

La place et le rôle du Records management dans les besoins d'archivage d'un établissement public: le cas de l'Institut National de la Consommation

Solène Mouette

► **To cite this version:**

Solène Mouette. La place et le rôle du Records management dans les besoins d'archivage d'un établissement public: le cas de l'Institut National de la Consommation. domain_shs.info.docu. 2007. <mem_00000620>

HAL Id: mem_00000620

https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000620

Submitted on 11 Apr 2008

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS
INSTITUT NATIONAL DES TECHNIQUES DE LA DOCUMENTATION

MEMOIRE pour obtenir le
Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD
niveau I

présenté et soutenu par

Solène Mouette

le 23 octobre 2007

La place et le rôle du *Records management* dans
les besoins d'archivage d'un établissement public :
le cas de l'Institut National de la Consommation

Jury :

Eve-Marie Davy, responsable du service documentation à l'Institut National de la
Consommation

Brigitte Guyot, maître de conférences HDR à l'INTD

Cycle supérieur Promotion XXXVII

Remerciements

Je remercie ma responsable de stage Eve-Marie Davy pour sa disponibilité et ses conseils.

Merci également à toutes les personnes de l'Institut National de la Consommation qui m'ont reçue dans le cadre de mon enquête pour leur accueil, leur disponibilité et leurs explications.

Merci à Agnès D'Angio-Barros, responsable du service des archives économiques et financières du ministère des Finances, pour l'orientation qu'elle a donnée à ma mission de stage et à mon mémoire.

Enfin, je remercie Brigitte Guyot qui m'a aidée à déterminer mon sujet et pour ses précieux conseils.

Notice

MOUETTE Solène. La place et le rôle du Records management dans les besoins d'archivage d'un établissement public : le cas de l'Institut National de la Consommation. 2007. 88 p. Mémoire, INTD, 2007.

Ce mémoire présente la manière dont le Records management s'intègre aux besoins d'archivage d'un organisme public. Le Records management est comparé et situé par rapport aux autres formes de management de l'information, comme le Knowledge management. Les enjeux du Records management et de l'archivage sont présentés. Une enquête auprès des acteurs de l'entreprise a permis d'établir leurs rôles au sein des systèmes d'information et d'archivage. La construction de la mémoire de l'entreprise repose à la fois sur la gestion des connaissances et sur celle des documents. Le Records management et l'archivage participent à cette construction à l'aide d'un management humain et d'outils techniques.

Records management ; Archives ; Politique d'archivage ; Mémoire d'entreprise ; Gestion des connaissances ; Gestion des documents ; Entreprise publique

Table des matières

NOTICE	3
TABLE DES MATIERES.....	4
LISTE DES TABLEAUX	7
LISTE DES FIGURES	8
INTRODUCTION	9
1 LA PLACE DU <i>RECORDS MANAGEMENT</i> DANS LA MEMOIRE DE L'ENTREPRISE.	13
1.1 DEFINITION DES CONCEPTS.....	13
1.1.1 <i>Document, record, archive</i>	13
1.1.1.1 Le document	13
1.1.1.2 Le <i>record</i> ou document d'archives	13
1.1.1.3 Les archives	14
1.1.2 <i>Le cycle de vie de l'information</i>	15
1.1.3 <i>Origine du Records management et conséquences de la norme ISO 15489 sur les besoins d'archivage</i>	17
1.1.3.1 Un concept ancien mais une discipline récente.....	17
1.1.3.2 La norme ISO 15489 en réponse aux besoins d'archivage	18
1.1.4 <i>Principes et enjeux de la dématérialisation et de l'archivage électronique</i>	19
1.2 PLACE DU <i>RECORDS MANAGEMENT</i> PAR RAPPORT AUX AUTRES FORMES DE MANAGEMENT DE L'INFORMATION DANS L'ENTREPRISE	21
1.2.1 <i>Management des records et de l'information</i>	21
1.2.2 <i>Management des records, des connaissances et de la mémoire</i>	23
1.2.3 <i>Stockage, management des records et des archives</i>	24
1.3 PRINCIPES ET ENJEUX DU <i>RECORDS MANAGEMENT</i> DANS UN SYSTEME D'ARCHIVAGE	26
1.3.1 <i>Des acteurs variés</i>	26
1.3.2 <i>Principes de gestion des records et des archives</i>	29
1.3.2.1 Implication du <i>Records management</i> et de l'archivage dans les activités de l'entreprise	29
1.3.2.2 Evaluation des documents	30
1.3.2.3 Problèmes de gestion et de conservation des archives	30
1.3.2.4 Accès à l'information	31
1.3.3 <i>Enjeux du Records management et de l'archivage</i>	32
1.3.3.1 Enjeux du <i>Records management</i>	32
1.3.3.2 Enjeux de l'archivage	33

2	ENQUETE SUR LES BESOINS D'ARCHIVAGE D'UN ETABLISSEMENT PUBLIC	36
2.1	CADRE, OBJECTIFS ET METHODE D'ENQUETE.....	36
2.1.1	<i>Cadre et objectifs de l'enquête</i>	36
2.1.2	<i>Contexte réglementaire de la gestion des archives publiques</i>	37
2.1.3	<i>Typologie des services et acteurs rencontrés</i>	38
2.1.4	<i>Déroulement de l'enquête</i>	40
2.2	RESULTATS DE L'ENQUETE	41
2.2.1	<i>Problèmes constatés et quelques bonnes pratiques</i>	41
2.2.1.1	Absence de politique globale d'archivage	41
2.2.1.2	Espace de stockage et élimination	41
2.2.1.3	Logique de stockage défaillante.....	42
2.2.1.4	Absence d'outils de recherche	42
2.2.2	<i>Besoins de l'organisme en matière d'archivage</i>	43
2.3	STRUCTURE INFORMATIONNELLE EXISTANTE.....	44
2.3.1	<i>Typologie des documents</i>	44
2.3.2	<i>Organisation actuelle des documents et des archives</i>	45
3	PROPOSITIONS DE SOLUTIONS POUR LA MISE PLACE D'UN SYSTEME DE RECORDS MANAGEMENT.....	49
3.1	LA GESTION DE L'INFORMATION PAR LES ACTEURS DE L'ORGANISME	49
3.1.1	<i>Fonctions et rôles des acteurs</i>	49
3.1.1.1	La distribution des rôles.....	49
3.1.1.2	La rétention d'information.....	51
3.1.2	<i>Gestion hétérogène des systèmes d'archivage</i>	52
3.2	CONSTRUCTION D'UNE MEMOIRE D'ENTREPRISE	53
3.2.1	<i>Le rôle des connaissances dans l'entreprise</i>	53
3.2.1.1	Des solutions à la gestion des connaissances	53
3.2.1.2	Constitution des archives historiques.....	54
3.2.2	<i>La culture de l'information</i>	55
3.3	LES OUTILS DE MISE EN PLACE DU RECORDS MANAGEMENT.....	57
3.3.1	<i>La charte d'archivage et les procédures</i>	57
3.3.2	<i>Le plan de classement</i>	58
3.3.3	<i>Le tableau de gestion</i>	59
3.3.4	<i>Les outils informatiques</i>	60
3.4	INSTAURER LE RECORDS MANAGEMENT A L'INC	63
	CONCLUSION	66
	BIBLIOGRAPHIE	69

ANNEXES.....	77
ANNEXE 1 GUIDE D'ENTRETIEN.....	78
ANNEXE 2 TYPOLOGIE DES DOCUMENTS PRODUITS ET REÇUS PAR L'INC.....	80
ANNEXE 3 TABLEAU DE GESTION	84
ANNEXE 4 ANALYSE FONCTIONNELLE DES TYPES DE DOCUMENTS.....	85
ANNEXE 5 GLOSSAIRE	86

Liste des tableaux

Tableau 1 : Typologie des services et des acteurs rencontrés.....	38
Tableau 2 : Récapitulatif des propositions pour la gestion des connaissances et la mise en place du <i>Records management</i>	64

Liste des figures

Figure 1 : Le cycle de vie de l'information, deux approches culturelles.....	16
Figure 2 : Le cycle de vie des archives.....	60

Introduction

Les thèmes liés à la conservation de la mémoire et des archives sont de plus en plus importants dans notre société. Aujourd'hui, aucun organisme, qu'il soit public ou privé, ne peut se passer de ses archives. En effet, elles sont le fruit de son fonctionnement et lui permettent de conserver une trace de ses activités. La base d'une gestion responsable suppose que l'activité soit documentée de manière économique et efficace. Même à court terme, l'absence d'archives affecte l'efficacité d'une activité en provoquant de mauvaises interprétations des faits, et en ne fournissant pas les preuves capables de justifier les décisions controversées. Ces défaillances peuvent provoquer des pertes considérables tant au niveau financier que pour la mémoire de l'entreprise. De plus, les entreprises sont de plus en plus soumises à une réglementation contraignante entraînant des risques juridiques importants si les documents ne sont pas conservés selon des règles.

Pour autant, aucun organisme ne peut se permettre de conserver indéfiniment la totalité de sa production documentaire, les contraintes financières et d'espace étant très fortes. De nos jours, l'inflation documentaire semble incontrôlable, surtout depuis l'arrivée de la documentation électronique. Les organismes sont donc contraints de trier, classer, ranger, jeter pour s'assurer une gestion documentaire saine. Le *Records management*, c'est donc la gestion rationalisée et la maîtrise de l'information et des documents internes à l'organisme. L'information n'ayant de valeur que si elle est utilisée, elle doit être exploitée efficacement pour être accessible et lisible par ceux qui en ont besoin.

Le *Records management* est une des formes du management de l'information. La gestion de l'information regroupe à la fois la gestion des connaissances et la gestion des documents. Le *Records management* en application avec d'autres formes de gestion de l'information, dont fait partie l'archivage qui se situe à l'extrémité de cette gestion, permet d'élaborer des politiques de gestion de l'information performantes en assurant le transfert des connaissances et donc la préservation de la mémoire de l'entreprise.

L'Institut National de la Consommation (INC), établissement public à caractère industriel et commercial, fêtera à la fin de l'année 2007 ses 40 ans d'existence. Cet organisme a une mission de service public définie : soutenir les associations de consommateurs et dans un second temps, informer les consommateurs à travers le magazine *60 millions de consommateurs*. Une autre mission, moins « officielle », lui incombe, celle de valoriser son patrimoine documentaire à destination des chercheurs et des historiens. Pour cela, il souhaite se doter d'une politique d'archivage. L'archivage est l'ensemble des actions, outils et méthodes mis en œuvre pour stocker et conserver à moyen ou long terme des informations dans le but de les exploiter. L'archivage possède ainsi des points communs avec le *Records management*.

Dans quelle mesure le *Records management* a-t-il une place et un rôle dans les besoins d'archivage d'un établissement public, dans le cas présent l'INC ?

Le *Records management* sera abordé dans ses aspects organisationnels et techniques, à travers les questions suivantes : Comment est créée et émise l'information dans un organisme ? Où loge l'information créée ou reçue ? Comment l'information est-elle conservée une fois utilisée ?

La notion d'archivage sera abordée à travers les notions d'enregistrement, de traçabilité et de mémoire. Ces deux notions seront comparées aux autres formes de management de l'information. Un glossaire (Annexe 5) explique les principales notions abordées.

Pour répondre à la problématique, nous étudierons d'abord la manière dont le *Records management* s'inscrit dans la mémoire de l'entreprise, notamment au travers de la problématique de capitalisation des connaissances. Puis, une enquête auprès de l'ensemble des acteurs de l'INC permettra d'analyser quels sont les besoins d'archivage d'un organisme public n'ayant jamais pratiqué une réelle politique d'archivage. Enfin, nous donnerons des propositions de solutions à l'intégration éventuelle d'un système de *Records management* au sein de cet organisme au vu de ses besoins d'archivage.

Première partie
La place du *Records management*
dans la mémoire de l'entreprise

1 La place du *Records management* dans la mémoire de l'entreprise

1.1 Définition des concepts

1.1.1 Document, *record*, archive

1.1.1.1 Le document

Le Conseil International des Archives définit le document comme « une information enregistrée, générée, collectée ou reçue dans le cadre de la mise en œuvre de la réalisation ou de l'achèvement d'une activité institutionnelle ou personnelle et qui englobe le contenu, le contexte et la structure suffisants pour constituer une preuve ou évidence de l'activité. » [2, Borde]

Ainsi, le document est une entité physique constituée par un support individualisé sur lequel sont fixées des informations. Tant qu'il n'est pas perçu dans sa dimension de trace d'une activité, de preuve et de témoignage d'un acte ou d'un événement que l'on peut localiser et dater, le document ne peut être qualifié d'archives. Tous les documents ne sont donc pas des archives ou destinés à être archivés. Cette différence tient à la nature du document et à la manière dont il est utilisé. De plus, un document peut changer de statut au cours de sa vie. Il peut être un simple support à l'action et disparaître lorsque celle-ci s'achève ou alors être une preuve à mémoriser dès sa création.

1.1.1.2 Le *record* ou document d'archives

Selon la norme ISO 15489 sur le *Records management*, le *record* désigne le document créé, reçu et préservé à titre de preuve et d'information par une personne physique ou morale dans l'exercice de ses obligations légales ou la conduite de son activité. [19, Chabin]

Il inclut tous les types de documents quel que soit leur support, papier ou électronique. Il possède trois caractéristiques distinctives : le contenu (message) qui est accompagné de métadonnées, la structure (format) et le contexte dans lequel le *record* a été créé, reçu ou utilisé (provenance, destinataire, objet, circonstances, date) [41, Gunnlaungsdottir]. C'est ce contexte qui différencie le document du *record*.

Les *records* peuvent avoir une valeur primaire ou une valeur secondaire. La première se rapporte à la raison immédiate pour laquelle les *records* ont été créés. Cette valeur primaire peut être divisée en trois catégories :

- valeur administrative : valeur relative au rôle que les *records* jouent dans les activités quotidiennes de l'organisme. Par exemple : la correspondance courante ;
- valeur fiscale : valeur en rapport avec les activités financières. Par exemple : les *records* relatifs aux revenus et aux coûts, qui ont une valeur administrative au cours de leur utilisation, mais qui ont une valeur fiscale dans le cadre d'un audit ;
- valeur judiciaire : valeur en tant que preuve de conformité à des exigences réglementaires et légales. Par exemple : les contrats.

La valeur secondaire se rapporte à une utilisation potentielle dans l'avenir de différent type : valeur événementielle, informationnelle et patrimoniale.

En plus d'avoir une valeur, les *records* peuvent être classés selon une échelle de valeur qui facilite leur sélection lors du tri au moment de l'archivage. [14, Hare]

- Les *records* vitaux sont essentiels à la pérennité du fonctionnement de l'organisme et sont irremplaçables. Par exemple : le statut de constitution de l'organisme.
- Les *records* importants sont essentiels à la pérennité du fonctionnement de l'organisme mais sont remplaçables. Par exemple : les comptes.
- Les *records* utiles permettent le fonctionnement normal de l'organisation et leur perte entraînerait des anomalies de fonctionnement mais ils sont remplaçables. Par exemple : la correspondance.
- Les *records* non essentiels n'ont aucune valeur courante et doivent être éliminés. Par exemple : les notes de service.

1.1.1.3 Les archives

Selon le Code du patrimoine de 2004, « les archives sont l'ensemble des documents quels que soient leur date, leur forme et leur support matériel, produits ou reçus par toute personne physique ou morale, et par tout service ou organisme public ou privé, dans l'exercice de ses activités. Leur conservation est organisée dans l'intérêt public tant pour les besoins de la gestion et de la justification des droits des personnes physiques ou morales, publiques ou privées, que pour la documentation historique de la recherche. »

Pour Marie-Anne Chabin¹, l'archive présente cinq caractéristiques : un support, un contenu, un contexte, une pertinence, une appartenance à un fonds. C'est cette dernière qui est caractéristique de l'archive puisque le principe de provenance élargit la notion de contexte à la fois dans le temps et dans l'espace [13, Drouhet]. Un document est toujours lié à d'autres documents produits à des moments différents (temps), l'ensemble constituant un dossier. Celui-ci peut être lié à d'autres dossiers qui ne sont pas classés au même endroit (espace).

1.1.2 Le cycle de vie de l'information

Le concept de cycle de vie de l'information est basé sur l'idée que « *l'information enregistrée a une « vie » semblable à celle d'un organisme biologique, dans la mesure où elle naît (phase de création), vit (phase d'utilisation) et meurt* »².

Le concept de cycle de vie est un élément clé à la fois du *Records management* et de l'archivage. Il est particulièrement important pour les documents électroniques car il peut être difficile d'en différencier les différentes versions (brouillon, en attente de validation, validée). Dans le *Records management*, c'est la phase de création qui est la plus importante. C'est en effet à ce moment là qu'est fait le choix du support et du plan de classement facilitant ainsi la gestion du *record* tout au long de sa vie. Lorsque le *record* devient archive, celle-ci doit pouvoir être située dans son contexte pour en interpréter le contenu et en comprendre le sens.

Il existe plusieurs approches du cycle de vie de l'information.

L'approche française, ou théorie des trois âges des archives, insiste sur la localisation physique de l'information et son utilisation :

- **Archives courantes** (ou actives) : documents créés, conservés et utilisés de manière habituelle par ceux qui les ont produits ou reçus pour les besoins de leur l'activité.
- **Archives intermédiaires** (ou semi-actives) : documents qui ont cessé d'être considérés comme archives courantes mais qui ne peuvent encore, en raison de leur intérêt administratif, faire l'objet de tri ou d'élimination.
- **Archives définitives** (ou historiques) : documents, qui à l'issue de leur période d'utilité administrative, ayant subi tri et élimination, sont conservés sans limitation de durée dans l'intérêt de la documentation historique.

¹ CHABIN Marie-Anne. La cinquième dimension de l'archive numérique. Document numérique, 1997, vol.1, n°2, p.205-216.

² PENN I.A, PENNIX G., GOULSON J. Records management handbook. 2 ed. Gower, 1994.

Cette théorie repose sur des passages associés aux changements de lieux de stockage : les archives courantes sont dans les bureaux, les archives intermédiaires dans des dépôts spécialisés et les archives définitives dans les services d'archives.

L'approche anglo-saxonne est, quant à elle, axée sur le statut et la portée juridique de l'information :

- **Document** : en cours de production ou d'élaboration, non validé, géré par l'utilisateur.
- **Record** : document validé, sélectionné pour être conservé, capturé dans un système, géré selon des règles préétablies, il n'est pas modifiable.
- **Archive** : document à valeur historique, après l'extinction de sa valeur de preuve ou d'information pour le producteur.

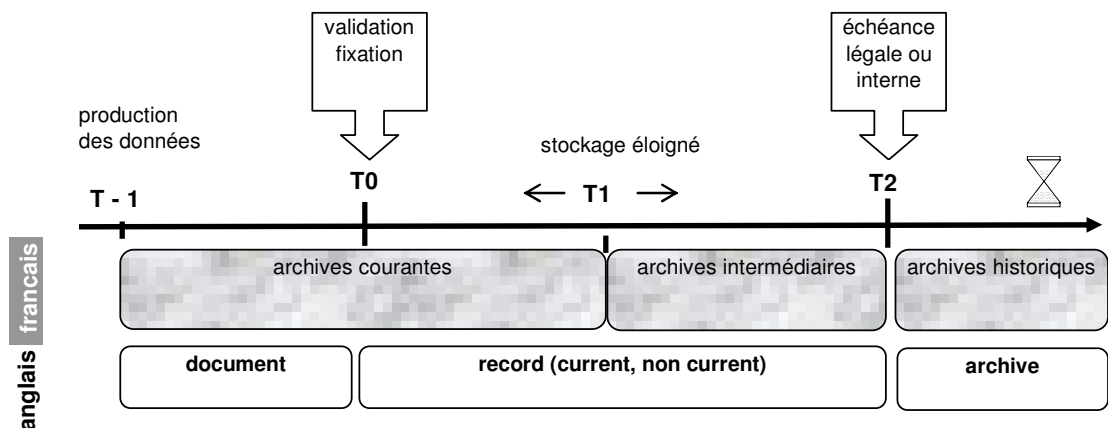


Figure 1 : Le cycle de vie de l'information, deux approches culturelles [19, Chabin]

A ces deux approches traditionnelles, reflet de deux cultures différentes, s'ajoute une nouvelle vision du cycle de vie de l'information. Compte tenu de l'environnement de production, de diffusion et d'utilisation de l'information au XXI^e siècle, Marie-Anne Chabin propose, en opposition à la théorie des trois âges des archives, une « **théorie des trois statuts de l'information** ». [18, Chabin]

- Le premier statut est un **statut de production**. L'information quel que soit son support est entièrement gérée par ses rédacteurs qui l'élaborent et la mettent en forme jusqu'à sa validation et sa diffusion.
- Le deuxième statut est un **statut de trace**. L'information validée, datée et figée est préservée aussi longtemps qu'elle présente un intérêt de preuve, de gestion ou de mémoire pour son créateur. Le lien organique entre l'information archivée et son auteur est essentiel.

- Le troisième statut est un **statut de source de connaissance**. L'information n'est plus considérée d'abord pour son lien organique avec son auteur mais en tant qu'élément de connaissance pour un public afin d'étudier, de s'informer d'un événement ou d'une histoire.

Toute information possède au minimum le premier statut. Par la suite, soit elle disparaît soit elle acquiert un statut de trace ou celui de source, ou les deux, successivement ou en même temps. Ainsi, l'information est d'abord gérée en fonction de sa valeur intrinsèque, puis en fonction de son utilisation.

La gestion du cycle de vie de l'information ou *Information Lifecycle Management (ILM)* est un concept né en 2003. La *Storage Network Industry Association* définit l'ILM comme « l'ensemble des règles, processus, pratiques et outils que l'on déploie pour aligner au mieux la valeur métier des informations et l'infrastructure qui les héberge, et ce depuis leur création jusqu'à leur destruction ». Cette démarche s'adresse particulièrement aux données non structurées (bureautique, site Web, messagerie électronique) car leur gestion s'avère plus difficile que les documents traditionnels. [25, Rietsch]

1.1.3 Origine du *Records management* et conséquences de la norme ISO 15489 sur les besoins d'archivage

1.1.3.1 Un concept ancien mais une discipline récente

De nombreux *records* ont été conservés des civilisations anciennes. Ils étaient produits par les pouvoirs publics ou d'autres organismes dans la conduite de leurs affaires (les papyrus égyptiens par exemple). Le développement des technologies d'enregistrement, de stockage et de copie de l'information qui accompagne l'évolution des civilisations et des activités gouvernementales, a provoqué l'augmentation du volume de *records* produits. Au XIXe siècle, en Grande-Bretagne particulièrement, cette croissance entraîne la création d'agences nationales et l'introduction d'une législation pour régulariser les pratiques, notamment pour assurer la conservation des *records* publics. Des politiques de gestion des *records* sont développées progressivement. En 1934, les Archives Nationales états-uniennes sont créées et inventent le concept de cycle de vie de l'information, fondamental au *Records management*.

La Seconde guerre mondiale, période qui doit faire face au problème de l'inflation des documents administratifs, constitue le facteur clé du développement de la discipline. En 1947, la commission Hoover, chargée par le président Truman d'organiser cette inflation de documents, officialise la discipline par l'obligation de créer un service de gestion des documents courants dans chaque agence fédérale et par la création d'une division *Records management* au sein du *National Archives and Records Service*.

Les conclusions de la commission sont théorisées quelques années plus tard par l'archiviste Theodore Schellenberg. Il en ressort la distinction entre les documents validés et actifs dans les services (*active records*), les documents peu utilisés mais à valeur probante (*semi-active records*) et les documents qui ont perdu tout intérêt pour les services et qui sont soit détruits, soit traités comme archives (archives historiques).

Le *Records management* s'est par la suite essentiellement développé dans les pays anglo-saxons, donnant naissance à une profession spécifique, le *records manager*, tandis que les pays latins conservent une double organisation des archives partagée entre les procédures administratives et les archivistes responsables des archives historiques.

1.1.3.2 La norme ISO 15489 en réponse aux besoins d'archivage

En 1996, une norme nationale australienne sur le *Records management* remporte un réel succès qui amène à sa présentation devant l'*International Standard Organization* (Organisation internationale de normalisation). En 2001, après divers débats sur les problèmes de compatibilité du projet de la norme avec les droits nationaux des pays, la norme ISO 15489 est publiée. Elle est reprise en 2002 par l'AFNOR (Association française pour la normalisation), sous le même titre NF ISO 15489. La définition du *Records management* de la norme est : « champ de l'organisation et de la gestion en charge d'un contrôle efficace et systématique de la création, de la réception, de la conservation, de l'utilisation et du sort final des documents, y compris des méthodes de fixation et de préservation de la preuve et de l'information liées à la forme des documents ». Elle est à ce jour la seule norme sur l'organisation et la gestion des archives courantes et intermédiaires. [16, Association des Archivistes Français.]

Le *Records management* a pour objet l'ensemble des documents à archiver, c'est-à-dire les documents que l'organisme a décidé de préserver à titre de preuve ou en raison de leur valeur informationnelle : il s'agit des documents essentiels ou utiles dans la conduite de ses activités. Le périmètre du *Records management* est donc rarement exhaustif, il couvre une partie des documents produits ou reçus. Ceux-ci sont pris en compte dans leur version définitive (non modifiable). La norme précise que les archives définitives ne rentrent pas dans le champ du *Records management*.

Cependant, au regard de la réglementation archivistique française qui oblige les organismes du secteur public à gérer correctement leurs archives sur tout leur cycle de vie, les documents appelés à terme à devenir des archives historiques sont nécessairement couverts dès leur création par le *Records management*. [40, Groupe métiers AAF-ADBS Records management]

La norme souligne le rôle et l'importance d'une politique de *Records management* au sein d'un organisme en identifiant les responsabilités de chaque catégorie de personnel. Elle conforte l'idée que l'ensemble des collaborateurs a une part de responsabilité dans la gestion des *records* mais que certains ont des rôles plus spécifiques. Toutefois, cette norme s'adresse principalement aux dirigeants, professionnels de l'information et au *records manager*.

Le *Records management* a pour finalité de permettre à l'organisme de disposer à tout instant du document dont il a besoin pour conduire ses activités, répondre aux exigences légales et réglementaires, et se protéger en cas de contentieux. Les autres objectifs sont :

- d'organiser la traçabilité des documents produits ou reçus,
- d'encadrer la responsabilité de l'organisme vis-à-vis de la loi,
- de déterminer les besoins de consultation et les délais de conservation en se conformant aux exigences légales et réglementaires,
- d'évaluer les risques attachés à la non disponibilité de documents probants,
- de s'assurer que les systèmes d'information produisent des documents fiables en accord avec les normes qualité ISO 9001, ISO 9002 et environnementales ISO 14000,
- de s'efforcer de gérer l'information au meilleur coût.

Ces objectifs se traduisent par le fait de garantir l'existence du document, qu'il soit accessible, traçable, authentique, fiable, intègre et exploitable.

1.1.4 Principes et enjeux de la dématérialisation et de l'archivage électronique

A la différence du papier, les nouvelles technologies rendent possibles la dissociation du matériel, du support, des données brutes et des logiciels utilisant ces données. La croissance des documents électroniques est exponentielle et bien que certains ne restent pas dans cette nature toute leur vie mais sont imprimés, leur conservation pose de nombreux problèmes : pérennité des supports, des appareils de lecture...

Pourtant, il existe de réels avantages à l'information numérique, notamment le partage de l'information, le peu de place qu'elle prend et l'utilisation d'outils de recherche. Ses inconvénients sont l'équipement complexe qu'elle requiert et la dissociation information - support pose le problème de garantie de l'originalité de l'information. Si la perspective de gain de place est en général une cause de projet de dématérialisation, les documents papier sont aussi souvent à conserver. Un des principaux atouts de la dématérialisation est alors la facilité de consultation des documents par l'ensemble des collaborateurs en même temps. Dans le cas de supports audiovisuels analogiques, la numérisation est la seule voie possible pour préserver l'information. Le support numérique de substitution est obtenu par défaut d'autres solutions.

Il est d'usage d'archiver l'information sous la forme sous laquelle elle a été validée, soit archiver l'original. La numérisation de substitution de documents s'effectue lorsque l'original a été détruit, et permet, grâce à une traçabilité très rigoureuse des opérations, d'y substituer son image avec une garantie de fiabilité. Cependant, certains actes juridiques imposent d'être établis par écrits sous peine de perdre toute validité et donc toute existence. [25, Rietsch]

Selon la loi du 13 mars 2000 portant adaptation du droit de la preuve aux technologies de l'information, un document électronique a la même valeur juridique qu'un écrit sur support papier (principe d'indépendance entre l'écrit et son support) à condition que son auteur soit dûment identifié et que le document soit établi et conservé dans des conditions de nature à en garantir l'intégrité. En pratique, l'interprétation de ce texte pose de nombreuses difficultés. Bien que la question de la conservation des documents électroniques soit fondamentale, ni la loi du 13 mars 2000, ni la directive européenne sur la signature électronique ne fixent de critères précis relativement à l'archivage des documents électroniques et les moyens à employer.

Il existe un réel débat sur le support à privilégier pour l'archivage. Le support papier peut être considéré comme plus pérenne que le support numérique mais des dégâts des eaux démentiront cette affirmation. Le support numérique peut être considéré comme peu fiable et peu pérenne pour la conservation des données mais il permet de faire des économies financières et de place sur du court terme.

1.2 Place du *Records management* par rapport aux autres formes de management de l'information dans l'entreprise

Le *Records management* est une partie du management de l'information et il s'intègre dans la politique d'information générale de l'organisme.

1.2.1 Management des *records* et de l'information

Le management de l'information est défini comme l'application des principes de management à l'acquisition, l'organisation, le contrôle, la dissémination et l'utilisation de l'information et s'intéresse à la valeur, la qualité et l'utilisation de l'information pour améliorer les performances de l'organisme. L'environnement de l'information a six composantes : stratégie de l'information, politiques de l'information, comportements vis-à-vis de l'information, équipe documentaire, processus et architecture de l'information. [30, Wei Choo]

La **stratégie d'information** repose sur la question : que veut faire l'organisme de l'information qu'il détient ? Il existe un lien entre le management de l'information et la capacité de l'organisme à réaliser cette mission. La stratégie d'information d'un organisme est souvent exprimée sous la forme d'un ensemble de principes de base. De même, il existe une stratégie d'archivage dans le cadre du *Records management*. Elle repose sur la question : que veut faire l'organisme de l'information qu'il stocke ? Il a plusieurs options : la jeter, la conserver sans l'utiliser, l'archiver... Dans les deux politiques, ces stratégies sont réfléchies et globales à l'organisme pour être cohérentes avec la politique générale.

Les **politiques de l'information** résultent de la distribution du pouvoir que l'information accorde et des modes de gestion pour son management et son utilisation. Différents modèles politiques sont identifiés : de ceux qui définissent eux-mêmes leurs besoins d'information et récupèrent ceux dont ils ont besoin (féodalisme) à ceux qui établissent un consensus sur l'utilisation de l'information (fédéralisme). La politique de *Records management* repose sur une réelle prise en compte des besoins et rejoindrait une « politique fédérale ».

Les principaux **comportements vis-à-vis de l'information** sont au nombre de trois : partager l'information (rendre disponible l'information aux autres), donner l'information à la bonne personne au bon moment, et créer un vocabulaire commun à l'organisme. Ce management repose sur la définition de droit d'accès qui limite l'accès des personnes aux informations qu'elles sont autorisées à consulter et à quel moment elles y ont droit.

Le *Records management* repose sur cette culture. Sa mise en place est basée sur des outils communs de gestion des archives tel un plan de classement qui propose un vocabulaire de classement commun à l'organisme. La notion de droit d'accès est sensiblement la même dans les deux cas.

L'**équipe documentaire** comprend les spécialistes de l'information qui créent, développent, forment et coordonnent la création et l'utilisation de l'information. De même, il existe un *records manager*, accompagné éventuellement d'une équipe, qui gère le cycle de vie de l'information, depuis sa création jusqu'à son sort final. Les rôles de ces deux équipes sont complémentaires au sein d'un organisme.

Les **processus** d'information décrivent le cycle de vie de l'information à travers les besoins des utilisateurs, sa capture, sa distribution et son utilisation. Le *Records management* est basé sur ces processus desquels des procédures sont élaborées.

L'**architecture** de l'information fournit un guide de la localisation de l'information dans l'organisme. Ce guide peut être descriptif (carte de l'environnement informationnel actuel) ou prescriptif (modèle d'un environnement informationnel). Le *Records management*, à travers le tableau de gestion précisant la localisation des documents, propose aussi son guide de localisation. De plus, le management de gros volumes d'informations requiert planification et organisation. Les systèmes d'informations doivent être organisés pour améliorer les performances de recherche. L'environnement actuel des entreprises, ne possédant pas une réelle politique de management de l'information, est un environnement de *records* distribués plutôt que centralisés dans des espaces réservés. Dans un organisme, l'information est distribuée inégalement et est souvent inaccessible parce qu'elle est dispersée géographiquement. Il y a souvent un manque de connaissances concernant même l'information existante. Le *Records management* a d'autant plus d'impact lorsqu'il arrive dans une structure dont les volumes n'ont pas d'information structurée. La centralisation de l'information que favorise le *Records management* améliore la performance de l'organisme. [35, Yakel]

Ainsi, le *Records management* et le management de l'information reposent sur les mêmes principes, dont certains se complètent.

1.2.2 Management des *records*, des connaissances et de la mémoire

Les connaissances sont l'ensemble des compétences et des expériences du personnel, inscrites dans un contexte organisationnel et culturel propre à chaque organisme. C'est une mémoire qui se transmet en partie à l'oral, immatérielle elle est donc fragile. [29, Pinon]

Le *Knowledge management*, ou gestion des connaissances, est la sauvegarde des savoir-faire et de l'expérience dans le but d'assurer leur transmission. Il permet de conserver la mémoire des choix effectués et des procédures utilisées par l'organisme ainsi que sa culture. Il permet de se rappeler des erreurs passées et d'en tirer des leçons.

Dans un système de *Knowledge management*, les connaissances sont identifiées, diffusées et stockées de manière évolutive et au profit de la performance générale de l'organisme. La pérennité des connaissances est liée à deux facteurs. D'une part, l'importance donnée à une connaissance au moment de sa production, et d'autre part, par la fréquence de rappel et d'utilisation de cette même connaissance. La mobilité du personnel implique d'importantes déperditions du savoir, notamment lorsqu'un salarié part sans laisser de documentation pour former son successeur et sans laisser son répertoire de partenaires. Le réseau d'un collaborateur est aussi important que ses archives. Ces deux composantes sont indispensables pour la transmission des connaissances et la mémoire de l'organisme.

Deux dimensions ressortent du *Knowledge management* : le bien partageable à tout l'organisme et l'équilibre entre la connaissance tacite (expérience acquise) et explicite (document) [31, Anklam]. Le *Records management* constitue la partie du management de l'information prenant en compte la gestion du savoir explicite pour assurer sa réutilisation et son stockage dans un système. Il repose sur le fait qu'il s'agisse de la documentation interne produite par l'activité. Une fois le savoir tacite formalisé, capitalisé, il fait partie de l'organisme et devient explicite. Ces documents doivent être enregistrés et conservés. Ils permettent alors de continuer l'activité en conservant les données du réseau personnel, les relations d'affaire sont ainsi maintenues.

En outre, dans la définition des missions du *knowledge manager*, il y a des termes signifiants de la discipline du *Records management* : catalogage et indexation, capture, recherche, et utilisation du document. Les personnes en charge de ces missions ont des activités semblables et des rôles complémentaires.

La mémoire d'un organisme est l'ensemble des connaissances qu'il a accumulées au travers des expériences humaines, des documents produits... Les mémoires tacite et explicite sont aussi importantes l'une que l'autre. Si le *Records management* ne conserve que l'explicite, l'organisme a besoin du *Knowledge management* pour conserver le tacite d'où la complémentarité de ces deux formes de management pour stocker et retrouver les connaissances. De plus, les notions de partage de l'information et du travail, de collaboration sont omniprésentes dans les deux cas.

Ainsi, le *Knowledge management* considère les connaissances, la mémoire et les savoir-faire de l'organisme comme un capital. Le *Knowledge management* et le *Records management* se rencontrent sur les points suivants : promouvoir une approche intégrée pour le cycle de vie de la gestion des connaissances, capitaliser sur l'expérience acquise et valoriser la capacité des personnes et leur sens des responsabilités. Les deux systèmes dépendent de politiques et procédures très formalisées qui fournissent une structure cohérente pour la mise en œuvre technique. Le *Records management* est complémentaire au *Knowledge management*, et souvent le précède. Un programme de *Records management* bien implanté ouvre la voie à un programme de *Knowledge management*, tandis qu'un programme de *Knowledge management* réussi présuppose des procédures de *Records management*. [32, Anon]

1.2.3 Stockage, management des *records* et des archives

Le stockage est la première étape du traitement de l'information et conditionne son existence. Si l'information n'est pas enregistrée sur un support physique ou dans une mémoire informatique, l'information n'existe plus. Elle est perdue ou se limite à une information orale qui ne peut être archivée [25, Rietsch]. Il y a toujours eu des besoins de stockage, l'objectif étant de les rationaliser. Le *Records management* répond de manière très complète à ses besoins puisqu'il vise une gestion rationalisée de la documentation interne, donc de son stockage.

Le stockage précède donc le *Records management* et l'archivage. Ce n'est pas réellement du management. C'est une action qui n'est pas toujours réfléchie dans sa globalité. Le stockage génère des coûts financiers et de place qu'il est pourtant indispensable de connaître pour tout organisme. Une évaluation de ce stockage peut l'amener à entamer une politique de gestion documentaire définie.

Le *Records management* et le management des archives sont étroitement liés. Dans la gestion du cycle de vie des documents, le *Records management* précède l'archivage. Il y a des éléments communs aux deux politiques qui font que lorsqu'un organisme se dote d'une politique d'archivage, il se dote aussi d'éléments de *Records management*. Dans la cas de grandes entreprises, les personnes en charge de chacune des politiques collaborent pour établir une politique commune à travers des outils communs : plan de classement, tableau de gestion... Dans le cas de structure de petite taille, une même personne peut gérer l'ensemble.

Le *Records management* est la seule discipline du management qui offre des solutions :

- à la croissance incontrôlée des documents ;
- à la limitation des risques de litiges (par la destruction au bon moment des documents expirés) ;
- au problème de la conformité aux lois et textes réglementaires.

Il répond donc aux besoins de stockage, en contrôlant les volumes et à ceux d'archivage en gérant les durées de conservation des documents.

La politique de *Records management* se situe entre celle des archives qui classe les documents tels que les ont produits les acteurs (classement par service émetteur et par type de document), et celle de la documentation (classement par activité et par thème). L'objectif est de conserver les documents pouvant être utiles à l'avenir tout en les conservant à des fins patrimoniales. [28, Guyot]

Le *Records management* se distingue du *Knowledge management* par la démarche de conservation du document dans le temps et par la responsabilité de son détenteur. Il se distingue de l'archivage par la prise en compte de la gestion du document dès sa création. [6, Ferchaud]

1.3 Principes et enjeux du *Records management* dans un système d'archivage

1.3.1 Des acteurs variés

La transversalité est devenue courante dans les entreprises. Elle permet de faire travailler ensemble des personnes de services et de hiérarchies différents pour qu'ils deviennent interdépendants au sein d'un projet. Un certain nombre d'acteurs est nécessaire à la mise en place et au développement du *Records management*. Leurs responsabilités sont formalisées dans les documents officiels (circulaire, organigramme, charte qualité...). Il est important que l'ensemble du personnel ait accès à ses documents et en soit informé. [2, Borde ; 13, Drouhet]

- La **Direction** veille à la définition d'une politique de conservation, documentée et diffusée pour satisfaire aux exigences des activités de l'organisme et à l'environnement réglementaire dans lequel il se situe. Elle dégage les moyens humains et financiers nécessaires à la politique définie.
- Le **professionnel du *Records management*** ou *records manager* conçoit et propose la politique de conservation qui sera validée par la direction. Il s'assure de sa mise en œuvre et de son suivi en proposant des révisions régulières pour répondre aux besoins. Il déploie cette politique à tous les niveaux de la hiérarchie. Il définit et maintient les outils. Chef de projet, consultant, qualificateur (avec fixation et rédaction de procédures), formateur, médiateur entre tous les acteurs de l'organisme, conjuguant les intérêts de chacun, le *records manager* endosse plusieurs rôles. Il a des compétences documentaires, archivistiques, organisationnelles et de management, informatiques, pédagogiques. La connaissance des activités et de la culture d'entreprise lui est indispensable.
- La **fonction documentaire** a un rôle déterminant dans la prise en charge de la documentation interne de l'organisme. Elle intervient pour le traitement des documents utiles dans la perspective d'une capitalisation des connaissances. Elle s'occupe de la mémorisation et de la mise à disposition des informations pour répondre aux besoins des utilisateurs. L'essentiel du *Records management* est d'estimer la valeur d'un document pour l'utilisateur, c'est un travail de sélection et de validation propre à la fonction documentaire.

- La **fonction archive** intervient dans la fixation de la durée et de l'état de conservation ainsi que les conditions de sécurité des archives. Elle exerce une mission de conseil dans les services producteurs des documents pour leur traitement et leur conditionnement. La norme 15489 cite l'autorité archivistique et en précise les responsabilités. Dans le cas du secteur public en France, cette autorité est la Direction des archives de France, le ministère de la Défense et le ministère des Affaires étrangères directement ou par délégation. Partie prenante dans le *Records management*, l'autorité archivistique est toutefois extérieure à la fonction de *Records management*. Dans le secteur public, elle a en charge la conservation des archives définitives, c'est-à-dire des documents produits ou reçus par l'organisme lorsqu'ils ne font plus partie du *Records management* et le contrôle scientifique et technique des services d'archives publiques. A ce titre, elle impose au *Records management* les règles qu'elle a définies en matière de sélection des archives définitives ; elle valide ou modifie les tableaux de gestion élaborés par la fonction *Records management* ; elle donne ou non son visa à l'élimination des archives non historiques.

En phase de définition de la politique de conservation, la collaboration entre le *records manager* et l'archiviste est nécessaire. En France, l'obligation faite aux organismes du secteur public d'évaluer et de prendre en compte non seulement l'utilité (valeur primaire) des documents mais aussi leur valeur secondaire historique milite en faveur du fait que les fonctions de *records manager* et d'archivistes soient associées. D'ailleurs, elles sont souvent assurées par le même service. [40, Groupe métiers AAF-ADBS Records management]

- La **qualité** est très impliquée dans le *Records management*. La mise en place de la qualité (ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins) se décline en trois étapes : écrire ce que l'on doit faire, faire ce que l'on a écrit et vérifier ce que l'on doit faire. L'objectif du *Records management* et de la qualité est le même : rentabiliser l'accès à l'information, assurer sa récupération rapide, exhaustive et pertinente. Les deux fonctions ont en commun la rédaction de procédures comme outils de contrôle pour prouver l'activité.
- La **fonction informatique** prend en charge l'organisation et l'exploitation des moyens techniques.
- La **fonction logistique** assure un soutien logistique et pratique au projet.

Le *Records management* est au croisement de différentes compétences : documentation, archivistique, qualité, nouvelles technologies et droit. C'est une fonction globale, interactive et transversale.

De plus, l'ensemble des collaborateurs de l'organisme participe au processus de *Records management*. Il existe une chaîne de responsabilités qui se déploie hiérarchiquement. La Direction attribue les ressources ; les responsables (d'une entité ou d'un processus transverse) s'assurent de la bonne application de la politique de *Records management* et fournissent les ressources nécessaires ; le personnel créé, reçoit et gère les documents en accord avec les procédures de *Records management*.

De même pour l'archivage, l'ensemble du personnel est concerné, depuis la direction générale qui valide la politique d'archivage jusqu'aux utilisateurs qui participent à la production de l'information qui sera archivée et qui consulte l'information archivée. Ainsi, il peut être distingué trois types d'intervenants dans le cycle de l'information archivée [25, Rietsch] :

- Le **responsable de l'archivage** (*records manager*). Il est impliqué dès le début du projet d'archivage et conçoit la charte d'archivage et le tableau de gestion. Il a un rôle d'animateur du réseau de l'ensemble des acteurs et coordonne les opérations d'archivage, de conservation, de destruction et d'accès. Il est relayé par des correspondants dans les services de l'organisme si la taille de la structure l'exige.
- Le **responsable des contenus** (*records owner*). C'est une personne référente qui connaît la valeur de l'information et les risques associés. Elle assure deux tâches dans l'archivage en contribuant au tableau de gestion et en validant les durées de conservation ; en intervenant lors de la destruction des documents pour valider la liste des informations proposées à la destruction.
- Le **responsable de la conservation** (*records custodian*) est une personne ou un service assurant la conservation physique des documents depuis leur prise en charge dans le système d'archivage jusqu'à leur destruction ou leur transfert dans un autre service. Il assure l'accès aux informations pendant toute la durée de conservation dans le respect des droits d'accès établis. Il est aussi responsable de la réalisation de la destruction. Dans l'environnement papier, le responsable de conservation et de l'archivage ne font qu'un. Dans l'environnement électronique, les compétences techniques exigent des compétences supplémentaires.

1.3.2 Principes de gestion des *records* et des archives

1.3.2.1 Implication du *Records management* et de l'archivage dans les activités de l'entreprise

Comme l'affirme Elisabeth Yakel³ « *le rassemblement d'informations sur l'activité d'une organisation devrait commencer longtemps avant le versement des dossiers aux archives. Cette action de renseignement peut même commencer avant la création des dossiers au moment où de nouvelles fonctions sont assignées à une organisation.* » C'est ainsi que la personne en charge des archives peut être analyste de la dynamique organisationnelle de l'organisme.

Le *Records management* est fondé sur la maîtrise des activités de l'organisme. Pour chaque activité et sous-activité, il définit quels documents doivent être créés, quelles informations doivent y figurer, sous quelle forme et quel support. Les documents produits en interne sont d'une grande proximité avec l'activité. Ils accompagnent l'exécution d'une tâche, la représentent et la mettent en forme.

Dans la conduite de son activité, chaque acteur ou chaque service crée un grand nombre de documents sur des supports variés, électroniques comme papier. La qualité des documents dépend de chaque personne. Si l'information n'est pas saisie dans des systèmes organisés et accessibles, elle ne pourra être retrouvée quand le besoin apparaîtra. Les *records* sont à traiter comme des archives, ils doivent être complets, exacts pour rendre compte de l'activité qui l'a produit.

Les principes de contexte et d'activité sont liés. Le contexte fait appel au principe de provenance (ou respect du fonds) qui est la règle préconisant le classement des documents dans leur environnement organisationnel de création. Un document d'archives doit être conservé au sein du fonds dont il provient car cet environnement est lui-même porteur d'informations sur les tenants et aboutissants de ce document. Le regroupement des documents permet le témoignage de l'affaire dont ils rendent compte, du temps investi, du savoir-faire et de l'expérience. Le principe d'appartenance à un fonds est différent selon qu'il est vu de l'angle du *Records management* ou de l'archivistique. Dans le premier cas, c'est la notion d'activité ou de fonction qui est privilégiée alors que dans le second c'est le service producteur d'archives. Cela est dû au fait qu'il repose sur un système plus stable pour l'organisme souvent soumis à des changements organisationnels.

³ YAKEL Elisabeth. La façon dont les choses se passent : procédures, traitement et archives institutionnelles. La Gazette des archives, 1996, n°172, p.45.

1.3.2.2 Evaluation des documents

L'évaluation c'est « l'acte de juger des valeurs que présentent les documents d'archives... et de décider des périodes de temps pendant lesquelles ces valeurs s'appliquent aux dits documents dans un contexte qui tient compte du lien essentiel existant entre l'organisme concerné et les documents d'archives qu'il génère dans le cadre de ses activités » [21, Gagnon-Arguin]. En se basant sur la durée d'utilité d'un document pour la gestion et sur son importance comme témoignage, les documents qui feront partie de la mémoire sont plus facilement identifiables.

Il existe deux types de processus liés au cycle de vie des documents. Le processus de production est rattaché à l'auteur qui a créé le document, le communique et l'enregistre. Le processus de gestion de document est réservé au gestionnaire de documents qui doit le conserver, le valider, l'acquérir et le rechercher selon les besoins du gestionnaire. C'est à ce niveau que s'applique l'évaluation. L'intégration de ces deux processus montre le lien qui existe entre la création de l'information et sa gestion dans le temps et son efficacité en vue de la constitution de la mémoire.

L'évaluation consiste à observer et à évaluer les flux et circuits d'informations et de documents dans l'organisme et à comparer cette analyse avec celle des besoins. Il est nécessaire de connaître les fonctions remplies par les documents à évaluer afin de localiser les différents statuts d'information (pertinente, redondante, valide, nécessaire). Connaître la valeur de l'information permet d'en assurer sa qualité. Anticiper les types d'activités et les actions liées à un document assure une meilleure évaluation. Les questions de l'utilisation et des besoins ultérieurs du document, tout comme celles de ses types d'utilisateurs (successeurs ou historiens) sont à prendre en compte.

1.3.2.3 Problèmes de gestion et de conservation des archives

Habituellement, les organismes portent une attention plus particulière aux deux premiers âges des archives. En ce qui concerne les archives définitives, la sélection des documents à conserver est parfois subjective, or cela nécessite une réelle réflexion de déterminer ce qui est utile ou non, ce qui est historique ou non. Au niveau du tri se pose la question des documents existants en doublon dans l'organisme. Il est nécessaire de déterminer quel service est chargé de la conservation d'un dossier unique puis de son versement aux archives. Ce travail de tri ne cesse de se développer du fait de la hausse constante de la production de documents et de l'usage de la copie papier par impression du document numérique ou simple photocopie.

Il existe également le problème de la diversification des supports. La conservation des documents est souvent précaire. Or, du fait de l'évolution très rapide des matériels de lecture, appareils et logiciels, certains documents deviennent illisibles. De plus, les archives doivent être mises à l'abri d'un certain nombre de risques comme l'incendie, l'inondation ou le vol. L'exploitation future des documents en dépend.

Les archives en tant qu'accumulation de documents posent des problèmes de gestion de stockage. Les archives sont coûteuses de par la place qu'elles occupent et les installations qu'elles nécessitent. Le manque de moyens mis dans les archives entraîne des risques de destruction, faute de place, ou d'accumulation inorganisée, faute de temps et de personnel. Dans ces cas là, les archives inexistantes et/ou inaccessibles sont inexploitable, ce qui n'incite pas à leur consacrer les moyens qui seraient nécessaires.

La conservation est l'ensemble des mesures visant à préserver l'intégrité des documents. Elle a pour finalité de garantir l'accès et la communication des documents pour leur utilité administrative et pour la recherche rétrospective. La conservation se caractérise par trois caractéristiques : le temps avec la fixation des durées de conservation ; l'espace physique (lieux de dépôt) ou virtuel (supports numériques) ; l'évolution des technologies impliquant l'évolution des supports et donc leur pérennité et leur lisibilité. Conservation et sécurité font partie intégrante de l'aspect gestion de risques du *Records management*.

1.3.2.4 Accès à l'information

Les notions d'archivage et d'accès à l'information sont indissociables. Les documents sont à référencer et à décrire pour pouvoir être retrouvés. Vis-à-vis de l'accès, l'archivage gère deux besoins : le besoin pour les utilisateurs de retrouver l'information et d'y accéder dans le délais requis aussi longtemps que nécessaire ; le besoin de gérer la confidentialité des informations.

L'accès à l'information archivée n'est pas régulier, cela dépend des types d'information :

- Les données comptables sont consultées au cours de l'année de production et de l'année suivante, puis la consultation décroît mais peut augmenter de nouveau en cas d'audit.
- Les documents de référence (procès-verbaux, jugements) sont consultés lorsqu'un thème est d'actualité.
- Dans le cas de la documentation technique liée aux études et aux projets, le besoin est lié à l'offre.
- La mise à disposition de l'information tient compte des cycles et des thèmes de travail des utilisateurs.

Le contrôle d'accès aux informations archivées comporte deux aspects : les documents confidentiels sont identifiés ; les utilisateurs ont les habilitations d'accès touchant certains groupes de documents. La notion de confidentialité et de sécurité de l'information est évolutive : une information est confidentielle en raison des objectifs stratégiques mais perd son caractère une fois que le projet a eu lieu ou l'accès à un dossier banal est gelé en raison d'un contentieux.

1.3.3 Enjeux du *Records management* et de l'archivage

1.3.3.1 Enjeux du *Records management*

- La **gestion des risques** (fonction stratégique) : assurer la conformité réglementaire et conserver la preuve de l'activité en disposant des documents officiels pour minimiser les risques de litiges constituent l'enjeu majeur du *Records management*. L'aspect gestion de risques est intimement lié à la notion de traçabilité. Celle-ci induit celle des responsabilités liées aux actions décrites par et dans le document.
- La **démarche qualité** : c'est disposer de documents authentiques, validés et fiables. L'accès rapide à une information pertinente soutient les prises de décisions.
- La **rentabilité** : un classement systématisé des documents permet une récupération rapide, pertinente et exhaustive des informations. Le *Records management* facilite la circulation et l'accès à l'information.
- La **réactivité** : cet enjeu induit la sécurité des documents. L'objectif est de réagir rapidement et de poursuivre l'activité en cas de désastre et de perte. La copie des archives vitales peut être une solution. L'accès rapide à une information permet d'être réactif et efficace dans les affaires courantes.
- La **conservation de la mémoire et l'identité culturelle** : cet enjeu est lié à l'intérêt des archives définitives. Sa prise de conscience en amont de la phase d'archivage ne peut qu'améliorer la constitution de la mémoire d'entreprise en limitant les pertes d'informations.
- La **gestion des masses et des volumes de papier** : contrôler la création et la croissance des documents s'associe aux problèmes d'espace. Cet enjeu constitue souvent le point de départ de la mise en œuvre d'une gestion rationalisée des archives.

1.3.3.2 Enjeux de l'archivage

- **Enjeu juridique** : le principal risque est de ne pas pouvoir produire les documents requis par un audit ou un juge dans la forme requise ; ils doivent présenter des caractéristiques d'authenticité, d'intégrité et de non répudiation. Les archives produisent des preuves et permettent à l'organisme de faire valoir ses droits et de justifier de ses actes. C'est pourquoi l'organisme doit conserver les documents justifiant de son activité, les transactions effectuées et les relations entretenues avec ses partenaires.
- **Enjeu logistique** : un matériel adéquat de conservation et des outils de recherche performants sont indispensables pour retrouver l'information.
- **Enjeu sécuritaire** : les informations confidentielles sont suffisamment protégées afin d'éviter leur divulgation. Elles sont détruites lorsqu'elles doivent l'être.
- **Enjeu technique** : dans l'espace avec les problèmes d'interopérabilité des systèmes, et dans le temps avec le défi de pérennité des données sur le long terme, face à l'obsolescence des formats, des supports et des outils de restitution.
- **Enjeu financier** : risque de sanction financière pour ne pas avoir produit une preuve, et coût du temps perdu à la recherche d'information ou investissement perdu dans des outils non maintenus dans le temps.
- **Enjeu d'efficacité** : l'intégration des problématiques d'archivage dès la création du document permet au service producteur de prendre conscience de la nécessité de mieux gérer l'information.
- **Enjeu stratégique** : les archives permettent aux acteurs de connaître leur héritage et de comprendre les choix antérieurs. Elles sont une aide à la prise de décision.
- **Enjeu de communication** : par l'aspect historique qu'elles contiennent, les archives peuvent être utilisées pour des projets de communication.
- **Enjeu de capitalisation de la mémoire humaine** : c'est par les archives que les acteurs de l'organisme suivent l'évolution des dossiers et retrouvent des informations précises. C'est sur les archives qu'ils s'appuient pour transmettre leur savoir-faire.

Les enjeux de l'archivage peuvent se résumer aux conséquences pour l'organisme s'il ne peut pas retrouver les informations qu'il a produites à un moment donné de son activité, alors qu'il a besoin de les communiquer ou de les réutiliser [24, Rietsch]. Quelle que soit la politique adoptée par l'organisme, la gestion des archives est nécessaire. Plus ou moins rigoureuse et suivie, elle est le reflet de l'importance que l'organisme lui attache.

Les fonctions de *Records management* sont assurées par un ensemble d'acteurs issus de différents services et de divers statuts. La fonction documentaire intervient dans le traitement des documents internes à l'entreprise dans une optique de gestion des connaissances. Par la suite, la fonction archives intervient pour la conservation des documents. A l'intérieur des services, les assistantes ont souvent un rôle majeur dans l'archivage puisqu'elles gèrent une grande partie des documents de leur service.

Le *Records management* est une combinaison de fonctions mêlant stockage, archivage et conservation. Le stockage est la première étape de la conservation d'un document, si celle-ci n'est pas réalisée, l'information est perdue. Cette étape est proche de la sauvegarde du document qui conserve les données par sécurité. La seconde phase est le *Records management* en tant que tel, qui détermine dès la création du document son cycle de vie. La dernière phase est l'archivage du document. Celui-ci assure la conservation du document de manière illimitée ou jusqu'à sa destruction. Toute la difficulté pour une entreprise est de passer de la problématique de stockage à celle d'archivage, c'est à dire à celle d'exploitation et de valorisation de ses documents. Un projet de politique d'archivage a comme objectif la conservation des documents dans de bonnes conditions en vue de leur exploitation. C'est pourquoi, il est bon de faire un premier point sur les pratiques existantes.

Deuxième partie
Enquête sur les besoins
d'archivage d'un établissement
public

2 Enquête sur les besoins d'archivage d'un établissement public

2.1 Cadre, objectifs et méthode d'enquête

2.1.1 Cadre et objectifs de l'enquête

L'Institut National de la Consommation, établissement public d'environ 70 personnes, n'a jamais eu de réelle politique d'archivage. Son activité principale est une mission de soutien aux associations de consommateurs, et de service public d'information à travers différents supports dont l'émission télévisée Consomag et le magazine *60 millions de consommateurs*. La production du magazine sollicite les ingénieurs, qui réalisent les essais comparatifs, les journalistes et économistes et les documentalistes. De ces trois activités, seule celle des ingénieurs requiert un véritable archivage. Les deux autres activités sont des activités de flux d'information, les archives sont alors plus personnelles, notamment pour les journalistes. Les activités fonctionnelles (direction, ressources humaines, comptabilité) fournissent des archives vitales à l'activité et à l'histoire de l'entreprise. L'activité juridique, qui est en partie fonctionnelle et en partie opérationnelle, fournit des archives historiques à la fois par les documents qu'elle produit mais aussi par le suivi des activités judiciaires de l'organisme. Les activités de communication et de développement fournissent une petite partie des archives historiques (les campagnes publicitaires notamment). Les archives sont en théorie collectives mais beaucoup sont pour le moment considérées comme personnelles alors que leur statut relève du collectif.

L'enquête sur l'archivage, initiée par le service documentation, a eu pour objectif principal de faire une analyse de l'existant et des besoins dans ce domaine, à la fois en terme de pratique et en terme de stockage actuel des documents. La demande était de faire une typologie des documents existants dans l'organisme, à la fois des documents produits par l'INC mais aussi des documents reçus et conservés. L'analyse de l'existant a porté sur les types de documents à archiver, leur durée de conservation, leur confidentialité... L'enquête a abouti à une étude de faisabilité sur la mise en place d'une politique d'archivage avec des perspectives éventuelles de *Records management* par la suite.

2.1.2 Contexte réglementaire de la gestion des archives publiques

L'INC est un établissement public et produit à ce titre des archives publiques. Selon la définition donnée par le Code du patrimoine, livre II, article L 211-4 : « les archives publiques sont les documents qui procèdent de l'activité de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements et entreprises publics (...) ». La gestion des archives de l'INC entre dans cette catégorie ainsi que par le décret d'application n°79-1037 relatif à la compétence des services d'archives publics et à la coopération entre les administrations pour la collecte, la conservation et la communication des archives publiques.

L'accès aux archives publiques est inscrit dans le Code du patrimoine, article L 211-2 : « la conservation des archives est organisée dans l'intérêt public tant pour les besoins de la gestion et de la justification des droits des personnes physiques ou morales, publiques ou privées, que pour la documentation historique de la recherche ».

Les archives publiques, dont font partie celles de l'INC, se justifient par la nécessité d'apporter la preuve de ses droits et affirmations pour celui qui les conserve, et l'obligation de conserver certains documents afin de vérifier qu'une personne physique ou morale a bien respecté les obligations auxquelles elle était soumise. [24, Rietsch]

Les archives de l'INC sont placées sous le contrôle du Service des archives économiques et financières du ministère des Finances, autonome de la Direction des archives de France, en vertu de l'arrêté interministériel Culture/Finances du 8 mars 1982. Ce service a en charge « le contrôle de la conservation des archives courantes dans les locaux desdits services ou établissements, la conservation ou le contrôle de la conservation des archives intermédiaires et la conservation, le tri, le classement, l'inventaire et la communication des archives définitives dans les dépôts centraux et les annexes des archives. » L'INC doit donc verser ses archives historiques à ce service.

De plus, au moment de la publication de la norme ISO 15489, parut en France la circulaire du Premier ministre du 2 novembre 2001, relative à la gestion des archives dans les services et établissements publics de l'Etat. Il existe une complémentarité entre les deux textes. Cette circulaire s'appuie sur la définition légale française des archives, assez proche de la définition des *records* dans la norme ISO. Cependant, elle inclut la préoccupation de conservation des archives historiques exclue du *Records management*. Elle souligne l'utilité des archives pour le bon fonctionnement des services et aussi pour le droit d'accès à l'information. L'objectif du texte est de conduire les administrations à mettre tout en œuvre pour organiser en leur sein les fonctions d'archivage. La circulaire est principalement axée sur les archives intermédiaires.

Les notions de responsabilité et d'efficacité sont présentes comme le précise la circulaire : « La maîtrise de l'archivage intermédiaire par toutes les administrations constitue un outil majeur de la gestion de l'information et participe à la modernisation de l'Etat ». [16, Association des Archivistes Français]

2.1.3 Typologie des services et acteurs rencontrés

La typologie des acteurs rencontrés figure dans le tableau ci-dessous. Les rencontres se sont faites individuellement.

Nom du service	Activité du service	Nombre de personnes dans le service	Fonction de la personne rencontrée
Direction générale	Direction de l'INC	2	Assistante de direction
Service juridique et économique	Expertise juridique (analyse juridique, gestion des procès, production d'INC Document (fiche juridique), courrier des consommateurs)	11	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable du service • Secrétaire de la documentation juridique • Chargée du courrier des consommateurs
Service technique	Expertise technique (réalisation des essais comparatifs pour le magazine)	11	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable du service • Secrétaire • Chargée d'études de marché • Ingénieur d'études
Documentation	Diffusion d'information, fourniture de produits documentaires, gestion des périodiques	7	Documentaliste

Rédaction	Production du magazine <i>60 millions de consommateurs</i> , des Hors Série et d'INC Hebdo	15	<ul style="list-style-type: none"> • Rédacteur en chef adjoint • Assistante • Rédacteur INC Hebdo
Service commercial	Gestion des ventes et des abonnements	3	Responsable du service
Projets et partenariats	Gestion des projets avec des partenaires français, européens ou internationaux	1	Directeur de projet chargé des partenariats
Communication et presse	Production des émissions télévisées Consomag, gestion des relations presse et de communication	3	<ul style="list-style-type: none"> • Attachée de presse • Chargée de communication
Education formation	Gestion de projets et d'une base de données pour l'éducation à la consommation	2	Chargé de mission Education à la consommation - Formation
Internet	Gestion des sites Web (site de l'INC, site du magazine <i>60 millions de consommateurs</i> et d'un site pour les jeunes en partenariat avec le service éducation)	2	Webmestre
Secrétariat général	Ressources humaines et services généraux	5	Secrétaire général

Direction financière et contrôle de gestion	Ressources financières et informatiques	4	Directeur financier et informatique
Agence comptable	Comptabilité	2	Agent comptable

J'ai rencontré 21 personnes, dont 10 responsables de service ainsi que certaines assistantes, celles-ci étant particulièrement actives dans le domaine de l'archivage. En moyenne, deux personnes par service ont été rencontrées, soit un tiers de l'ensemble du personnel. Cela m'a permis d'avoir plusieurs avis sur le sujet, au sein d'un même service. A noter toutefois que la majorité des services est composée de peu de personnes.

2.1.4 Déroulement de l'enquête

L'enquête s'est déroulée sur un mois. Les recherches sur le *Records management* et les audits dans ce domaine ont permis l'élaboration d'un guide d'entretien. Pour la réalisation des entretiens, j'ai consulté l'organigramme de l'INC et la liste du personnel pour identifier les personnes clés dans le domaine de l'archivage. Les responsables ont été consultés pour leur large vision de l'organisme. Pour les autres personnes rencontrées, le niveau d'ancienneté a également été pris en compte, puisque la connaissance approfondie de l'organisme permet d'avoir un avis sur l'importance des documents. Les entretiens ont duré entre une demi-heure et une heure selon la proximité de l'interlocuteur sur le sujet. Parfois, l'entretien a été suivi d'une visite du service. Ces visites m'ont permis d'évaluer les unités de stockage et les volumes de documents en mètres linéaires.

L'enquête a été menée avec une attitude compréhensive et constructiviste (construite à partir du terrain). Sa réalisation s'est faite par entretiens qualitatifs, quantitatifs et semi-directifs. Le guide d'entretien (Annexe 1) a été construit pour recueillir des informations précises dans le domaine du stockage et de l'archivage dans chaque service.

Le guide d'entretien a été élaboré avec une série de questions ouvertes et fermées couvrant :

- La typologie des documents produits et reçus par le service ainsi que leurs objectifs et leur utilité par rapport à l'activité du service.
- Le stockage des documents : locaux, lieux, support, capacité...
- Les caractéristiques des documents : format, taille, cycle de vie, confidentialité...
- L'existence d'un archivage avec des durées de conservation, des procédures...
- Le respect de normes dans le cadre de l'activité.

De plus, l'interlocuteur a parfois exprimé des suggestions qui ont été mises en commentaires. Etablir la typologie des documents produits dans le service a fait prendre conscience à nombre de personnes du volume de documents croissant qu'elles créaient.

2.2 Résultats de l'enquête

2.2.1 Problèmes constatés et quelques bonnes pratiques

Actuellement, les archives de l'INC sont gérées individuellement. Chaque service voire chaque individu dans un service classe, trie et jette ses archives selon ses propres critères. Au départ d'un collaborateur, ses archives sont laissées tel quel et son successeur les gère comme il le souhaite. Il existe donc un certain nombre de problèmes mais aussi quelques bonnes pratiques qui sont à capitaliser et à diffuser.

2.2.1.1 Absence de politique globale d'archivage

L'absence d'une fonction archivage au sein de l'INC entraîne un manque de connaissances sur les devoirs juridiques d'archivage (respect des délais de conservation des documents, versement d'archives au Service des archives économiques et financières...) et un manque de vision globale sur la gestion des cycles de vie des documents. L'archivage n'est pas contrôlé, ce qui pose des problèmes de conservation des documents ainsi que de gestion et de transmission des connaissances. Par exemple, l'archivage d'un service date seulement de 2002, ce qui signifie qu'il y a une certaine perte de mémoire de l'organisme.

L'intérêt limité de la hiérarchie pour cette fonction est une cause majeure à cette absence d'archivage.

2.2.1.2 Espace de stockage et élimination

L'absence de règles communes d'archivage au sein de l'organisme provoque la conservation simultanée de certains documents par plusieurs services. En l'absence d'indications précises sur ce qui doit être archivé et pendant quel délai, certains services développent une culture de conservation, plutôt que d'archivage, qui conduit à garder tous les documents. De plus, la mise aux archives n'est pas systématiquement accompagnée d'un tri préalable, ce qui entraîne un simple transfert des dossiers dans des boîtes d'archives. Seulement deux services effectuent un tri dès l'arrivée des documents papier et électroniques ou avant leur mise en boîtes.

En outre, chaque service ou chaque personne établit un roulement de ses archives, par manque de place principalement. Lorsque les bureaux sont pleins, un tri est effectué et des boîtes d'archives sont constituées pour être stockées au sous-sol de l'établissement dans les « salles d'archives ». Ces salles sont plutôt des salles de stockage car elles ne sont pas équipées pour la consultation (par commodité, le terme salle d'archives sera conservé pour la suite du mémoire). Quand l'espace attribué dans ces salles à chaque service est plein, des archives sont jetées. L'absence de connaissance du Service des archives économiques et financières du ministère des Finances a conduit à ignorer la possibilité de pouvoir verser des archives sans avoir à jeter.

De manière globale, le tri des documents n'est pas encadré. L'absence d'outils (tableau de gestion notamment) pour le faire en est la principale cause. Il existe un seul tableau de gestion, réalisé par le service documentation, pour les périodiques.

2.2.1.3 Logique de stockage défaillante

Pour 11 services sur 13, les documents conservés dans les salles d'archives sont considérés comme perdus, les services ne savent pas que ce qu'ils y ont conservé. Les documents sont dans des boîtes d'archives sur lesquelles se trouvent parfois des indications, mais imprécises la plupart du temps. Certaines boîtes sont rangées en vrac dans des cartons. Il est ainsi impossible pour de nombreux services de retrouver leur mémoire.

2.2.1.4 Absence d'outils de recherche

A la fois pour les bureaux et les salles d'archives, il n'existe pas d'outils de recherche : base de données, inventaire, bordereau... Pour les documents dans les bureaux, le personnel se repose sur la mémoire humaine. Lorsqu'un collaborateur a une demande, soit il consulte la personne concernée, si elle est encore là, soit la personne la plus à même de se souvenir. La mémoire collective joue un rôle important dans la transmission des connaissances. Cependant, lorsqu'une personne part, son successeur établissant lui-même un tri, il n'existe aucun processus formel de transmission des connaissances.

Pour le peu d'archives électroniques existantes, le principal problème réside dans le fait qu'il manque une indexation et l'ajout de métadonnées pour pouvoir retrouver les documents. Il existe un début de politique de dématérialisation, par le service technique notamment, pour certains documents de travail mais il manque l'indexation. Il est possible d'accéder à des informations archivées sur quelques années sur Internet et l'intranet.

2.2.2 Besoins de l'organisme en matière d'archivage

Face aux problèmes évoqués ci-dessus, plusieurs besoins sont pressentis :

1. Définir une stratégie d'archivage

La stratégie d'archivage anticipe les conséquences de la non disponibilité de l'information, aussi bien dans un environnement réglementaire ou juridique, que dans le cadre d'une gestion du patrimoine informationnel de l'organisme.

2. Retrouver les documents en :

- classant les documents selon un plan de classement ;
- décrivant les archives existantes et celles produites dès leur création ;
- traçant le mouvement des archives par des procédures.

3. Gagner de la place dans les bureaux et les salles d'archives

Le tableau de gestion permet de gérer les documents en indiquant leur durée et leurs modalités de conservation ainsi que leur sort final. La résolution des problèmes d'espace est liée aux contraintes des normes de sécurité qui imposent un nombre défini de mètres linéaires de documents par personne ou par bureau.

4. Organiser un classement documentaire pertinent facilitant la fonction d'archivage

Pour faciliter le tri et l'archivage des documents, il est possible de créer, dès la constitution des dossiers de travail, des pochettes différentes suivant le temps de conservation et le sort final des documents. Ainsi, lors de la mise en boîtes d'archives, les pochettes sont mises ensemble selon leur durée de conservation. La destruction en est ainsi facilitée. Pour pouvoir retrouver les documents ainsi rangés, un système de traçabilité performant est indispensable.

5. Développer l'archivage électronique

Selon les besoins de l'organisme, un archivage sur ce type de support peut être envisagé pour certains documents.

6. Instaurer un système de *Records management*

Cette politique se met en œuvre après l'installation d'une politique d'archivage et la prise en charge des archives par un service ou une personne de l'organisme.

2.3 Structure informationnelle existante

2.3.1 Typologie des documents

La typologie des documents (Annexe 2), qui a découlé de l'enquête, a révélé la présence d'une masse importante de documents, de type classique principalement, hormis les émissions télévisées. Toutefois, seule une petite partie de cette masse appartient aux archives définitives.

A l'intérieur d'un organisme, les documents peuvent être regroupés en quatre parties : la documentation de travail, la production pour l'activité, la réception dans le cadre de l'activité et les archives privées. Selon Louise Gagnon-Arguin [21], les documents produits ou reçus dans le cadre des activités d'un organisme peuvent être regroupés en trois catégories de documents : ceux qui sont liés aux activités de gestion (documents de gestion), ceux qui découlent de sa mission (documents de fonction) et ceux qui servent de soutien à l'une ou l'autre de ces activités (documents de référence).

- Les **documents de gestion** sont ceux qui sont produits ou reçus dans le cadre des activités internes d'un organisme : ressources humaines, financières, matérielles ou informationnelles. Ce sont des documents communs à tous les organismes : rapport annuel, offre d'emploi, états financiers...
- Les **documents de fonction** sont ceux produits ou reçus par un organisme dans le cadre de sa mission. Ils constituent en général la plus grande partie des documents produits. Dans le cas de l'INC, il s'agit des rapports techniques des ingénieurs et des articles du magazine.
- Les **documents de référence** sont ceux qui permettent d'acquérir une information générale pertinente à la réalisation d'un processus de travail. Ils sont généralement extérieurs à l'organisme. Les articles de référence et les sites Web, qui ne sont pas produits par l'organisme et qui constituent des références de travail, entrent dans cette catégorie. A l'INC, il s'agit des articles de périodiques de la presse consumériste française et étrangère ainsi qu'un peu de presse spécialisée. Pour les sites Web, il s'agit de sites gouvernementaux, d'agences nationales et d'associations.

Lors de la mise en place d'une politique d'archivage, l'établissement de ces catégories permet d'approcher la masse documentaire de façon systématique et d'en identifier de manière superficielle le volume.

Outre les types de documents produits et reçus, l'enquête a permis d'étudier leur support. La majorité des archives relèvent du support papier. L'archivage électronique est partiel et isolé. D'autre part, de nombreux documents électroniques (certains mails et des rapports volumineux) sont imprimés. La culture papier reste prédominante faute de maîtriser l'apport d'une dématérialisation des documents et ainsi de son potentiel d'archivage. Il arrive que des documents soient conservés sur deux supports différents, certains services privilégiant le papier, d'autres le numérique. Dans le cas des documents issus de sites Web, certaines personnes pensent pouvoir toujours les retrouver. La disparition d'un site Web a incité une personne à réfléchir à la conservation de ses documents sur disque dur.

2.3.2 Organisation actuelle des documents et des archives

En général dans une entreprise, le responsable de service est aussi partiellement responsable de l'archivage de son service. Mais à l'INC, il n'existe pas de politique générale sur ce sujet, même si certains services amorcent une politique. Ainsi, la sélection des documents est individuelle et n'est pas toujours contrôlée par le responsable. Ce dernier ne sait pas systématiquement ce qui est trié et jeté.

Sur l'archivage, le positionnement du responsable de service est en général commun avec celui des autres membres de son service, notamment sur l'existant. Cependant, il existe une divergence sur les enjeux d'archivage dont seuls les responsables de service ont conscience. Ces derniers sont favorables à une politique commune d'archivage. Certains ont bien conscience des enjeux que cela représente, notamment en ce qui concerne le fonds de l'INC sur l'histoire du consumérisme. Depuis près de quarante ans, l'INC produit et collecte de nombreux documents dans ce domaine. L'absence de leur conservation par leur destruction, involontaire ou non, ou leur non protection par l'absence de mesures de conservation, a entraîné la perte d'un nombre important de documents. Ainsi, une partie de la mémoire de l'organisme a disparu. Cette perte entraîne aussi une privation de documentation pour les historiens, les chercheurs et les étudiants.

L'ensemble des personnes interrogées s'est accordé sur l'individualisation de l'archivage et des conséquences que cela a pour l'organisme. Les difficultés à retrouver les documents proviennent du fait qu'il n'existe pas de plan de classement. Les classements individuels font que souvent, seule la personne l'ayant élaboré accède à ses documents. Ainsi, en son absence, la récupération d'information est difficile et peut entraver temporairement la poursuite de l'activité, or les documents sont utiles à la conduite de l'activité de chaque service.

Certains services n'ont pas pour vocation de conserver les documents car ils ont une activité de flux d'information. Cependant, la récupération de documents par un classement commun facilite la gestion de ces flux. Il existe ainsi une rétention d'information involontaire entre les collaborateurs au sein de l'organisme et envers les citoyens pour qui il est impossible d'accéder aux archives publiques de l'INC. Cependant, cette rétention ne porte pas sur les archives elles-mêmes mais sur la façon de les gérer et de rendre compte de leur gestion. [18, Chabin]

Les procédures et processus d'archivage sont peu maîtrisés. Le concept de cycle de vie de l'information est méconnu des producteurs ce qui entraîne une confusion des rôles en matière d'archivage. Certaines personnes conservent des documents, ayant conscience qu'ils doivent être gardés, mais ne sachant pas par qui. De plus, il existe des ruptures au sein des processus (non versement d'archives intermédiaires en archives définitives, mise au pilon sans autorisation préalable...). Les procédures d'archivage numérique sont globalement inexistantes.

La conservation des documents n'est pas rationalisée, il existe des duplications partielles voire entières de dossiers. Par commodité ou méconnaissance du système de gestion des documents, certains services gardent des doublons inutiles. Ces pratiques de conservation locale et d'accumulation des archives génèrent une relative opacité de la gestion des documents.

L'activité principale de l'INC est soumise à un contrôle de production. La production du magazine *60 millions de consommateurs* résulte de phases successives encadrées par deux procédures. Lorsqu'un article est basé sur un essai comparatif, la réalisation de ce dernier fait l'objet d'un contrôle s'appuyant sur une procédure interne et une norme. Ensuite, la rédaction de l'article s'appuie sur une chaîne de production dont les validations se font oralement en général. L'ensemble de cette production est soumis à une traçabilité assurée par le versionnage des maquettes et des dossiers pouvant provoquer des polémiques. Ainsi, la conservation des maquettes permet de voir à quelle version s'est introduite la coquille finale, tandis que la conservation des dossiers sur plusieurs mois voire plusieurs années permet de se prémunir des litiges. C'est ainsi qu'est assurée la gestion des risques au sein de l'INC.

Il existe un point clé du *Records management* à l'INC : la traçabilité de la production pour anticiper les litiges et se défendre en justice. L'organisme devant faire face à des procès de fabricants réfutant leur appréciation dans des articles (moins d'un procès par an cependant), la traçabilité de la production est essentielle.

Cependant, la conservation des documents relève actuellement plus du stockage que de l'archivage puisqu'il n'y a pas eu de réflexion générale sur le sujet jusqu'à présent. Cette fonction n'est pas cohérente, elle est éclatée entre la documentation, les assistantes de service et chaque individu. La fonction archivage actuelle équivaut à du stockage sans exploitation par la suite. C'est pourquoi l'objectif d'une politique dans ce domaine est la valorisation des documents stockés pour qu'ils puissent être recherchés et retrouvés. L'archivage a comme objectif l'utilisation ultérieure des documents.

Troisième partie
Propositions de solutions pour la
mise en place d'un système de
Records management

3 Propositions de solutions pour la mise place d'un système de *Records management*

3.1 La gestion de l'information par les acteurs de l'organisme

3.1.1 Fonctions et rôles des acteurs

3.1.1.1 La distribution des rôles

Les fonctions de *Records management* et d'archivage sont proches des fonctions globales de gestion de l'information, c'est pourquoi elles sont souvent associées dans les petites structures [15, Webster]. L'INC peut être assimilé à une entreprise de taille moyenne et la fonction d'archivage pourrait être dévolue à un gestionnaire de l'information, comme un(e) documentaliste.

Le service documentation est le service le plus compétent pour prendre en charge l'archivage, même si aucun de ses membres n'a de compétences spécifiques dans le domaine. Ce service a la meilleure connaissance de la gestion des documents et, suite à l'enquête a une vision globale des différents types de documents existants. L'idée d'une politique d'archivage ne vient cependant pas de ce service mais du « service logistique ». En 2006, lors de la refonte de l'organigramme et de réunions sur le fonctionnement interne de l'organisme, la question a été évoquée par la personne en charge des salles d'archives. Elle jetait des documents par manque de place, mais avait bien conscience que ce n'était pas une solution. Le service documentation s'est donc missionné sur ce sujet.

Chaque personne ou chaque service ayant son propre système d'archivage, il y a une participation collective et une distribution du rôle de l'archivage. Dans cette distribution, les rôles entre documentation, *records manager* et archiviste (les deux derniers n'existant pas en tant que tel) sont éclatés. Le rôle de documentation est rempli principalement par le service documentation. Les rôles d'archiviste et de *records manager* sont dévolus à chaque collaborateur. Chaque personne a ses documents, ses *records* et ses archives et les gère comme elle le souhaite. La distribution des rôles pour l'archivage reflète la distribution des rôles dans les activités de l'organisme. Activité et archivage sont intimement liés puisque actuellement, c'est le producteur de l'information ou la secrétaire du service qui gèrent l'archivage. Généralement, la même personne produit, met en circulation et archive ses documents, les deux dernières étapes pouvant aussi être réalisées par la secrétaire du service.

En revanche, les documents reçus par un service ne sont pas toujours conservés par ce dernier (par exemple, les documents financiers sont reçus par les différents services et transmis et archivés par le service comptable). Lorsqu'un document circule entre deux services, c'est celui qui le reçoit qui généralement l'archive. Si le document produit est transmis à plusieurs services, c'est le service producteur qui l'archive.

Jusqu'à présent, la direction a eu un intérêt limité pour ce domaine. Cependant, le projet fait suite à la réorganisation interne et se positionne dans une dynamique de changement. L'engagement de la direction est nécessaire pour assurer une crédibilité au projet.

A l'avenir, il est envisagé qu'un documentaliste, secondé par la responsable du service, s'occupe de l'archivage. La taille de l'entreprise n'impose pas la présence d'une personne dédiée à une fonction d'archivage ou de *records manager*. Les fonctions documentation, archive et éventuellement *records management* seraient fusionnées. Ce « documentaliste-archiviste » aura un rôle centralisateur dans la fonction d'archivage. Il sera un référent pour les utilisateurs et un médiateur entre les différents acteurs de l'organisme ainsi qu'avec le Service des archives économiques et financières du ministère des Finances.

Si un documentaliste possède les compétences documentaires nécessaires à ce poste, c'est-à-dire savoir gérer les flux d'informations et le traitement des documents : sélection, analyse de contenu, description, il est nécessaire qu'il acquiert d'autres compétences. D'abord des compétences archivistiques : principes d'évaluation, de sélection et de conservation des documents. Ensuite des compétences d'organisation et de management pour maîtriser la logistique, la gestion financière et de l'espace. De manière moins obligatoire, des compétences pédagogiques pour sensibiliser et former les utilisateurs.

Chaque collaborateur continuera à gérer ses archives courantes et intermédiaires tandis que le « documentaliste-archiviste » s'occupera des archives historiques avec l'aide du Service des archives économiques et financières. Le personnel pourra solliciter l'aide du documentaliste en cas de problème. La fonction d'archivage n'est pas très lourde pour chaque collaborateur bien qu'elle demande du temps. Au lieu de faire un grand tri en période estivale ou en fin d'année, comme c'est le cas actuellement pour certains, la gestion pourrait être plus régulière, trimestrielle par exemple.

L'enquête a révélé que le personnel est particulièrement sensible aux documents dont il a usage, il est important de ne pas l'en déposséder. Il est moins sensible aux archives intermédiaires ou historiques qui sont actuellement considérées comme perdues.

3.1.1.2 La rétention d'information

La rétention involontaire d'information est une attitude qu'ont longtemps eu les services de l'INC entre eux. Les services ne connaissent pas toujours l'activité des autres. Ainsi, les documentalistes ne sont pas toujours sollicités pour les sujets qui vont être traités dans le magazine et ne peuvent assurer une veille en conséquence. Seuls les services qui ont une vision globale de l'organisme, comme la direction ou les ressources humaines, connaissent les activités précises des autres.

Au problème de gestion des connaissances s'ajoute un manque de communication entre les services, même si cela a tendance à s'améliorer depuis la réorganisation interne. Les plannings de réalisation des essais et de la programmation des articles ont longtemps été réservés aux membres des services concernés. Depuis cette année, ces documents sont disponibles pour l'ensemble du personnel de l'INC. La confidentialité des documents a tendance à passer du niveau du service à celui de l'organisme, ce qui est une bonne démarche pour la circulation de l'information. Il reste cependant une masse importante de documents qui pourrait être mise à disposition sur le serveur commun, le serveur de chaque service ou l'intranet et qui aujourd'hui ne l'est pas.

Le stockage des documents se fait majoritairement dans les bureaux. L'autre partie de la conservation se situe au sous-sol, soit dans un endroit centralisateur. Cependant, cet endroit est peu utilisé puisque le personnel n'y vient que pour y déposer des documents et non pour les consulter. Certains services ont des salles annexes de conservation dans les étages ou utilisent des armoires d'autres services. Il y a donc une certaine dispersion des archives ne facilitant pas le travail de recherche. Ce qui fait que les collaborateurs peuvent perdre du temps à chercher l'information. L'activité principale de l'organisme (la production d'un magazine) nécessite d'aller vite et donc l'information a tendance à être recréée. L'information stockée n'est ni réexploitée ni valorisée.

3.1.2 Gestion hétérogène des systèmes d'archivage

Pour les documents électroniques, l'information créée ou reçue est déposée sur les disques durs, le serveur commun ou le serveur du service. L'information est parfois stockée sur les trois supports, mais elle est généralement mise sur le serveur commun dans l'optique de la sauvegarde (copie des données d'origine par sécurité) plutôt que d'un réel archivage. La sauvegarde est parfois assimilée à l'archivage dans certains services. Un nombre conséquent de documents électroniques sont diffusés et/ou conservés sur support papier par la suite. L'intranet est un support d'archivage puisqu'il permet un accès à des documents institutionnels dont certains sont archivés sur les dernières années. Le site Web du magazine est aussi un support d'archivage puisque depuis quelques années les articles du magazine sont accessibles aux abonnés au format électronique.

Aujourd'hui, l'information est créée par plusieurs types d'outils informatiques : logiciels bureautiques et bases de données. De plus en plus, l'information reçue de l'extérieur parvient par courrier électronique ou par Internet. Le courrier électronique sert à la fois à la transmission de documents et à la transmission d'information. De nombreuses personnes ont signalé l'accroissement vertigineux d'envoi de mails et de pièces jointes dont beaucoup ne sont pas lus. La facilité d'utilisation du média Internet a tendance à faire oublier l'importance de l'information. Beaucoup d'informations sont transmises alors qu'elles ne sont pas toutes utiles. Seules ces dernières sont à diffuser.

C'est le moment de la création du document qui détermine toutes ses caractéristiques (Annexe 4). C'est le créateur lui-même qui fait le choix du mode de production, du type de documents et de sa diffusion. C'est ce lien qui permet de recréer l'information dans le temps. Alors qu'avec la culture papier, la reconstitution du contexte de création est assez simple, elle n'est possible dans le contexte informatique que si les informations découlant de la création sont accessibles. Les métadonnées sont donc indispensables pour comprendre un document [21, Gagnon-Arguin].

La création de l'information a un niveau de complexité qui laisse entrevoir son impact sur la conservation éventuelle de cette information afin de documenter les fonctions et activités de l'organisation. Il est important de prévoir le cheminement administratif d'un document dès sa création pour s'assurer de lui donner les conditions nécessaires à son utilisation ou à sa consultation.

3.2 Construction d'une mémoire d'entreprise

3.2.1 Le rôle des connaissances dans l'entreprise

3.2.1.1 Des solutions à la gestion des connaissances

Du *Knowledge management* découle l'idée de communautés des savoirs. Mais décloisonner les connaissances vient bousculer les pratiques courantes consistant à ce que chaque acteur accumule pour lui-même des compétences, comme c'est le cas à l'INC. Pour que le système soit efficace, chaque acteur apprend à la fois à communiquer ses connaissances, à aller chercher et à utiliser celles des autres avant de produire les siennes. Il est nécessaire que le personnel acquière de nouvelles habitudes de travail. Pour réussir ce projet, un management transversal des connaissances est souhaitable.

1. Dans un premier temps, le responsable de chaque service peut mettre en place une politique de partage des connaissances à l'aide d'outils informatiques. Cela peut être une solution simple comme l'obligation de mettre ses documents sur le serveur du service avec une politique de nommage des fichiers cohérente, ou l'installation d'un *groupware*. Une fois que les services ont mis en place leur système de partage des connaissances, un management transversal peut s'y superposer.
2. Autre solution, la direction, après consultation de groupes de travail, peut imposer un système de partage des connaissances commun à l'ensemble des services.
3. Aujourd'hui, le transfert des connaissances se fait de manière interpersonnelle donc directe. Cependant, cela n'est pas systématique, certaines personnes partant sans rencontrer leur successeur. Le transfert se fait alors par les autres membres du service, mais plus globalement par auto-apprentissage. Il y a cependant un type d'information qui peut être définitivement perdu, c'est celui du réseau du collaborateur partant. Souvent personnelle, cette donnée ne peut être transmise que par un support écrit et par contact avec la personne qui l'a créée. Comme il n'y a pas toujours de contact entre les personnes partant et entrant, les réseaux sont souvent perdus. La constitution de répertoire de contacts commun au service peut être une solution.
4. Actuellement, certains ingénieurs réalisent un « bilan de l'essai » où sont mentionnés les difficultés rencontrées, les procédures réalisées... lors d'un essai comparatif. Ce bilan équivaut à un transfert des connaissances, mais il n'est ni formalisé et ni systématique. Le responsable de service peut envisager de développer de manière formelle ce système.

Un processus d'extraction des connaissances peut être utile pour récupérer les connaissances de personnes travaillant depuis très longtemps dans l'organisme comme le responsable du service juridique qui est actuellement « la mémoire de l'INC ». Ce processus reposerait sur un entretien individuel qui serait par la suite intégré à une base de données. Cependant, il est nécessaire d'être attentif à la manière dont cela est effectué car les personnes peuvent se sentir déposséder d'une partie de leurs compétences voire de leur identité. [28, Guyot]

5. Une meilleure reconnaissance et valorisation des compétences individuelles est à envisager. Le fait que l'ensemble du personnel sache que telle personne est bilingue ou possède telle compétence est un atout indéniable pour l'organisme. Ces compétences particulières peuvent figurer sur un fichier accessible par l'intranet.

Face à la quantité croissante d'informations à gérer, la mise en commun des connaissances aboutit à la réduction du temps de recherche et de la difficulté d'accès aux informations. Ainsi la diffusion et le partage des savoir-faire et des compétences, en permettant d'accroître la réactivité de l'organisme, constituent une réelle capitalisation des connaissances de chacun des acteurs.

3.2.1.2 Constitution des archives historiques

La constitution de la mémoire de l'INC répond à un double objectif : connaître l'histoire de l'organisme mais également constituer une histoire du consumérisme. En effet, depuis sa création, l'INC collecte une documentation inégalée en France dans ce domaine. Sa valorisation est un aspect qui devrait être développé prochainement. Cette valorisation du fonds est double : d'une part la documentation papier à destination des chercheurs et des historiens, d'autre part les émissions télévisées plus orientées grand public.

La mémoire de l'INC est constituée principalement des productions issues de l'activité : le magazine et les émissions télévisées. Les archives historiques comprennent également les documents de la direction de l'INC. Seul le magazine est conservé de manière sûre par la Bibliothèque nationale de France par l'intermédiaire du dépôt légal. Les émissions télévisées et les autres productions éditoriales (INC Hebdo et INC Document) sont plus menacées, l'INC étant le seul organisme à les posséder de manière exhaustive. L'Institut National de l'Audiovisuel possède quelques émissions télévisées de l'INC. Celui-ci souhaiterait verser ses émissions au fonds patrimonial de l'Institut National de l'Audiovisuel, mais un inventaire exhaustif préalable (non encore réalisé) sera nécessaire.

Ainsi, la mémoire de l'INC est actuellement préservée par l'intermédiaire d'autres organismes publics. Cette conservation par procuration (Institut National de l'Audiovisuel, Bibliothèque nationale de France) n'est pas suffisante. Il est important pour l'organisme de se doter lui-même des outils humains et techniques pour constituer sa propre mémoire. Il garde ainsi un contrôle entier sur la conservation de ses documents. La dépendance à des organismes en matière d'archivage ne permet pas d'avoir ce contrôle.

3.2.2 La culture de l'information

La culture de l'information reflète les valeurs, les normes et les pratiques de l'organisme au regard du management de l'information. [30, Wei Choo]

- Les **valeurs** sont profondément ancrées dans les objectifs et l'identité de l'organisme. Elles sont souvent difficiles à définir et à modifier.
- Les **normes** dérivent des valeurs mais ont une influence moins directe sur les flux d'information. Elles sont les règles ou normes sociales acceptées qui définissent ce qui est normal ou accepté dans l'organisme. Elles peuvent être formelles ou informelles. Les attitudes et normes informelles influencent la création, le flux et l'utilisation de l'information individuelle et collective. Les normes formelles peuvent exister pour planifier et contrôler l'information comme des atouts organisationnels.
- Les **comportements** sont des plans d'action répétés qui développent les rôles organisationnels, les structures et les formes d'interaction. Ils décrivent comment les personnes trouvent, organisent, utilisent et partagent l'information comme une part de leur plan de travail normal. Certaines pratiques ou politiques organisationnelles (faites sans consultation des utilisateurs) peuvent agir comme obstacles à l'utilisation efficace de l'information.

Au sein de la culture de l'information, il existe différents comportements. L'intégrité de l'information, la transparence, le partage et la prise d'initiative en sont les principaux. L'ensemble de ces comportements se retrouve dans le cadre du *Records management*.

L'**intégrité** de l'information repose sur les limites définies dans les manières d'utiliser l'information. Cela signifie qu'il y a des manières non acceptées et qui sont sanctionnées. A l'INC, ce comportement repose sur une norme de confiance entre les individus pour la confidentialité des documents à l'intérieur de l'organisme. Il n'existe pas de système institutionnel pouvant garantir l'intégrité des documents, hors documents légaux. Dans le cadre du *Records management*, l'intégrité du document est primordiale puisque ce dernier peut constituer une preuve juridique.

La **transparence** de l'information permet au personnel de l'organisation d'apprendre des erreurs et échecs du passé. A l'INC, ce comportement n'est pas formalisé. Dans le cadre du *Records management*, cette transparence est essentielle pour l'ensemble des documents qui peuvent être contrôlés.

Le **partage** de l'information est la possibilité de fournir aux autres l'information dont ils ont ou pourraient avoir besoin. A l'INC, ce comportement tend à supplanter la rétention d'information. Dans le cadre du *Records management*, le partage de l'information repose sur les droits d'accès aux documents. L'information est partagée mais très contrôlée, l'ensemble du personnel n'ayant pas accès à tous les documents. Il y a des niveaux d'autorisation différents selon les services ou les fonctions des personnes.

L'**esprit d'initiative** est le fait de réfléchir aux moyens d'obtenir de nouvelles informations pour répondre rapidement aux besoins et être réactif. Dans le cadre du *Records management*, il permet à la personne en charge du programme de proposer, après observation des pratiques et consultation des utilisateurs, de nouveaux moyens d'optimiser la gestion des documents. Ce comportement est indispensable pour maintenir un système de *Records management* à long terme.

3.3 Les outils de mise en place du *Records management*

Les outils du *Records management* relèvent de l'archivistique et de la documentation. Les outils présentés se complètent et permettent une mise en place optimale du *Records management*.

3.3.1 La charte d'archivage et les procédures

La charte d'archivage est le premier outil à élaborer dans le cadre d'un projet de *Records management* ou d'archivage. Elle résulte du travail d'une équipe projet pluridisciplinaire (documentation, informatique, juridique).

Cet outil définit les documents de l'organisme (par opposition aux documents de caractère privé), et énonce les contraintes légales, organisationnelles et techniques en identifiant les acteurs et leurs responsabilités dans la création, la conservation et la destruction des données. Il est une référence pour l'ensemble du personnel, de la direction jusqu'aux utilisateurs. La charte peut se présenter sous la forme de procédures internes qui organisent la collecte, la conservation et la communication des archives.

La rédaction des procédures permet la sélection des documents à archiver, la définition des durées de conservation, l'enregistrement des documents, leur indexation, leur accès et la traçabilité de la consultation. La charte définit les modalités de stockage et de sauvegarde ainsi que celles d'audit.

Le *Records management* est caractérisé par ces procédures, qui en font un outil rigide de gestion. Les procédures ont pour objectif : la constitution de documents de référence, l'harmonisation des pratiques de gestion des documents et la mémorisation de l'activité et de son histoire. Elles décrivent tous les principes de gestion pour chaque type de document. Elles sont rédigées par le *records manager* et les utilisateurs au sein de groupes de travail. Il existe des procédures pour la création des documents, leur capture, la gestion des accès... [2, Borde]

Les organismes à structure organisationnelle formelle gèrent de manière plus efficace les procédures de *Records management*. Ils sont plus à même de définir des chaînes de commandes et des flux d'informations. Il y a ainsi corrélation entre le nombre de politiques internes et le nombre de procédures de *Records management* en place [15, Webster]. L'INC n'entre pas dans ce schéma. Il peut être envisagé à l'avenir d'élaborer quelques procédures qui faciliteraient la gestion du cycle de vie des documents et l'archivage numérique.

3.3.2 Le plan de classement

Le plan de classement est une structure logique permettant de fixer l'organisation des archives courantes et intermédiaires en usage dans les bureaux, de les ranger, de les classer et de les retrouver. Il est élaboré à partir de l'inventaire de tous les documents produits ou reçus et se calque sur les activités de l'organisme et non sur l'organigramme considéré comme trop instable.

Le plan de classement se rencontre à deux niveaux [25, Rietsch] :

- Le plan de classement *a priori* encadrant la production de l'information. Chaque document est classé dans un dossier précis dès sa création. C'est l'arborescence élaborée par chaque individu pour ses armoires, sa boîte de messagerie électronique, son ordinateur.
- Le plan de classement *a posteriori* réalisé par un professionnel de l'information pour structurer l'information reçue, gérée et conservée. Il est généralement différent de celui des bureaux.

A l'INC, il n'existe pas de plan de classement général et seuls deux services ont un véritable plan de classement (la direction et les ressources humaines). C'est un outil qui est actuellement plus personnel que collectif. Si un plan de classement général peut être un peu contraignant pour une structure comme l'INC, un plan de classement par service est tout à fait envisageable pour faciliter le repérage et l'exploitation efficace des documents. Un vocabulaire commun au service facilite les recherches et permet un gain de temps. L'absence d'un collaborateur n'est alors plus un handicap à la recherche d'information.

En ce qui concerne le classement des documents électroniques, les services possèdent leur propre serveur sur lequel ils peuvent déposer leurs fichiers. Ce système est assez inégalement utilisé, même à l'intérieur des services. Les raisons en sont le manque d'habitude de partage d'information et le problème de nommage des fichiers. Les serveurs partagés n'ont pas toujours des fichiers au nom explicite et la recherche d'information s'avère difficile pour l'utilisateur qui ne connaît pas la méthode de nommage de fichiers d'un autre utilisateur. Il arrive aussi que l'utilisateur ne retrouve pas ses propres fichiers car le nom du dossier ne reflète pas les informations qu'il contient ou que les dossiers ont été nommés par des prédécesseurs. Ainsi, une politique commune de nommage des fichiers à l'ensemble de l'organisme, ou au moins par service, est à envisager. Toutefois, un dossier informatique fournit des informations sur l'auteur, la date de création et de modification, le format d'enregistrement et la taille.

Si une indexation est ajoutée à ces informations, le document peut être retrouvé par le moteur de recherche interne à l'ordinateur. Certaines personnes utilisent cette méthode. Un plan de classement ne semble alors pas nécessaire. Cependant, cela exige que l'indexation soit faite avec la même logique et la même rigueur, ce qui est rarement le cas.

Qu'il soit pour le support papier ou électronique, le plan de classement est un outil indispensable pour avoir une vision globale de la production d'un organisme ou d'un service. Le plan peut être identique selon les deux supports, papier et électronique, ce qui facilite la gestion des documents pour l'ensemble du personnel. Certains documents n'étant que sur un seul support, cela peut amener à élaborer des plans de classements différents. Il est à élaborer selon les besoins.

3.3.3 Le tableau de gestion

Le tableau de gestion est un document dressant un inventaire systématique des documents d'archives en y associant une durée de conservation et un sort final. Le délai pendant lequel un document doit être conservé et accessible (délai qui couvre l'âge courant et intermédiaire) est communément appelé « durée d'utilité administrative » ou DUA dans le secteur public. Certains délais sont fixés réglementairement, par solidarité (les documents sont indissociables les uns des autres), par évaluation en s'appuyant sur l'analyse de la valeur par le créateur ou par observation des pratiques de consultation. [16, Association des Archivistes Français]

Le tableau de gestion est un **document de référence** pour l'ensemble des services de l'organisme. Il permet la maîtrise générale des flux de documents. Fruit d'une réflexion approfondie sur le fonctionnement de l'organisme producteur et avec son aide, il évite les prises de décision ponctuelles sur les éliminations et les tris. Il assure la traçabilité de l'information interne.

C'est un **outil de gestion prévisionnelle** du cycle de vie des documents, il simplifie et rationalise la gestion des archives courantes, intermédiaires et définitives, et permet d'évaluer les besoins en espace d'archivage à court, moyen et long terme.

C'est un **inventaire exhaustif de la production**. Ce recensement se fait en étroite collaboration avec les services, ce qui permet d'acquérir une connaissance précise du contexte de création des documents.

C'est un **outil de sensibilisation et de valorisation**. L'élaboration d'un tableau de ce type permet un contact systématique avec tous les services. C'est un moment de sensibilisation à la gestion des archives dans les services et d'information sur l'archivage en général.

Le tableau de gestion réalisé pour l'INC (Annexe 3) est rubriqué par activités de l'organisme. Son organisation intellectuelle est pérenne puisqu'elle s'appuie sur les métiers. Le fait que l'organigramme se superpose presque à ce classement par activités devrait favoriser l'adoption du tableau par le personnel puisqu'il peut s'y situer facilement. C'est un tableau créé principalement pour les documents sur support papier.

Pour conserver son utilité dans le temps, le tableau de gestion sera régulièrement mis à jour en fonction des évolutions qui touchent le producteur d'archives dans ses missions.

Si l'activité de l'organisme n'évolue pas, le tableau s'adapte facilement aux exigences réglementaires : si un nouveau type de document apparaît, il peut être rattaché à une catégorie existante par analogie, après analyse de sa valeur juridique et de son utilisation ; si une durée légale de conservation change, la mise à jour s'effectue sur la catégorie documentaire sans autre changement que la date. [11, Fournier]

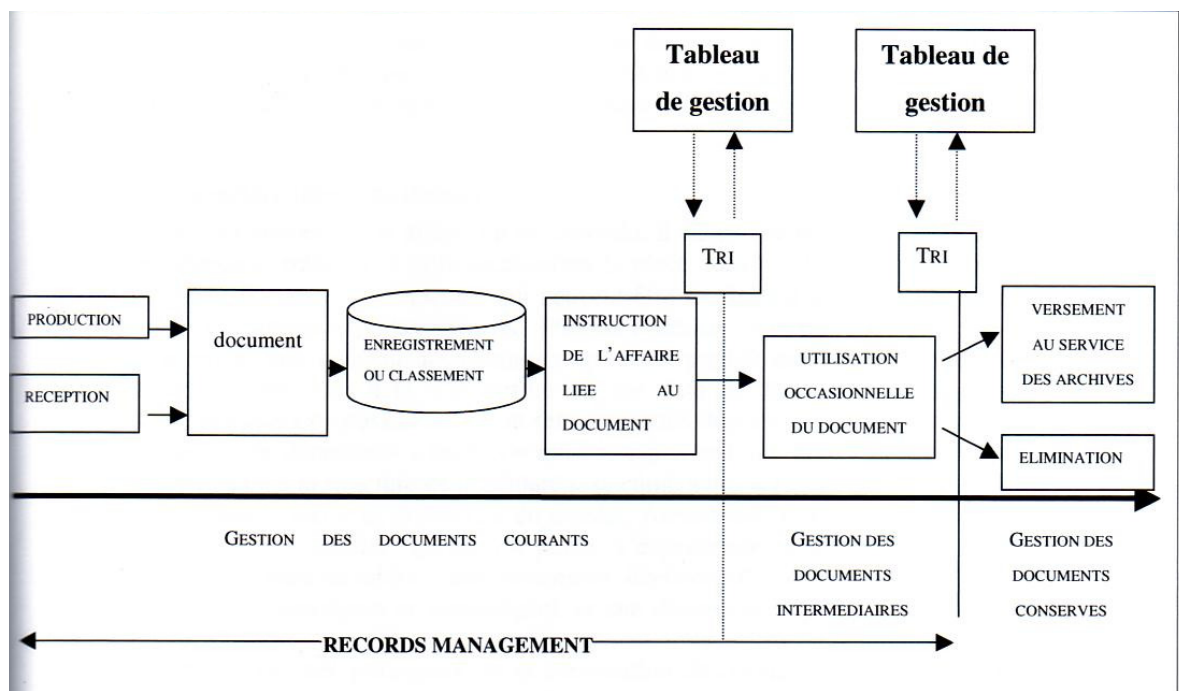


Figure 2 : Le cycle de vie des archives [19, Chabin]

3.3.4 Les outils informatiques

Les outils informatiques permettent de rechercher, communiquer, partager et faire circuler l'information. Parmi les outils pouvant être utilisés à l'INC dans le cadre d'une politique d'archivage, mais aussi de *Knowledge management*, figurent le *groupware*, l'intranet et le *workflow*. [12, Harache]

Le **groupware** désigne les logiciels permettant le travail en collaboration sur le réseau informatique. Il offre un ensemble d'outils destinés à faciliter l'échange d'informations et à permettre aux acteurs concernés de communiquer rapidement, de mieux coordonner leurs activités, de coopérer simultanément à plusieurs sur un dossier, même à distance.

Parmi ces outils, la messagerie peut être utilisée pour donner des conseils de gestion des documents et d'archivage de la part du « documentaliste-archiviste » ou pour communiquer les formulaires de demande de consultation. Les conseils pouvant ainsi être individualisés.

Les bases communes partagées, comme actuellement le serveur commun à l'INC, mais en plus développées, permettent la mise à disposition de dossiers d'informations accessibles à l'ensemble du personnel. Certains services peuvent être intéressés par l'utilisation de ce système puisque dans la chaîne de production d'un article, des personnes de différents services collaborent. Les ingénieurs et les journalistes pourraient ainsi travailler ensemble voire en même temps sur le document malgré leurs déplacements. Au sein des services, le partage d'information serait facilité, même si tout le monde n'est pas prêt à partager ses savoirs, c'est pourquoi un système de management humain efficace doit s'y superposer.

L'**intranet** est destiné à diffuser de l'information interne à l'ensemble du personnel de l'organisme. Sur l'intranet de l'INC figurent entre autre des documents de référence et sur l'actualité de l'institut, des modèles de documents et les plannings de parution des articles et de diffusion des émissions télévisées. Cet outil semble le plus approprié pour la mise à disposition du tableau de gestion et d'un guide sur l'archivage. Toutefois, il est actuellement peu utilisé par le personnel, qui utilise de préférence la messagerie. L'intranet reste cependant un outil de référence puisque le personnel peut y trouver de manière permanente un certain nombre de documents, alors que le transfert de l'information par la messagerie n'est pas optimal. Le personnel se plaint de recevoir trop d'information et ne porte pas la même attention sur un mail qui peut être rapidement éliminé que sur un document qu'il va chercher sur l'intranet. Dans ce cas, la mise à disposition de l'information (*pull*) est plus efficace que sa distribution (*push*).

Le **workflow** (flux de travail) est la technique logicielle qui automatise la circulation du document. Elle permet de modéliser les procédures de travail et d'en assurer la mise en œuvre. Elle améliore la validation et la diffusion de l'information. Le traitement de l'information étant optimisé, le risque d'erreur ou d'oubli est minimisé. Dans le cas de la rédaction d'un article de magazine, ce genre de système est très utile. Le magazine ayant une date de publication, sa réalisation doit être contrôlée de bout en bout pour pouvoir assurer la date fixée.

La **GED (Gestion électronique de documents)** représente un ensemble d'outils et de techniques permettant d'accéder rapidement et économiquement aux documents produits ou reçus par l'organisme et prenant en charge la dématérialisation, la gestion, le classement, l'indexation et le stockage des documents. Sa spécificité est la possibilité d'accéder en ligne au document dans son intégralité grâce à ses fonctions de recherche. C'est un outil avant tout dédié à l'utilisateur pour partager l'information. En permettant à plusieurs personnes de travailler sur le dossier en même temps, le gain de temps et la rentabilité du système sont des atouts certains pour l'organisme. Ce système peut aussi être utilisé pour la numérisation de documents vitaux ou d'usage courant. Il facilite la mise en commun de documents de projet. Ce système n'a pas pour fonction d'archiver des documents, pour cela un logiciel d'archivage doit lui être associé.

Le développement de ces outils informatiques devrait fluidifier les flux d'information et satisfaire aux besoins de l'INC. Ceux-ci ne nécessitent pas l'installation d'un logiciel d'archivage. Les perspectives d'archivage électronique ne sont pas envisageables à court terme par le manque de moyens financiers et logistiques de l'organisme. Si l'archivage électronique accélère la diffusion de l'information avec la centralisation des informations sur le serveur, permet la traçabilité des documents, évite les doublons et diminue les coûts de stockage, la variété des formats pose des problèmes de conservation à long terme tout comme l'obsolescence des supports de stockage. De plus, les coûts d'un système d'archivage électronique sont élevés.

Il existe une numérisation partielle des documents dans certains services. Les documents sont scannés pour pouvoir être consultés par plusieurs personnes en même temps, ce qui facilite le partage d'information et évite les doublons. Le document est à un seul endroit et sert à plusieurs personnes. Cependant, les documents papier sont conservés. Une numérisation plus développée peut être envisagée pour les courriers et les documents reçus et devant circuler au sein d'un service ou de l'organisme. Cela permettrait un gain de place dans les bureaux et dans les lieux de stockage. L'indexation des documents faciliterait leur recherche. Un dossier électronique produit à l'aide d'un *workflow* évite la circulation de courrier et la multiplication des copies.

Ainsi, si l'archivage électronique n'est pas envisageable dans l'immédiat, la numérisation des documents est une solution attractive pour la gestion des flux d'information. L'INC possède un outil pour cela, il reste seulement à changer les habitudes de travail. Une campagne d'information sur le sujet serait une première étape. La numérisation des émissions télévisées est par contre une obligation pour qu'elles puissent être préservées.

Le support de certaines émissions est en mauvais état et les appareils de lecture ne sont plus toujours accessibles. Le versement de ce fonds à l'Institut National de l'Audiovisuel semble une priorité.

3.4 Instaurer le *Records management* à l'INC

L'INC est un organisme qui est en concurrence sur la production d'un magazine destiné aux consommateurs. En ce qui concerne le reste de ses activités, il ne subit aucune concurrence. La question de la mise en place du *Records management* se pose donc. Le *Records management* est un système contraignant et rigide qui convient à des organismes soumis à une forte concurrence, à de fréquents audits et/ou gérant des masses documentaires colossales. Ce qui n'est pas le cas de l'INC. Dans un premier temps, l'INC doit mettre en place une politique d'archivage puis dans un second temps réfléchir à la possibilité d'une politique de *Records management*.

L'instauration d'un système de *Records management* ne se fait pas sans se poser les questions suivantes :

- La **question culturelle** : le personnel doit s'adapter et fonctionner différemment dans ses activités. Cela peut provoquer une certaine réticence dans la mise en place du projet, qui se rencontre dans tout projet impliquant un changement. La mise en place de ce système peut entraîner un sentiment de dessaisissement des documents par le personnel.

Le *Records management* est une fonction contraignante par nature autant pour les utilisateurs que pour les producteurs. La fonction étant chapeauté par la direction générale, son application revêt un caractère obligatoire. Le respect des procédures ajoute encore à l'aspect rigide de ce système. Les habitudes de travail sont donc largement perturbées. Une certaine flexibilité est alors attendue de la part du personnel.

- La **question logistique** repose sur le manque de matériel, qui serait à acquérir pour la plupart, et le manque de personnel compétent, qui serait à former. Le manque de confiance dans le système informatique actuel et l'absence d'une réelle compétence informatique peuvent entraîner une appréhension de problèmes informatiques.

Les conditions de succès de cette politique sont les suivants :

- L'instauration d'une politique d'archivage va permettre dans un premier temps à l'organisme d'avoir une vision globale de sa production et de réaliser des gains de temps, d'argent et d'espace. Ces gains peuvent être contrôlés par des outils de gestion de performance (statistiques notamment). Les responsables de services seront soulagés de leur obligation de compréhension de l'archivage et de prendre des décisions *ad hoc* dans ce domaine.
- Une nouvelle politique de management suppose un accompagnement au changement. Pour cela, un groupe de travail pluridisciplinaire peut travailler sur le *Records management*. Il pourra déterminer des actions de sensibilisation, des formations sur les nouveaux outils et la reconnaissance de nouvelles fonctions et compétences. Les utilisateurs pourront ainsi se sentir plus impliqués dans ce nouveau programme.

Le *Records management* pourrait être mis en place à l'INC sur une petite partie des documents, ceux soumis aux audits notamment. La gestion de ces documents en serait simplifiée et l'organisme y gagnerait du temps et de l'espace. Le système est trop contraignant pour être généralisé à tous les documents de l'INC, qui n'en a pas besoin. Le volume des documents traités est gérable et seule une faible partie est soumise à la réglementation. Or c'est principalement pour des raisons de respect de celle-ci que le *Records management* est mis en place.

Tableau récapitulatif de propositions pour la gestion des connaissances et la mise en place du *Records management*. Pour une même action, deux solutions peuvent être envisagées.

Action	Acteur	Technique	Compétence
Partage des connaissances	Responsable de service	Politique cohérente de nommage de fichiers et/ou <i>groupware</i>	Appui sur les membres du service
	Direction	Système commun de partage des connaissances	Appui sur un groupe de travail
Transfert des connaissances	Assistante de service	Constitution d'un répertoire commun	Récupération des répertoires existants

Processus d'extraction des connaissances	Assistante de service	Entretien individuel intégré par la suite à une base de données	Réalisation des entretiens
Valorisation des compétences	Ressources humaines	Fichier accessible par l'intranet	Rassembler les compétences de tous les acteurs
Valorisation du fonds documentaire	Direction et service presse	Valorisation du fonds audiovisuel à travers l'Institut National de l'Audiovisuel	Réalisation d'un inventaire et politique de communication
	Documentaliste - archiviste	Valorisation du fonds éditorial hors magazine produit par l'organisme	Gestion et valorisation des archives
Mise en place d'une politique de <i>Records management</i>	Direction	Charte d'archivage et procédures	Appui sur un groupe de travail pluridisciplinaire
Organisation des archives	Documentaliste - archiviste	Plan de classement commun	Appui sur les assistantes de service
	Assistante de service	Plan de classement par service	Appui sur le documentaliste - archiviste
Gestion des archives	Documentaliste - archiviste	Tableau de gestion (déjà réalisé)	Avoir une vision globale de l'ensemble des activités et des documents

Conclusion

Le *Records management* possède plusieurs définitions suivant l'angle d'approche choisi : technique, organisationnel... C'est avant tout une forme de management de l'information indissociable du capital de connaissances écrites et non écrites qu'il met en valeur. Il s'appuie pour cela sur un certain nombre d'outils techniques mais aussi sur le management humain. Par son aspect transversal, il s'inscrit dans une démarche globale de stratégie de l'organisme et s'intègre dans les systèmes d'information dont il permet d'améliorer les performances.

Il est conçu pour s'intégrer dans la conduite des actions quotidiennes, au plus près des processus fonctionnels qui produisent les documents. Les acteurs de ce système sont multiples avec des rôles très définis. Au cœur de ce système figurent les professionnels de l'information : documentaliste, *records manager* et archiviste. Leurs rôles se complètent et leur collaboration est essentielle pour mener à bien une politique efficace de gestion des documents. L'utilisateur est toujours pris en considération car il tient un rôle participatif ou consultatif au sein de ces projets. La mise en place d'un système comme le *Records management* implique des changements organisationnels et techniques ainsi qu'un développement des collaborations entre les acteurs.

La rigidité du système de *Records management* fait qu'il n'est pas applicable dans toutes les entreprises de la même manière. Dans un établissement public de taille moyenne comme l'INC, le *Records management* n'est pas une priorité contrairement à l'instauration d'une politique d'archivage. La reprise des documents existants dans les services fonctionnels est prioritaire par rapport à celle dans les services opérationnels, qui gèrent en partie des flux d'information. Sur l'axe du temps, la reprise des archives existantes est la première étape avant la mise en place éventuelle du *Records management*. Il est pour le moment plus utile de gérer l'existant pour le valoriser et l'utiliser que de mettre en place un système de gestion pour les documents qui vont être créés.

La politique d'archivage sera sans doute mise en place courant 2008. L'intérêt de la direction sur le sujet est éveillé. Il reste cependant à fournir les moyens financiers et techniques pour son développement, ce qui demandera du temps. Tout le personnel n'est pas prêt à changer ses habitudes de travail. C'est pourquoi, la réussite de ce projet réside dans la capacité de la direction à convaincre et informer les utilisateurs à travers une communication développée sur l'archivage et la participation d'une partie du personnel à l'élaboration du projet. Pour réaliser cette politique d'archivage, il est important de se projeter dans l'avenir et de prévoir quels seront les documents qui seront utiles aux successeurs et aux historiens. C'est là que le principe d'évaluation a son importance. L'aide d'un professionnel de ce domaine s'avère nécessaire.

La réalisation de l'enquête auprès des différents acteurs m'a permis d'avoir une vision globale des activités de l'organisme, ce qui est extrêmement intéressant. Il est ainsi plus simple de comprendre et d'analyser les liens entre les activités et les documents. Etablir la typologie des documents et construire un tableau de gestion ont été les deux premières étapes dans la réalisation d'un processus de *Records management*. La pratique du *Records management* a ainsi commencé dans l'organisme. Elle sera sûrement amenée à se développer une fois la reprise de l'existant réalisée. L'observation des pratiques personnelles d'archivage est également instructive car certaines personnes ont de bonnes pratiques et la diffusion de celles-ci serait un atout. Rassembler ces quelques bonnes pratiques et en ajouter de nouvelles serait un premier pas vers la capitalisation et la gestion des connaissances et des archives.

Le *Records management* est indissociable des fonctions d'archivage et de mémoire. Ces fonctions sont amenées à prendre de plus en plus d'ampleur dans les entreprises. L'augmentation exponentielle des documents, l'évolution des supports informatiques, la réglementation de plus en plus contraignante, la prise de conscience de la mémoire d'entreprise, la valorisation de son patrimoine sont quelques-unes des raisons de la pérennité des métiers de l'information. Ceux-ci peuvent d'ailleurs être combinés au sein des petites ou moyennes structures. La nouvelle fonction de documentation – archive qui pourrait être créée à l'INC devra être reconnue dans l'organisme de manière officielle pour pouvoir être assimilée à la culture de l'entreprise.

La mémoire a toujours une place dans une entreprise mais sa mise en valeur et son exploitation dépendent de nombreux facteurs organisationnels et techniques. C'est aux professionnels de l'information de savoir mettre en avant leurs compétences pour la gérer.

Un organisme se doit d'investir pour sa mémoire puisque constituer une mémoire organisationnelle, c'est en documenter les activités de gestion et de fonction dans le temps. C'est de projeter dans l'avenir en conservant son identité. La connaissance de ses origines donne un sens à sa vie organisationnelle et permet de l'orienter. [21, Gagnon-Arguin]

Bibliographie

La bibliographie est arrêtée au 17 septembre 2007. Son classement est thématique. Les références sont classées par ordre alphabétique d'auteurs.

Les 41 références sont présentées entre crochets et numérotées. Elles sont accompagnées de résumés analytiques.

Définition du Records management

Première approche

[1] BARBAT Philippe. Records management et archivistique française. Documentaliste – Sciences de l'information, mai-juin 1998, vol. 35, n°3, p.169-174. ISSN 0012-4508

Après avoir évoqué les origines américaines du Records Management, l'auteur analyse la découverte en France dans les années 1960 de ces méthodes de traitement des archives et les conséquences sur l'archivistique. Il aborde le travail sur la norme ISO 15489.

[2] BORDE Aurélie. Records management : approches et pratiques. 2000. 104 p. Mémoire, INTD, 2000.

Il s'agit d'un mémoire précurseur dans le domaine. La partie théorique fournit des renseignements sur l'historique du Records Management. La partie pratique analyse, à partir d'exemples, la mise en place du Records Management dans des entreprises en France.

[3] CLEYET-MICHAUD Rosine. [en ligne]. Records management et gestion des archives historiques. Lille, 30 novembre 2003. [Consulté le 28 juin 2007]. < <http://www.records-management.fr/spip.php?article39>>

Cet article expose les liens unissant le Records management et la gestion des archives. Il présente les caractéristiques de deux fonctions et détaille les outils communs à leur mise en application.

[4] DESERNO Ineke, KYNASTON Donna. [en ligne]. A Records Management Program that Works for Archives. Information Management Journal, mai-juin 2005, vol.39, n°3. 3 p. [Consulté le 16 juillet 2007].

< http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3937/is_200505/ai_n13638957>

Cet article expose l'importance de la mise en place d'un programme de Records management pour assurer la gestion des archives d'une entreprise.

[5] DOMAS Armelle. [en ligne]. Le Records Management. [S.I], ENSSIB, mars 2003. [Consulté le 16 juin 2007]. 92 p.- XI p. < <http://www.cepid.com/cepid2003/recordsmanagement.pdf>>

Ce rapport fournit une bibliographie commentée très complète sur le Records management.

[6] FERCHAUD Bernadette. Journée d'étude AAF-ADBS. Records management : principes et réalisations. Documentaliste – Sciences de l'information, janv.-fév. 2003, vol.40, n°1, p.33-36. ISSN 0012-4508

Cet article compare le Records management aux autres disciplines de l'information.

[7] LOBUT MADER Aline. [en ligne]. Quels sont les risques à ignorer le Records management ? AFNOR, Journées d'information « Organiser, gérer, évaluer son activité », 8 juin 2006. 14 p. [Consulté le 20 juin 2007].

< <http://www.bnf.fr/PAGES/infopro/journeespro/pdf/AFNOR2006/Lobut.pdf> >

Une consultante présente tous les risques encourus par l'absence de Records management au sein d'une entreprise. Chaque processus de Records management est expliqué.

[8] MARTIN Philippe. Le record management : Concept nouveau ? Pratique ancienne ? Documentaliste – Sciences de l'information, janv.-fév. 1998, vol. 35, n°1, p.37-42. ISSN 0012-4508

Le rôle du Records management se situe au carrefour de trois domaines : documentation, archivistique et qualité. Les liens et les divergences entre ces disciplines sont exposés.

[9] SERRES Elodie. [en ligne]. Le Records management ou maîtrise de l'archive. Voirin Consultants, fév.2004. 8 p. [Consulté le 19 juin 2007]. <<http://www.voirin-consultants.com/pdf/Dossier%20du%20mois%2034%20Record%20Mgt.pdf>>

Une consultante présente une synthèse de projet de Records management, qui fournit théorie et pratique.

Outils du Records management

[10] COUTURE Carol. Calendrier de conservation : fondements théoriques et état des pratiques. Janus, 1998, vol.1, p.164-189. ISSN 1374-4844

L'article aborde les principes d'évaluation et de valeur des archives qui précèdent l'élaboration des calendriers de conservation ou tableau de gestion.

[11] FOURNIER Delphine. Les tableaux de gestion : une des clés du Records management. Documentaliste – Sciences de l'information, mars-avr.1999, vol 36, n° 2, p.89-96. ISSN 0012-4508

Les différentes étapes de la construction du tableau de gestion sont expliquées.

[12] HARACHE Christine, LAUNET Martine. Organiser et faire vivre le classement. Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, impr.2006. 133 p. ISBN 2-7101-1857-2

Différentes approches du plan de classement sont évoquées ainsi que les outils informatiques nécessaires à leur mise en place.

Mise en place d'un système de Records management

[13] DROUHET Geneviève, KESSASSY Georges, MORINEAU Elisabeth. Records Management : mode d'emploi. Paris, ADBS, 2000. 125 p. ISBN 2-84365-040-2

Cet ouvrage expose les caractéristiques du Records management et offre la stratégie de sa mise en application de façon pratique.

[14] HARE Catherine, McLEOD Julie. Mettre en place le Records management dans son organisation. Paris, Guide pratique Archimag, 2003. 47 p. ISBN 2-9510477-0-3

Ce guide propose des recommandations pour l'application pratique d'un système de Records management dans une entreprise.

[15] WEBSTER Berenika, HARE Catherine, McLEOD Julie. Record management practices in small and medium-sized enterprises : a study in North-East England. Journal of information science, 1999, vol.25, n°4, p.283-294. ISSN 0165-5515

Cet article expose les résultats d'une enquête menée auprès de petites et moyennes entreprises anglaises sur leurs pratiques de Records management, notamment sur les types de documents concernés.

Archivage

Première approche

[16] ASSOCIATION DES ARCHIVISTES FRANCAIS. Abrégé d'archivistique : principes et pratiques du métier d'archiviste. Paris, Association des archivistes français, 2004. 275 p. ISBN 2-9513658-2-9

Ce guide, à vocation pratique, présente tous les aspects des archives : courantes, intermédiaires, historiques ainsi que les traitements qu'elles doivent subir à chaque étape.

[17] CHABIN Marie-Anne. Le Management de l'archive. Paris, Hermès science publications, 2000. 246 p. ISBN 2-7462-0107-0

La notion d'archive est présentée dans la manière dont elle peut être gérée tout au long de sa vie.

[18] CHABIN Marie-Anne. Archiver, et après ? Paris, Djakarta Editions, 2007. 159 p. ISBN 978-2-9528828-0-4

Cet ouvrage présente les différents enjeux liés à l'archivage, la différence entre l'archivage et la conservation ainsi que le rôle de l'archivage dans les connaissances historiques.

[19] CHABIN Marie-Anne. Records management et Archivage. Cours INTD du 30 mars 2007. 27 p.

Ce cours présenté à l'INTD explique le Records management, l'archivage et le cycle de vie de l'information. Les différents impacts du Records management sont exposés.

[20] COHEN Laure. De la création du document à son archivage définitif : étude pour la mise en place d'un système de gestion des archives : cas de la fondation CASIP-COJASOR. 2006. 100 p. Mémoire, INTD, 2006.

Ce mémoire présente une comparaison entre l'archivistique française et le Records management. Il propose également des solutions techniques à la mise en place d'un système de gestion d'archives.

[21] GAGNON-ARGUIN Louise. Les archives des organisations : de la gestion à la mémoire. Document numérique, vol.4, n°3-4, 2000, p.265-275. ISSN 1279-5127

L'importance du moment de la création de l'information tout comme celui de son évaluation sont explicités.

Archivage électronique

[22] DIRECTION DES ARCHIVES DE FRANCE. L'archivage des documents bureautiques. Paris, la Documentation française, Direction des archives de France, chap.3, Organiser la gestion des archives courantes et intermédiaires, p.23-32, ISBN 2-11-005558-8 (Documentation française), ISBN 2-911601-40-8 (Direction des archives de France)

Ce chapitre porte sur l'histoire et les outils de Records Management. Les responsabilités des personnes impliquées dans le Records Management sont expliquées.

[23] GROUPE DE TRAVAIL DGME/SDAE APROGED. [en ligne]. La maîtrise du cycle de vie du document numérique : Présentation des concepts. Version 3. 22 mai 2006. 32 p. [Consulté le 17 juin 2007].

<[http://www.adij.asso.fr/medias/cycle_de_vie_document_numerique_v3_1_\(2\).pdf](http://www.adij.asso.fr/medias/cycle_de_vie_document_numerique_v3_1_(2).pdf)>

Les différents enjeux de la maîtrise du cycle de vie de l'information numérique sont exposés.

[24] RIETSCH Jean-Marc, CAPRIOLI Eric, CHABIN Marie-Anne. [en ligne]. Guide de l'archivage électronique à l'usage du dirigeant. [S.l.], Fédération ISA, CIGREF, 2006. 39 p. [Consulté le 13 juillet 2007].

<[http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2006/2006 -
_Archivage_electronique_a_l_usage_du_dirigeant_Livre_Blanc_FEDISA_CIGREF_web.pdf](http://cigref.typepad.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2006/2006_-_Archivage_electronique_a_l_usage_du_dirigeant_Livre_Blanc_FEDISA_CIGREF_web.pdf)>

Ce guide donne des conseils aux entreprises qui souhaitent mettre en place un archivage électronique et propose des fiches pratiques traitant des aspects logistiques et réglementaires.

[25] RIETSCH Jean-Marc, CHABIN Marie-Anne, CAPRIOLI Eric. Dématérialisation et archivage électronique : mise en œuvre de l'ILM, information lifecycle management. Paris, 01 informatique, Dunod, impr. 2006. XII-207 p. ISBN 2-10-050077-5

Cet ouvrage aborde les concepts de dématérialisation, du cycle de vie de l'information, de Records management ainsi que des outils qui y sont associés.

Records management et management de l'information

Gestion de l'information et de la mémoire

[26] CAYA Marcel. Les vrais regards de Janus : les rôles complémentaires de la gestion des documents et des archives. Archives, 2001-2002, vol.33, n°2, p.3-20. ISSN 0044-9423

Cet article présente les rôles convergents, divergents et complémentaires de la gestion des documents et de la gestion des archives.

[27] FERCHAUD Bernadette. Gestion de l'information et gestion des risques. Journée d'étude ADBS, Paris, 27 avril 2007. Documentaliste – Sciences de l'information, juin 2004, vol.41, n°3, p.187-189. ISSN 0012-4508

Les risques que peuvent encourir l'information ne sont pas toujours pris en compte. Il est important d'identifier les informations selon leur valeur et de les protéger en conséquences.

[28] GUYOT Brigitte. Dynamiques informationnelles dans les organisations. Paris, Hermès science publications - Lavoisier, impr. 2006. 236 p. ISBN 2-7462-1294-3

Cet ouvrage aborde les différentes formes de management de l'information au sein d'un organisme. Les caractéristiques, les flux et leurs conséquences sur les activités des services sont expliqués.

[29] PINON Caroline. La mémoire d'entreprise : entre archives, patrimoine historique et connaissances. 1998. 73 p. Mémoire, INTD, 1998.

Ce mémoire offre une comparaison entre la notion d'archive et celle de connaissances.

[30] WEI CHOO Chun, FURNESS Colin, PAQUETTE Scott, et al. Working with information : information management and culture in a professional services organization. Journal of information science, 2006, vol.32, n°6, p.491-510. ISSN 0165-5515

Cet article compare information et Knowledge management et explique la culture d'information au sein d'une entreprise.

Knowledge management

[31] ANKLAM Patti. Knowledge management : the collaboration thread. Bulletin of ASIST, août-sept.2002, vol.28, n°6, p.8-11. ISSN 0398-9577

La notion de Knowledge management est abordée sous deux aspects : connaissances explicites et implicites.

[32] ANON. Knowledge management : an overview. Information Management Journal, juillet 2000, vol.34, n°3, p.24-30. ISSN 1050-2343

L'article explique la notion de Knowledge management ainsi que les liens qui unissent le Records management au Knowledge management.

[33] FERCHAUD Bernadette. De la gestion de l'information à la gestion des connaissances. Documentaliste – Sciences de l'information, 2001, vol. 38, n°1, p.43-45. ISSN 0012-4508

Les impacts d'une politique de Knowledge management ainsi que les outils pour la mener sont présentés.

[34] MOORE Geoff. Knowledge management. Information Management and Technology, 2002, vol.35, n°2, p.87-88. ISSN 1356-0395

Cet article présente le management des connaissances et celui de l'information.

[35] YAKEL Elizabeth. Knowledge management : the archivist's and records manager's perspective. Information Management Journal, 2000, vol.34, n°3. p.24-30. ISSN 1050-2343

Cet article établit des liens entre la gestion de l'information, celle des connaissances (Knowledge management) et celle des records (Records management).

Normalisation et mise en application

[36] AFNOR. Norme ISO 15489-1 : 2001, Records Management - Partie 1 : Principes directeurs. AFNOR, avr.2002. 27 p.

Cette partie constitue un guide pour l'organisation et la gestion des documents d'archives des organismes publics et privés. Il fournit les bonnes pratiques en matière d'organisation et de gestion de ces documents.

[37] AFNOR. Norme ISO/TR 15489-2 : 2001, Records Management - Partie 2 : Guide pratique. AFNOR, mars 2002. 45 p.

Cette partie fournit une méthodologie, par des procédures notamment, qui facilite la mise en œuvre de la première partie de la norme. Elle donne une vision générale des processus et des facteurs à prendre en considération.

[38] CHABIN Marie-Anne. [en ligne]. MoReq : Model Requirements for the Management of Electronic Records. 140 p. [Consulté le 16 juin 2007].

<http://www.adbs.fr/site/publications/texte_ref/MoReq.pdf>

Ce texte propose des recommandations pour la mise en place de l'archivage électronique.

[39] DUCHARME Daniel. [en ligne]. Technologies et normes archivistiques : La norme ISO 15489 sur le records management (1). Ressi, janv.2005, n°1. Date de création : 31 août 2005, Date de dernière mise à jour : 31 août 2005. [Consulté le 17 juin 2007].

<http://campus.hesge.ch/ressi/Numero_2_juillet2005/articles/HTML/RESSI_008_DD_Technologies.html>

L'auteur analyse la norme ISO 15489 et ses conséquences dans différents pays. Il souligne l'importance d'une bonne gestion des dossiers.

[40] GROUPE METIERS AAF-ADBS Records management. Comprendre et pratiquer le Records management : analyse de la norme ISO 15489 au regard des pratiques archivistiques françaises. Documentaliste – Sciences de l’information, avr.2005, vol.42, n°2, p.106-116. ISSN 0012-4508

L'article établit une comparaison entre le Records management et les pratiques archivistiques. Il présente les implications de la norme ISO 15489 sur celles-ci.

[41] GUNNLAUNGSDOTTIR Johanna. An International Standard on Records Management : An Opportunity for Librarians. Libri, déc.2002, vol.52, n°4, p.231-240. ISSN 0024-2667

Cet article analyse la norme ISO 15489. Les bénéfices de la mise en place d'un tel système dans le contexte des bibliothèques ainsi que les outils pour le faire sont détaillés.

Annexes

Annexe 1 Guide d'entretien

Ce guide a eu pour objectif de recenser les pratiques existantes en matière de stockage et d'archivage des documents. Chaque service y a répondu.

Nom du service	Nom de la personne rencontrée et sa fonction
Activité	Date de la rencontre

- Type de document produit et reçu, et leur intitulé
- Objectif des documents
- Stockage :
 - locaux : type (armoire, bureau...) et quantité
 - lieux : bureau ou ailleurs dans le bâtiment
 - support : papier, disque dur, cédérom...
 - capacité non utilisée : oui ou non, et combien si oui
 - équipement : classeur, dossier, boîte d'archive...
- Volume en mètres linéaires
- Période couverte
- Documents :
 - format : feuille, dossier, classeur, boîte archive, chemise...
 - taille : poids électronique des cédéroms, dvd...
 - taux de croissance
 - valeur : vitaux, importants, utiles ou non essentiels
 - cycle de vie : actif, semi-actif, sort final
 - document d'origine ou copie

- confidentialité et niveau (personne, service ou entreprise)
- Durée de conservation courante dans le bureau et ailleurs
- Type de rangement : alphabétique, thématique, chronologique...
- Fréquence et méthode d'utilisation (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle..., remplacement par une nouvelle version)
- Exigences légales (normes) pour la production ou la conservation de documents dans le cadre de l'activité
- Commentaires

Annexe 2 Typologie des documents produits et reçus par l'INC

Cette typologie a été réalisée au cours de l'enquête auprès des différents services. La terminologie des documents correspond à celle utilisée par les acteurs.

Documents administratifs

- Documents constitutifs et de direction :
 - certificat de constitution
 - décret de nomination du directeur
 - contrat d'objectifs
 - documents liés au conseil d'administration :
 - avis de convocation
 - procès verbal
 - compte-rendu
 - descriptif de l'organisme :
 - organigramme
 - règlements généraux
 - rapport annuel
 - relevé de décisions

- Documents de réunion et de gestion de service :
 - compte-rendu de réunion
 - documents relatifs à des projets :
 - appel d'offre
 - cahier des charges
 - négociation
 - suivi d'activité du service : statistiques...
 - chrono de correspondance
 - lettre ou document type

Documents de ressources humaines

- Documents liés à la gestion des relations collectives de travail :
 - accord collectif
 - élection des représentants du personnel :
 - questions des délégués du personnel
 - compte rendu du Comité d'Entreprise et du CHSCT
 - négociation annuelle obligatoire
 - bilan social
 - plan de formation :
 - recueil des besoins individuels
 - compte rendu des entretiens de formation
 - gestion des sessions de formation (convention avec prestataires, attestation de présence, facture, remboursement au personnel)
 - suivi de la législation du travail :
 - documentation juridique et technique
 - notes et alertes ressources humaines

- Documents liés à l'administration du personnel :
 - suivi des dossiers du personnel :
 - contrat de travail
 - suivi des carrières (promotion, mutation interne...)
 - suivi des absences (congé, maladie, accident du travail...)
 - certificat de travail
 - attestation ASSEDIC
 - suivi des missions
 - fiche de poste
 - recrutement :
 - offre d'emploi
 - suivi des prestataires

- Documents liés à la paie :
 - bulletin de paie, livre de paie, règlement du salaire
 - charges sociales : bordereaux de versement, règlement des charges sociales
 - budget
 - déclarations : handicapés, de formation...

Documents comptables et financiers

- bon de commande, de livraison
- contrat, facture, mandat
- état de compte
- journaux comptables, grand livre, livre journal
- balance de vérification, rapport de vérification
- subvention, suivi budgétaire, simulations
- convention, partenariat
- bordereau de dépôt, relevé de comptes, avis de débit et crédit, ordre de virement
- contrôle de gestion
- comptabilité analytique
- état des résultats
- compte d'exploitation

Documents juridiques (gestion des procès)

- fiche synthétique du procès
- contentieux
- demande de droit de réponse
- bilan du procès
- conclusion des parties
- assignation
- jugement
- actes de procédures
- rapport d'expertise

Documents de communication

- livret, affiche
- brochure, dépliant
- paravent
- fac-similé
- plaquette
- communiqué et dossier de presse
- revue de presse
- sites Web et documents utiles à leur alimentation

Documents produits dans le cadre de l'activité principale de l'organisme

- documents relatifs à la réalisation des essais comparatifs :
 - étude de marché
 - pré-étude de marché
 - questionnaire sur le produit à tester pour le fabricant
 - vue du marché
 - échantillonnage
 - synthèse du marché
 - réactualisation de prix
 - relevés de prix
 - essais
 - planning des essais, projet d'essai
 - projet de cahier des charges, cahier des charges définitif
 - rapport technique
 - appel à proposition des laboratoires, procès verbal du laboratoire
 - tableau de prise de vue photographies
 - fiche de suivi des essais
 - bilan de l'essai

- documents pour la rédaction des produits de l'INC :
 - courrier des lecteurs
 - maquette
 - tableaux de bord des prix de revient du journal
 - article
 - photographies pour le magazine *60 millions de consommateurs* faites en interne ou par des agences

- documents produits par l'INC :
 - magazine *60 millions de consommateur* et les Hors Série
 - INC Hebdo
 - INC Document
 - émission Consomag

Annexe 3 Tableau de gestion

Type de document produit ou reçu	Durée légale ou d'utilité administrative	Forme de conservation	Lieu de conservation	Sort final	Observation
Catégorie de documents concernés	Durée de conservation du document cité dans la première colonne	Original ou copie	Service, salle ou bureau où sont conservés les documents	Conservation définitive, destruction ou tri	Les mentions de cette colonne expliquent le choix de conservation ou précisent les modalités de tri

Annexe 4 Analyse fonctionnelle des types de documents

Type de document	Mode de production	Mode de diffusion	Créateur ou transmetteur de documents externes	Récepteur	Lieu d'enregistrement ou de conservation	Sort final
Catégorie de documents	Support de production du document : informatique et/ou papier.	Support de diffusion du document : courrier, papier, intranet...	Service créateur du document ou transmetteur d'un document externe	Service recevant au final le document, après circulation éventuelle du document	Support d'enregistrement du document : disque dur, dossier papier, intranet...	Conservation destruction ou tri

Annexe 5 Glossaire

Activité :

Terme spécifique qui recouvre l'ensemble des fonctions, processus, activités et transactions d'un organisme.

Archivage :

Opération consistant à transférer des documents de leur organisation d'usage courant au service des archives, en vue d'une consultation ultérieure, à titre de preuve ou d'information.

Archivage électronique :

Opération visant à identifier, recueillir, classer et conserver des documents, en vue d'une consultation ultérieure, sur des supports adaptés et sécurisés, pour la durée nécessaire à la satisfaction des obligations légales ou des besoins d'information. La conservation de l'information doit offrir des garanties d'intégrité et de fiabilité dans le temps.

Archives courantes :

Documents et dossiers ouverts ou récemment clos gardés dans les bureaux pour le traitement quotidien des affaires. Les archives courantes sont traitées et conservées au sein des services producteurs.

Archives définitives ou historiques :

Documents conservés sans limitation de durée pour répondre à l'obligation légale de conservation des documents, pour se conformer au régime légal de la preuve (un même document traduit une opération juridique qui est source d'obligations pour celui dont il émane et pour celui qui le reçoit, comme une facture) ou pour leur valeur historique. Ces archives sont constituées, après tri et élimination, à partir des archives intermédiaires. Elles peuvent être stockées au centre de Savigny.

Archives intermédiaires :

Documents, qui ne sont plus d'usage courant, mais doivent être conservés temporairement à proximité des services producteurs pour des besoins administratifs ou juridiques.

Charte d'archivage :

Procédure d'organisation définissant les règles de gestion des archives ainsi que les outils servant à leur gestion.

Classement :

Ensemble des opérations de mise en ordre d'un fonds selon un ordre chronologique, alphabétique....

Dématérialisation :

Transformation d'un flux de documents, ainsi que les traitements qui lui sont appliqués, en flux et traitements numériques. En vue d'atteindre cet objectif, la dématérialisation cherche à traduire électroniquement la valeur juridique des documents.

Durée d'utilité administrative (DUA) :

Durée légale ou pratique durant laquelle un document est susceptible d'être utilisé par le service producteur ou son successeur. Lorsque la DUA est expirée, cette archive est éliminée ou devient une archive définitive.

Elimination :

Procédure réglementaire qui consiste à détruire des documents dont la conservation ne se justifie plus.

Mètre linéaire :

Unité de mesure des archives correspondant à l'ensemble des articles posés à la suite sur une tablette d'un mètre de longueur.

Plan de classement :

Système qui fixe l'organisation des archives courantes et intermédiaires en usage dans les bureaux, permettant de les ranger, de les classer et de les retrouver.

Producteur :

Personne physique ou morale qui a produit, reçu et conservé des archives dans l'exercice de son activité. Il n'est pas forcément le service versant.

Records management :

Ensemble des mesures destinées à rationaliser la production, le tri, la conservation et l'utilisation des archives courantes et intermédiaires.

Tableau de gestion ou référentiel de conservation :

Tableau qui regroupe le plan de classement des activités, les politiques d'identification, d'indexation, de conservation des documents, la description des outils et les règles de mise à jour.

Sélection :

Modalité particulière de tri qui consiste à choisir, en vue de leur conservation définitive, certains documents, dans un ensemble voué à l'élimination, en fonction de critères qualitatifs.

Sort final :

Elimination des documents qui n'ont plus de valeur, processus d'élimination établi en fonction des préconisations du tableau de gestion.

Traçabilité :

Fait de créer, d'enregistrer et de préserver les données relatives aux mouvements et à l'utilisation des documents.

Tri :

Opération de sélection entre des documents devant être conservés et des documents n'ayant plus aucune utilité administrative et ne présentant pas d'intérêt historique.

Versement :

Opération matérielle et administrative par laquelle des archives sont transférées du service qui les a rassemblées au service d'archives compétent pour les recevoir.