peuvent choisir parmi les trois possibilités suivantes :

- **Conversion des nouveaux dossiers :** déterminer un jour précis et numériser certains dossiers des RH ou tous les dossiers des RH à partir de ce jour.
- **Numérisation à la demande :** convertir les documents à mesure qu'ils sont demandés.
- **Conversion de documents antérieurs :** convertir intégralement tous les dossiers antérieurs (historique).

⁸« Winning the Paper Wars: capture the content and mobilize the process troops ». Document de présentation - Iron Mountain (2013)

⁹idem

¹⁰Deshmukh, P. and Pratik Pande, "A Study of Electronic Document Security" *International Journal of Computer Science and Mobile Computing* Vol. 3, Issue. 1, (January, 2014)

Le processus de décision nécessite de tenir compte de facteurs tels la fréquence de récupération ou le taux d'activité des dossiers, le volume de dossiers antérieurs et le volume de dossiers créés ultérieurement.

EXTRACTION ET CLASSIFICATION DES DONNÉES

L'indexation des dossiers à mesure de leur conversion améliorera considérablement le temps d'accès et de récupération et permettra une réaction défendable sur le plan juridique durant une communication de documents ou une vérification. La classification des documents en catégories fonctionnelles et les renvois entre les principaux types de documents permettent de reconnaître et de récupérer facilement les fichiers associés. Les dossiers des RH déjà sous forme électronique doivent utiliser le même schéma d'indexation. Remarque : Il est essentiel de maintenir la chaîne de possession et d'assurer un suivi serré du processus à mesure que les documents papier sont envoyés au site de conversion et sont entreposés ou détruits après leur numérisation.

ENTREPOSAGE HORS SITE À DES FINS DE SÉCURITÉ ET D'ÉCONOMIES SUR LES COÛTS D'ENTREPOSAGE

L'utilisation d'archives hébergées pour centraliser les dossiers des RH offre divers avantages. Les dossiers des RH sont accessibles en tout temps, et les coûts d'entreposage et ceux liés aux effectifs sont à la charge de l'hébergeur. Les archives hébergées servent également de copies de sûreté pour assurer la poursuite des activités et la reprise après sinistre en ce qui a trait aux dossiers des RH. Enfin, un fournisseur expérimenté de services d'archivage hébergé disposera vraisemblablement de ressources et de processus en matière de sécurité qui seraient coûteux à reproduire.

INTÉGRATION AVEC LES SYSTÈMES DE GESTION DES RH (SGRH/ERP/SGC)

Pour permettre aux gestionnaires d'accéder à tous les documents associés à un employé en particulier, il doit exister des liens entre les documents indexés numérisés et le SGRH, ce qui permet de remplacer la tâche fastidieuse de la collecte manuelle des renseignements sur les RH répartis – appels, courriels, télécopies, factures d'expédition, récépissés et reçus, et copies – par quelques clics de souris des gestionnaires autorisés à leur bureau.

IMPARTITION ET EXPERTISE HAUTEMENT SPÉCIALISÉE

L'administration du volume élevé de documents papier des RH à toutes les étapes de leur cycle, et finalement entreposés, dans les dossiers de l'entreprise n'est pas le meilleur usage à faire du temps du personnel des RH. De plus, il est coûteux d'employer le personnel des RH à la gestion des documents. Selon des sondages d'IDC, les travailleurs du savoir consacrent, en moyenne, 8,8 heures par semaine à rechercher des renseignements¹¹. Le temps des RH n'est pas gratuit : selon les données de l'Occupational Employment Statistics survey (Enquête sur la profession des salariés), aux États-Unis, le salaire horaire moyen des gestionnaires des ressources humaines est de 47,94 \$¹²; en Europe, les coûts sont comparables. Étant donné que les RH consacrent vraisemblablement davantage de temps que la moyenne des travailleurs du savoir à traiter des documents, cela ajoute à une mauvaise utilisation importante des ressources.

Cependant, le fait de centrer son attention sur les seuls coûts s'avère une perspective trop étroite. La valeur réelle de la réduction du fardeau des professionnels des RH est plutôt liée au fait qu'ils peuvent consacrer leurs compétences à une activité plus stratégique. Et la valeur réelle d'un système évolué de gestion des documents est qu'il améliore le service et réduit les risques. À l'instar de tout projet d'affaires fructueux, la valeur réside autant dans la contribution apportée à l'obtention des résultats de l'organisation que dans les économies d'argent.

Il est très pertinent d'impartir la gestion des documents à des spécialistes qui ont à la fois l'expertise voulue et la mission première de créer l'accès centralisé le plus sécuritaire aux documents des RH en utilisant des pratiques éprouvées et cohérentes qui témoignent d'une gestion conforme des dossiers des RH. En outre, les gestionnaires des RH peuvent mettre à profit les investissements faits auprès de fournisseurs de services de gestion des documents dans la technologie et les processus les plus récents, et dans la sécurité.

POUR DE PLUS AMPLES RENSEIGNEMENTS

Informez-vous au sujet des ressources d'entreposage et de gestion centralisée et uniformisée que vous offre Iron Mountain et qui vous permettent de trouver aisément ce que dont vous avez besoin, quand vous en avez besoin, de consacrer davantage de temps et de ressources à vos initiatives stratégiques – et en outre d'améliorer votre capacité à faire la preuve de l'intégrité de votre chaîne de possession aux vérificateurs, avocats d'affaires et organismes de réglementation.

¹¹ Boyd, A. « Managed Print and Document Services for Controlling Today's -- and Tomorrow's -- Information Costs », IDC Executive Insights (Janvier 2011)

¹² « Occupational Employment and Wages, 11-3121 Human Resources Managers », Bureau of Labor Statistics (Mai 2012)





À PROPOS D'IRON MOUNTAIN

Iron Mountain Incorporated (symbole NYSE : IRM) offre des services de gestion de l'information qui contribuent à réduire les coûts, les risques et les inefficacités au plan de la gestion des données physiques et numériques d'une entreprise. Fondée en 1951, la société Iron Mountain gère des milliards d'actifs informationnels, notamment des données de sauvegarde et d'archives, des fichiers électroniques, des images numérisées, des pièces commerciales, des documents à déchiqueter et plus encore, pour le compte d'entreprises du monde entier. Visitez le site Web de notre entreprise à l'adresse www.ironmountain.ca pour en savoir plus à notre sujet.

© 2014 Iron Mountain Canada Operations ULC. Tous droits réservés. La raison sociale Iron Mountain et le logo figurant une montagne sont des marques de commerce ou des marques déposées d'Iron Mountain Incorporated aux États-Unis et dans d'autres pays et leur usage par Iron Mountain Canada Operations ULC est autorisé. Toutes les autres marques de commerce ou marques déposées sont les propriétés respectives de leur détenteur.