



**Réunion du CR2PA du 8 décembre 2009**  
**PSA Peugeot Citroën– C42 Champs Elysées – 14h-17h**

**Compte rendu**

1. Accueil du président .....	1
2. Présentation de PSA et de son projet « Gestion documentaire-Archivage .....	1
3. Actualités du club et de ses groupes de travail .....	3
4. Présentation de l'AFOPE, Institut de l'organisation en entreprise.....	3
5. Table ronde « Et si la conduite du changement était la 1ère exigence d'un projet d'archivage ? » .....	4
6. Prochaines étapes .....	10

**1. Accueil du président**

Richard Cazeneuve remercie PSA Peugeot Citroën, et plus particulièrement Daniel Colas et Pierre Nalin, de leur accueil au C42. Il souhaite la bienvenue à tous, notamment aux entreprises qui participent pour la première fois aux séances du Club, ainsi qu'aux représentants de l'AFOPE, Institut de l'organisation en entreprise qui participe à cette réunion plénière du CR2PA.

La table ronde qui va suivre est la quatrième organisée par le CR2PA en un an.

**2. Présentation de PSA et de son projet « Gestion documentaire-Archivage**

*par Daniel Colas, responsable Gestion documentaire et archivage, PSA,*  
[daniel.colas@mpsa.com](mailto:daniel.colas@mpsa.com)

Petit rappel historique :

Création de la société Peugeot Frères en 1810. Première voiture de série chez Citroën en 1919.

Fusion en 1979 : PSA Peugeot Citroën. Groupe international dont les ventes se concentrent principalement sur l'Europe mais aussi l'Amérique latine, la Russie et la Chine.

2008 : 3 300 000 véhicules vendus ; leadership environnemental (véhicules mixtes).

Unification de l'appareil de production, administratif et financier mais conservation de deux marques distinctes.

En 2009, le nouveau président, Philippe Varin, énonce trois ambitions :

- se situer à un niveau plus global, plus mondial

- être à l'avant-garde
- être une référence pour l'efficacité (et dans ce cadre, pour Daniel Colas, monter que l'archivage participe à cette recherche d'efficacité).

#### Le records management dans le Groupe PSA :

Lancé en 2006 dans le cadre d'un projet Gestion documentaire et archivage Groupe, avec plusieurs objectifs :

1. Unification des systèmes documentaires,
2. Archives vivantes (records management)
3. Archives historiques (Centre d'Hérimoncourt)

Actions 2009 :

- Installer et pérenniser un métier de records management engagé dans le numérique : mise en place d'une équipe d'animation centrale records management, un réseau transversal de référents, administrateurs, contributeurs et des experts juridiques et logistiques
- Constituer une équipe projet pour lancer en 2010 le projet Système d'archivage d'entreprise.

Objectifs 2010 – 2011 : converger sur un SAE V1.

- Element acquis : un référentiel de conservation qui étend sa couverture au fur et à mesure sur le Groupe ; gestion des archives papier (40 km linéaires dont une partie n'est pas connue) avec un enjeu d'efficacité non négligeable.
- Sujets porteurs pour le projet :
  - le dossier de sécurité des véhicules (conserver le dossier prouvant que le moteur a été construit dans les règles de l'art de sécurité du moment) ;
  - la méthode japonaise 5S : on profite de la mise en place du nouveau système pour faire le tri dans 20 à 30 millions de fichiers ;
  - existence de domaines bien gérés (essentiellement les dossiers sériels de la Finance) ;
  - les mails constituent une question importante (débatte au GT du CR2PA).
- SAE cible :
  - Fédérer les différents systèmes : SI de gestion, SI métiers, SI documentaire, Intranet et organigramme, médiathèque, messagerie
  - Stockage intègre et durable (sécurité, valeur probante, pérennisation)
  - Référentiel de conservation et base index archives, la gestion des droits, la gestion du cycle de vie des archives, traçabilité, mise en place de communauté d'archives (centrées sur les métiers)
  - Il faut coupler le SAE à l'ensemble des processus de l'entreprise. Double prise du processus d'archivage et des processus opérationnels qui versent et pour lesquels il faut conserver la facilité d'accès aux documents versés.
  - Contrat de service d'archivage : pour le dialogue entre les systèmes de l'entreprise et le SAE. C'est aussi un outil pour les maîtrises d'ouvrages.

Le projet se caractérise donc par :

1. un périmètre Groupe et international,
2. une organisation (intégration du records management dans un processus dédié à la gestion des connaissances),
3. un système d'information intégré.

### **3. Actualités du club et de ses groupes de travail**

#### **Le site Internet du CR2PA : [www.cr2pa.fr](http://www.cr2pa.fr)**

par Daniel Colas, PSA, [daniel.colas@cr2pa.fr](mailto:daniel.colas@cr2pa.fr)

La page d'accueil a été enrichie : on y trouve la liste des entreprises membres (24 entreprises et 72 personnes) ; on peut accéder directement à plusieurs publications, notamment la plaquette de bienvenue et le Flash2PA.

Pour les membres, accès codé et possibilité de naviguer sur le site : production des groupes de travail, etc.

#### **GT Fusions-Acquisitions**

par Vanessa Degrais-Lebarbu, Safran, [vanessa.degrais@safran.fr](mailto:vanessa.degrais@safran.fr)

Lors de la réunion plénière du CR2PA du 7 avril sur le thème « Fusions-Acquisitions », constat du manque de règles et de bonnes pratiques applicables pour la Gestion documentaire et l'archivage en cas de fusion ou d'acquisition (répartition des fonds documentaires, etc.).

Le GT comprend 4 membres : Sanofi-Pasteur, Sanofi-Aventis, Safran, Ernst & Young.

L'objectif est de réaliser un guide pratique recensant les textes légaux applicables en la matière, avec un déroulé des conséquences de ces textes et une description des modes opératoires associés sous forme de fiches pratiques. Objectif de présenter les fiches de la manière la plus pratique possible avec deux focus (la *Due Diligence / Data room* et le moment de répartition des fonds).

Un questionnaire a été réalisé lors de la première réunion, il doit être adressé aux principaux acteurs des sociétés d'ici la fin de l'année.

#### **GT Marketing des projets d'archivage**

par Patricia Violette, Thales, [patricia.violette@fr.thalesgroup.com](mailto:patricia.violette@fr.thalesgroup.com)

Objectif Itiforums 2010 : rédiger un livre blanc sur la base de la plaquette diffusée en 2009. Fiches pratiques par thème.

Besoins de nouveaux membres pour enrichir la confrontation des expériences et donner plus de poids à la démarche.

#### **GT Archivage des mails**

par Daniel Colas, PSA, [daniel.colas@cr2pa.fr](mailto:daniel.colas@cr2pa.fr)

Rédaction d'un livre blanc diffusé à Itiforums 2009.

Deuxième phase engagée : rencontre d'éditeurs pour voir les pratiques et essayer d'influer sur les propositions ; prochaine réunion le 14 janvier pour rencontrer Google.

### **4. Présentation de l'AFOPE, Institut de l'organisation en entreprise**

par Claude Heine, de l'Institut Qualité du Crédit Agricole S.A., vice-présidente de l'AFOPE

L'AFOPE, Institut de l'organisation en Entreprise, a été créée en juillet 1958 avec trois missions :

1. Favoriser les échanges d'expériences, d'information et des connaissances entre les managers
2. Réalisation de travaux d'études et de recherches et promouvoir des formations
3. Développer la fonction organisation

Les entreprises adhérentes sont multisectorielles. Les sociétés de Conseil ne sont pas admises. Près de 70 membres qui regroupent 58 entreprises adhérentes issues de différents secteurs : industrie, banque et assurance, services ...

- Association pilotée par un Conseil d'administration de 18 membres qui se répartissent les tâches (pilotage, convention, animation site interne, représentation).
- Les adhérents choisissent des sujets pour les réunions thématiques mensuelles.
- Groupes de travail et forums.
- Convention annuelle de deux jours pour faire le point sur les actions réalisées et voter les thèmes de l'année à venir. Visite d'un site. Réflexion sur l'évolution de la fonction organisation.
- Une journée dédiée au métier.

Formation :

- Partenariat avec l'Institut International du management (IIM) du CNAM : participation à la rédaction des supports de cours et révision des supports de formation du CNAM.

Réflexions en cours :

- La démarche processus : association avec le Club des pilotes de processus, orientation vers l'international (journée internationale en 2010 à Paris), établissement d'un référentiel commun et mise en place d'un cursus de formation sur la démarche processus avec un mécanisme de certification internationale.
- Le Capital immatériel et organisationnel : en association avec une chaire d'étude de Paris XI.

Les travaux du CR2PA, notamment cette journée, seront présentés à l'AFOPE dans les prochains mois.

## 5. Table ronde

**« Et si la conduite du changement était la 1ère exigence d'un projet d'archivage ? »**

Introduction par Richard Cazeneuve

La réussite d'un projet d'archives est liée à l'appropriation du projet par ses acteurs. Or, généralement, pour ce type de projet, le bénéfice n'est pas immédiat pour les utilisateurs. Le projet d'archivage a pour objectif, la couverture de risques pour l'entreprise qui en est donc le premier bénéficiaire. Le producteur des documents n'est pas forcément conscient qu'il travaille pour un futur lointain et de ce fait il ne place pas souvent l'archivage comme une action prioritaire. Ainsi, le projet a *a priori* peu d'alliés dans l'entreprise ; il est donc essentiel de convaincre pour que la démarche d'archivage soit comprise et appliquée. Et cela implique généralement un changement profond des pratiques et des comportements.

Intervenants

Michel RAQUIN, ancien directeur de l'organisation du Crédit Lyonnais, AFOPE et Président du Club des Pilotes de processus.

Marc CHÉDRU, cadre dirigeant, délégué général de la FNTC

Nathalie LE BLANC, responsable Gestion documentaire & Archivage du Groupe SAFRAN

Ousmane MBAYE, expert du projet Archivage d'EDF

## **Michel RAQUIN**

*Ancien directeur de l'organisation du Crédit Lyonnais, 43 dans cette entreprise avec de nombreux projets dont un projet d'archivage ; membre fondateur du Club des Pilotes de processus avec ce constat que la démarche processus est en train de se mettre en place dans les entreprises.*

Conduire le changement est une problématique perpétuelle, avec 4 éléments importants :

1. Le temps : aujourd'hui on est très pressé car on veut changer en permanence, au risque de réfléchir à de nouveaux changements alors que les précédents ne sont pas encore établis et mis totalement en place.
2. La complexité : les organisations ont tendance à devenir plus complexes de sorte que le changement est lui aussi plus complexe.
3. Les coûts : le changement implique des coûts (technologiques particulièrement). Une étude un peu ancienne montrait que 54% des dirigeants pensaient que la moitié des projets échouaient faute d'une conduite du changement appropriée.
4. Le volume : le périmètre concerné (personnes, services) peut être important.

On peut également distinguer 4 types de changements ou de projets

- Les changements banals et quotidiens (réorganisation des bureaux...) qui ont peu d'impact.
- Les projets avec des technologies très importantes mais pratiquement pas de répercussion sur les hommes. Il faut alors un chef de projet très technique.
- Les projets qui touchent essentiellement les hommes (ex : délocalisation...) et où la conduite du changement est essentielle.
- Les projets complexes alliant de la technologie de manière importante et de l'humain de manière tout aussi importante. Ce sont ces changements qui sont les plus difficiles à conduire.

Les invariants dans la conduite du changement se déclinent en deux temps :

1. Créer la vision. C'est le rôle du chef de projet.
2. Mettre en œuvre cette vision.

La communication, pour des projets de changement relativement importants, débute dès la réflexion pour construire la vision car il peut y avoir des personnes qui commencent à s'inquiéter dès cette étape. Il faudra également anticiper les actions de formation nécessaires et créer un certain nombre d'outils :

- Dossier de référence : description détaillée de la vision future, de l'organisation cible
- Compte à rebours : ensemble des actions à conduire pour arriver à la vision future
- Fiches actions : décrire chaque action (quelle action, qui conduit, quand, avec quels moyens, etc.)
- Plan de communication : pour pouvoir gérer les différentes phases de communication au cours du projet. Ce plan décrit le type de communication, par qui, quand, etc.
- Modules de formation *ad hoc* : si le changement nécessite l'apprentissage de techniques ou de comportements nouveaux.
- Autres outils adaptés au type de changement et au type de projet.

Le passage à la phase opérationnelle présente plusieurs aspects :

- Préciser la stratégie de mise en place (pilote ou toute l'entreprise tout de suite, etc.)
- Quel dispositif de mise en place ? quels acteurs ? (formation nécessaire des relais)
- Mise en œuvre du dispositif de mise en place de la vision

- Elaborer les outils pour s'assurer que la mise en place se passe correctement (identification des phases clés du compte à rebours)
- Piloter et coordonner
- Avoir les moyens de mesurer que la vision mise en place correspond aux bénéfices attendus par l'entreprise.

Chaque projet est unique et de là, chaque conduite du changement l'est aussi. Cependant, la démarche de conduite du changement doit s'appuyer sur des outils en cohérence avec l'entreprise.

**Richard Cazeneuve** : merci pour ce développement. Je relève la distinction entre les projets à caractères techniques et les projets à implication humaine forte. Qu'en est-il des projets d'archivage dans les entreprises présentes aujourd'hui ?

**Ousmane Mbaye (EDF)** : quels que soient les projets d'archivage (organisation, outils, etc.), les projets doivent apporter des outils opérationnels pour répondre aux problématiques des utilisateurs finaux.

**Richard Cazeneuve** : la question est de savoir si l'utilisateur est aussi le producteur. Un projet d'archivage prend en compte un risque potentiel sur des périodes longues, l'utilisateur est-il vraiment concerné par le geste d'archivage qui doit être fait ?

**Michel Raquin** : il existe une courbe en V pour tous les projets qui passe par des périodes de frein, de résistance, voire de dénigrement, avant de se rendre compte que le projet n'est peut-être pas si mal puis vraiment bien. Les projets d'archivage sont sans doute difficiles à mener mais ne mettent pas en péril l'activité des personnes et se présentent plutôt comme des projets sereins.

**Claude Heine** : avec l'approche risque et qualité, les gestionnaires de risques et les qualitatifs semblent être des partenaires naturels de ce type de projet, ainsi que l'audit ou la sécurité informatique.

**Patricia Violette (THALES)** : si on veut mettre en place un projet d'archivage on a les deux aspects : technique et humain ; la meilleure conduite du changement ne sert à rien si le technique ne fonctionne pas. Le projet technique est donc primordial.

**Richard Cazeneuve** : la difficulté aujourd'hui c'est que chacun dans ses métiers est producteur, ce n'est plus un archiviste qui peut faire le travail seul de son côté. Cela était sans doute jouable dans l'environnement papier, mais avec l'électronique, tout le monde doit être impliqué dans la démarche.

**Daniel Colas** : les projets d'archivage de grande ampleur, incluant l'information non structurée, ne sont pas forcément « sereins ». Il faut impliquer l'intérêt de l'entreprise dans l'action quotidienne de l'utilisateur. Il faut donc mener une conduite du changement en amont.

### **Marc CHEDRU**

*Ancien directeur général d'ORSID, société spécialisée dans l'édition et le tiers archivage, avant d'être rachetée par la Poste ; aujourd'hui délégué général de la Fédération nationale des Tiers de Confiance (FNTC)*

Les projets que nous avons menés concernaient des documents essentiellement sériels (factures fournisseurs, bulletins de paie, etc.). Les prestations consistaient en l'hébergement des documents sous format PDF accessibles depuis les applications métiers. Ces projets en général facilitaient grandement la vie des utilisateurs mais cela ne suffit pas pour faire passer le changement qu'il faut donc accompagner.

Mon témoignage porte sur un projet dans une grande entreprise d'agroalimentaire : entreprise qui grossit par absorption d'autres sociétés. Cela conduit à une grande décentralisation avec des responsables opérationnels qui ont une grande liberté d'actions et qui ont l'écoute de la Direction générale. Dans ce cadre, le Siège a toujours tort. Lors du projet, la société avait commencé un effort de regroupement et d'harmonisation des processus, mais avec une forte résistance des patrons locaux.

L'archivage des documents sortants était réalisé de manières très diverses et les responsables faisaient appel à divers partenaires locaux. Cet archivage en ordre dispersé faisait peser un risque sur l'entreprise, d'où l'idée de faire appel à un tiers archiver pour :

- sécuriser les documents,
- unifier le processus d'archivage,
- faciliter la communication des documents,
- mettre en place une solution simple qui plaise aux utilisateurs finaux.

On a quelques atouts :

- l'archivage électronique permet un accès immédiat aux documents
- cet accès est convivial (à partir du progiciel métier auquel l'utilisateur est habitué)
- mise en archive avant ou même pendant les actions quotidiennes
- la traçabilité du SAE (retour sur l'usage du système, on peut mesurer le volume des consultations et leur type)

Mais on doit faire face à divers freins :

- attachement au système actuel,
- perte du prestataire local qu'on a soi même choisi,
- peur de perdre l'archivage physique sur place,
- pas de disponibilité des utilisateurs ni de la hiérarchie.

Le changement dans ce projet a été accompagné par les actions suivantes:

- un comité de pilotage avec des réunions mensuelles, animé par un directeur ancien dans l'entreprise et qui donc la connaît bien, épaulé par un cadre plus jeune ;
- rédaction systématique et rapide, par le prestataire, de comptes-rendus insistant sur les actions à faire et les délais ;
- tournées dans les sites décentralisés par un commercial du prestataire pour montrer la simplicité du système et faire remonter des informations au comité de pilotage ;
- coordination des chefs de projet et du prestataire pour faire face aux objections des utilisateurs (quitte à susciter des plaintes à la hiérarchie) mais aussi prendre en compte leurs attentes et suggestions.
- efforts pour respecter le timing.

Résultat, le système d'archivage a fonctionné et a été étendu à d'autres objets (factures EDI, état comptaibles, bulletins de paie, etc.).

**Richard Przewozniak (Sanofi pasteur)** : lors de vos projets, y a-t-il eu implication d'un archiviste ? Est-ce bien un projet d'archivage électronique ou un projet de GED ?

**Marc Chédru** : il n'y avait pas d'archiviste impliqué dans le projet. En revanche, le projet était bien un projet d'archivage pour lequel un gros effort avait été fait pour conserver à ces documents (doubles électroniques des factures papier sortantes ) leur valeur probante de sorte qu'ils puissent être présentés devant un juge ou les services fiscaux et emporter leur conviction.

## **Ousmane MBAYE**

*Expert pour le projet d'archivage d'EDF.*

A EDF, l'archivage est perçu de manières très différentes d'un métier à l'autre. L'harmonisation au niveau d'un Groupe n'est pas une tâche aisée. L'entreprise est un vaste conglomérat où la prise de conscience n'est pas la même, les enjeux non plus. Il est nécessaire d'harmoniser à partir de la politique pour aligner tout le monde. Pour l'instant on en est à l'élaboration de la politique et à vérifier par la suite sa mise en application.

Pour impliquer les utilisateurs dans le projet, la première étape est de trouver un sponsor, si possible au niveau du Comex, qui est conscient des enjeux, des risques et qui sait que c'est une activité orpheline de MOA puissante et dont les règles ne sont pas toujours claires.

D'un côté, il convient de mettre en place une politique en s'appuyant sur les autres politiques de la société (appui sur la politique de contrôle interne par exemple). Le sponsor est responsable de

l'application de cette politique et se sert des leviers du contrôle interne pour veiller à son application. Cette politique définit les responsabilités des MOA et des MOE.

De l'autre, le service Archives doit adapter ses prestations aux clients en adéquation avec la politique. Il doit avoir un rôle de conseil et d'expertise auprès des utilisateurs et les responsabiliser. Il doit amener les utilisateurs à se poser les bonnes questions. Il doit déterminer les solutions les mieux adaptées.

**Richard Cazeneuve** : si globalement un projet d'archivage n'est pas « sexy », certaines fonctions, en particulier les producteurs des métiers tertiaires (RH, comptabilité) ne sont pas trop difficiles à convaincre. Le problème est de convaincre le technicien d'archiver des documents pour lequel il n'y a pas d'obligations légales ou fiscales mais qui engagent dans la durée l'entreprise et qui portent par exemple sur le savoir-faire.

**Ousmane Mbaye** : pour EDF, compte tenu de l'activité, ce n'est pas tellement au niveau de la production nucléaire qu'est le problème. Les gens sont très conscients de l'importance de la conservation. Actuellement, la production et l'ingénierie sont plutôt intéressées.

**Marc Chédru** : d'une certaine façon, l'approche « records management » qui conduit à archiver les documents engageants dès la source est un plus ; rendant le document plus facilement accessible, c'est aussi moyen de rendre le projet plus attractif.

**Anne Brunterc'h (Crédit Agricole SA)** : à travers ces interventions, on constate qu'un des problèmes des projets d'archivage est qu'ils interviennent en même temps que des projets plus globaux de réorganisation et qu'ils se heurtent à tous les problèmes des projets transverses qui ne concernent pas le cœur de métier. Avez-vous des outils de communication qui ont fait leurs preuves pour passer ces caps ?

**Nathalie Le Blanc (Safran)** : l'outil principal est le plan de communication (analyse préalable au lancement du projet et qui définit les cibles et les messages). D'autre part, les réunions bilatérales et l'intranet sont des outils très importants, par exemple, nos fiches de jurisprudence diffusées sur intranet ; mais en matière de communication, il faut surtout définir quels messages on veut faire passer.

**Michel Raquin** : si on fait un projet d'archivage pour économiser des coûts (stockage, etc.), les leviers pour les utilisateurs finaux sont légers. Par contre si le projet vise à donner aux utilisateurs les moyens d'accéder plus vite à leurs documents, les leviers sont beaucoup plus importants car on apporte une valeur ajoutée visible pour l'utilisateur. Ce levier peut d'ailleurs entraîner des changements de comportement des utilisateurs, par exemple lorsque des extraits de compte précédemment sur microfilms deviennent accessibles en ligne, ils peuvent le devenir aussi pour les acteurs du guichet ; cela crée un nouveau besoin.

**Jean Galodé (EDF)** : l'élément déclencheur des projets d'archivage est parfois un contentieux. Il est donc important de communiquer sur cet aspect à l'attention des dirigeants. La communication pour les utilisateurs est différente.

### **Nathalie Le Blanc**

*Responsable du projet gestion documentaire archivage de Safran*

Chez Safran, le projet de gestion documentaire et archivage a été lancé en septembre 2007 après un an d'avant-projet et sous la maîtrise du Secrétaire général du Groupe, avec au départ, 17 Sociétés, au final 14 (cession, réorganisation, etc.).

La formation de l'Equipe projet constitue une étape très importante :

- chef de projet
- un noyau dur : 4 personnes dont une juriste et une représentante Qualité
- des représentants des Sociétés (déjà intégrés dans l'avant projet)
- des experts pour l'électronique

Il a fallu réaliser :

- l'analyse de risques
- l'analyse d'impact sur l'ensemble du tout le processus

- l'analyse des freins et leviers sur l'ensemble des acteurs au niveau Groupe comme au niveau Société
- l'analyse de conduite du changement.

Concernant l'équipe projet, les principaux freins sont :

- la constitution de l'équipe projet : légitimité des membres, compétences et formation, la responsabilité partagée et individuelle,
- la disponibilité de cette équipe : formalisation des fiches de fonction, changements des membres au cours du projet
- la réalisation des travaux : délais (sous-estimation de la charge de travail), impact d'autres projets Groupe, communication insuffisante.

Les leviers ont été :

- l'organisation en mode projet : objectifs clairs validés en comité de pilotage (on ne peut dire « je n'étais pas au courant »), répartition des rôles, multi-disciplinarité
- les méthodes de travail : réunions mensuelles : il est très important de bien préparer ces réunions et cette préparation doit être prise en compte ; groupes de travail spécifiques ; points annuels avec chacun des membres
- une communication et des outils : communication systématique en jouant la transparence, implication de tous les membres de l'équipe projet dans la rédaction des livrables, mise en place des outils informatiques pour échanger l'information.

Les freins qui se sont révélés en cours de route :

- décalage entre les personnes à temps plein et les personnes à temps partiel
- manque de disponibilité
- sous-estimation de la charge de travail.

Conclusion : ça n'a pas été toujours « serein ». On a joué le management participatif ce qui semble avoir marché au vu des résultats de l'évaluation des sociétés. L'analyse des freins et leviers a été faite mais encore faut-il mettre en face les outils appropriés. Les maîtres mots sont : écoute, disponibilité, implication.

**Gérard Weisz** : est-ce que la notion même d'archivage ne change pas ? C'est-à-dire que l'archivage devient une composante du système d'information et qu'on assiste à la disparition progressive de la frontière entre GED et archivage ; par ailleurs on constate que la différence s'estompe entre les notions de données, d'information et de documents. Ces évolutions contribuent à expliquer la conduite du changement.

**Michel Raquin** : la dématérialisation ne change rien au besoin d'archivage ; ce sont les outils qui changent. La conduite du changement se fait donc de manière perpétuelle.

**Richard Cazeneuve** : l'un des aspects à noter est que la mise en place de mesures correctrices *a posteriori* pour l'archivage électronique est beaucoup plus ruineuse que la mise en place de ces mesures *a priori*. Tout nouveau projet SI devrait embarquer les modules d'archivage car cela ne coûte rien si on le prend en compte tout de suite.

**Marc Chédru** : même si on capture à la source, l'archivage peut coûter un peu si on veut préserver l'intégrité des documents, la chose est un peu complexe sur le long terme.

**Richard Cazeneuve** : les choses ont bien changé à partir du moment où on est sorti de l'archivage papier. Avec électronique, le producteur est partout ; on ne gagnera la bataille de l'archivage qu'avec un travail d'équipe. La prise de conscience collective n'a pas vraiment encore eu lieu. Si un sponsor de haut niveau soutient le projet, on a toutes chances de gagner ; à l'inverse si le projet n'est pas jugé prioritaire, on n'avancera pas. C'est l'objectif du Club des responsables de politiques et projets d'archivage : défendre la nécessité d'un projet managérial, transverse, sur des enjeux de risques d'entreprise et avec une exigence de contribution pour tous, même quand on n'est pas directement bénéficiaire.

Pour illustrer on peut faire un parallèle avec la certification qualité: au début, il y avait des réticences, puis les directions générales ont compris que si elles n'y allaient, elles mettraient rapidement hors jeu leur entreprise.

## 6. *Prochaines étapes*

- mars 2010 : réunion plénière avec table ronde « Comment rendre une politique d’archivage robuste aux évolutions d’organisation ? »
- les journées Itiforums de juin 2010, avec la participation active du CR2PA

Compte rendu rédigé par Pierre-Vincent Bruys (Safran) et Marie-Anne Chabin, secrétaire générale du CR2PA – avec la participation de Sabine Coudret (La Poste) et Claire Robert (Ministère du Travail) – 14 décembre 2009, diffusé aux participants et aux membres du Club.