Compte-rendu de la **tribune du 10 mars 2011**

La politique d'archivage, une affaire de dirigeants ? Bien sûr !

SOMMAIRE

- **Introduction**

- **Message de bienvenue**

  Georges Dirani, *Directeur des Affaires Juridiques Groupe BNP Paribas*

- **Le CR2PA, un club pour promouvoir l'archivage managérial dans vos organisations**

  Marie-Anne Chabin, *Secrétaire Générale CR2PA, CNAM*
  Clotilde Cucchi-Vignier, *CR2PA, Total SA*

- **Table ronde : « L'archivage managérial, une affaire de dirigeants, oui mais comment ? »**

  Richard Cazeneuve, *président-fondateur du CR2PA*
  Pierre Fonlupt, *président du directoire de Plus SA*
  Annie Jaudier, *directrice des Achats, SIAAP*
  Daniel Alban, *maître de conférences à l'université Paris-Descartes*
  Philippe Houdebine, *CR2PA, BNP Paribas*

- **Echanges avec la salle**

  Lionel Guignon – *Laser Cofinoga*

- **Synthèse de l'après-midi**

En ouverture de la Tribune Atelier BNP Paribas, consacrée à l'archivage managérial et organisée avec le CR2PA (Club des responsables des projets et des politiques d'archivage), **le journaliste-animateur François Jeanne** s'est interrogé à propos de la mobilisation des dirigeants sur ce sujet. Car en 2011, et après des années de dématérialisation, des années passées aussi à subir l'accroissement des volumes d'information en circulation dans les entreprises – sous forme papier ou électronique- plusieurs certitudes se font jour. D'abord, tout ceci n'est pas prêt de s'arrêter, puisque certaines études anticipent par exemple la multiplication, par un facteur 40, des volumes stockés en ligne sur les dix prochaines années. Ensuite les niveaux de risque atteints, la perte de productivité et finalement les coûts associés à une mauvaise gestion de l'information - en particulier de sa composante archivage pour retrouver rapidement des contenus et leur associer une valeur probante -, deviennent intolérables.

Intolérables d'accord, mais comment faire remonter ces alarmes au niveau du management ? Les métiers ont bien sûr un rôle clé à jouer, puisqu'ils ressentent en premier chef les pertes de productivité. Le juridique également, qui doit exprimer les risques potentiels. Et l'informatique peut faire valoir l'existence de solutions, de méthodes et d'expertises. Face à ces sollicitations, les dirigeants s'interrogent légitiment sur le coût – ou l'investissement – que représente une telle mise en sécurité et efficacité. Mais il leur faut en tous cas répondre aux demandes du terrain.

Double bonne nouvelle : il y a d'une part un gisement de profit dans l'harmonisation des pratiques existantes, en particulier au sein des grands groupes. D'autre part, les plus petites structures peuvent s'appuyer sur les retours d'expérience des plus importantes, exprimées sous la forme de bonnes pratiques. C'est tout l'intérêt d'un club de fédérer ces dernières et de les faire progresser. Son efficacité sera démultipliée par l'implication des dirigeants qui, comme sur des sujets comme la qualité ou la sécurité, disposent des leviers et de la légitimité pour que la politique d'archivage devienne réellement l'affaire de tous dans l'entreprise.

Georges Dirani, directeur des affaires juridiques du Groupe BNP Paribas, a ensuite adressé un message de bienvenue à l'ensemble de l'auditoire. Il a remis en perspective l'évolution du Groupe BNP Paribas sur les dernières années, avec un accroissement spectaculaire du nombre de collaborateurs, un déploiement de sa présence internationale et une multiplication de ses activités, à partir d'un socle initial dans le retail et le corporate banking, et d'une présence historique sur le marché européen, en particulier français.

Il faut bien sûr se réjouir des bonnes places occupées par le Groupe BNP Paribas dans les différents classements publiés par Standards & Poors, Brand Finance et autre Fortune Global qui apprécient notamment la valeur de la marque et sa solidité. Mais Georges Dirani souligne aussi que ce positionnement crée des obligations, notamment en termes de gestion et de respect de l'image, sur un secteur bancaire surveillé comme jamais par le régulateur.

Une bonne partie de ces contraintes portent sur la conservation de documents. A ce titre, même si le business modèle du groupe est très intégré, sa structuration en filiales diverses, avec chacune ses règles et son historique, apparaît comme un handicap, qui favorise les silos techniques. A cela s'ajoute deux phénomènes conjoncturels majeurs : l'explosion du volume des documents et des données à conserver, ce qui génère des coûts importants, en particulier avec l'augmentation des échanges numériques (banque en ligne, emails, etc) ; et l'importance des exigences réglementaires, parmi lesquelles la loi du 13 mars 2000 relative à la signature électronique, les référentiels Bâle II et maintenant Bâle III ou la norme Afnor NF 42-013.

Les enjeux qui en découlent pour le Groupe sont de quatre ordres. Il doit mettre en œuvre des dispositifs lui permettant de disposer de preuves fiables devant les tribunaux, respecter les exigences des régulateurs, s'adapter et faciliter le contrôle interne et enfin, préparer améliorer le knowledge management. Georges Dirani estime que ces objectifs peuvent être atteints en s'appuyant sur des mécanismes d'archivage fidèles et durables, ce qui implique la définition préalable d'une politique dédiée, décrivant des règles de conservation en fonction des textes réglementaires et des risques analysés. Il est également nécessaire de partager les réflexions entre tous les métiers, sur cette problématique qui leur est commune et qui subira des évolutions régulières avec le temps. Les choix engageront tout le Groupe, ce qui est bien la marque d'un sujet de management, et justifie donc le recours au terme d'archivage managérial.

Marie Anne Chabin (secrétaire général du CR2PA, enseignante au CNAM) et **Clotilde Cucchi-Vignier (CR2PA, Total SA)** ont ensuite présenté ce club, ses actions et ses missions. Le CR2PA est né en 2008, à partir de la rencontre de quelques directeurs de projets d'archivage qui partageaient une même approche managériale du sujet. Il s'agit d'une association loi 1901, qui regroupe aujourd'hui une trentaine d'entreprises et organismes.

Le club a des objectifs précis : aider la prise de conscience des dirigeants sur les risques d'entreprises (financiers, techniques et image), valoriser la mission d'archivage auprès des DG, épauler les responsables de ces politiques et/ou de ces projets et enfin créer un réseau de communication rapide et efficace entre décideurs. Il fonctionne selon des principes de loyauté, de contribution active, de confidentialité et évite tout conflit d'intérêt. Il s'appuie en particulier sur des groupes de travail pour faciliter le partage d'expériences, et faire remonter les exigences et attentes des utilisateurs. En 2011, trois d'entre eux sont actifs, sur l'archivage des mails, les fusions/acquisitions et la politique d'archivage.

Clotilde Cucchi-Vignier s'est attardée sur le contexte international, qui concerne de nombreuses grandes entreprises membres du club, et qui pose la question des obligations réglementaires variables selon les pays (par exemple avec le « e-discovery » aux USA) mais apporte aussi des solutions avec les travaux d'associations comme l'ARMA et sa liste de huit principes (GARP), ou l'ISO. Elle a terminé son intervention en présentant les livres blancs que publie le CR2PA, sa newsletter Flash2PA, son groupe de discussion sur le réseau Linkedin (Groupe CR2PA), ainsi que son fil tweeter, ses nombreuses interventions dans des salons et des tables rondes : toutes informations disponibles sur le site du club www.cr2pa.fr .

Marie-Anne Chabin lui a succédé, pour s'interroger d'abord « l'archivage managérial c'est quoi ? ». Pour le définir, elle propose de partir de ce constat : malgré une réglementation imposante sur la conservation des documents, et la disponibilité de technologies qui apportent sécurité, intégrité, traçabilité, pérennité, la plupart des entreprises ne maîtrisent pas l'archivage de leurs documents. Avec comme conséquences, l'entassement de papiers et de fichiers inutiles voire dangereux, et des difficultés à retrouver la preuve recherchée.

La raison de cette situation est souvent que l'entreprise ne dispose que d'une vision tronquée du traitement de l'information. Elle subit le tsunami numérique, elle a ses exigences techniques notamment informatiques et celles venues des métiers, mais ne procède pas à l'analyse des risques et à la définition de règles. Or c'est ce chaînon – souvent manquant - de la fixation des règles du jeu, que l'on appellera l'archivage managérial.

Avant de disposer de règles, l'archivage managérial demande une prise de conscience sur les risques du non archivage pour la survie même de l'entreprise. Il s'agit de gouverner le cycle de vie de l'information et des documents qui la contiennent, alors qu'ils se trouvent sur des supports et proviennent de provenances multiples. Bien comprendre le risque de non-disponibilité des documents importants, implique d'une part de les déterminer, d'autre part de définir des règles de préservation. A noter aussi la dimension résolument transverse et pluridisciplinaire de ces projets. A la fois toutes les composantes de l'entreprise sont concernées par le risque de perte d'information ou de documents, et en même temps, toutes ses fonctions (management, métiers, supports) peuvent et doivent contribuer à sa réduction.

Les responsabilités se répartissent d'ailleurs à tous les étages de la hiérarchie, depuis les dirigeants au pénal, jusqu'aux collaborateurs – qui doivent respecter les règles si elles existent – et même aux prestataires lorsqu'ils gèrent des documents pour le compte de leurs clients. C'est aussi pour cela qu'il faut bien intégrer les enjeux du temps différé, autrement dit les risques attachés à des documents produits aujourd'hui et qui ne seront critiques que demain ou après-demain. Car l'archivage managérial constitue une assurance, dont le coût, minime aujourd'hui, évite des coûts maximisés demain.

Dans une certaine mesure, l'archivage est dans les pas de la qualité. A la fois parce qu'elle constitue une composante nécessaire – une prolongation naturelle – dans la conception d'applications ou dans la gestion de processus métiers de qualité. Mais aussi parce que le parallèle est tentant, avec les difficultés qu'ont éprouvées les tenants des démarches qualité pour les imposer au début. Mais aujourd'hui, elles sont très bien admises… comme l'archivage managérial espère l'être demain. A l'instar de ce qui s'est produit justement avec les démarches qualité, Marie-Anne Chabin a conclu sur la nécessaire implication du top management, puisque toutes les composantes de l'entreprise sont concernées, et que les risques portent bien sur sa survie. La DG doit donc s'engager, mener à bien le projet et le pérenniser.

A l'issue de ces présentations, une table ronde a réuni cinq participants autour du thème suivant **: « L'archivage managérial, une affaire de dirigeants, oui mais comment ? » Ces cinq participants étaient** Richard Cazeneuve, président-fondateur du CR2PA et ancien responsable du projet d'archivage de RTE, Pierre Fonlupt, président du directoire de Plus SA, Annie Jaudier, directrice des Achats, SIAAP, Daniel Alban, maître de conférences à l'université Paris Descartes, et Philippe Houdebine, du centre de compétences ECM & Archiving de BNP Paribas et membre du CR2PA

Annie Jaudier a expliqué les métiers de la Siapp (qui gère les eaux usées dans une moitié du bassin parisien) et les différentes problématiques d'archivage rencontrées, en particulier dans sa direction des achats (problème de places, zone inondable, gestion des risques légaux, doublons, triplons). La direction de l'entreprise, interpellée par les directions métiers, a décidé de mettre en place une politique d'archivage, qui est en cours d'élaboration et dont elle a décrit les grandes lignes.

Pierre Fonlupt (qui dirige la sociéte Locarhives) a pour sa part décrit l'évolution de la demande des entreprises en matière d'archivage depuis 30 ans. Elles sont passées d'une demande axée essentiellement sur l'espace physique, à des exigences de services, puis au support de médias variés, dont évidemment les électroniques, même si aujourd'hui encore, rien ne permet de croire que le papier va disparaître des espaces d'archivages.

La dématérialisation représente cependant un problème central, qui a fait exploser la problématique de l'archivage, avec des formats multiples, des volumes grandissants, des contraintes variées. Les DG s'approprient le problème en ordre dispersé, avec comme catalyseur principale les exigences légales – les risques en fait ! Lui-même, qui dirige également une petite société d'intérim, a été amené à développer avec ses concurrents une

plateforme mutualisée d'archivage, afin de respecter les obligations de conservation des contrats de travail des salariés intérimaires.

Philippe Houdebine, a présenté le centre de compétences GED & Archivage de BNP Paribas, livrant avec parcimonie quelques chiffres qui prouvent l'inflation des volumes à stocker dans une grande organisation. Au sein de ce centre, son rôle est plus particulièrement d'animer des communautés internes et externes au Groupe, susceptibles d'améliorer la prise de conscience et les échanges de bonnes pratiques autour de l'archivage. Il lui parait en particulier important de faire dialoguer les fonctions juridiques, informatiques et les experts de l'archivage. Un des objectifs majeurs de cette démarche est de créer chez tous les acteurs le réflexe archivage dès les phases de lancement de projet, au même titre qu'ils ont pu développer des réflexes qualité ou sécurité.

Daniel Alban a proposé sa vision d'universitaire face à l'archivage managérial, et a exprimé ses doutes sur la clarté du concept dans les esprits. En particulier, pour lui qui s'occupe de cursus de « management du système d'information », il admet qu'il existe fort peu de thèses sur le sujet. L'analyse des raisons de ce manque d'intérêt des DSI pour le sujet, fera pour lui l'objet de prochains travaux, ainsi que de propositions concrètes pour y remédier.

Richard Cazeneuve a évoqué l'univers des entreprises plus techniques et la difficulté à faire passer le message sur la nécessité de penser l'archivage, dans un milieu d'ingénieurs. Il a rappelé le besoin de définir des règles du jeu, là-aussi, illustrant son propos par son expérience au sein de RTE et les progrès enregistrés dans cette entreprise, grâce à la gouvernance mise en place à son plus haut niveau.

Dans la dernière partie de la table ronde, l'animateur a demandé aux intervenants ce qui pouvait réveiller les consciences à la DG, comment la motiver, comment tirer parti peut-être de la dynamique autour de la gestion de l'information (valorisation du patrimoine informationnel), quitte à y diluer, en le rattachant, ce concept d'archivage managérial.

Daniel Alban pense intéressant d'intégrer l'archivage dans un contexte plus général de valorisation de l'information, s'en servir de socle par exemple pour des objectifs de Knowledge Management, ou de gestion des risques. **Annie Jaudier** met pour sa part en balance le coût du risque et le coût de s'en prémunir, un équilibre particulièrement sensible à défendre dans un secteur public qui évolue dans un contexte budgétaire serré. **Philippe Houdebine** a souligné l'impact qu'a eu l'émergence de la banque en ligne sur la prise de conscience des risques associés à « l'immatérialisation » et estimé que la capitalisation sur les risques nouveaux pouvait constituer une piste intéressante. **Pierre Fonlupt** a martelé que la DG veut de la valeur ajoutée et qu'elle peut entendre un discours sur l'archivage managérial s'il est bien construit sur cet axe. Il a pris pour cela l'exemple de l'intelligence économique et évoqué l'émergence des records managers comme une approche à suivre. Enfin, **Richard Cazeneuve** a conclu en citant les efforts du CR2PA dans la recherche de solutions (écriture d'une pièce de théâtre, concours de vocabulaire) et sur le besoin de faire émerger des « réseaux » autour des archives dans l'entreprise, qui ne rassembleront surtout pas que des archivistes, afin d'éviter le risque de corporatisme.