

L'archiviste d'entreprise, un pilote de processus : « être une interface pour éviter l'éviction »

Laurent Ducol

Citer ce document / Cite this document :

Ducl Laurent. L'archiviste d'entreprise, un pilote de processus : « être une interface pour éviter l'éviction ». In: La Gazette des archives, n°217, 2010. Archiviste en entreprise : un métier en évolution. pp. 67-74;

http://www.persee.fr/doc/gazar_0016-5522_2010_num_217_1_4623

Document généré le 15/03/2017

L'archiviste d'entreprise, un pilote de processus : « être une interface pour éviter l'éviction »

Laurent DUCOL

Postulat de l'intervention

▪ Notre profession connaît une mutation de très grande envergure et les archives deviennent la préoccupation de « nouveaux » métiers : informatique, juridique¹, gestion du risque, qualité.

▪ Si notre métier ne connaît pas d'évolution, il deviendra marginal, le recrutement de haut niveau (Master 2) ne sera plus considéré comme nécessaire, la fonction disparaîtra ou deviendra subalterne et opérationnelle pour un de ces quatre métiers.

▪ L'archiviste a un nouveau rôle à jouer. Il ne doit pas devenir ces métiers mais les faire travailler ensemble. Il doit animer ce réseau d'intervenants et de connaissances.

▪ Si ce n'est pas le cas, ces métiers prendront leur part voire notre place, ceci sans le souhaiter réellement mais du fait du champ libre que nous leur laisserons.

Je pense que notre profession est à un tournant, ce qui me remet en mémoire un écrit² d'Yves Pérotin qui commençait par ces mots :

¹ S'il ne s'agit pas d'un métier nouveau à proprement parler, son implication de plus en plus forte sur le métier des archives l'inscrit dans la même perspective que les autres en ce qui nous concerne. À noter les dérives relevées dans certaines entreprises et la mise en œuvre de destruction d'archives historiques, sous leur impulsion et en lien avec l'extinction de risque juridique. Cette position, si elle appartient au management des entreprises en question, de notre point de vue reste en dehors de toute pratique archivistique.

² « Le grenier de l'histoire et les récoltes excédentaires », *La Gazette des Archives*, n°50, 1965.

« Révolution, réforme, adaptation, *aggiornamento*... Peu importent les mots, mais il faut qu'un grand souffle de transformation affecte notre optique, nos méthodes et nos activités.

Certains n'en veulent pas : conscients, à juste titre, de ce que notre formation contient de valeurs uniques, de ce que nous apportons, çà et là, d'irremplaçable à l'histoire et à l'administration, ils craignent que le vent n'emporte tout et pour toujours. D'autres en veulent à moitié : admettant qu'il faut faire quelque chose, ils pensent qu'il suffit d'un ou deux coups de pouce et de déclarations de principe pour mettre le vieux train sur les rails de notre époque. Les uns et les autres se trompent. La méthode de l'autruche débouche à coup sûr dans la ruine de nos valeurs les moins discutables ; quant à amender les choses à la petite semaine, mieux vaut n'y pas songer ; on n'aboutit ainsi qu'à des replâtrages, alors qu'il faut, pour survivre utilement, tout reprendre en profondeur. Qu'on le veuille ou non, si le vent ne s'élève au sein même de notre tranquille corporation, ce sont des orages non désirés qui, venus de l'extérieur, nous balayeront et, avec nous, le meilleur et le pire. Seule une révision de la perspective générale de notre métier, de nos règles de travail et de leurs applications peut redonner à notre existence et à notre action tout leur sens. On peut le déplorer : c'est ainsi. Ceci n'est pas dit dans un esprit destructeur ; tout au contraire, c'est l'expression d'un conservatisme bien entendu ».

Introduction

J'ai pris conscience de la consistance du marché de l'emploi à travers mes quinze années de vie professionnelle, trois contrats à durée déterminée, un statut d'assimilé fonctionnaire et un contrat à durée indéterminée (en cours) au sein d'une entreprise privée. J'ai eu l'occasion de travailler sur un projet de coopération en Afrique ; de remplir, à trois reprises, des fonctions de responsabilité de service (seul, de cinq puis vingt personnes) et des fonctions associées de membre d'un Conseil d'administration, délégué qualité, gestionnaire de site, chef de projet de travaux. En outre, j'ai eu l'occasion de traiter des cahiers des charges de bases de données, d'appel d'offre d'externalisation, de construction de bâtiments et plus largement de mettre en œuvre des démarches de management de projet, d'équipe, de certification.

C'est au travers de ces expériences et de rencontres réalisées au sein de notre profession que j'ai dressé un constat probablement commun, au moins pour une part, à nombre d'entre nous.

Bref état des lieux de la formation archives en France (1995 – 2008)

Ce point reste global : il n'a pas prétention à l'exhaustivité mais à constater une tendance.

En 1995, la Litad¹ (expérience lyonnaise reconnue de très bon niveau) n'existait plus depuis deux ans. Le DESS Archives Lyon voit le jour tandis que l'université de Mulhouse assure également une formation de ce niveau depuis 1989, avec une orientation marquée pour les archives d'entreprises. Le nombre d'étudiants issus de ces trois formations reste raisonnable (dix à quinze par promotion). La Litad prouve qu'un niveau Bac+3 fait déjà partie de la réflexion et du besoin de formation. Treize ans plus tard, la cartographie présente une explosion de l'offre de formation de niveau cadre, avec un nombre d'étudiants parfois supérieur à quinze. Des objectifs sont affichés en matière d'archivage électronique, patrimoine et image, voire un volet à l'international. Une seule formation² a une finalité de niveau intermédiaire : l'Association de prévention du site de La Villette (APSV), dont la création est largement soutenue par la profession (AAF, APROGED et PAGE). L'intervention de ce dernier sponsor est à mettre en corrélation avec la norme NF Z 40-350 qui a vu le jour quelques années auparavant : les prestataires de gestion externalisée d'archives, principaux acteurs de sa mise en œuvre, doivent professionnaliser une partie de leur personnel pour prétendre à une certification³. En janvier 2009, un niveau d'expertise s'ouvre au CNAM. Par ailleurs, associations et prestataires proposent des modules de formations. La validation des acquis de l'expérience (VAE) si elle existe reste confidentielle (université de Mulhouse).

La première question qui m'est venue à l'esprit est de savoir si le marché, et en particulier celui de l'entreprise, a été étudié pour absorber une telle offre en terme de nombre d'étudiants et de ce niveau d'études.

Il est difficile de le croire à la lecture de l'étude du collectif A5⁴ (aujourd'hui A8) et de la nature des offres d'emplois et des salaires proposée depuis plusieurs années.

¹ Licence de Techniques d'Archives et de Documentation.

² Bénédicte Grailles est intervenue au cours de cette journée d'études pour préciser que l'université d'Angers développe depuis trois ans une Licence de professionnalisation.

³ Voir la norme NF Z 40-350 : Système documentaire en établissement de santé - Organisation et gestion des documents d'archives, *records management* - Gestion et conservation des documents en toute sécurité, décembre 2001 – en cours de révision.

⁴ Enquête sur l'insertion professionnelle des adhérents des Associations membres du Collectif A5 réalisé entre octobre et novembre 2004.

La demande de l'entreprise

Gérer des flux

La demande de l'entreprise, vis-à-vis de toutes ses composantes, porte sur une capacité d'organisation et de gestion de flux, de gestion d'accès rapides et sélectifs, ensemble optimisé en terme de coût. Mon employeur, s'il se souciera du volume d'archives collectées, se préoccupera surtout de l'exhaustivité de cette collecte. De même, un volume important de communication s'entend par la satisfaction du demandeur (du « client »), ce qui se traduit par une livraison des dossiers dans les délais prévus : cela sous-entend un engagement de service écrit (procédures, charte, etc.). La destruction est aussi une variable d'ajustement du loyer tout en assurant que l'information client ne sera pas diffusée, etc.

Concrètement, l'action de l'archiviste au sein de l'entreprise est portée par sa participation à l'organisation des flux selon des procédures écrites et tracées. Il doit afficher des engagements de services, convaincre les utilisateurs, mettre en valeur ses atouts face à toute action judiciaire, communiquer ces procédures, prouver une amélioration continue du service rendu, mesurer la qualité de service par un rapport d'activité régulier et documenter ses actions.

Le management en mode projet

C'est l'autre volet du travail en entreprise. Ce terme, considéré comme une vision traditionnellement anglo-saxonne, plutôt dure, couvre dans les faits une tout autre réalité. C'est une organisation du travail reposant sur un triptyque : chef de projet, calendrier, budget. Il s'agit d'une action d'animation, d'impulsion et de coordination d'un travail. Une de ses composantes est la gestion humaine d'une équipe selon un mode fonctionnel et/ou hiérarchique. De ce fait, il s'agit d'une action difficile car elle est basée sur une légitimité liée à la compétence déployée et pas seulement au positionnement dans l'organigramme

Gérer une image

L'entreprise n'a pas le souci de procéder à une action patrimoniale sinon de manière marginale. Cette démarche reste liée à une action de *marketing* et non à une volonté de construire une mémoire culturelle collective.

L'entreprise n'est pas altruiste. Elle peut disparaître. Les actions qu'elle met en œuvre concourent à sa pérennité.

Essayer de changer cette démarche n'est pas vain, c'est une ineptie. Il est plus habile de veiller, pour tout archiviste, à dresser une cartographie des actions patrimoniales à mettre en œuvre et, dès l'ouverture d'un projet, à s'y associer afin d'en capter une part des bénéfices pour soutenir le déploiement d'une démarche d'archivage.

À ce stade de la réflexion, il est nécessaire d'analyser l'offre universitaire par rapport à ces deux compétences essentielles en entreprise.

Les formations	Les entreprises <i>(Prestataires d'archives compris, du fait de la norme NF Z 40-350)</i>
Un profil majoritairement de cadre	Besoin de fonctions intermédiaires, de formation continue ⇨ VAE
Un profil de cadre mais sans nécessairement tous « les codes » managériaux de base	Chef de projet, chef de service (entretien d'évaluation, valorisation/conflict, etc.)
Une position en fin du cycle de vie du document (un symbole : ISAD/G ⇨ cf. les stages)	Un pilote en amont (<i>records management</i>)
La valorisation, une mémoire collective nationale	Action patrimoniale = un acte marketing, pas d'altruisme (les entreprises françaises ne sont plus françaises !)
La loi ⇨ approche culturelle et patrimoniale	La loi et les normes ⇨ approche selon un risque

Quelques réflexions saillantes

▪ Le management de projet et de ressources humaines est absent¹. Les programmes des formations ne présentent pas d'actions pédagogiques en ce sens alors que l'action de l'archiviste est stratégique, c'est-à-dire globalisante.

▪ L'efficacité de la mission rendue : il reste une idée, majeure mais trompeuse, de légitimité de la fonction qui permet d'office un drainage des documents. L'évaluation selon une démarche qualité est absente alors qu'elle est le cœur de nombreuses entreprises, voire la passerelle pour déployer nos calendriers de conservation².

▪ Les formations présentent un profil de fin de vie des documents. L'archiviste doit pourtant les collecter et donc animer un réseau de correspondants parfois peu convaincus, savoir prendre la parole face à un public de bon niveau et le convaincre. La présentation du mémoire d'étude reste, pour un archiviste, la seule occasion de prise de parole, devant un public restreint.

Dans l'entreprise, si une composante n'est pas efficace, elle est au minimum contournée. L'efficacité est liée à la capacité à faire parler de sa fonction et à la rendre indispensable par des solutions simples efficaces.

L'objectif n'est pas d'être informaticien, etc. mais de comprendre le vocabulaire et de faire parler ces métiers, d'utiliser leurs processus qui nous intéressent.

La qualité est un bon exemple en soi. L'ISO 9001 version 2000 présente des enseignements majeurs en terme d'archivistique. Quatre archivistes anglo-saxons ont participé à sa rédaction³. Nos calendriers de conservation sont partiellement évoqués à travers la gestion des enregistrements. Le sort final (destruction) des documents qui permettent la traçabilité des processus est une préoccupation qui apparaît dans la version 2000.

¹ La réflexion existe, une formation m'a demandé d'organiser un séminaire sur le sujet. La demande est venue de l'université pas de la composante Archives de la formation.

² Article du groupe *Records management* de l'AAF, « *Records management* et qualité », *La Gazette des Archives*, n° 202, 2006, p.1-3.

³ À noter également le travail en cours de Sylvie Dessolin-Baumann sur la comparaison ISO 9001 – ISO 15489 et un prochain numéro de *Documentaliste Science de l'Information* sur le sujet (mai 2009).

L'enseignement ne semble pas encore avoir négocié ce virage et les normes au-delà du code du patrimoine ne font pas encore l'objet d'un enseignement ou d'une approche particulière : c'est sur le terrain malheureusement que l'archiviste constate le décalage voir les occasions manquées de dialogue au sein de l'entreprise.

Les besoins du marché de l'emploi sont une évidence

- La section archives économiques et d'entreprise de l'AAF compte plus de 300 membres et donc potentiellement autant de postes à pourvoir.
- Les prestataires comptent des milliers de clients qui souvent n'ont pas de personnel qualifié. Les prestataires savent eux-mêmes que c'est un atout pour un vrai dialogue professionnel.
- L'expatriation des étudiants français est vraisemblablement difficile car les besoins de différents niveaux ne sont probablement pas limités à l'hexagone.
- L'intégration d'étudiants étrangers pose le problème de la gestion des équivalences.
- Le secteur public « à venir » : c'est actuellement le principal employeur de notre métier ; les réformes en cours tendent à le rapprocher du fonctionnement de l'entreprise. Quels seront les contours du secteur public dans cinq ans avec les départs massifs en retraite et quel sera le profil des archivistes recrutés ?

Quelles solutions proposées ?

Ne rien faire ?

La situation de l'emploi parle d'elle-même : des cadres sous-payés et un démarrage de carrière long, en contrats à durée déterminée (cf. étude du Collectif A5). Le Bac+5 serait-il un refuge anti-chômage et une solution de valorisation maximale de ses compétences avant toute entrée sur le marché du travail ?

Créer une formation spécifique « archives d'entreprise » ?

Il existe suffisamment de formations (constat *a priori* partagé). Ce serait prendre le contre-pied de ma propre intervention.

Prétendre inciter certaines formations à intégrer cette réalité ?

Probablement le plus réaliste mais tous les acteurs partagent-ils le même constat ? Est-il au contraire complètement prétentieux de demander une réorientation de certains enseignements ? La table ronde de cette journée pourra-t-elle permettre de poser le problème voire de dégager un minimum de consensus ?

Conclusion

Nous avons la chance de voir la jeune et dynamique relève arriver, avec un excellent niveau d'études. Mais c'est aussi une « armée de colonels en situation précaire », qui n'est pas rémunérée au niveau attendu.

Il est nécessaire également de prendre conscience que tous les étudiants ne sont pas faits pour ce niveau d'études et n'ont pas envie d'encadrer.

Des actions positives sont en œuvre avec l'ouverture de niveaux intermédiaires (Angers, Association de prévention du site de La Villette) et d'une validation des acquis d'expérience (Mulhouse).

L'entreprise, quant à elle, a des besoins de profils de cadres non pourvus. Elle dispose très souvent de moyens humains dédiés de valeurs mais non professionnalisés. N'est-il pas préférable de s'occuper de ceux-ci et de les valoriser par une VAE plutôt que de laisser la place à d'autres métiers ? N'est-il pas judicieux d'employer les moyens alloués aux formations pour renforcer l'offre qu'elles proposent (VAE, Bac+2/3) plutôt que d'ouvrir un « énième » DESS ?

Laurent DUCOL
Responsable du service des archives d'Ernst & Young