

## Table ronde : La vision des décideurs

---

**Citer ce document / Cite this document :**

Table ronde : La vision des décideurs. In: La Gazette des archives, n°213, 2009. Les archives, patrimoine et richesse de l'entreprise. pp. 63-80;

[http://www.persee.fr/doc/gazar\\_0016-5522\\_2009\\_num\\_213\\_1\\_4532](http://www.persee.fr/doc/gazar_0016-5522_2009_num_213_1_4532)

---

Document généré le 15/03/2017

## Table ronde : la vision des décideurs

### Henri Zuber (modérateur, responsable des archives de la SNCF)

L'objectif de ce colloque est de faire s'exprimer des dirigeants et des responsables d'entreprise sur ce qu'ils attendent des archives et la manière dont ils envisagent le rôle de l'archivage au sein de leur entreprise.

### Dominique Blanchecotte (Directrice du cabinet du président et du directeur général, La Poste)

Pour bien comprendre le problème des archives à La Poste, il faut d'abord présenter le groupe. C'est une entreprise gigantesque, avec 300 000 personnes en équivalents temps plein, plus que l'armée. La Poste est présente sur l'ensemble du territoire, organisée en réseaux, avec 17 000 points de contact. Elle est constituée en exploitant public depuis 1991, ainsi qu'en groupe industriel et de service, avec 350 filiales et quatre grands métiers : le courrier, le colis, la banque postale et le réseau (« l'enseigne »). Environ 45 millions de comptes sont ouverts à la banque postale, 640 millions de colis sont gérés chaque année, le chiffre d'affaires atteint 20,8 milliards d'euros. Cette entreprise a une histoire, qui commence avec Louis XI qui posa les bases du réseau postal. Les archives doivent rendre compte de cette histoire, surtout dans le contexte concurrentiel actuel. Les obligations réglementaires des EPIC s'appliquent bien sûr à La Poste : gestion des archives courantes, versement des archives définitives, obligation d'un visa avant toute destruction définitive, procédures de dérogation... L'organisation se répartit entre un petit niveau national et des délégués territoriaux en contact régulier avec le niveau national.

Le service des archives a pour mission de définir et de mettre en œuvre la politique archivistique du groupe La Poste. Les actions doivent se traduire par des kilomètres linéaires d'archives classées et répertoriées, y compris

des supports sonores. Les techniques évoluent si vite qu'il faut sans arrêt recommencer le travail, jusqu'à travailler aujourd'hui avec l'Armée de Terre qui utilise des principes de gravure très performants. Notre souhait est de professionnaliser l'équipe des archivistes et qu'elle puisse encadrer les ressources de La Poste qui aident à l'archivage. Le Service national des Archives est sollicité par toutes les directions et tous les métiers afin de mettre en place les procédures documentaires destinées à sécuriser le groupe. Des *reportings* réguliers sont effectués, sur les projets nationaux d'archivage, comme, en ce moment, l'archivage de tout l'immobilier. La Poste est presque le premier propriétaire immobilier en France, ce matin encore des photos de plans ont été découvertes dans des caves. Il y a certains endroits où le travail d'archivage est plus délicat, en Corse par exemple. À ce jour, 1 500 000 dossiers de personnel sont archivés, et doivent être conservés pendant 90 ans. La collecte et l'externalisation des archives intermédiaires n'ont pas beaucoup avancé pendant les cinq premières années du statut EPIC de La Poste, malgré les obligations réglementaires. Des actions de sensibilisation ont été menées auprès du personnel, après lesquelles la collecte d'archives et les éliminations réglementaires ont fortement augmenté, ainsi que la mise en place de plateformes afin de communiquer rapidement et d'effectuer des recherches documentaires efficaces et rapides.

Il serait intéressant de réaliser un jour une manifestation entre entreprises afin d'exposer les petits trésors de leurs archives. La Poste dispose par exemple d'anciens registres du personnel, écrits à la main, où il est précisé des dates de naissance d'agents dans les années 1820, des photographies de l'Hôtel des Postes de Strasbourg pendant sa construction, des bureaux temporaires utilisés dès les années 1950.

### Henri Zuber

Je vous remercie de cette présentation. Pour avoir personnellement participé récemment à un jury de promotion interne de membres de votre équipe, je peux affirmer ici que j'ai vraiment apprécié la qualité de vos collaborateurs, ceux en formation initiale ou ceux arrivés à ce métier sur le tas. Il s'agit d'une équipe de responsables territoriaux d'archives qui fait envie à l'ensemble des responsables des entreprises d'archives en réseaux, comme c'est le cas à la SNCF.

## Dominique Blanchecotte

Tout le travail qui a été accompli a permis aux décideurs de découvrir que les archives pouvaient leur apporter un certain nombre de choses. De même, ce travail a permis de redonner de la fierté aux équipes qui s'en sont occupées, et qui n'étaient plus, dès lors, des inconnus dans l'entreprise.

## Henri Zuber

Mais tout le travail de communication repose cependant sur l'appui fort des hauts dirigeants de l'entreprise. C'est ce que l'on peut constater à la Poste.

La parole est à Daniel Colas.

## Daniel Colas (Responsable maîtrise documentaire et archives groupe, Peugeot Citroën)

Le groupe PSA est présent dans 150 pays, avec 3,5 millions de véhicules vendus. PSA est le deuxième constructeur européen, avec 60 milliards d'euros de chiffre d'affaires, et 200 000 hommes et femmes dont plus de la moitié s'occupe directement de fabrication automobile. PSA totalise deux siècles d'histoire, une longue histoire industrielle qui débute avec la société Peugeot Frères fondée en 1810. L'automobile Peugeot est lancée en 1890, Citroën suit quelques années plus tard. La première grande unification des deux entreprises a lieu en 1976.

L'intérêt des archives est avant tout celle de la traçabilité pour diverses raisons : des raisons légales et de responsabilité, mais aussi afin d'assurer la sécurité des clients ou pour des questions de contentieux éventuels, notamment avec les fournisseurs. Le contexte actuel crée un durcissement des conditions et des enjeux externes, mais en même temps il y a eu une banalisation du traitement des documents : avec l'arrivée de la bureautique, on va plus vite mais on oublie parfois aussi la rigueur. Les mécanismes anciens et régulateurs de la gestion des documents ont été peu à peu oubliés. Comme toute entreprise vivante, beaucoup de mouvements de réorganisation et de départs plus ou moins nombreux provoquent ce que l'on peut appeler « l'amnésie » de l'entreprise. L'orientation est de faire maîtriser les archives par le plus grand nombre, en clarifiant les principes de l'archivage, au travers d'une charte, et de mettre en pratique la grande question du « jusqu'à quand garder les choses, et quelles choses ? ».

La logique de la mission repose sur deux projets transversaux : la maîtrise documentaire et le projet d'archivage. Les archives sont classées en « archives vivantes », environ 40 km linéaires à ce jour, avec un système d'archivage à la fois électronique et papier ; et en « archives historiques », placées à Hérimoncourt dans le Doubs, où se trouvent les racines historiques du groupe. Ce centre rassemble les archives industrielles. Les archives des anciens produits et véhicules du groupe sont, elles, dans le Musée de l'Aventure Peugeot à Sochaux ainsi qu'au Conservatoire Citroën à Aulnay-sous-Bois.

À ce stade, depuis quatre ans de travail, la politique d'archivage est bien en place, avec un référentiel de conservation comprenant des justificatifs sur les durées de conservation. Les pratiques de moyens d'archivage physique ont été unifiées. Il reste beaucoup de travail à accomplir, avec notamment la conquête du territoire interne de l'entreprise, en allant d'abord dans les endroits où se trouvent des enjeux : par exemple dans le cas d'attaques judiciaires pour exposition à l'amiante où l'entreprise doit pouvoir prouver que les allégations sont fausses, si c'est le cas bien entendu. Un autre défi est celui de l'évolution des moyens d'archivage en un vrai système global, avec la gestion des centres de stockage physiques, parfois externalisés, et le développement d'une infrastructure informatique adaptée. Pour ce qui est des ressources humaines, la stratégie dite du nénuphar a été appliquée : conquérir les endroits qui sont réceptifs à l'archivage et gagner peu à peu, par proximité, les territoires environnants.

## Henri Zuber

Il est important d'insister sur cette notion : avancer avec les secteurs qui souhaitent avancer eux aussi, qui voient la nécessité et la difficulté de la tâche, tout en sachant que le système des correspondants archives est très difficile à mettre en place, notamment parce qu'il est ardu de trouver des personnes mobilisées sur un tel sujet. De ce point de vue, le système des professionnels implantés à travers le territoire de l'entreprise, dans des points stratégiques fixes, paraît assez intéressant.

La parole est à Rémi Feredj.

## Rémi Feredj (Directeur du département des Espaces et du Patrimoine de la RATP)

La fonction archives doit pouvoir être intégrée au mouvement de l'entreprise, laquelle ne fonctionne pas par stocks, mais par flux d'activité. Il y a 45 000 salariés à la RATP, répartis en quatre réseaux (bus, RER, métro, tramway), mais aussi dans la maintenance, l'ingénierie, les services fonctionnels. L'histoire de la RATP débute en 1875 et se répartit en une moitié de service public et une moitié de société privée de transport. La révolution s'est déclenchée avec l'arrivée de Christian Blanc à la tête de l'entreprise. C'est là que naissent les archives et leur mise en mouvement. Christian Blanc a notamment fait le constat que les entreprises qui faisaient le transport parisien (bus et métro) avaient deux sièges sociaux et deux directions, et ce, malgré la fusion administrative des années 1940. Le rapprochement s'est fait physiquement, en quittant le siège social historique du bus, en rasant le siège social historique du métro, et en construisant la « Maison de la RATP et des transports parisiens ». Cette réforme est indissolublement liée à la gestion des archives. Des fonctions ont été créées, et une « adhérence spatiale » a dû être fabriquée dans une entreprise qui est, par essence, une entreprise de flux : la RATP a toujours très bien su combien coûtent ses lignes de métro, mais ne savait pas la valeur de ses biens immobiliers. Les archives et la mémoire de l'entreprise ont été rassemblées au sein du département du patrimoine. Le *continuum* dans la chaîne d'archivage s'est révélé être la notion de patrimoine. Mais il s'agit d'un mot piège parce que le patrimoine peut être de la poussière, de la spéculation, un outil de production, un vecteur d'avenir. C'est autour de cette notion que s'est cristallisée la fonction archives de la RATP.

La première leçon apprise avec ce travail, c'est que les archives et la mémoire ont été, depuis 1990 jusqu'à aujourd'hui, un levier de management de l'entreprise. Les archives ont accompagné la révolution de l'entreprise. Le département dont j'ai la gestion est celui « des espaces et du patrimoine », avec 25 km linéaires d'archives, en progression de trois kilomètres par an, contre 1,5 km de moins par an, soit un solde de 1,5 km de plus chaque année. Il y a 5 km linéaires d'archives historiques, 150 000 négatifs dont 30 000 plaques de verre et 2 500 films. L'histoire continue, bien entendu, avec aujourd'hui la régionalisation des transports. La RATP a désormais pour donneurs d'ordre les régions, et non plus l'État, et sera prochainement soumise à la mise en concurrence, sur l'ensemble de ses métiers. On essaie donc de gagner de la place, de la qualité d'information, de la rapidité dans

l'acquisition des informations, le tout grâce aux archives électroniques. Les archives historiques constituent un levier phénoménal en terme de politique de marque : elles y participent pleinement. Mais l'utilisation des archives historiques à des fins de politique de marque n'est pas aisée : trop utilisées, elles laissent l'impression d'une entreprise qui ne va pas de l'avant parce qu'elle se complait dans son auto-célébration. Dans un moment de privatisation, les archives et la mémoire de l'entreprise deviennent un outil fabuleux d'intégration. Il s'agit réellement d'un levier de productivité. En outre, en l'espace de cinq années, 60 % de mon encadrement aura changé avec le départ de la génération du *baby-boom* et la productivité qui fait que deux départs ne sont plus remplacés que par une arrivée. La ville aussi a évolué, avec ses mutations et ses systèmes de régulation d'après-guerre qui n'ont cessé d'évoluer, jusqu'à la situation actuelle. À ce titre, les versements d'archives sont des moments forts de la vie d'entreprise, pendant lesquels des salariés transmettent leurs connaissances et leur histoire à d'autres salariés. Enfin, les archives sont un outil de transmission et de témoignage : non seulement sur l'entreprise elle-même, mais aussi sur son environnement urbain.

En conclusion, la RATP a accompagné des anniversaires : centenaire du bus, centenaire du métro, musée de la RATP, autobus à l'ancienne dans les rues de Paris, etc. Aujourd'hui, l'effort se porte sur le chantier d'archivage des photographies sur plaques de verre, pas moins de 30 000 exemplaires qui vont faire l'objet d'expositions, de rencontres artistiques, de collectes de témoignages, le tout dans la logique d'une politique de marque, et afin de prouver que grâce à ses archives, la RATP est prête pour demain.

## Henri Zuber

Rappelons le souci qu'a la RATP d'accompagner chacune de ses interventions de rénovations urbaines d'un dossier évoquant l'insertion de l'activité de transport dans la ville : c'est une démarche tout à fait exemplaire.

La parole est à Jacques Lévy-Morelle.

## Jacques Lévy-Morelle (Secrétaire général, Solvay)

Le groupe Solvay est basé à Bruxelles, actif dans une cinquantaine de pays, avec un chiffre d'affaires essentiellement constitué en Europe, mais aussi en Amérique du Nord et en Asie. L'origine du groupe remonte à 1863

avec le carbonate de soude, produit qui intervient dans la fabrication du verre. Aujourd'hui le carbonate de soude ne représente que 7 % des activités du groupe. Le siège est à Paris, 6 000 personnes sont employées en France, plusieurs usines sont réparties sur le territoire. Traditionnellement et historiquement, le groupe a toujours été très français. Les activités se répartissent sur trois grands pôles : la chimie des alcaloïdes, des halogénés et de l'oxygène ; les plastiques (PVC, polymères spéciaux pour l'aérospatial et l'automobile) ; la pharmacie, activité la plus récente du groupe. La société est d'origine familiale : aujourd'hui encore 50 % de la société est détenue par la famille Solvay. La société est cotée en bourse depuis la fin des années 1960.

La tradition familiale, très ancrée dans l'entreprise, se reflète dans la manière de traiter les archives. Dans cinq ans, ce sera le 150<sup>e</sup> anniversaire de l'entreprise, en prévision de cet événement, un groupe d'historiens internationaux a été mis en place dans le but d'écrire l'histoire du groupe. Ce groupe travaille depuis déjà un an. Les archives du groupe sont très décentralisées, sans politique de conservation d'archives écrite. Cependant, il y a une culture interne, très conservatrice, et peu de choses ont finalement été éliminées. Ce qui pose un gros problème à l'équipe d'historiens vu la masse de documents à consulter, mais permet aussi quelques surprises : Jean Monet ou encore le pape Jean-Paul II ont visité des usines du groupe ; certaines usines avaient été construites en Russie et ont disparu après la révolution de 1917, mais leurs archives, en langue française et intactes, ont pu être retrouvées. De même, après la Deuxième Guerre mondiale, toutes les archives des usines de la partie centrale de l'Europe ont été nationalisées, sous le régime communiste, mais il a été possible de récupérer ces archives ces dernières années, avec notamment des films anciens et des plaques de verre en noir et blanc et en couleur.

Ces quarante dernières années, un problème particulier est venu déranger le monde des archives : auparavant, on ne faisait pas beaucoup de copies, mais avec l'arrivée des fax, des photocopieurs, d'Internet, des intranets, il y a une masse considérable qui s'est ajoutée. Un même e-mail, transmis de destinataire en destinataire, peut ainsi se retrouver imprimé plusieurs fois et conservé simultanément en différents lieux. La « massification » des archives est donc un fameux problème. De même que la multiplication des canaux. Il y a 20 ans encore, le canal d'entrée et celui de sortie des archives restaient uniques : c'était La Poste. La gestion des archives consistait à faire des tris à l'entrée et à la sortie. Mais aujourd'hui, tout le monde commu-



nique avec tout le monde, et l'entreprise doit réussir à éviter autant que possible cette dispersion, afin de retrouver, réassembler, réordonner et réarchiver des documents dispersés un peu partout. Ce qui pose aussi une question de discipline interne, qui n'est guère aisée à mettre en place.

## Henri Zuber

La parole est à Alain Pradaud, qui va axer sa présentation sur sa mission de correspondant CNIL au sein du groupe AGF.

## Alain Pradaud (Direction juridique et conformité du groupe, AGF)

Je ne suis pas archiviste, ni en terme d'activité ni en terme de métier, c'est Catherine Berton, présente à ce colloque, qui occupe cette responsabilité. Je suis pour ma part le responsable du département « Données nominatives », et je dois protéger les données personnelles des clients, des prospects, des agents, des courtiers. En ce sens, je demande à tous mes interlocuteurs AGF de détruire les archives de données personnelles. Dans les lois Informatique et Liberté existe un « droit à l'oubli » : au bout d'un certain temps, la société vous laisse le loisir d'être oublié de ses archives, dans le cas, par exemple, d'un jugement au tribunal ou d'un problème financier.

Le groupe AGF provient de fusions multiples et de nationalisations, et s'insère aujourd'hui dans le cadre d'un groupe européen, Alliance, qui est lui-même désormais un groupe mondial présent en Afrique, en Europe, en Asie et aux États-Unis, et qui emploie 20 000 personnes, aussi bien dans des activités de banque que d'assurances de personnes, d'automobiles, de maisons, de crédits, de produits financiers. Différentes lois et préconisations s'appliquent donc dans différents pays, qui doivent être harmonisées notamment dans le cadre de la protection des données personnelles.

Dans le cadre « informatique et libertés » (qui contient en fait bien plus d'information que d'informatique à proprement dit), ce sont d'abord les métiers qui définissent les données et les fonctions associées à ces données. L'informatique assure ensuite l'intégrité de ces données, et les moyens de s'assurer de cette intégrité. En 1978, un projet « Safari » avait pour but de rassembler toutes les données et identifiants d'un individu dans un seul référentiel pour l'ensemble des organismes publics. Cependant, la gestion du droit d'accès à ces données et des responsabilités de ses animateurs avait suscité beaucoup d'inquiétude. Les députés français ont alors

souhaité protéger les personnes, qui risquaient notamment de se retrouver exclues de certains services de manière automatique, sans qu'une décision humaine ne soit prise. AGF gère donc la conformité de ses données personnelles aux lois et aux politiques des différents pays où sont installées ses filiales.

La loi Informatique et Libertés concerne des parcelles de vie privée, ses règles et lois ont été harmonisées au niveau européen, au sein du groupe G29, qui publie régulièrement des informations et des réglementations. L'implantation en France de ses décisions date de 2004. Au niveau du groupe AGF, un audit a considéré qu'il ne serait pas inutile de créer une fonction générale au niveau du groupe, à la Direction juridique et de la conformité du groupe : antiterrorisme, déontologie, antifraude, informatique et libertés, le tout en relation avec les lois européennes sur ces sujets.

Le plus important, au-delà de l'élaboration des procédures et des réglementations, est d'abord une question de culture d'entreprise et de sensibilité. Toute procédure ne fonctionnera que si les personnes y sont sensibles et s'informent les uns les autres. Le plus important est d'être proche du terrain : un réseau est implanté dans toutes les unités du groupe AGF (chaque processus est relié à une sphère marketing, une sphère comptable, une sphère distribution, etc., chaque coordination de ces sphères de produit est une « unité »).

On entend par « données nominatives » toute information permettant d'identifier une personne : numéro de téléphone, plaque d'immatriculation, numéro de bureau, etc. C'est aussi ce qui touche aux « données sensibles » : couleur de peau, origine géographique, appartenance à un syndicat, etc. Informatique et Libertés n'interdit rien à partir du moment où les informations collectées sont nécessaires à l'activité exercée par la personne. L'ensemble de mon activité consiste à identifier tous les systèmes d'information qui contiennent des données personnelles, et à partir de ce moment-là, de faire en sorte que les personnes dont il s'agit soient informées de la finalité de cette collecte, et qu'ils aient les moyens d'accéder à tout moment à ces informations, afin, éventuellement, de les modifier, de s'opposer à leur utilisation ou de les supprimer.

La conservation et le droit à l'oubli impliquent la gestion des archives. Les lois Informatique et Libertés impliquent aussi que toute personne ne peut avoir accès à vos informations personnelles. La confidentialité implique de

sécuriser l'accès et l'intégrité des archives qui sont collectées. Les données doivent être gérées sous la responsabilité d'une personne, qui doit déterminer qui a le droit d'accéder aux informations, qui peut les modifier et les supprimer. Sans responsable, l'archivage ne fonctionnera pas.

Sans application des lois Informatique et Libertés, le gérant de la société peut faire jusqu'à cinq ans de prison, une amende de 300 000 € peut tomber, mais surtout les traitements (démarche commerciale par exemple) peuvent être stoppés net.

Le coût de l'archivage est évidemment à prendre en compte : tous les documents AGF à archiver seront peu à peu numérisés, c'est-à-dire dématérialisés, ce qui permet de gagner du temps et de raccourcir les délais ; cependant, la gestion n'implique pas des durées. Les durées concernent les pistes d'audit fiscal, les contentieux, les lois sur les contrats et les crédits, les gestions de comptes. Et là, les supports de nouvelle technologie sont bien moins efficaces que les papyrus des Égyptiens. Il n'y a plus de lecteurs de disquettes sur le marché désormais, et bientôt les archives sur DVD et CD-Rom seront rendues obsolètes par l'arrivée du *Blue-Ray*.

Un autre problème rencontré est celui de la sémantique. Les lois Informatique et Libertés ont une sémantique propre, les archivistes en ont une autre, de même qu'il y a des sémantiques métier. La sémantique Informatique et Libertés considère trois « niveaux d'archives » : au niveau 1, il s'agit de passer un support de collecte dans une base de données, le niveau 2 consiste à gérer et exploiter les données déjà placées dans une base, le niveau 3 considère les modèles statistiques et l'aspect patrimonial des données.

J'attends des archivistes des règles, des principes, des lois, qui permettent d'avancer dans la définition de la mise en œuvre de la dématérialisation des documents, des processus types, des techniques ou des tiers de confiance, des services aussi entre les Archives nationales et les entreprises.

## Henri Zuber

Sur cette question du droit à l'oubli, j'ai personnellement des souvenirs de sanctions amnistiées, qui avaient été conservées par les Ressources humaines, alors que normalement la faute amnistiée devrait automatiquement disparaître.

La parole est à Jacques Tarallo.

## Jacques Tarallo (Directeur des affaires juridiques générales, Sanofi-Aventis)

Je suis juriste, responsable des affaires juridiques générales, et nullement un spécialiste en matière d'archives, mais je peux vous faire sentir le besoin que nous avons de vous, les experts en archives, dans le cadre de notre travail.

Sanofi-Aventis est, à l'origine, le groupe Sanofi créé en 1973. L'entité actuelle regroupe environ 400 sociétés différentes, dont Rhône-Poulenc, Roussel-Uclaf, Synthélabo, etc. C'est aujourd'hui le premier groupe européen pharmaceutique et le troisième groupe mondial, présent dans environ 50 pays, avec 90 000 collaborateurs. Trois pôles d'activité principaux : l'Europe, l'Asie et les États-Unis, lesquels sont devenus le marché principal avec plus d'un tiers du chiffre d'affaires généré là-bas. Entre la mise au point d'un médicament et sa mise sur le marché, il s'écoule environ 10 ans, puis le produit est commercialisé pendant 10 ans, protégé par un brevet. La durée de vie d'un médicament est donc d'environ 20 années. Le cœur du métier est ainsi la propriété intellectuelle, les brevets, ce qui exige d'être protégé en détail. C'est à ce moment que les archives interviennent de manière cruciale.

Pendant les 20 ans de vie du médicament, des dossiers très lourds doivent être conservés : la recherche, les études cliniques, le développement, la commercialisation, l'enregistrement du produit (l'équivalent d'une pièce entière de boîtes de dossiers à remettre aux autorités).

Sanofi-Aventis étant le résultat de nombreuses fusions, acquisitions et cessions de sociétés, l'ensemble des archives de ces sociétés doit être recensé et classé, à des fins d'identification et de transmission. Cette organisation, extrêmement lourde, est prise en charge par un service des archives dirigé par Olivier de Boisboissel. Le périmètre des archives comprend les archives du siège, les fonctions support, les métiers et les filiales. Une charte et des procédures permettent l'organisation de la conservation et de la transmission des archives.

L'aspect juridique est fondamental, car nous avons affaire à de très nombreux procès, les produits de Sanofi-Aventis étant régulièrement attaqués :

- par les fabricants de médicaments génériques qui veulent commercialiser leur production avant expiration des brevets et cherchent donc à démontrer que ces brevets ne sont plus valides. Dans ce cas, les archives permettent de rassembler l'ensemble des données qui ont permis le dépôt du brevet concerné ;

• réponse aux class actions aux États-Unis : il s'agit d'actions légales réalisées par des patients soutenus par des avocats qui en font un véritable commerce. Les archives y jouent là aussi un rôle fondamental en matière de preuve.

### Henri Zuber

Je vous propose de lancer la discussion autour de trois grands thèmes :

- une politique d'archivage, pourquoi ?
- quels relais hiérarchiques mis en place ?
- quelle réception de la fonction au sein de l'entreprise ?

Dans une structure qui se projette vers l'avenir, il est vrai qu'il est difficile de légitimer le fait de s'appuyer sur la base que sont les archives, mais en même temps il est évident que c'est un élément fort de stabilité et de recours, qui manifeste une permanence de la nouveauté, de la recherche d'innovation.

### Daniel Colas

On peut retourner ce propos : les entreprises ont aussi une histoire, et construire leur image, leurs produits, sur cette assise. Chez Peugeot, avec 200 ans d'histoire industrielle, une image de solidité et d'expérience a pu être mise en place.

### Rémi Feredj

D'un point de vue technique, on ne fait pas toujours l'avenir grâce aux ressources du passé. En 1900, les autobus étaient construits dans le 18<sup>e</sup> arrondissement, et le savoir-faire était si grand qu'au moment de la guerre, ce n'étaient plus des autobus, mais des avions biplans qui sortaient des usines. De nos jours, toute cette mémoire sert aux chercheurs et les autobus sont achetés auprès de constructeurs automobiles. Il y a cependant des entreprises qui ont des « vieux » patrimoines : 300 stations de métro à la RATP, dont 220 étaient en service déjà en 1930. Environ 30 millions d'euros sont investis chaque année dans leur rénovation : ces travaux nécessitent de se plonger dans les archives pour vérifier les plans des réseaux électriques, des canalisations environnantes, de la constitution du sol, etc. Lorsqu'un plan de station de métro est égaré, c'est de l'argent perdu pour la RATP.

## Dominique Blanchecotte

Notre président, ancien de la RATP, disait toujours qu'il faut donner à chacun à la fois des racines et des ailes. On ne peut pas gommer le passé. Tout le travail d'archivage de La Poste permet de découvrir un tel passé, une telle richesse historique, un tel patrimoine : par exemple, les boîtes aux lettres anciennes ouvragées, dont le groupe pourrait s'inspirer aujourd'hui pour rendre les actuelles boîtes aux lettres plus agréables aux usagers.

## Jacques Lévy-Morelle

Une entreprise à plusieurs facettes, chacune doit avoir une politique de conservation des archives adaptée à ses besoins. Dans le domaine architectural ou immobilier, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, les sociétés construisaient des usines à tour de bras, elles faisaient partie du paysage au même titre que l'église, l'école, la mairie, etc., et faisaient partie du patrimoine architectural. D'un point de vue social, il y a des archives importantes chez Solvay : des contrats d'emploi des années 1880, des régimes de pension, des dossiers de litiges aussi, par exemple avec des personnels qui travaillaient dans des usines qui ont été ensuite nationalisées. Le système judiciaire américain est particulièrement différent du système européen : tous les dossiers internes doivent être présentés lors des procès, ce qui a une influence fondamentale sur la manière de gérer et conserver les archives en lien avec le marché américain. Il faut être extrêmement attentif à la sélection de ce qui est conservé.

## Henri Zuber

La question de ce qui est « relevant » ou pas est importante, il faut démontrer qu'on a détruit des archives de bonne foi, selon des règles d'archivage préétablies.

## Jacques Tarallo

La politique de conservation doit rester cohérente, aux yeux d'un juge américain : il ne faut pas donner l'impression d'avoir détruit des choses de façon coupable. Chez Sanofi-Aventis, nous réfléchissons à la mise en place d'une politique globale de conservation pour les documents, inspirée principalement par les pratiques de la filiale américaine.

### Henri Zuber

Conservation d'archives, archivage et gestion de l'information sont-ils la même chose pour vous ? Sont-ils constitués au même niveau et quelles sont leurs conséquences pour le fonctionnement de l'entreprise ? Le terme « archivage » est un terme métier très récent, ce n'est pas tout à fait la notion américaine de « *records management* ».

### Daniel Colas

On parle ici d'information. Il y a une grande continuité, très naturelle, entre la gestion d'information sous forme de documents et l'exploitation des archives par la suite. De la même manière, il y a une différence entre les systèmes d'information documentaire et les systèmes d'archivage. Les exigences n'y sont pas les mêmes. Les systèmes d'information passent beaucoup par la circulation des e-mails, dont la plupart n'ont pas vocation à être archivés. Les systèmes d'archivages impliquent bien plus la notion de conservation, de classement et de tri. Il y a incontestablement une continuité entre les deux systèmes, mais avec de grandes différences de traitement.

### Henri Zuber

Nous étions, il y a une trentaine d'années, dans des systèmes de bureaux d'ordres, de secrétariats, de tenues de classement interne. Les patrons, les services disposaient de dossiers courants tenus à la pièce, avec des systèmes de classement gérés par les assistantes et les secrétaires. La bureautique a fait voler en éclats ce système. Avons-nous su tirer parti des possibilités offertes par l'outil informatique, bureautique, pour créer des systèmes d'accès à l'information plus fiables ? Ou au contraire avons-nous créé plus de chaos, sur lequel nous devons désormais intervenir afin de réorganiser l'information ?

### Alain Pradaud

Nous ne sommes pas des professionnels des archives, je ne peux répondre qu'à partir des innovations technologiques, des grades d'innovation. Il est évident qu'une innovation est une destruction créatrice. Après le big-bang de l'Internet généralisé, après la mise en place de freins pour que tout le monde n'ait pas accès à tout, on ne peut que constater que, tôt ou tard, les

digues lâchent. La nouvelle frontière, c'est de partir du constat de chaos et tenter de créer des procédures nouvelles. Je réfléchis par exemple, très sérieusement, à rattacher ma chaîne documentaire et archivistique aux équipes en charge de l'information et qui créent les systèmes Intranet dans l'entreprise. Il s'agit de 25 personnes à reformer : ce n'est pas très lourd non plus. Nous sommes au bord de la fin de notre horizon connu, mais c'est d'abord une problématique de ressources humaines.

### Jacques Lévy-Morelle

La première priorité dans une entreprise est de gérer le flux d'information. La gestion de l'archivage vient après. Le collaborateur d'une entreprise reçoit chaque jour un flux d'e-mails d'au moins 100 à 200 messages, c'est mon cas en tout cas. Rien que le tri des priorités parmi tout cela est tellement absorbant que la question « que vais-je archiver là-dedans ? » n'est vraiment pas la priorité. Même en ayant défini une politique d'archivage, son exécution reste problématique !

### Alain Pradaud

Le système d'information qui va conduire à l'archivage, dans sa conception même, accuse un retard évident, parce que l'absorption de la révolution Internet a mis du temps à être réalisée. L'un des outils de notre activité, qui consiste à entretenir la chaîne documentaire, est donc en retard. C'est une question très sérieuse.

### Jacques Tarallo

Sanofi-Aventis a été l'objet d'une enquête sectorielle par la communauté européenne, comme les autres entreprises pharmaceutiques du secteur. Un beau jour, une dizaine de personnes est arrivée à la société, dont sept fonctionnaires de la Commission européenne et trois fonctionnaires français : ils ont demandé à avoir accès à l'ensemble des systèmes d'information du groupe et de ses systèmes d'archives. Ils décidaient eux-mêmes de ce qu'ils voulaient voir, en fonction des produits commercialisés. Finalement, nous nous sommes rendus compte que nous étions totalement soumis à cette enquête, sans aucun moyen de contrôle sur ce que ces personnes allaient consulter, quels mots-clés ils ont saisis, quels documents ils ont lus, etc. C'était un vrai souci pour notre équipe de juristes.



### Daniel Colas

On a non seulement créé le chaos, mais maintenant nous le subissons, même s'il y a des documents qui émergent des systèmes d'information de manière déjà structurée : factures, commandes, etc., qui sont traditionnellement archivées. Le chaos est surtout présent dans l'explosion bureautique, les e-mails en particulier. Nous sommes tous devenus individualistes dans l'entreprise, car chacun possède son ordinateur, son client de messagerie, etc. Dans ce contexte la mise en place de systèmes partagés n'est pas une mince affaire. Il faut réussir à développer un patrimoine partagé, qui puisse bénéficier à l'entreprise tout entière et pas seulement aux individus.

### Henri Zuber

Concernant le développement de la politique d'archivage dans vos entreprises, quels sont les relais mis en place et quelle est leur efficacité de mise en œuvre ?

### Dominique Blanchecotte

Le service national des archives est rattaché au cabinet du Président, et je fais moi-même partie du comité exécutif, ce qui permet d'accélérer grandement les décisions quant à l'archivage. Nous avons fait le choix d'un circuit très direct, assez court, avec des relais qui sont en prise directe avec nous, ce qui permet de sensibiliser rapidement la Direction générale lorsque c'est nécessaire. Parfois, les réformes arrivent plus vite que les notifications budgétaires. En l'occurrence, la dernière réforme date de novembre, alors que les budgets avaient été rendus en octobre. De ce fait, l'équipe (huit responsables territoriaux et huit personnes au siège) est soumise à une certaine pression, au sein d'un groupe de 300 000 personnes.

### Henri Zuber

La grande évolution des prestataires en archivage a aussi rendu possible cette politique. Il y a 20 ans, une telle professionnalisation était impossible.

### Jacques Tarallo

Chez Sanofi-Aventis, la fonction archives est rattachée à la Direction des Affaires générales, qui est elle-même directement rattachée au président de la société. Elle fait partie de la Direction du Patrimoine.

## Jacques Lévy-Morelle

Chez Solvay, il y a à la fois une centralisation du secrétariat général (archives des décisions du comité exécutif et du conseil d'administration) et une décentralisation des aspects fonctionnels (propriété intellectuelle, construction des usines, personnel, etc.).

## Rémi Feredj

Il y a deux questions, celle de la géographie et celle de l'animation. À la RATP, il y a une vingtaine de directions différentes (métro, bus, patrimoine, maintenance, finance, etc.). Les archives et la mémoire de l'entreprise dépendent de la Direction du Patrimoine. Pour qu'une politique transversale rencontre un besoin, il faut des instances. À la RATP, il y a des correspondants archives dans chaque département, dans différents réseaux. La vigueur, la réactivité de chaque réseau, dépend essentiellement de la personnalité de la personne qui en a la charge. Avec un bon animateur de réseau, professionnel et charismatique, le réseau fonctionne.

## Henri Zuber

J'ai une appréciation assez mitigée du rôle des correspondants, à cause justement des niveaux différents d'engagement d'une personne à une autre. Le rôle des correspondants est certes important, mais le soutien de la hiérarchie locale est indispensable. Il y a des cas où les personnes, n'étant pas mises en valeur dans leur activité, ne sont donc pas encouragées à faire des efforts.

## Rémi Feredj

Bien sûr, mais dans une entreprise comme la RATP, le directeur des bus peut par exemple devenir, plus tard, le directeur du patrimoine. La question du réseau est pertinente parce qu'elle est conçue sur une entreprise qui est déjà structurée en termes de réseaux.

## Henri Zuber

Les événements sont très « déclencheurs » en terme de versements d'archives, même des événements plus ou moins crédibles comme la menace d'une crue qui motivera les responsables locaux à réorganiser leurs archives.

## Alain Pradaud

Aux AGF, ce sont les métiers qui définissent les méthodes et les responsables d'information qui définissent les délais, ce qui doit être archivé et comment cela doit être archivé. Il y a un archivage « papier », avec des procédures et un centre géographique d'archivage, ainsi que des tiers d'archivage qui ont la charge d'archiver pour les AGF. C'est quand même, au final, le métier qui décide de la manière d'archiver. Il y a aussi un projet de dématérialisation, dans lequel on s'aperçoit que les outils informatiques présentent aujourd'hui des mises à disposition de données et des « temps de réponse » identiques, avec des coûts assez proches. Ce qui était séparé auparavant entre données de gestion et données d'archivage atteint aujourd'hui un rythme identique. Il faut alors décider, soit de réaliser ces archivages en interne (1 200 personnes en interne au service informatique), soit en passant par un prestataire de confiance. Mais peu à peu, les archives de gestion et les archives patrimoniales tendent à se rejoindre, et il coûtera trop cher de gérer deux types d'archivage différents.