

Archives et conduite du changement : l'exemple du projet ADAMANT

Pierre Marcotte

Citer ce document / Cite this document :

Marcotte Pierre. Archives et conduite du changement : l'exemple du projet ADAMANT. In: La Gazette des archives, n°240, 2015-4. Voyages extraordinairement numériques : 10 ans d'archivage électronique, et demain? pp. 217-225;

doi : 10.3406/gazar.2015.5299

http://www.persee.fr/doc/gazar_0016-5522_2015_num_240_4_5299

Document généré le 01/02/2018

Archives et conduite du changement : l'exemple du projet ADAMANT

Pierre MARCOTTE

Tout a commencé à l'automne 2013. Les Archives nationales travaillaient alors avec leurs partenaires du Service interministériel des Archives de France, du ministère de la Défense et du ministère des Affaires étrangères à rassembler leurs efforts en matière d'archivage numérique. Le programme VITAM était né quelques mois auparavant et œuvrait déjà à jeter les bases de ce que pourrait être une future solution logicielle pour la gestion de l'archivage électronique. Les grandes lignes venaient d'en être validées par le comité interministériel aux Archives de France et la direction interministérielle des systèmes d'information et de communication.

Dans chacun des ministères partenaires émergeaient les projets de mise en œuvre de cette solution logicielle, fédérés par le programme. Aux Archives nationales, ce projet prenait le nom d'ADAMANT, pour Administration Des Archives et de leurs Métadonnées aux Archives Nationales dans le Temps. Tout a réellement commencé avec une question : « mais qui donc, aux Archives nationales, se servira de ce logiciel ? ». Avec cette question apparaissait timidement une dimension essentielle du devenir de l'archivage électronique aux Archives nationales : l'humain, l'organisation et la conduite du changement.

La conduite du changement est souvent définie comme l'ensemble des dispositifs permettant la bonne adaptation d'un organisme à un élément nouveau. Dans beaucoup de méthodologies de projet en usage dans les systèmes d'information, on désigne sous ce nom diverses mesures prises pour favoriser l'accueil de l'outil conçu : sensibilisation, formation, communication.

Si on parlait jusqu'alors de l'introduction de nouveaux outils de travail pour la gestion de l'archivage électronique, il est bien vite apparu que le changement

que portait le projet ADAMANT ne pouvait se résumer à l'introduction d'un nouveau logiciel. Le changement auquel sont confrontées les Archives nationales est en fait la plus grande révolution dans la production de l'écrit depuis l'imprimerie : l'essor du numérique. La réponse à y apporter comporte, certes, des moyens techniques. Mais s'y cantonner serait passer à côté de l'essentiel : l'archivage numérique est en soi un projet de conduite du changement.

Qualifier le changement

Toute institution patrimoniale est d'abord porteuse d'héritage. Un archiviste hérite des fonds qu'il gère au quotidien, mais également de l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par ses prédécesseurs pour assumer la même mission, dans un écosystème qui a pu toutefois évoluer depuis. L'archivage numérique aux Archives nationales ne fait pas exception. Ces dernières sont en effet une des seules institutions archivistiques à pouvoir justifier de trente ans d'expérience dans la prise en charge, la pérennisation et l'accès à des données produites nativement par l'outil informatique.

Depuis sa création au début des années 1980, le service Constance (pour Conservation et Traitement des Archives Nouvellement Créées par l'Électronique) a inventé et mis en œuvre une méthode et des outils associés pour assumer l'ensemble de la chaîne d'archivage historique des données numériques. Cette expérience pionnière a permis de faire des Archives nationales un acteur incontournable dans l'archivage des données numériques produites par l'administration centrale de l'État et ses opérateurs. Elle mérite aujourd'hui un droit d'inventaire qui, tout en rendant hommage à trente ans d'efforts, permette de mieux saisir les enjeux des mutations à l'œuvre aujourd'hui.

Il suffit de se plonger dans ses souvenirs pour toucher du doigt le premier aspect du changement : l'informatique n'est pas dans les années 1980 ce qu'elle est devenue aujourd'hui. On ne compte alors que quelques ordinateurs par service administratif (quand ils en ont l'usage), utilisés avant tout pour recueillir et traiter des masses de données sérielles. C'est l'époque des bases de données renseignées à travers des interfaces utilisateurs très austères, voir pas d'interface

du tout. L'informatique documentaire se répand dans les mêmes années, mais sans constituer d'emblée une source de production d'archives.

De ce point de vue, ADAMANT est une adaptation à la transformation des usages autour de l'informatique depuis le début des années 2000. Chez les décideurs, dans les services de communications, les services statistiques, dans la gestion des procédures, etc. bref, dans tous les aspects de la vie de l'administration, les outils numériques font partie du quotidien qui apportent leur lot de mutation. C'est ainsi que fleurissent de nouveaux objets, plus complexes et plus lourds, organisés différemment (quand ils le sont) : documents bureautiques, courriels, images et vidéos numériques, intranets, réseaux sociaux, téléprocédures, etc. Autant de documents et de données qui sont partout et donc, à court terme, aux Archives nationales.

Les nouveaux usages induits par le numérique sont aussi indirects. L'informatique est le meilleur moyen qui soit de produire du papier. Le « nativement papier » n'existe plus. Ce que l'on imprime aujourd'hui dans l'administration n'est plus forcément ce que l'on imprimait il y a quelques années encore. L'accent mis sur l'archivage numérique ne doit donc pas se transformer en myopie puisque c'est la politique archivistique dans son ensemble, sans plus d'épithète, qui est à adapter.

Par ailleurs, le service Constance a vu le jour dans le contexte institutionnel du Centre des archives contemporaines, basé à Fontainebleau, avant qu'il ne forme un seul et même service avec le Centre historique des Archives nationales. Plusieurs traits saillants marquent l'organisation du Centre des archives contemporaines pour ce qui nous intéresse : le rattachement hiérarchique des Missions des archives en ministère au Centre, l'absence de répartition thématique dans la gestion des fonds ou encore le rattachement au service d'une équipe du département de l'organisation et des systèmes d'information du ministère de la Culture.

De ce contexte il ne reste aujourd'hui plus grand-chose. Trente années ont complètement transformé le paysage institutionnel dans lequel s'intégrait le service Constance. Si bien que la relation aux services versants, l'organisation interne aux Archives nationales et l'association des informaticiens ne peut se construire sur les mêmes bases. Il existe là un chantier consubstantiel à la transition numérique des Archives nationales.

Organiser

Le projet ADAMANT est né pour que l'archivage numérique aux Archives nationales tire les conséquences des profondes mutations dans les modes de production de l'information. Les outils numériques en sont maintenant un mode privilégié, et ce sont des données toujours plus nombreuses, volumineuses, diverses dans leurs provenances et leurs outils de production qu'il faut, à terme, prendre en charge. En s'appuyant sur un partenariat avec le programme interministériel VITAM, le projet ADAMANT a pour but d'adapter la plate-forme d'archivage numérique des Archives nationales, avec une première mise en production prévue à la fin de l'année 2017.

Cependant, comme nous l'avons dit plus haut, la mise en place de cet outillage ne constitue qu'une partie du projet. Pour l'équilibre d'une institution comme les Archives nationales, la définition d'une organisation opérationnelle performante est au moins aussi décisive.

La refondation des Archives nationales à l'occasion du projet Pierrefitte a donné lieu à la création de trois grandes directions métier :

- une direction des fonds, organisée en départements thématiques et chargée de la prise en charge, du traitement et de la valorisation des fonds ;
- une direction des publics, en charge de l'accueil des chercheurs ainsi que du pilotage de l'action culturelle et éducative ;
- une direction de l'appui scientifique, en charge d'assister les deux autres services sur un certain nombre de fonctions transverses : conservation, régie des fonds, système d'information, archives numériques et audiovisuelles.

En dehors de l'organigramme – mais prolongements organiques indispensables – le réseau des services d'archives des administrations centrales et des opérateurs, coordonné par le bureau des Missions (SIAF), assure la prise en charge et le traitement des archives à la source, auprès des services producteurs.

Dans cette organisation relativement neuve, le département de l'archivage électronique et des archives audiovisuelles (DAEAA), quoique rattaché à la direction de l'appui scientifique, conservait en pratique le rôle qui lui était dévolu dans l'organisation bellifontaine. Il était en fait opérateur de toute la chaîne d'archivage, de la prise en charge à l'accès, en lien direct avec les Missions des archives, pourvu qu'il s'agisse d'archives électroniques. Une telle organisation avait tendance à cloisonner l'appréhension des archives

numériques et celle des archives traditionnelles. Dans le contexte d'un essor des versements d'archives numériques, on sentait poindre le déséquilibre potentiel, tant du point de vue archivistique que des ressources humaines.

La solution esquissée consiste non pas en un bouleversement complet d'une organisation dont le ciment est encore frais, mais en une nouvelle manière de la faire vivre. Pour garantir que les départements thématiques de la direction des fonds aient la vision scientifique la plus cohérente possible des fonds correspondant à leur champ de compétence, il devenait nécessaire de les responsabiliser dans le domaine de l'archivage numérique. À l'heure où papier et numérique sont les deux versants d'une même pièce dans la vie quotidienne des services producteurs, n'en voir qu'un des deux instaure une dangereuse hémiplegie archivistique, une entorse majeure au principe de respect des fonds.

Pour autant, cela ne veut pas dire que le DAEAA perde sa justification. Au contraire, il se voit conforté dans son rôle d'appui scientifique, puisqu'il demeure des actions justifiant une spécialisation forte (l'administration fonctionnelle de la future plate-forme ou la politique de pérennisation de l'information en particulier) et qu'il aura à partager son expertise avec des acteurs toujours plus nombreux.

Construire

Une fois cette piste d'organisation esquissée, il restait à la construire et à la faire vivre. Dans une institution de la dimension des Archives nationales, où des effets d'échelle supposent la division des tâches, cela demande d'abord de mettre autour de la table tous les acteurs de la chaîne d'archivage. Cela a débuté sans attendre la mise en œuvre de la nouvelle plate-forme d'archivage numérique, ni même une réflexion fine et avancée sur cette dernière. La mise en œuvre d'une logique d'appui scientifique pouvait débuter, dans une certaine mesure, dans le cadre du fonctionnement actuel et à moyens constants. Du point de vue de la méthode, il s'agissait aussi d'inaugurer une nouvelle vision de ce qu'était l'appui scientifique.

En avril 2014, le DAEAA a ainsi initié un groupe de travail interne aux Archives nationales, avec la direction des fonds, autour de deux questions : quels sont nos points de rencontre ? Comment pouvons-nous y travailler

ensemble ? Et il est apparu que les sujets ne manquaient pas. La question des archives numériques (et audiovisuelles) se posait notamment à la direction des fonds sous l'angle des supports, trouvés au gré d'opérations de collecte ou de traitement, sur des fonds privés en particulier.

C'est à travers ces groupes de travail qu'agents du DAEAA, de la direction des fonds, du service des entrées, du département informatique ont élaboré différentes manières de mieux communiquer entre eux : fiche d'analyse des supports, manuel d'introduction à la problématique, tests des outils de gestions des archives pour évaluer la faisabilité de versements mixtes. Aujourd'hui, la direction des fonds devient progressivement un des interlocuteurs naturels des Missions sur l'archivage numérique, ce qui n'était pas le cas quelques années auparavant.

Car de la même manière, la transition s'est également amorcée dans le lien entre le DAEAA et ses partenaires en Mission des Archives de France et services d'archives ministériels. De novembre 2013 à juin 2015, un groupe de travail a permis de concevoir de manière collaborative des méthodes communes pour assurer la cohérence de notre chaîne d'archivage : outils d'analyse pour la prise en charge de versements de cabinets ministériels, mise à jour du guide pratique pour les versements d'archives numériques, grille d'audit pour les cahiers des charges des systèmes d'archivage électronique conçus par les opérateurs.

Si ces groupes ont été l'occasion de produire des livrables, leur méthode en était presque une plus-value par elle-même. En somme, le positionnement de chacun se construit petit à petit, au sein de ces communautés jusque dans la pratique la plus quotidienne. Cela permet de s'adapter d'un point de vue métier avant même de parler d'applications logicielles, de créer le cadre et la maturité sans lesquels une telle discussion serait vaine.

Dans cette perspective, le rapport de l'outil et du changement se trouve en fait inversé. L'outil n'est plus ce qui produit le changement, mais il devient une réponse qu'une organisation choisit d'y apporter. Le construire collégialement, en en partageant la maîtrise d'usage avec ceux qui seront amenés à s'en servir tous les jours dans le cadre de leurs activités, est un levier formidable pour ne pas faire subir le changement mais pour en partager la responsabilité.

C'est notamment ce besoin qui oriente le projet ADAMANT vers le choix d'une méthode de projet Agile pour concevoir les modules logiciels à travers lesquels se feront le versement, la gestion et l'accès aux archives numériques. Une méthode Agile permet en effet de fournir des retours réguliers aux

utilisateurs de la future application sur l'avancée des travaux, et d'assurer une association continue, en évitant les « effets tunnels » si nuisibles à la bonne conduite d'un projet. Depuis juin 2015, des ateliers réguliers, réunissant à parité archivistes des Missions et des Archives nationales, sont organisés pour construire dans un commun effort de nouveaux fonctionnements, de nouvelles méthodes et de nouveaux outils.

Il y a une dimension de pari à faire reposer sur des archivistes n'ayant pas l'étiquette de « spécialistes » du numérique la maîtrise d'usage d'un tel projet. Ce risque serait démesuré si l'on posait à chacun la question des protocoles de tests pour les conversions de formats ou des mérites comparés des langages XML ou JSON pour la mise en œuvre d'un schéma de métadonnées de pérennisation. Or, la seule vraie question que pose le projet ADAMANT aux archivistes est la suivante : « comment voulez-vous construire votre métier au quotidien dans quelques années ? »

Adapter

Le monde de l'archiviste a longtemps été binaire. Face à lui se tenaient les « services producteurs », constituant en creux le reste-du-monde-non-archiviste. L'essor du numérique bouleverse ce schéma en faisant apparaître toute une foule d'acteurs qui ne produisent pas tant d'archives qu'ils n'aident d'autres à en produire. On pense évidemment aux informaticiens, mais on pourrait également mentionner juristes, experts informatique et libertés, porteurs de projets *open data*, etc. Le schéma binaire s'est transformé en système (au moins) ternaire. Dans ce contexte, maintenir les fonctionnements hérités d'une ancienne configuration n'est guère viable et fait courir le risque de donner à entendre deux musiques aux rythmes différents, voire des dissonances insupportables.

Par ailleurs, l'archiviste ne peut plus prétendre assumer seul l'intégralité des actions nécessaires à garantir l'accès dans le temps à l'information. Dans l'univers papier, des opérations comme le reconditionnement ou le déménagement des fonds, par exemple, font partie de celles qu'un bon archiviste peut assumer. Sauf à devenir une sorte d'hybride informe entre l'informaticien et l'archiviste qui concentrerait sur une seule tête tous les savoirs et toute l'autorité nécessaire, les compétences professionnelles lui feraient défaut pour en

assumer l'équivalent dans l'univers numérique. Et quand bien-même cet « archiviste » acquerrait ces compétences, il n'en aurait pas les ressources institutionnelles : les directions des systèmes d'information les tiennent aujourd'hui dans chaque organisation, et elles les garderont pour des raisons évidentes de saine gouvernance.

Pour autant, une direction des systèmes d'information peut être amenée à comprendre, petit à petit, qu'un service d'archives n'a pas tout à fait le même rapport à l'information qu'un autre service. Un musée gère des collections au moyen d'informations, un commissariat gère l'ordre public au moyen d'informations... L'archiviste, lui, gère de l'information au moyen d'informations. La gestion de l'accès à l'information est sa finalité. Il est à ce titre un allié précieux pour une DSI qui saurait s'appuyer sur ses savoir-faire, comme de nombreuses expériences l'ont déjà montré.

C'est enfin le rapport aux services producteurs d'archives qui est amené à se transformer. La profession a très largement pris conscience de l'intérêt qu'il y a à porter un certain nombre de messages très en amont du courant, dès la conception même des systèmes d'information. Certains l'ont réussi avec bonheur, notamment dans les Missions des archives en administration centrale. Cette « immixtion » s'est faite au prix d'un changement de posture, changement sans lequel l'archiviste est inaudible. En se limitant à une posture d'autorité, basée sur une légitimité scientifique ou une expertise hermétique, le risque est de déresponsabiliser les services administratifs dans la gestion de cet outil de travail qu'est l'information. S'il est souvent garant d'une certaine vision dans le temps, l'archiviste intervient davantage comme maïeuticien que comme prescripteur.

Le secteur des archives n'est pas porteur de valeurs dominantes dans l'administration française. Sa force ne vient pas du partage consensuel chez tous ceux que nous appelons « services producteurs » d'une passion pour le patrimoine, les tableaux de gestion ou les migrations de format. Sa force ne peut lui venir que de sa capacité à fonctionner dans un réseau car, si petit que soit son domaine, l'archivistique doit pouvoir parler à tous de la manière de gérer dans le temps de l'information pour conduire leurs activités.

Pour toutes ces raisons, l'archiviste de demain ne sera sans doute plus tout à fait ce qu'il est aujourd'hui. Inséré dans un réseau qui a considérablement changé, il s'adapte progressivement pour y trouver sa juste place et déployer toute sa plus-value. Tout se passe en fait comme dans la Caverne de Platon (et l'on sait que ce type de lieux sombres est bien familier à l'archiviste). Enfermés dans ce sous-sol, nous manipulions cartons, chemises, liasses. Autant d'objets

qui n'étaient finalement que des ombres, certes bien lourdes et encombrantes. Et c'est en sortant de la cave, véritable Caverne métaphorique, que nous découvrons, petit à petit, avec fascination, que les ombres étaient celles des objets qui nous intéressaient profondément depuis Pérotin : l'information, le temps, la responsabilité. Le numérique est l'occasion de toucher du doigt ce qui fait l'essence de notre profession.

Demain, pas plus qu'aujourd'hui, archiviste ne sera un métier. C'est une profession dans laquelle se distinguent différents profils, différentes affinités, différentes spécialités, différentes logiques de travail. Le projet ADAMANT ne prétend nullement décréter ce que sera l'archiviste à la mode dans cinq ans. L'organisation que nous évoquions ci-dessus s'appuie justement sur cette diversité, pour en faire une richesse et non un obstacle. Spécialistes du numérique, responsables du dialogue avec les services versants, garant d'un accès intellectuel et physique dans le temps sont autant de profils qui sont et resteront nécessaires au bon fonctionnement d'une chaîne archivistique, à condition qu'ils travaillent autour d'objectifs partagés.

Dans un écosystème aussi complexe que celui auquel donne naissance la révolution numérique, ces objectifs devront également être partagés au-delà de l'administration des archives. Le portage du programme VITAM par la direction interministérielle des systèmes d'information et de communication est en un sens un signe fort et très encourageant. Cela ne peut être qu'un début dans la construction d'un partenariat solide avec le monde des systèmes d'information.

Pierre MARCOTTE
Chef de projet métier ADAMANT
Direction de l'appui scientifique
Archives nationales
pierre.marcotte@culture.gouv.fr