

Projet organisationnel, stratégie et ressources : un commentaire sur le potentiel stratégique des archives dans les organisations¹.

Daniel J. Caron, Ph. D.

Directeur général

Secteur de la gestion intégrée et des documents gouvernementaux

Bibliothèque et Archives Canada

et

Professeur associé

École nationale d'administration publique

Université du Québec

D'entrée de jeu, il faut souligner que l'adjectif « stratégique », au sens figuré, signifie simplement « d'une importance déterminante, caractéristique, capitale ». En tenant compte de cette définition, la question de ce séminaire est donc de savoir comment les ressources informationnelles peuvent être ou devenir d'une importance déterminante pour une organisation.

Cette question est particulièrement intéressante pour au moins deux raisons. D'abord, elle est d'un grand intérêt pour l'organisation, car celle-ci doit décider comment allouer ses ressources en vue d'investir dans ce qui est essentiel pour sa survie et son devenir : l'organisation doit produire et utiliser ce qui lui permettra de se démarquer. Ensuite, la question est aussi fondamentale pour les professionnels de la gestion de l'information qui doivent se positionner sur le marché de l'emploi et dans l'organisation en défendant avec une solide démonstration la valeur de leur contribution. Cette valeur prendra tantôt une dimension sociale pour l'organisation publique tantôt une dimension d'affaires dans le cas de l'entreprise privée. Ces deux angles sous lesquels on peut aborder la question font aussi ressortir une tension possible entre l'offre et la demande d'information et surtout, entre producteurs et demandeurs d'information. Cette tension est souvent au cœur même

¹ Commentaire fait dans le cadre du 5^{ième} symposium du Groupe interdisciplinaire de recherche en archivistique les archives intitulé *Les archives: ressources stratégiques* à Montréal le 24 mars 2006.

de la gestion de l'information dans les organisations. D'ailleurs, si nous pouvons analyser la question selon l'angle du producteur, du dirigeant ou de l'utilisateur d'information, il nous est apparu plus adéquat de poser le problème en retournant au cœur de l'organisation : c'est-à-dire en faisant le lien entre le monde organisé, la stratégie et les ressources. En effet, la tension potentielle identifiée précédemment pourra être mieux comprise et possiblement mieux appréhendée si nous posons le problème au niveau général de l'organisation.

Il serait donc intéressant d'essayer d'éclairer comment s'établissent les liens entre projet organisationnel, stratégie d'entreprise et ressources informationnelles.

Dans l'ère moderne du management, le mot stratégie a été à la fois maître mot et mot-valise. Les acteurs dans les organisations l'utilisent à toutes les fins, en tout temps et dans tous les contextes, mais sans nécessairement porter une attention suffisante à sa signification et de ce fait aux implications de son utilisation. Il est devenu banal d'utiliser ce terme et pourtant il est un élément clé dans la compréhension et le fonctionnement de l'écologie organisationnelle. Nous essayerons ici de l'utiliser pour les conséquences qu'il renferme et non simplement pour le plaisir de la dénomination. Rappelons d'abord que le terme stratégie vient du grec *stratêgos* qui se décompose en *stratos* pour armée et *agien* pour conduire. Ensuite, si ces terminologies sont nées dans un environnement militaire, elles ont peu à peu migré vers le monde civil et ont été largement utilisées dans le milieu des affaires. Cela a possiblement été causé en partie par l'existence d'une certaine analogie entre le monde militaire et les pratiques du monde des affaires que l'on retrouve par exemple dans des expressions comme « guerre de prix » ou « prise de possession ». Toutefois, il y a quelque chose de commun entre ces deux mondes, une constante. En effet, lorsque transposée dans le monde civil, la stratégie conserve sa caractéristique principale de rapport à l'Autre. La stratégie existe dans un rapport d'altérité. Elle naît de la présence de l'Autre. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de stratégie à moins de l'existence de quelqu'un d'autre à qui on convoite un marché, une réclamation, un vote, un territoire, une frontière, etc.

De ce fait, avant de déployer sa stratégie, l'organisation a besoin de développer son projet – une politique d'entreprise – qui va définir son rapport à l'Autre. Pour l'organisation privée, il s'agira de développer le marché du vin en Australie, de développer un produit pharmacologique avant-gardiste, de s'attaquer au marché régional de l'alimentation, etc. Pour l'organisation publique, il s'agira plutôt d'assurer la sécurité dans les aéroports, de procurer les premiers secours en cas de désastre, d'investir dans le développement économique d'une région, etc. Ainsi, chacune des organisations a un projet, une mission, un mandat. C'est à l'intérieur de ce cadre que s'inscrivent les ressources en général : financières, humaines et informationnelles. C'est à partir de ce contexte spatio-temporel qui nous est donné par la politique générale de l'entreprise et son environnement que nous pouvons comprendre et *rendre* stratégique l'utilisation des ressources. Ce que nous voulons souligner ici est que l'information n'est pas stratégique en soi, par nature. Les ressources humaines et les ressources financières ne le sont pas non plus. Elles peuvent cependant toutes le devenir suivant le contexte dans lequel nous nous trouvons et suivant le rapport à l'Autre que nous tentons d'établir avec notre projet organisationnel.

Il n'y a pas de ressources stratégiques de facto, par défaut. C'est bien là aussi le drame car contrairement à certaines croyances, produire des ressources ne suffit pas à les rendre stratégiques, utiles ou nécessaires. Le simple fait qu'un document existe ne le rend pas pour autant stratégique. Produire une ressource, qu'elle soit de nature financière, humaine, technologique ou informationnelle ne garantit pas son utilité ni le genre d'utilisation qu'on en fera. Il est même dangereux de ne pas le reconnaître car ceci amène à un laxisme organisationnel dans la gestion des ressources. Par exemple, on pense souvent qu'un livre – en lui-même – est une ressource stratégique. Rien de plus faux ! Sans les enseignants et les élèves qui ont des projets pédagogiques et d'apprentissage, le livre ne serait pas cette ressource stratégique. Il en est de même pour un document de réflexion sur une politique publique éventuelle. Une recherche, une carte, des échanges entre individus ne prennent leur sens que dans la mesure où nous les lions au projet organisationnel. Un document, publié ou non publié, n'a pas de valeur en dehors de son contexte. C'est ce contexte qui, avec la politique générale de l'entreprise, définit le

rapport à l'autre qui crée un potentiel stratégique aux ressources. Conséquemment, un même document n'aura pas la même valeur stratégique selon le projet organisationnel où il se trouve.

La stratégie permet donc le passage du dire au faire, de l'énonciation de la politique d'entreprise à sa réalisation. C'est cette politique qui identifie le « rival », l'Autre qui crée précisément ce besoin de stratégie. Ensuite et seulement ensuite, la stratégie assure la coordination efficace et efficiente des ressources disponibles dans le but de soutenir ce projet. C'est ici que les ressources informationnelles peuvent être positionnées si nous voulons qu'elles jouent un rôle dans la stratégie d'entreprise. C'est ici que les documents – publiés et non publiés – peuvent être mis à contribution pour servir l'organisation en tant qu'une des trois ressources de la fonction de production de l'entreprise avec les ressources financières et les ressources humaines.

L'« affrontement » sera finalement affaire de tactique – le passage à l'acte sur le terrain. Ceci est au-delà de ce que nous souhaitons discuter aujourd'hui, mais à titre d'illustration cela voudrait dire par exemple, la manière dont la preuve est amenée à la Cour.

Ce qui est important de noter ici est qu'il y a un agencement de fonctions qu'il faut nécessairement réaliser afin de permettre la meilleure utilisation possible des ressources documentaires pour en faire des ressources stratégiques. Il faut un dialogue constant entre les hauts responsables de la politique de l'organisation et les professionnels de l'information. Il faut assurer la création d'un arrimage solide entre les ressources et la politique générale de l'organisation.

Un exemple intéressant nous a été donné récemment où les pratiques de gestion documentaire ont été conçues de façon erronée, c'est-à-dire précisément en dehors du projet organisationnel. Les entreprises du célèbre Donald Trump ont comme pratiques de gestion documentaire de se départir de tous les documents vieux de trois ans et plus. Cette vision mécaniste du cycle de vie et de la valeur de l'information a récemment mis son président dans l'embarras. En effet, lors d'un procès qui vient de s'ouvrir et qui

concerne des allégations de mauvaise foi de la part d'un partenaire d'affaires, les avocats se sont rendu compte que les documents nécessaires pour mener à bien l'accusation étaient, entre autres, constitués de courriels datant de plus de trois ans. Autrement dit, faute de documents, les parties devront se contenter de débattre le cas sur la base de oui-dire. Ceci illustre bien l'*inévitabile* lien entre mission organisationnelle et gestion de ressources informationnelles. Sans cette compréhension, l'organisation ne pourra faire une gestion efficace de la ressource informationnelle.

En bout d'analyse, on peut constater qu'il n'y a pas de lien automatique entre la *qualité* et la *nature* d'une ressource et l'organisation. Ceci est vrai pour toutes les ressources incluant les ressources informationnelles comme les archives.

En terminant, ceci nous permet de répondre à quelques interrogations usuelles. Premièrement, toutes les ressources informationnelles ont le potentiel d'être stratégiques à un moment donné, dans la vie d'une organisation. Pour en décider, il faut bien comprendre le projet organisationnel. Personne ne peut de façon isolée, décider de la qualité d'une archive, d'un livre ou d'une ressource en général sans la relier à son contexte.

Deuxièmement, une fois considérées comme stratégiques, les ressources informationnelles en question serviront à tous les preneurs de décision, qui éventuellement auront à jouer un rôle dans le devenir de l'organisation. La ressource stratégique sera utilisée pour ce qu'elle est : stratégique. Ainsi, ce ne sont pas exclusivement les hauts dirigeants qui auront besoin de cette information. À un niveau plus bas, des ressources de nature stratégique seront utilisées pour nourrir le processus de réflexion et de décision. Ici encore et malheureusement, nous associons trop rapidement le mot *stratégique* à la haute direction. S'il est vrai qu'il revient à la haute direction de définir le projet organisationnel et d'y associer une stratégie ; une fois cet exercice complété, il revient à tous de l'appuyer. En ce sens, tous les échelons de l'organisation y participent et utilisent des informations de nature stratégique. Le caractère distribué des actions qui formeront la stratégie doit être reconnu.

Troisièmement, il y a certaines obligations à respecter pour assurer une exploitation stratégique des ressources informationnelles. D'abord, il faut garantir le lien entre les professionnels de l'information et la haute direction pour comprendre les besoins nécessaires à l'organisation en terme de ressources informationnelles. Ensuite, il faut mettre en place les processus de régulation interne qui vont favoriser la création des bons documents, leur préservation et leur accessibilité. Enfin et parallèlement, il faut développer une culture organisationnelle où les gens sont conscients de la valeur des ressources et de l'importance de bien les gérer. Ceci se traduira par des investissements dans la socialisation et la formation de l'ensemble du personnel.

Quatrièmement, les professionnels de l'information devraient jouer un rôle clé mais davantage en tant qu'appui à l'organisation plutôt que comme « grand responsable » de l'efficacité de l'organisation par rapport à sa gestion documentaire. Il faut que le processus soit distribué avec des imputabilités totalement partagées à travers l'organisation. En ce sens, les professionnels de la gestion de l'information ont avantage à mieux connaître le fonctionnement et les rouages des organisations afin de pouvoir influencer les processus et les décisions.

En conclusion, l'existence d'un lien entre projet organisationnel, stratégie d'entreprise et archives est clairement conditionnelle à la capacité de l'organisation de positionner son travail de gestion documentaire en relation immédiate et directe avec le projet organisationnel.