

## Le projet d'être *records manager*

Aurélien Conraux

---

### Citer ce document / Cite this document :

Conraux Aurélien. Le projet d'être *records manager*. In: La Gazette des archives, n°228, 2012. Normalisation et gestion des documents d'activité (records management) : enjeux et nouvelles pratiques pour notre profession. pp. 135-151;

[http://www.persee.fr/doc/gazar\\_0016-5522\\_2012\\_num\\_228\\_4\\_4990](http://www.persee.fr/doc/gazar_0016-5522_2012_num_228_4_4990)

---

Document généré le 15/03/2017

# Le projet d'être *records manager*

---

Aurélien CONRAUX

## Professionnels de l'information et projets

Le premier juin 2012, une journée d'études était organisée à la Bibliothèque nationale de France en mémoire de Thierry Delcourt, directeur du département des manuscrits de 2006 à 2011. L'enchaînement des interventions ce jour-là montrait un parcours complet alliant sans rupture l'étude des documents patrimoniaux les plus précieux à leur valorisation par les technologies les plus modernes, articulé autour de trois thèmes successifs. Si l'hommage commençait naturellement par « les études médiévales » et l'acquisition d'un savoir scientifique, pour se continuer par « la figure du bibliothécaire » et une brillante diversité de postes et de responsabilités, ce n'est pas sur ces accomplissements individuels qu'il débouchait. L'apogée venait des réalisations de « l'homme de projet » sachant faire, mais mieux encore faire faire. C'est cette capacité à associer des énergies et des compétences variées au-delà des *impedimenta* de l'âge, de la langue ou de la géographie qui semblait le plus haut achèvement d'une carrière écourtée.

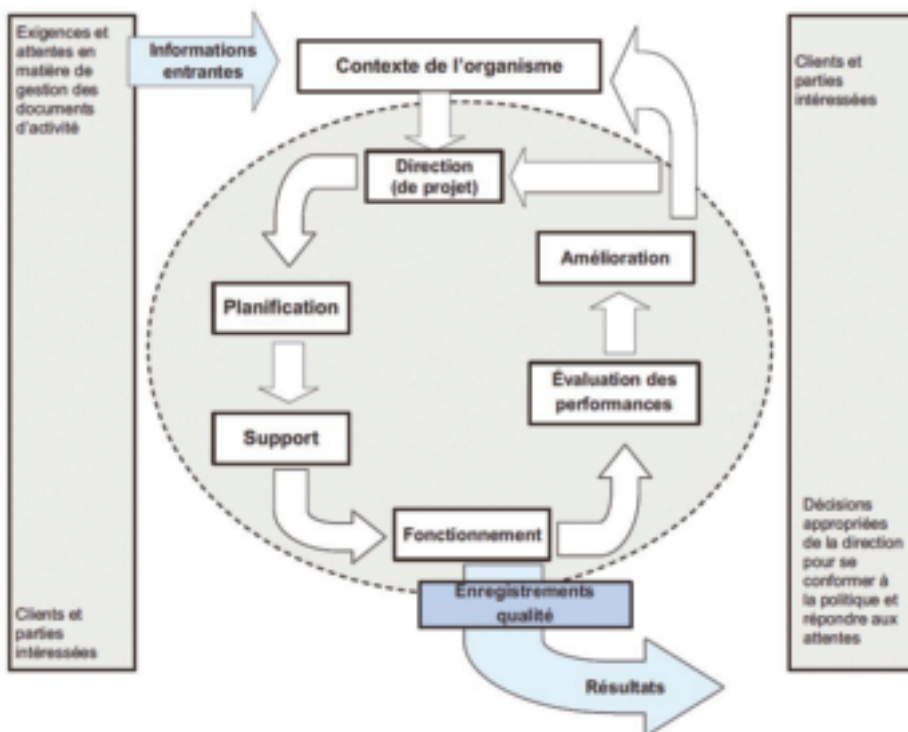
Quel archiviste en 2012, homme ou femme, serait décrit en ces termes ? Peu sans doute, ou bien par association à un projet majeur articulant une vie professionnelle en un avant et un après : la construction d'un nouveau site, un rapprochement de services, la préparation du tant attendu programme d'informatisation des inventaires ou le lancement de la numérisation du fonds X, Y ou W... Il reste ainsi à prouver que tous les professionnels des différents métiers de l'information méritent d'être commémorés pour leur capacité à enchaîner une succession de projets, c'est-à-dire une succession d'éléments mesurables, chacun répondant à un besoin précis et permettant de passer du temps long de l'information au temps court des organisations et à la trilogie des objectifs, des moyens et de l'évaluation des résultats.

Ne s'agirait-il que d'un décalage de quelques années entre des métiers proches, ou bien d'une diffusion progressive d'une nouvelle organisation du travail ? Même inachevée encore et pas toujours consacrée dans les fiches de poste ou les filières de formation, la segmentation d'un corps d'archivistes presque interchangeables en spécialistes de conservation préventive, de *records management*, de préservation numérique ou de valorisation peut être lue comme une conséquence de l'adoption généralisée d'un *management* par projets qui définit nos identités professionnelles et nous oblige à les renouveler sans cesse, avec un niveau croissant d'expertise.

Indépendamment de leur filière initiale de formation, les *records managers* ne se sont pas vus offrir le choix d'adopter ou non un fonctionnement par projet. Leur interaction avec les activités opérationnelles des institutions imposait naturellement des délais courts, une structuration initiale des enjeux et une continuelle adaptation des efforts aux réalités du terrain. Le *management* de projet est ainsi devenu une pratique naturelle.

## Impact de la conduite de projet

Cet article sur le *records management* et la conduite de projet pouvait donc s'aborder sous deux problématiques, deux prismes différents. Il était possible de détailler la succession des étapes d'un projet de *records management*, d'archivage ou de gestion des documents d'activité. Quel que soit le terme employé, seraient réapparues les mêmes étapes, présentes à l'esprit des professionnels depuis les modélisations initiées par l'Australie (AS 4390-1996 et DIRKS de 1996 à 2001) et traduites au niveau international dans l'ISO 15489 (2001) : une enquête préliminaire et une analyse des besoins, une identification des exigences archivistiques et de leur intégration dans les systèmes existants, l'élaboration d'une stratégie et de sa mise en œuvre opérationnelle, le déploiement et une maintenance contrôlée. En termes d'outils, on serait toutefois arrivé rapidement à la conclusion d'évidence que le projet de *records management*, d'archivage ou de gestion des documents d'activité – quel que soit le vocable préféré – n'est qu'une déclinaison particulière de la grammaire générale d'un projet. Cet adossement des normes et des pratiques visant à une bonne gouvernance de l'information est d'ailleurs volontaire et revendiqué : dans la structure du système de gestion des documents d'activité (SGDA) proposée par la norme ISO 30300, comment ne pas reconnaître les catégories de la roue de Deming et sa logique PDCA : planifier ; réaliser ; vérifier ; (ré)agir ?



La structure d'un SGDA selon la norme ISO 30300 (2011)

Le temps est mûr peut-être de compléter notre appropriation de ces références à la source même et d'ajouter directement, à la connaissance des outils spécifiques à la gouvernance de l'information, des formations en gestion de projet. Beaucoup d'entre nous ont déjà commencé, en remplissant nos étagères de bureau d'une documentation sur les méthodologies de l'audit, du contrôle interne, de la gestion des risques ou de la qualité.

Plutôt que détailler le savoir-faire, il est apparu plus intéressant de regarder les incidences de cette mise en œuvre de projet sur les individus, en un mot le savoir-être, l'*hexis* ou l'*habitus* du *records manager*. Certaines exigences ne seront pas nouvelles pour la profession d'archiviste, d'autres peuvent amener à reconsidérer assez largement l'exercice du métier, en particulier la priorité souvent donnée aux savoirs scientifiques.

## Le temps des clients

La première évidence d'un chef de projet est qu'il travaille pour des clients, qui seront principalement en *records management* d'autres agents de son institution ou des institutions extérieures liées par une relation contractuelle, hiérarchique ou de contrôle, plutôt qu'un particulier à qui un service sera fourni sans qu'il ait la possibilité d'intervenir sur la définition de la prestation ou ses modalités d'accomplissement.

La conduite classique d'un projet induit par définition une phase d'étude de la nécessité même de sa réalisation et du périmètre à couvrir : autrement dit, le chef de projet répond de la pertinence de ses propositions par rapport aux besoins des producteurs et utilisateurs des documents et données, qui seront considérés préalablement à toute action. La finesse de son analyse ne se situe pas ici dans la cartographie exhaustive des demandes, des documents ou des applications, même s'il s'agit d'un préalable utile, mais dans l'appréciation sensible des besoins réels dans la profusion contradictoire des attentes exprimées.

Nos interlocuteurs ont toutefois des rapports complexes avec l'information. Si les institutions contemporaines encouragent la création de postes d'expertise dédiés à une tâche spécialisée, elles développent également, en complémentarité de ces spécialisations, des systèmes de contrôle pyramidal et de travail collaboratif. Les agents maîtrisant ou concevant les activités d'un organisme – pour schématiser, les encadrants et les dirigeants – se trouvent donc être à la fois utilisateurs des systèmes de gestion des documents mis en œuvre, mais également encadrants responsables des processus documentaires dans leur équipe, voire décideurs de la stratégie générale. Concilier ces trois rôles n'est pas si simple, et le *records manager* se retrouve souvent dans une réunion à poser de côté le dossier présenté pour arbitrage afin de présenter telle ou telle fonctionnalité de l'outil ou les avantages concrets au quotidien pour un département d'une organisation documentaire plus précise.

Cette fluidité des échanges est une chance pour le *records manager*, qui entretient ainsi avec ses interlocuteurs une relation pouvant mêler des temps de formation individuelle, d'audits de l'efficacité collective comme du pilotage stratégique. La souplesse mentale requise pour passer d'un niveau à l'autre sans oublier jamais de revenir à l'objet principal de l'échange n'est cependant pas acquise sans de longs assouplissements ou un talent naturel pour la négociation. Qu'il me soit permis ici d'envier les nombreux collègues pourvus d'une diplomatie ferme et souriante, capables de faire entendre sereinement leur point de vue lorsque les désaccords se font entendre, sans rougir des oreilles ni monter le ton...

## **Le temps des cartographies, des schémas et des noms étendards**

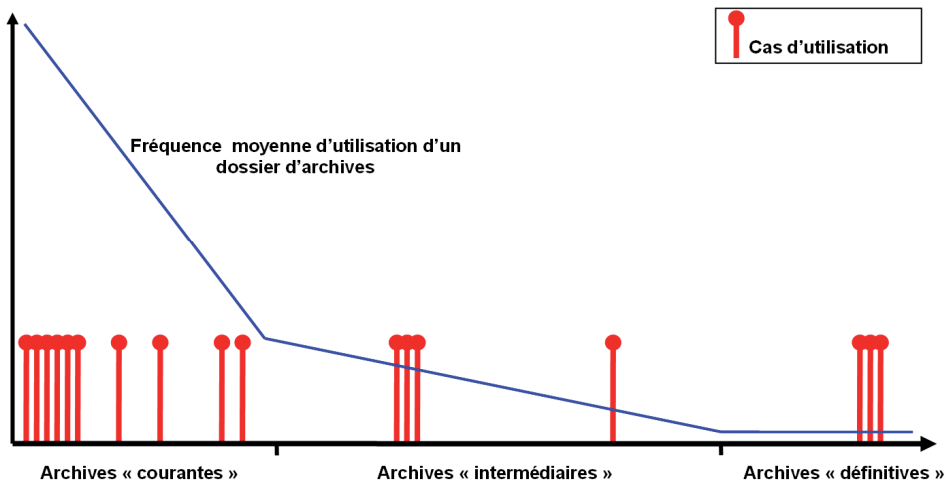
Si son talent principal n'est pas l'éloquence du verbe – et même dans ce cas –, le responsable d'un projet de *records management* doit entraîner ses interlocuteurs avec lui dans la préparation, le déploiement et l'amélioration des outils de gestion de l'information. Il n'existe ici pas de meilleure habitude que celle de transcrire l'ensemble des phases techniques, scientifiques, juridiques et administratives du projet sous la forme d'une cartographie de format maximum A3, permettant d'offrir un panorama général du calendrier et des étapes, ou de mettre des points d'attention spécifiques à l'esprit de l'équipe projet ou de ses partenaires. Pour la conférence ITIFORUM 2009 à Paris, le Club des responsables des politiques et projets d'archivage (CR2PA) avait établi un document de ce type, présenté ensuite lors de l'*European Conference on Digital Archiving* en 2010 à Genève, qui tentait une synthèse des points cruciaux d'un projet d'archivage/*records management*. Les huit ensembles identifiés alors étaient : l'événement déclencheur du projet, les enjeux significatifs pour l'organisme, la relation avec les sponsors, le choix d'une démarche et d'indicateurs significatifs, l'insertion du projet dans un projet d'entreprise, la mobilisation des outils et ressources existants, la communication et l'accompagnement du changement, la gestion des coûts et le calcul des bénéfices. Sans avoir l'ambition de modéliser le déroulement exact d'un projet, cette cartographie permet d'intervenir sur les maillons faibles potentiels du projet sans attendre qu'ils soient testés par une situation de crise. À l'instar d'un diagramme de Gantt ou d'un PERT<sup>1</sup>, ce mode de représentation est un outil de pilotage mais aussi un support de communication possédant d'innombrables ressources pédagogiques et une vertu cardinale aux yeux des décideurs hiérarchiques et financiers : montrer que le projet est maîtrisé dans sa conception, même s'il est normal que le périmètre d'un projet de *records management* évolue entre l'expression de besoins et les livraisons des outils et procédures définitives.

Le fonctionnement en mode projet renforce de toute façon la tendance à la schématisation des actions et à des représentations modélisées plutôt que descriptives. En raison de la fréquence des réunions, souvent autour d'un vidéoprojecteur, et des nombreuses séances d'échanges participatifs ou informatifs auxquelles donne lieu cette organisation du travail, les longs textes narratifs cèdent la place à des exemples appliqués représentant les mécanismes concrets.

---

<sup>1</sup> *Program ou Project Evaluation and Review Technique* : méthode utilisée en gestion de projet.

Avouons immédiatement qu'on trouve le pire et le meilleur dans les présentations : les simplifications les plus extrêmes comme les représentations les plus exhaustives, des juxtapositions d'ensembles statiques comme des animations aussi sophistiquées que multicolores, les intuitions les plus personnelles comme les reprises d'éléments désavoués depuis plusieurs années par leur auteur original. Les reprises et réutilisations sont courantes avec une précision des sources souvent relative, à tel point que les consultants fournissant des prestations d'aide à la maîtrise d'ouvrage inscrivent aujourd'hui systématiquement leur nom et l'année d'élaboration du schéma sur leurs productions, afin qu'une image diffusée puisse être replacée au moins dans un contexte chronologique. Tels quels, schémas, images et modélisations participent largement de la rhétorique d'un projet de *records management*, particulièrement dans ses aspects pédagogiques et de vulgarisation. Quel besoin de s'emporter contre la théorie des trois âges, lorsqu'une diapositive permet en formation d'expliquer aux correspondants archives qu'un vieux dossier peut être aussi essentiel qu'un rapport de l'année et qu'il faut, avant toute décision sur le cycle de vie d'une série documentaire, définir s'il est possible ou non à l'institution de se passer de l'information considérée – et à quel coût ?



La fréquence d'utilisation, source des notions d'archives « courantes, intermédiaires et définitives »

Selon la même logique de communication et de rassemblement, le projet se doit de porter un nom doux et sonore comme ceux des aimés, que la problématique initiale soit la capitalisation des connaissances, la gestion des risques ou la valorisation de l'image d'une institution. Lotus (BnF), Pactole (RFF), Diplomatie (ministère des Affaires étrangères) permettent une appropriation des portails collaboratifs qui ne serait pas réalisée si les outils avaient été présentés sous un descriptif technique trop abstrait : EDRMS version 8.5, GED 2012, Intranet mêlé de bases de documents et de fonctionnalités de réseau social, etc.

Anecdotique en apparence, cette conquête de l'adhésion des utilisateurs facilite tout au long du projet l'adoption des référentiels qui en constitueront les fondations techniques : politique d'archivage et déclaration de pratiques, référentiel de conservation, plans de classements fonctionnels, notices d'autorités de projets, de services ou de fonctions, etc.

## **L'effacement des frontières, le temps de la complémentarité**

Un projet n'est jugé que sur les résultats qu'il génère et l'impact sur l'organisation où il est déployé. Comment s'étonner alors que la mise en œuvre des politiques de *records management* cherche à éviter les cloisonnements préalables, pour bénéficier de tous les appuis disponibles ?

La première frontière tendant à disparaître est celle, largement supposée, entre les pratiques du secteur public et celles des entreprises privées. Des besoins identiques d'organisation de l'information produisant des outils similaires, les *records managers* de l'État, des collectivités territoriales, des PME ou des grands groupes internationaux créent aujourd'hui des groupes de travail par taille d'institution ou par processus documentaire, davantage que des regroupements par statut juridique. Les plans de classement fonctionnels de la Bibliothèque nationale de France et de grandes entreprises industrielles se sont ainsi révélés largement interchangeables pour leurs parties ne concernant pas les produits ou services « cœur de métier », une fois traduites les modes de vocabulaire nées de cultures d'entreprise plutôt *international business* ou vieille administration française. Le *corporate* correspond aux catégories d'administration générale et de stratégie, la gestion des ressources humaines et les catégories budgétaires sont quasiment transposables, la gestion des dossiers clients correspond à celle des données des lecteurs, etc.



La seconde ligne de démarcation effacée par la pratique est celle des diplômés et des formations initiales. La journée d'études sur le thème de « L'archiviste, chef de projet ? », organisée le 3 février 2011 pour les 25 ans de la section Archives économiques et d'entreprise de l'AAF, avait ainsi relevé deux évolutions complémentaires. D'une part, les fondateurs historiques de la section constataient tous avoir évolué vers des fonctions managériales et des cycles d'activité plus courts au fil de leur carrière, au fur et à mesure que la mission initiale de valoriser l'histoire souvent pluriséculaire de leur entreprise se doublait de projets de gestion de documents et données à valeur contractuelle, financière ou garantissant des droits de propriété intellectuelle. D'autre part, les intervenants remplissant des fonctions de *records management* avaient des activités quotidiennes assez similaires quel que soit le secteur d'activité de leur institution, mais des noms de fonctions et des parcours très différents. Si le conservateur chartiste chargé de mission pour la gestion de la production documentaire, l'ethnologue consultante en *enterprise information management* dans une société de services informatiques après un passage à l'ENSSIB et le diplômé de master spécialisé en archivistique devenu *business owner leader* sont *mutatis mutandis* les héritiers des filières classiques en sciences humaines, il ne s'agit que d'une minorité. Bien plus nombreux sont les chefs de projets issus des services informatiques ou juridiques, de la qualité ou des métiers fondamentaux de l'institution. Ce n'est pas que les spécialistes en sciences de l'information soient rejetés ou inutiles, leur expertise étant même reconnue à un degré jamais atteint auparavant, mais un projet transverse nécessite cependant l'association de compétences pluridisciplinaires. Dans le cas du *records management*, l'équipe correspond rarement à une entité organisationnelle autonome. Bien plus fréquemment, une cellule de taille très restreinte utilise les ressources de collaborateurs réguliers qui n'y sont pas formellement rattachés. Pour ne citer qu'eux, les juristes quittent rarement leur direction ou service juridique, même lorsque l'essentiel de leur activité est consacré à un référentiel de conservation. Il peut alors être avantageux que le coordonnateur du projet ne soit pas l'expert en *records management* spécialiste en ingénierie des processus documentaires, particulièrement s'il est seul à posséder ses compétences et récemment arrivé dans l'institution, mais un autre membre de l'équipe plus expérimenté ou membre d'un service étoffé – une direction des systèmes d'information par exemple – qui aura la possibilité d'affecter un agent à temps plein au *management* du projet.

Les projets de *records management* mêlant inéluctablement des problématiques de droit, de processus et d'outils, mais aussi de personnes et de *management*, l'équipe projet aura ainsi intérêt à fonctionner de la manière la plus pragmatique possible, en rhizome plutôt que dans une organisation trop formaliste. Si la conception et le déploiement initial du *records management* à la Bibliothèque nationale de France se sont fait sous la supervision d'une maîtrise d'ouvrage archiviste créée *ad hoc* et rattachée directement à la Direction générale de l'établissement, la maîtrise d'œuvre est restée de la responsabilité d'une cellule de programmeurs en « bureautique communicante » au sein de la R&D du département des systèmes d'information de l'établissement. Après le déploiement, cette cellule informatique est restée animatrice du réseau de correspondants de proximité pour les questions informatiques et de production documentaire, le *records manager* n'intervenant plus qu'en appui spécialisé. Inutile ici de signaler que ces répartitions à l'amiable fonctionnent d'autant mieux que les bureaux des uns et des autres ne sont séparés que d'un étage. La fréquence des rencontres non programmées permet de répartir les interventions d'une manière agile, et d'établir autour d'un café les liens de confiance que les réunions formelles ne tissent pas toujours, cette mise en commun permettant à l'informaticien comme à l'archiviste de se faire représenter par l'autre en toute sérénité là où il n'est pas utile d'employer le temps de deux experts.

Là où les recrutements externes obéissent encore trop largement à la mathématique des écoles, des statuts et des diplômes, le fonctionnement en mode projet permet d'utiliser les compétences existantes avec une plus grande souplesse, en tenant compte moins des savoirs appris que des rôles que chacun des membres de l'équipe projet est prêt à exercer. Faut-il un organisateur de réunions, un chargé de relations publiques, un relecteur infailible et infatigable des livrables ? La détermination des « profils Belbin »<sup>1</sup> de l'équipe, c'est-à-dire du ou des rôles que chacun préfère remplir au service du collectif, permettra de discerner qui aura le plus d'aptitude naturelle à porter le rôle de « coordinateur », d'« ambassadeur » ou de « perfectionneur » du projet. S'il est possible de charger cette personne de cette fonction, elle devrait s'y épanouir, apprécier la responsabilité et y apporter plus d'énergie qu'un autre. Idéalement, les neuf rôles identifiés comme complémentaires au bon fonctionnement d'une équipe peuvent ainsi être répartis – quel que soit le nombre de membres de l'équipe *records management* – pour amplifier la force collective de l'équipe.

---

<sup>1</sup> BELBIN (R. Meredith), *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, Oxford, Butterworth-Heinemann, 3<sup>e</sup> édition révisée 2010 (1981).



L'enchaînement théorique des « rôles Belbin » pour chaque étape d'un projet.  
(re-traduction des noms de rôles et remodelisation Aurélien Conraux 2010)

Si le titulaire d'une fonction n'est pas interchangeable mais sait qu'il doit remplir un rôle peu à son goût naturel, il saura au moins quel travail compensatoire sur soi il devra effectuer pour s'adapter aux exigences de son poste. Un *records manager* doté d'un profil de strict « évaluateur » – un juge-arbitre selon Belbin, critique objectif et précis mais souvent peu diplomate – peut ainsi piocher méthodiquement dans son réseau de relations, comme un pianiste fait ses gammes, au nom des impératifs d'un projet impliquant nécessairement l'adhésion des encadrants. L'exercice ne sera pas forcément agréable mais sûrement profitable et utile au projet. N'est-ce pas d'ailleurs un trait caractéristique des professionnels de l'information que de savoir questionner incessamment l'exercice de leur métier pour monter en compétences ?

## Le temps des étapes et de la modularité

Cette organisation relative des équipes possède en outre l'avantage d'accroître leur flexibilité et leur résilience. Un projet de *records management* évoluant souvent considérablement en cours de réalisation, il est rarement observé qu'il soit achevé dans la configuration exacte qui en avait vu les débuts, même si

l'équipe projet demeure. Combien d'études sur l'acquisition d'un nouveau logiciel de gestion des mails et d'«archivage» ont ensuite été confiées à un sponsor de plus haut niveau dès qu'il s'est avéré que le besoin réel n'était pas le stockage du courrier électronique, mais la gestion des engagements contractuels ? Combien de projets prévus uniquement pour une direction régionale ou une holding ont respecté six mois leur périmètre, puis ont été élargis à l'ensemble d'un groupe en raison des avantages évidents d'un déploiement global et d'une politique d'entreprise ?

L'approche retenue pour les projets de gestion des documents et données est souvent assez stable, tant elle dépend des enjeux stratégiques de l'institution. Certains programmes de *records management* seront ainsi placés sous l'étoile de la gestion de la sécurité de l'information et de la norme ISO 27001, ou comme un sous-programme d'un plan de continuité ou reprise d'activité (PCA ou PRA), d'autres intégrés à une approche qualité visant une certification ISO 9001, d'autres encore privilégieront les enjeux juridiques, financiers ou la capitalisation des connaissances permise par le *records management*.

L'institution objet du projet risque par contre de se transformer en profondeur. Si l'organigramme de la BnF est resté relativement stable depuis 2004, avec la structuration en services de quelques départements et quelques ajustements de noms comme principaux changements, d'autres institutions ont revu de fond en comble leur organigramme au beau milieu de leur projet. Le resserrement en trois directions générales du ministère de la Culture et de la communication en 2010 au milieu d'un projet « Intranet », la réorganisation concomitante en 2011-2012 des processus documentaires et de l'organigramme du service à compétence nationale des Archives nationales en préparation de l'ouverture de Pierrefitte, la suppression des maillages territoriaux par arme du ministère de la Défense au profit de bases de défense interarmes durant la réorganisation du service historique de la Défense sont autant d'exemples que la modernisation de l'État n'attend pas que le projet archivistique soit stabilisé, mais demande au contraire au *records management* d'accompagner les réorganisations pour en accroître les effets. Le secteur privé évolue au moins aussi rapidement, à tel point que le CR2PA a publié en 2010 un livre blanc sur *L'archivage managérial face aux opérations de fusions et acquisitions* pour cerner les principaux enjeux des rapprochements ou séparations d'entreprises.

Dans ce contexte mouvant, les projets se doivent d'être modulaires pour produire des effets sensibles tout en restant flexibles, selon les systèmes d'incrémentation à la base des méthodes agiles. Une grille d'analyse des besoins sera aussi générique que possible, pour servir tant à un service qu'à une

direction, et ne sera personnalisée que sur une demande particulière – lorsque le client du projet de *records management* s’est fermement engagé dans « son » projet et lui garantit une direction, une impulsion et éventuellement des moyens financiers. Les méthodologies de formation ou d’accompagnement du changement permettront la même flexibilité, avec une série d’étapes déterminées dont le calendrier ou le contenu peuvent être étalés ou condensés en fonction de la maturité documentaire des équipes accompagnées. Dans le cycle d’accompagnement BnF, la construction complète des processus de gestion documentaire d’un département peut ainsi s’étendre sur six mois, alors que l’optimisation des règles de nommages et de classement d’une équipe déjà organisée sera l’objet de deux ateliers d’une après-midi et ne prendra pas plus de deux mois au total, des réunions préparatoires *go/no go* jusqu’à la vérification de l’application effective des consignes décidées en commun.



Méthodologie d’accompagnement BnF

Dans d’autres institutions, on retrouve une démarche similaire visant à tester une démarche de *records management* sur un ensemble restreint (un service de petite taille, un site annexe, une direction régionale mineure, etc.), à la valider avec des moyens importants sur une partie essentielle de l’organisation (un département phare, le site principal, la direction de la région la plus active, etc.) puis à appliquer le modèle, désormais bien rôdé, au reste de l’institution.

## Les projets par cycle

Détaillés en sous-projets, les grands programmes retrouvent ainsi une taille mesurable permettant d'avancer pas à pas vers l'objectif continu d'une bonne gestion de l'information. La démarche n'est pas linéaire : il s'agit au contraire d'éviter l'effet de tunnel produit lorsqu'une mission n'est évaluée qu'à la livraison du résultat final... souvent très éloigné des attentes. Un projet de *records management* peut même être représenté sous la forme d'un cycle naturel de projets enchaînés, avec chacun leurs caractéristiques propres et leurs distinctions par rapport aux phases précédentes et suivantes.

Le projet initial est souvent le plus glorieux : il est le plus transformatif. À partir de la feuille blanche de départ – ou plus exactement, de l'arriéré de gestion de l'institution et d'une accumulation d'habitudes pas toujours bonnes –, les *records managers* reçoivent le mandat de reconstruire les processus de gestion documentaire prioritaires. Généralement abouti après plusieurs phases d'audit et d'écriture de logigrammes, puis de tests et développements si un système informatisé est mis en place, il donne son nom général au programme et ses premiers référentiels professionnels :

- la politique d'archivage, souvent concise s'il s'agit de la lettre de mandat de l'audit informationnel initial ou de la fiche de poste du *records manager* ;
- un ou plusieurs plans de classement, selon s'il en est établi un pour l'ensemble des fonctions de l'institution ou bien plusieurs, par site, activité, par branche de l'organisme ou par projet ;
- plusieurs référentiels d'autorités – s'ils n'existent pas déjà et s'ils sont nécessaire à la précision des métadonnées documentaires – : le « jargon » des sociolectes, acronymes, abréviations et termes admis dans l'institution ; l'annuaire informatique des individus, des groupes, des clients et des partenaires extérieurs, la liste et la définition des projets, etc. ;
- un référentiel de conservation appuyé sur une base juridique solide et actualisée, définissant les choix de conservation en fonctions des impératifs légaux, des règles internes et des probabilités de risques ;
- des thésaurus contrôlés ou libres, etc.

C'est également lors de cette phase de construction que sont étudiées pour développement, s'il en est besoin, les questions d'interfaces et de fonctionnalités des systèmes informatiques de *records management*, ainsi que l'environnement de formation et d'accompagnement au changement.

La phase suivante est plus humble sans être plus aisée : après les succès initiaux, il est nécessaire de maintenir les outils déployés et d'y apporter les améliorations mineures indispensables à son adoption.

En termes informatiques, le progrès dû à la maintenance peut être significatif : l'outil de *records management* de la BnF touchait en 2009 diverses limites informatiques qui ralentissaient les enregistrements : 8 secondes en moyenne, soit un temps significatif pour l'utilisateur même si le délai était corrélé à la taille du fichier, donc insensible pour 95 % des documents. Le passage à une nouvelle génération de base de données et des optimisations progressives ont permis de faire passer ce temps moyen à 4 secondes en 2009, puis à moins de 3 secondes à partir de mars 2010, soit un gain de 60 % dans la réactivité du système. Cette disponibilité accrue des serveurs est un confort supplémentaire pour l'utilisateur, qui peut bénéficier des avantages d'une sécurisation sur serveur sans interrompre son rythme de travail local. À iso-fonctionnalité du système, elle a certainement participé à la croissance annuelle à deux chiffres du nombre de documents versés dans le système de *records management*, autant que la visite systématique par le *records manager* des poches de résistance et leur adoption progressive des outils communs.

La seconde phase du projet de *records management* est ainsi centrée sur la fidélisation des premiers utilisateurs, la conquête des derniers et la formation permanente des nouveaux arrivants. Par rapport à la période précédente, les résultats suivent une courbe de logarithme : les efforts dépensés et l'efficacité croissante des outils n'amènent qu'une progression de plus en plus faible de la qualité des informations enregistrées.

Sauf à considérer que les besoins sont correctement satisfaits et qu'il n'existe plus de marge de progression, commence alors un nouveau projet visant à réviser plus ou moins radicalement les fonctionnalités ou les interfaces des outils existant, à partir du retour d'expérience accumulé et des *benchmarks* extérieurs. Il s'agit alors non pas de détruire le projet initial mais de l'amener plus loin encore. Cette étape est souvent déclenchée à la demande des utilisateurs qui ont acquis avec la pratique une vision plus claire de leurs besoins que lors de l'audit informationnel de départ et peuvent revenir sur les compromis imposés par la nouveauté du projet ou la méfiance qu'il pouvait inspirer.

Ces développements seront eux-mêmes suivis d'une phase de maintenance et de révisions mineures, etc.

## **Le doublement des compétences : des savoirs aux méthodologies**

On constate ainsi que, recruté sur des savoirs ou des diplômes, le *records manager* est jugé sur les réalisations de ses projets. Jusqu'à peu, les archivistes sortant des formations universitaires ou des écoles d'application constataient un écart majeur entre le savoir scientifique reçu et les attentes pratiques des recruteurs. Ce décalage contribuait également à certaines difficultés de communication entre archivistes et informaticiens, ceux-ci étant préparés tôt à la gestion de projets et à leur enchaînement sur un temps très court.

Les formations initiales comblent peu à peu cet écart. L'École nationale des chartes a ainsi intégré en 2011 un séminaire « *management* et gestion de projet » à la formation de ses étudiants de master 1. D'une durée de douze heures sur six semaines, il ne vise pas à étudier en détail le déroulement d'un projet de gestion de l'information, ni à spécialiser de futurs professionnels dont quelques-uns seulement sur une promotion s'orienteront vers le *records management*, et n'ont à ce point de leur carrière que peu d'expérience directe. Il s'agit d'un temps de découverte où sont présentés le vocabulaire, la grammaire et quelques outils généralistes : les fiches de résolution et d'analyse de problème, les questionnaires d'audit, le *brainstorming*, les matrices SWOT et AMDEC (tableau d'analyse des risques), les descriptions de processus, les équipes Belbin, etc. Autant de portes sont ainsi ouvertes sur des méthodologies dont le monde professionnel attend la compréhension et l'application immédiate.

Les formations continues ont également pris en compte cette demande de savoir-faire pratiques, certaines depuis longtemps. Pour ne prendre qu'un exemple parmi l'ensemble des offres privées existantes en 2012, le catalogue de la SERDA est ainsi une série de projets, chaque formation répondant à un objectif précis : constituer et gérer les dossiers documentaires électroniques ; réaliser son tableau de gestion ; dématérialiser des factures, etc.

La formation cesse donc d'être une pierre apportée à un édifice de savoirs pour devenir une boîte à outils immédiatement utilisable. L'évolution des formations de l'Association des archivistes français dans cette direction est très nette, même si la présentation du catalogue 2013 suit encore la classification traditionnelle collecter/classer/conservier/valoriser.

« Remontez vos manches, sortez la boîte à outils, soulevez le capot et venez donc voir d'un peu plus près de quoi est fait le moteur ! Depuis 2011, nous avons voulu faire du Centre de formation de l'AAF un laboratoire de l'apprentissage professionnel et des techniques archivistiques... Cette année on passe à la production, et le laboratoire cède la place à l'atelier de mécanique... ! »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> MOIREZ (Pauline), « Avant-propos », *Catalogue de formations 2013*, AAF.



Les formations continues assurées par les organismes publics ou associatifs ne sont pas en reste dans cette évolution. La direction générale du Patrimoine, qui proposait en 2011 des présentations plutôt théoriques sur le *records management* – deux sessions « bases » et « perfectionnement » – et le détail approfondi d'un unique projet – le retour d'expérience critique de la BnF –, a refondu entièrement cette partie de son catalogue. L'ensemble des thèmes liés au *records management* électronique a été structuré en 2012 en autant de sessions indépendantes que de besoins : « la dématérialisation de la production administrative » présente un panorama de l'administration électronique illustré de retours d'expérience précis permettant à des responsables en phase de veille de choisir au mieux les projets porteurs dans leur environnement institutionnel, facilement réalisables ou présentant de forts retours sur investissement ; « mener une démarche de *records management* » forme à la maîtrise d'ouvrage, au pilotage de la démarche stratégique et à l'analyse des processus ; « méthodes et outils de l'archivage numérique » se concentre sur les livrables de la maîtrise d'œuvre, particulièrement la cartographie des systèmes d'information et les référentiels de classement et de gestion ; « la pérennisation de l'information numérique » se concentre sur le besoin très spécifique d'un projet de préservation très longue durée, cependant que la session à la BnF sur la « mise en œuvre d'un projet de *records management* » aborde tous ces thèmes à la fois, plus condensés et liés au retour d'expérience de l'institution, pour un public de chefs de projet cherchant à identifier des points critiques pour leur projet en cours.

## Conclusion

L'ensemble des exigences de la gestion de projet dessine en filigrane le portrait du professionnel idéal du XXI<sup>e</sup> siècle – qui bien souvent sera une femme. Nous l'avons tous rencontré, déjà : motivé(e) par les échanges avec des disciplines autres que la sienne, il/elle sait plaisanter avec les juristes et les informaticiens de sa banque/de son ministère/de sa holding, tout en respectant leurs savoirs. Le sien est reconnu, ainsi que ses capacités de *management*. Il/elle sait se déplacer dans une usine ou un laboratoire pour comprendre le travail de ses correspondants et l'impact pratique des projets d'amélioration de gestion des documents et données auxquels il participe. Ses expériences ont été multiples : la réorganisation de la logistique des archives

papier et leur externalisation, cinq ans comme *records manager*, puis le pilotage de trois projets informatiques de GED, de classification des courriers électroniques et d'Intranet. Si rien n'a été facile, il/elle se souvient avec bonheur non seulement des difficultés surmontées mais également des réalisations de chaque projet. À chaque *debriefing*, il/elle cite malicieusement quelques vers classiques qui lui rappellent d'où il/elle vient et le parcours, l'expérience accumulée :

« Quelle joie alors pour l'illustre Ulysse, qui avait tant souffert !  
Heureux de revoir sa terre, il baisa le sol qui donne le blé »<sup>1</sup>.

Le *records manager* est assurément un responsable de projet heureux.

Aurélien CONRAUX  
Chef de la mission pour la gestion  
de la production documentaire et des archives,  
Bibliothèque nationale de France  
aurelien.conraux@bnf.fr

---

<sup>1</sup> HOMÈRE, *L'Odyssée*, Paris, Garnier, 1935, chant XIII, 353-354, traduction par Médéric Dufour et Jeanne Raison.