

Dans le cadre de ce symposium sur la gestion stratégique des archives, organisé par le groupement interdisciplinaire en recherche archivistique, j'ai décidé d'étudier dans quelle mesure les décideurs s'intéressent aux archives. Le choix de se restreindre aux décideurs est évidemment lié au fait que les dirigeants ont une influence majeure sur le type de gestion des archives.

Quant au titre de cette présentation : Gwynplaine. Est-ce que quelqu'un dans la salle connaît Gwynplaine ? Est-ce que quelqu'un dans la salle connaît Victor Hugo ? Pour ceux qui ne connaissent pas Gwynplaine, vous apprendrez durant cet exposé comment je considère ce personnage comme représentatif de la relation entre les décideurs et les archivistes.



1309...

Remontons tout d'abord à 1309, lorsqu'un dirigeant connu définit le rôle de l'archiviste. Cette phrase demeure encore aujourd'hui une référence utilisée lors de cours d'introduction à l'archivistique.

L'archiviste idéal pour le dirigeant

« Qu'il voie, examine, mette en **ordre** et range dans les armoires les lettres, **chartes** et privilèges, afin de les conserver le mieux possible pour qu'ils soient le plus sûrement et le plus **facilement utilisables lorsqu'il sera nécessaire.** Et qu'il fasse tout ce qu'il faut pour les **conserver sûrement** et les **retrouver rapidement.** »

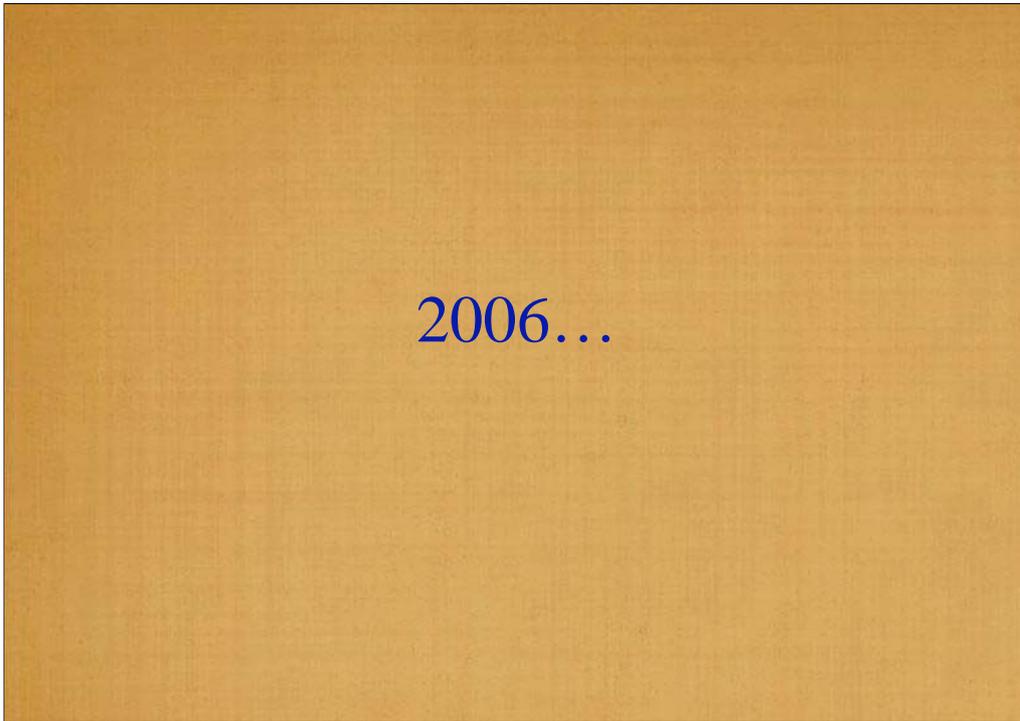
Philippe Le Bel, 1309

On retrouve dans cette définition du XIV^e siècle énoncée par Philippe IV Le Bel des aspects bien connus du métier d'archiviste :

- Classer
- Préserver
- Assurer un accès rapide et certain à l'information.

Les archives considérées ici sont essentiellement les documents d'aspect légal et juridique.

Nous avons donc un roi de France au XIV^e siècle soucieux de la préservation de ses droits et actions et par conséquent qui s'intéresse précisément au rôle de l'archiviste qu'il considère. Toutes les professions ne bénéficient pas d'un tel intérêt des dirigeants.

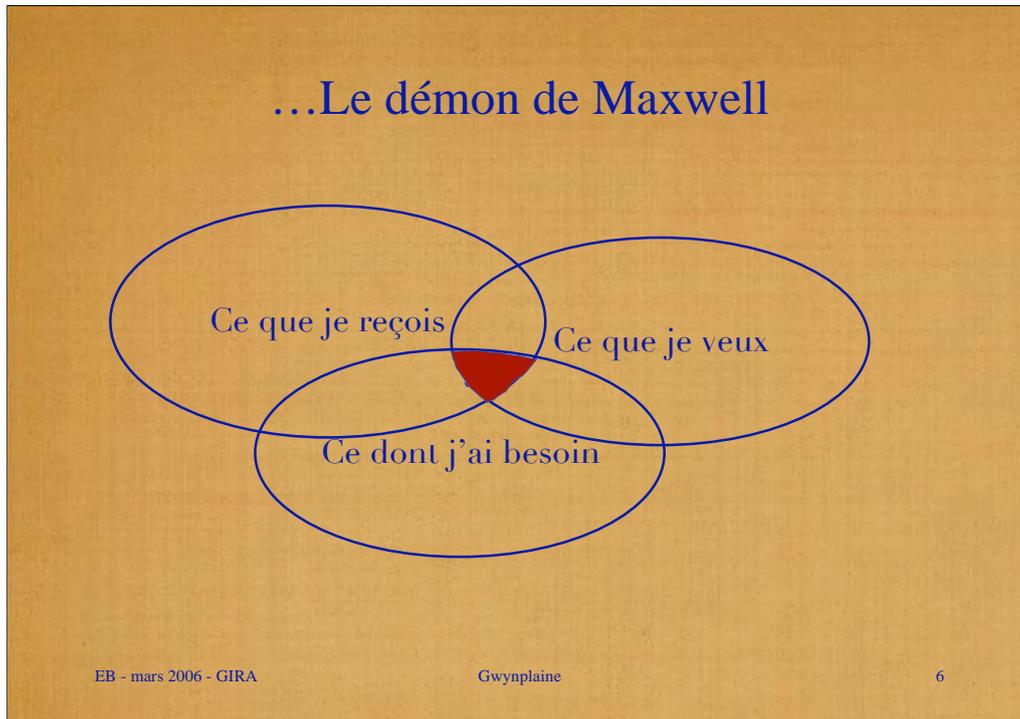


Et quasiment 700 ans plus tard, où en sommes-nous ? Les choses ont-elles changé ?

Au sein d'un environnement de fous...

- **Toujours plus de moyens**
 - Multiplication des formats d'échanges
- **Des moyens toujours plus rapides**
 - Echanges de plus en plus facilités
- **Toujours plus d'information**
 - Explosion des volumes échangés

Il ne s'agit plus d'un petit royaume à agrandir mais d'un village planétaire pour reprendre une expression commune. Et avant de se concentrer sur l'intérêt du dirigeant, nous devons aussi prendre en compte un nouvel environnement largement différent de 1309. Avec le développement des moyens de communication, les échanges ont explosé. Ce phénomène a été largement décrit et son impact sur le rôle de l'archiviste est majeur de par les volumes, les formats et la rapidité de transfert des données échangées.



Ce contexte fait qu'actuellement tous les utilisateurs d'information souffrent du démon de Maxwell, idée selon laquelle la disponibilité de trop d'information tue l'information. Seule une part infime de ces volumes disponibles leur est utile. Le dirigeant est donc confronté à rechercher la part signifiante qui se trouve à l'intersection entre le qu'il reçoit, ce qu'il veut et ce dont il a réellement besoin pour effectuer ses activités. Dans ce cadre, vous pouvez d'ores et déjà sentir l'intérêt de l'archiviste pour le dirigeant.

Un dirigeant motivé par...

- ...la peur de répéter une mauvaise expérience
- ...l'appréhension d'une mauvaise expérience
« Pour avoir peur de la magistrature, il suffit d'avoir peur ;
il n'est pas nécessaire d'être coupable » Livre 2, chap.
IV, p.26
- ...l'ambition personnelle

EB - mars 2006 - GIRA

Gwynplaine

7

En sus de ce contexte de surabondance dans laquelle le dirigeant recherche l'information adaptée, d'autres motivations conduisent le dirigeant à s'intéresser aux archives. J'ai distingué trois grandes familles de critères qui permettent de catégoriser ces motivations. Je reprendrai des exemples vécus pour les illustrer.

Concernant la citation sur la peur de la magistrature, notons que, s'il n'est pas nécessaire d'être coupable pour en avoir peur, la jurisprudence américaine nous a montré qu'il n'était pas non plus nécessaire d'avoir les documents d'archives pour être condamné. Ainsi des compagnies ont été jugées coupables parce qu'elles n'avaient pas pu produire des archives ou parce que des pièces de procès qui n'étaient pas au départ considérées comme des archives (courriels par exemple) ont été présentées et ont conduit à leur condamnation. Une fois encore l'archiviste peut jouer un rôle majeur dans ce tri et cette sélection.

Un dirigeant motivé pour...

- ...avoir un bouclier contre les attaques
 - Valeur probatoire et « compliance »
 - « Protégez-moi lors des audits et inspections voire des procès »
- ...avoir un glaive pour agir
 - Information et pouvoir
 - « Aidez-moi à maîtriser des individus, un groupe »
- ...avoir un miroir
 - Archive et image
 - « Aidez-moi à construire mon image »
 - « Qu'est l'histoire ? Un écho du passé dans l'avenir. Un reflet de l'avenir sur le passé. » livre 8, chap. IV, p.258.

Une motivation pour préserver la trace

EB - mars 2006 - GIRA Gwynplaine 8

Dans les motivations du dirigeant à utiliser l'archiviste, je vois donc 3 catégories :

1. Rien n'a changé depuis le quatorzième siècle, la valeur probatoire demeure la composante majeure du choix d'un archiviste. Cependant avec l'accroissement des échanges et le développement des secteurs fortement réglementés comme tout ce qui touche à l'homme, l'archiviste prend une nouvelle dimension.

Passage du « on garde au cas où » à « on garde parce qu'on sera inspecté dans l'année par une autorité ou une autre »

Ex. : L'entreprise pharmaceutique demande le soutien d'un archiviste en vue de gérer les archives qui seront inspectées par les autorités sanitaires ou des partenaires de développement.

2. Le passage à cette fameuse société de l'information et le développement des activités dites tertiaires, fondée sur l'information, son échange, son analyse/traitement, sa communication conduit à faire ressortir la puissance des archives pour contrôler une activité.

Ex. : Le Directeur d'une fondation développe le service d'archives pour s'assurer la connaissance du travail de ses experts qui ont de la peine à partager leurs connaissances avec des « administratifs ».

3. L'appel à l'archiviste pour laisser une trace, rendre les choses accessibles à son successeur et lui donner une certaine image de son activité est aussi une motivation bien connue des archivistes.

Ex. : Ainsi le directeur général des archives d'une municipalité touristique qui a exercé pendant 20 ans dans ce poste, souhaite faire le ménage avant de prendre sa retraite et assurer que son successeur ait les informations historiques sur ces 20 ans d'activités.

Dans tous les cas, la motivation de l'archive est liée à la préservation de la trace.

Ou plutôt pour préserver SA trace

- Le paradoxe de Laing : les filtres de perception
 - Individu
 - Groupe/Département/Fonction
 - L'entreprise/l'organisation

Ou plutôt, à préserver sa propre trace. En effet, l'approche du dirigeant est limitée par son propre filtre de perception. C'est ce qu'on appelle le paradoxe de Laing, et ses limites apparaissent aussi bien dans l'aire de responsabilité que dans le temps.

Limite de vue sur le temps :

Ex. : un directeur de groupe dans une entreprise pharmaceutique ne veut pas entendre parler de délais de conservation. Pour lui, tout est conservation permanente. En discutant, il finit par dire que le « toujours » correspond en fait à « tant que je suis en poste ».

Limite de vue sur l'aire de responsabilité:

Le dirigeant se limite à une gestion de ce qu'il voit. Et alors en fonction des besoins émis par le dirigeant l'archiviste sera contraint de se concentrer sur un niveau d'archive duquel il aura toutes les peines du monde à sortir.

Ex: un de mes managers me dit un jour :

« tu t'occupes du système d'archivage des cas cliniques cela ne veut pas dire que tu t'occupes de toute la production documentaire de ce département et que chaque fois on doive te contacter ! ».

Ces limites de conception s'ajoutent encore au rapport que le dirigeant entretient avec les archives. Le dirigeant veut profiter du travail de l'archiviste pour s'y retrouver dans la jungle de l'information et avoir disponible rapidement les informations nécessaires à sa protection ou son intérêt mais uniquement limité à cela.



De l'ambiguïté du rapport à l'archive

Et c'est pourquoi je vais parler maintenant de ce rapport ambigu à l'archive.

L'archive ontologique

- Formalisation
 - d'une décision (action ou non-action spécifique)
 - Le contrat
 - d'une activité
 - Le dossier
 - d'un processus
 - Le fonds ou le sous-fonds

Oui, mais...

EB - mars 2006 - GIRA Gwynplaine 11

L'archive apparaît aux yeux du dirigeant comme pleinement intégrée à l'activité de par son aspect formel. Elle reflète une décision, une activité, un processus. Nous avons vu que cet intérêt de reflet est limité aux filtres de perception du dirigeant et à quelque chose d'encore plus ancien...

L'archive incompréhensible	
La sinistre archive	Le dextre dirigeant
Vil (sans valeur productive)	Noble (productif)
Passé	Avenir
Factuel	Idéal
Rapport à l'éternité	Rapport à l'événement
Fermé (concentré sur le document)	Ouvert (orienté vision)
Processus	Résultat
<small>EB - mars 2006 - GIRA</small>	<small>Gwynplaine</small>
	<small>12</small>

Un rejet des archives lié à leur nature et schématisé ici est aussi inséparable de l'intérêt que peuvent y porter les dirigeants. On voit dans ce tableau que les archives demeurent l'antithèse du positionnement du dirigeant. Et c'est un élément supplémentaire qui empêche une utilisation optimale de la gestion des archives à des fins stratégiques. Le dirigeant veut la gestion des archives mais rejette cette gestion qui se distingue tellement de ses aspirations. C'est pourquoi lorsqu'un projet de records management est mis en place, l'archiviste rencontre toutes les peines du monde à maintenir l'effort des utilisateurs et des producteurs sur le long terme ou pour l'éternité.

Il y aussi une tradition archive et classement qui est une activité administrative, de secrétariat, donc mal considérée : « la bureaucratie non-productive à abattre »

Le fait, que l'archive mette tout à l'épreuve du temps et se fonde sur des faits/preuves, va à l'encontre de la vision du dirigeant qui est indifférent au temps au delà de sa vie et qui ne souhaite laisser que des flash - des traces types photos/images, plutôt qu'une continuité.

L'archiviste veut documenter le processus pour le maximum d'exhaustivité, le dirigeant veut essentiellement le résultat pour le maximum d'efficacité immédiate.

Les facteurs favorables

- Un environnement « surhumain »
- Une insatisfaction chronique
- Une peur pré/post-événementielle
- Une ambition de contrôle/maîtrise
- Une ambition personnelle
- Un constituant de l'activité

Si nous résumons tout ce que nous avons abordé jusqu'à présent, nous constatons que la gestion des archives peut tout à fait s'intégrer à la gestion stratégique d'une entreprise de par les multiples conditions propres à l'environnement actuel et aux besoins des dirigeants.

Les facteurs limitants

- L'expérience
- Ses connaissances
- L'histoire du rapport à l'archive
- Les concepts de la gestion des archives

EB - mars 2006 - GIRAGwynplaine14

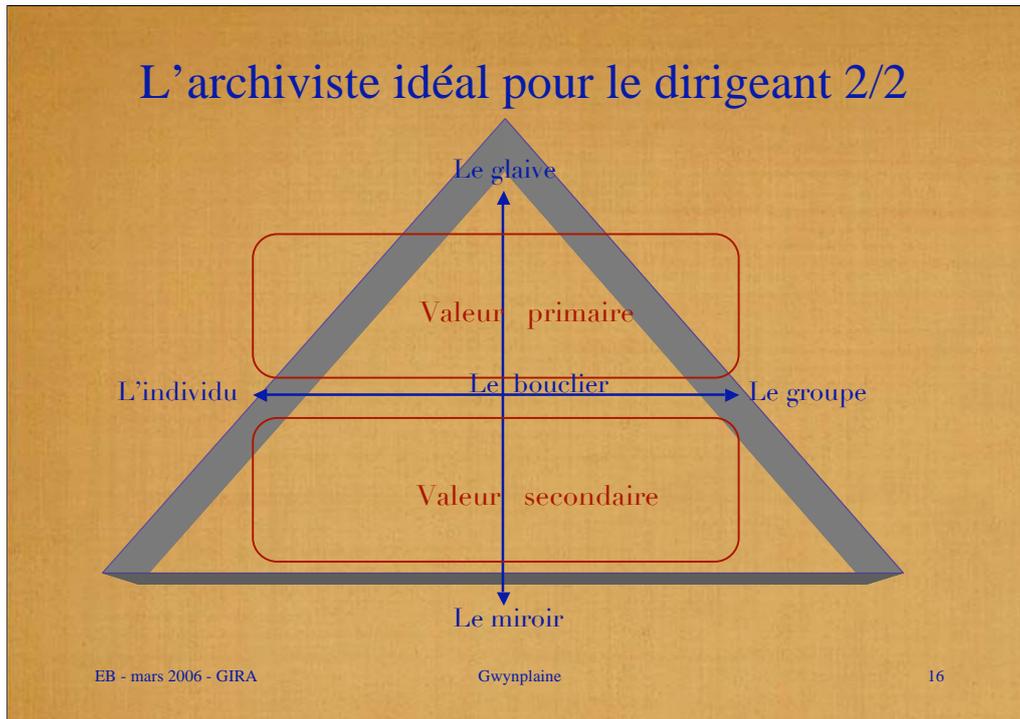
En revanche toutes ses conditions favorables sont fortement limitées par un des facteurs limitants listés dans cette diapositive et que nous avons aussi vu jusqu'à présent.

L'archiviste idéal pour le dirigeant 1/2

- Efficace
 - Gère tous les flux d'information
 - Sait mettre à disposition l'information complète, authentique etc.
- Peu coûteux
 - Requiert des frais minimes
- Transparent
 - Ne sait rien sur le rôle, ni le contenu des archives

En clair, en 2006, l'archiviste doit répondre au triangle « infernal » coût - qualité - délais comme toutes les autres activités d'une entreprise. Selon le secteur, ce sont les coûts où la qualité qui prime.

Notion de l'archiviste aveugle ou imperméable à ce qui se joue devant lui, dans les archives.



En plus d'être triangulaire (Coût, qualité, délais), il devra s'adapter aux besoins/motivations qui seront fonction des perceptions du dirigeants et du type de trace qu'il souhaite conserver. L'archiviste peut tenter d'optimiser cette vision si elle peut mettre en péril l'organisation, mais il doit être doué d'un charisme hors du commun pour faire comprendre et partager ses arguments pour la sauvegarde ou la destruction de certains fonds.

Epilogue : *Ci Vis Pacem Para Bellum*

- Pas de terrorisme mais un rapt calculé
 - Se centrer sur les besoins fondamentaux émis
 - Se préparer à l'extension du modèle
 - Cyclicité
 - Taille critique de l'entreprise

- S'intégrer et prendre son assurance avec les autres professionnels de l'information *in situ*

- S'intégrer en usant du langage local et en figurant au centre du réseau

EB - mars 2006 - GIRA

Gwynplaine

17

1. L'image des archives repoussantes demeure tenace aussi il est inutile de vouloir imposer ses vues. A travers mes expériences, je vois plutôt une construction brique à brique avec des possibilités d'export ensuite. A part cas exceptionnels, le travail sera très extensif et mêlé à d'autres activités. On peut profiter de certaines occasions liées à l'évolution de l'organisation.
 - Les cycles économiques avec le retour à d'anciennes recherches (ex. Ziban de GSK, VW avec Beetle) : puisqu'on retourne à d'anciennes recherches, il faut conserver une trace minimum des projets.
 - Aspect taille critique de l'entreprise où besoin de fédérer pour arriver à gérer les volumes et maintenir certains contrôles : optimisation des flux d'information pour éviter la multiplication de copies, souvent pas à jour, optimisation aussi pour assurer la construction d'archives de références pour les décisions prises dans l'organisation et leur suivi.
 2. Pas de possibilités d'accélérer le processus sans se lier avec les services qui s'occupent de traiter et synthétiser les informations :
 - Aide tri et classement pour projet KM, puis collecte dans projets capitalisation de connaissances menés par un service de gestion des connaissances.
 - Aide collecte archives pour un projet de veille ou documentation interne avec un service de documentation
 - Aide à une cartographie des flux et systèmes d'information avec les services informatiques
- Attention !!! Ne pas trop mélanger les rôles si les services existent, sinon risque de retourner contre soi les potentiels alliés ou d'avoir le dirigeant qui souhaite privilégier l'aspect traitement (qui paraît plus productif) à l'aspect archivage.
3. Parler en utilisant les outils de communication de l'entreprise : langage projet, faire figurer son travail dans les documents de référence (procédures, politiques, item dans les fiches de poste de chaque employé, règlement du personnel etc.), multiplier son réseau au gré des rencontres si ce n'est pas fait de manière systématique et toujours se raccrocher à un moment donné à l'archivage.
- >> Semer des graines multiples pour voir pousser un champ entier.

« Il est l'Homme qui Rit, cariatide d'un
monde qui pleure. »

Livre 9, chap. II, p.319

Je vous invite donc à lire « l'homme qui rit » de Victor Hugo pour mieux comprendre comment Gwynplaine, cet aristocrate au visage défiguré reflète le double positionnement de l'archiviste à la fois si proche des besoins du dirigeant et néanmoins rejeté par ce dernier de par son histoire, son rôle et par la différence de repères intellectuels entre les deux fonctions.

Pour toute question, il est possible de me contacter à buhlmann@mac.com