

LES ARCHIVES DE L'ENTREPRISE : ACTIF MATERIEL ET GISEMENT DE RESSOURCES

Maurice HAMON,

Directeur des relations générales de Saint-Gobain

En 1908, le Chef de l'Office londonien des Brevets faisait la fracassante déclaration suivante : « Je propose de fermer cette institution. Toutes les inventions essentielles ont été faites »....

Cette même année verra naître pourtant, entre autres, l'invention du filtre à café par Melitta Benz, le premier vol motorisé des frères Wright, le lancement de la Ford T, tandis que l'on établissait la première liaison télégraphique entre Paris et Casablanca.

Cent ans plus tard sommes-nous si fondés à nous gausser de cette formule expéditive, qui aurait pu avoir une postérité ravageuse si on l'avait appliquée à la sauvegarde des actifs matériels et des ressources de la civilisation industrielle ?

En transposant cette problématique un peu provocatrice à l'entreprise d'aujourd'hui, considérée comme entité juridique, économique et sociale, on est loin de crier victoire, après des décennies d'efforts théoriques et pratiques. Au début des années 1980, un intérêt certain s'est manifesté en France, à la sortie des « Trente Glorieuses », pour une mise en œuvre opérationnelle de la mémoire et des archives d'entreprises, par contraste avec les interventions *ex-post* et dépourvues de réels moyens matériels que proposaient les archives publiques¹. Cette exploration de nouveaux concepts et nouveaux territoires est pourtant loin d'avoir levé toutes difficultés et ambiguïtés. Beaucoup de colloques se sont succédés depuis, savamment balancés entre *wishful thinking*, méthode Coué ou autocongratulation, en faisant de surcroît une assimilation un peu rapide entre « archives » et « mémoire », deux notions qui ne sont pas en réalité complètement de même nature.

Cette situation tient à une dichotomie persistante entre les intentions (des théoriciens et des spécialistes) et les actes (des *managers*). Poser la question des archives de l'entreprise en termes d'actif exploitable et de gisement de ressources, c'est en effet se positionner sur le terrain très disputé des sciences et des outils de gestion, ce qui fait surgir plusieurs difficultés d'ordre culturel.

En premier lieu, les outils de gestion à l'œuvre dans l'entreprise privilégient largement les données de court terme, pour la raison que les dirigeants et responsables font naturellement tendre toutes leurs activités et leurs actions vers le futur : les comptes, les clients, les techniques sont ceux ou celles du futur ; les démarches analytiques (planifications, veille technologique) sont censées ne porter que sur l'avenir. La responsabilité des dirigeants, leur légitimité découle en effet de l'autorité qui leur a été confiée par des mandants, actionnaires ou autorité de tutelle. Étymologiquement *auctoritas* vient de *augere*, augmenter : la fonction suprême consiste donc à développer, accroître. Elle coiffe, de ce fait, toutes les autres.

La visibilité que va vouloir donner de son action le dirigeant d'entreprise est donc, pour l'essentiel, une visibilité financière, doublée d'un message d'innovation et de progrès, technologique ou autre, en rupture avec les solutions antérieures. Les « Trente Glorieuses » déjà citées ont été ainsi le creuset d'invention de la notion de modernité, le moment où l'on proclamait haut et fort que l'on ne pilotait pas les avancées vers le futur en regardant dans le rétroviseur. Les crises à répétition ont, bien sûr, fait litière de cette

¹ Maurice Hamon, Félix Torres (dir.), *Mémoire d'avenir. L'histoire dans l'entreprise*, Paris, Economica, 1987.

façon naïve d'appréhender les choses, mais elles nous ont tout de même fait héritiers de ce paradoxe, quelque remède qu'on souhaite lui apporter par le biais qui va nous occuper lors des deux jours de ce colloque.

Une tendance se fait pourtant jour depuis peu, à en croire, des rapports récents de cabinets-conseils ou de l'OCDE : la conscience, de la part des acteurs, d'un manque de visibilité sur la contribution des actifs matériels ou immatériels à la création de valeur ajoutée, loi d'airain de l'entreprise². Il faut donc s'interroger dans un premier temps sur la nature et la caractérisation des actifs et gisements de savoirs de cette dernière, pour aborder ensuite la question de la mise en œuvre de ces ressources.

I. Les actifs et gisements de savoirs : un bref panorama

La matérialité physique des archives d'entreprises ouvre la voie à leur exploitation comme gisement d'actifs, matériels ou immatériels, sans limites de temps (les archives du Canal du Midi ont encore leur place dans des processus de travaux d'entretien ou de transformation) ou de statut (une entreprise publique ou privée agissant dans le cadre de l'économie de marché a en gros les mêmes impératifs d'efficacité). Un classement est donc possible par grands domaines et champs d'intervention.

1. Les grands domaines et champs d'intervention

On insistera surtout ici sur quelques points saillants ou nouveautés marquantes :

- **Le champ juridique** : au cœur de la fonction organique de la preuve, il ne concerne qu'environ 20 % des documents de l'entreprise, mais prend aujourd'hui de temps à autre un relief particulier, la notion de responsabilité, éventuellement rétroactive, s'étant fortement développée. Que l'on songe à tout ce que l'on range désormais sous l'appellation de « demande sociale » :
 - **Les responsabilités environnementales** : pollution, dépollution des sols, remise en état des paysages et des écosystèmes (par exemple après l'exploitation de carrières).
 - **Le domaine de la santé** : nocivité ou innocuité de médicaments (Thalidomide) ou de traitements (hormone de croissance), effet pathogène de matériaux (amiante, dioxine, vernis, etc.). Ces deux types de responsabilités ont entraîné, *mass-claims* à l'appui, la naissance de nouvelles pratiques de contentieux.
 - **Les « bruits et fureur » de l'Histoire** : actions réparatrices en termes de spoliations (établissements bancaires, musées, galeries d'art) ou de déportations (convois de la SNCF, utilisation de *Slave Workers* de 1940 à 1945 dans les usines de la grande industrie).
- **Les Ressources humaines** : le temps n'est plus des simples séries de dossiers de personnel, au spectre d'observation relativement étroit. Est apparue la gestion de nouvelles typologies (l'ouvrier à bac + 2), de nouvelles hiérarchies d'encadrement, nouvelles formations à la clé. La notion de promotion sociale est largement supplantée, avec l'élévation du niveau d'instruction et les effets de la mondialisation, par celle de mobilité et de diversité des carrières. Le multiculturalisme des grandes entités entraîne désormais la création de nouveaux documents, chartes éthiques, principes de comportement et d'action.
- **Les Actifs immobiliers et patrimoniaux** : si l'utilité de ces séries d'archives semble relever de l'évidence, leur problématique s'est elle aussi fortement renouvelée, au-delà de la preuve du titre de propriété, par de nouvelles pratiques, hors du strict plan juridique et contentieux. Les cessions/achats de sites, de réseaux, les mises en friche de sites fermés entraînent des obligations rétroactives lourdes, des réaménagements.

² Deloitte et EIU. *In the Dark. What Boards and Executives Don't know about Healths of their Businesses*, 2004. Annabel Bismuth, "Actifs intellectuels et creation de valeur" déc. 2006 [En ligne], Adresse URL : http://www.oecd.org/dataoecd/2/40/378_11_196.pdf

La valorisation du patrimoine bâti est devenue, d'avatar en avatar, un genre canonique (reconversion de bâtiments industriels, comme les manufactures de tabac, les arsenaux, les grands moulins) qui met souvent l'entreprise en interface avec des politiques publiques.

La problématique des lieux et modes de production est, elle aussi, un sujet en pleine mutation. L'usine du futur (sites, chaînes logistiques complètes) est désormais conçue, testée et optimisée virtuellement, tout comme le produit (on ne construit plus de prototype d'un nouvel avion, tel l'A380 ou le Rafale)³.

- **Les systèmes d'information**, les logiciels, les systèmes-experts, les bases de données, qui engrangent les compétences et les savoir-faire, deviennent donc *ipso facto* de considérables atouts valorisables, mais posent de redoutables problèmes de conservation et d'exploitation.
- **La Recherche et l'innovation** : ce domaine est par excellence celui qui privilégie l'apprentissage des savoirs, pour écourter des délais et éviter les gaspillages.

L'importance des archives est tellement évidente (rapports de laboratoire, brevets, etc.) qu'on n'y insistera pas outre mesure, pour souligner cependant quelques paradoxes, le plus criant étant le fait qu'on les utilise rarement pour faire l'histoire des échecs, potentiellement si prometteuse et salutaire. Les causes en sont multiples, la première d'entre elles étant que la contradiction principale de l'innovation réside dans le fait qu'elle rompt avec le passé en le poursuivant, mais qu'elle le poursuit en interrompant le cours des choses.

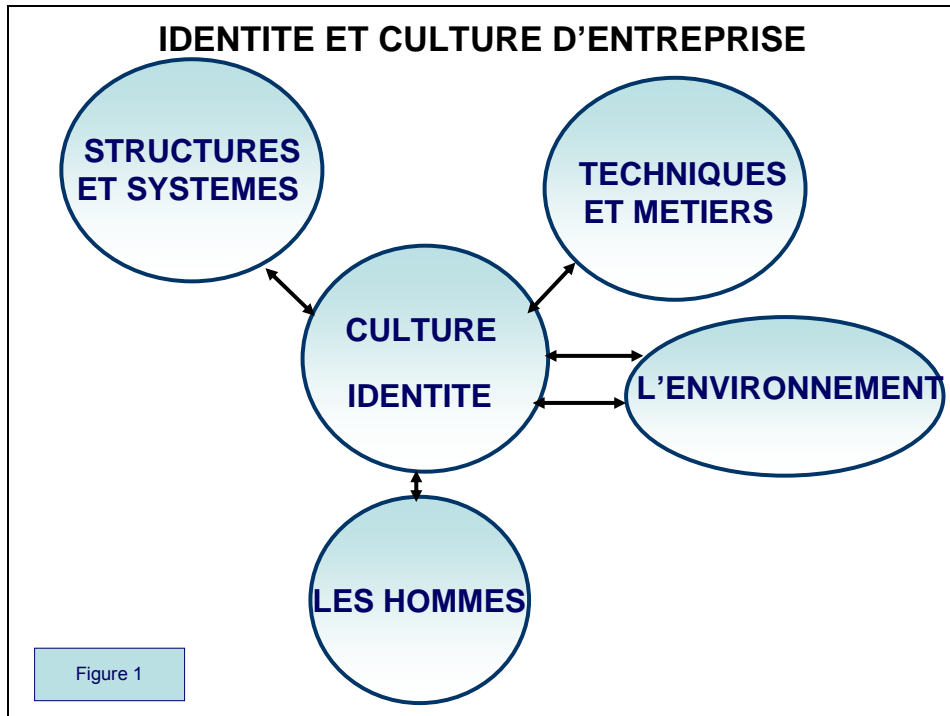
- **Management et gestion** : il s'agit du domaine où les sources sont sans doute les plus abondantes et les plus négligées. Sont en cause, pour expliquer le manque d'exploitation d'une aussi riche matière, l'hétérogénéité des disciplines concernées, la subordination à une stratégie conçue pour avoir effet immédiat, et une situation de fond peu satisfaisante : la rareté des passerelles entre les sciences de la gestion et la mise en perspective historique de l'entreprise. S'ajoute à ces questions un usage encore modeste des séries longues de données mises en perspective et des exercices d'extrapolation et de prévision (les fameuses courbes d'expérience et d'apprentissage des écoles de management). On peut s'interroger par ailleurs sur la dualité de choix entre pédagogie et rhétorique. Faut-il introduire en ce domaine la diversité grâce aux cas réels fournis par les archives ?
Les limites de la modélisation sont encore si discutées que deux brillants X-Mines ont pu, en 2006, abuser un jury avec une thèse en forme de canular⁴ mais dont un consultant s'est servi avec succès dans une mission d'organisation !
- **Vente et marketing** : à l'inverse, l'usage des archives est très riche dans ce domaine, propice à des études longitudinales ou transversales (design, création de produits, histoire de projets). Une telle approche ouvre la voie à des travaux sur l'image (publicité, communication, marques), particulièrement précieux pour l'industrie du luxe (mode, vins), mais pas seulement (que l'on songe aussi à l'industrie automobile).

Leur but est l'élaboration de nouveaux produits et services, mais en jouant sur la continuité d'un mémoriel consumériste ou d'un capital de confiance (voir l'expérience Sainsbury, évoquée par ailleurs, ou celle des marques de chocolat) ou sur des passerelles à consolider entre générations, pour moderniser les mythes ou les faire se survivre (Picard, Ikea, Apple, Décathlon, Mac Donald's).

³ « De l'idée au produit », « L'usine du futur », *Les Echos*, supplément du 13 mai 2008, 11 p.

⁴ « *Le Strategic Alignment* ou l'humour classé « X », *Le Monde*, 17 juin 2006.

- **Identité et culture d'entreprise** : le travail sur ce champ d'application déborde de beaucoup celui sur l'image et le marketing, en ce qu'il s'appuie sur des concepts plus complexes, très au-delà des simples analyses comportementales (figure 1).



Archives et sources figurées, audiovisuelles, sont à la base de ce travail, qui s'effectue tant en interne qu'en externe. Il faut cependant prendre garde à ce sujet à l'utilisation de conceptions trop réductrices et manipulatrices (fig. 2).



Si la culture d'entreprise combine bien (mais pas seulement) un imaginaire et des productions symboliques, si elle nourrit la fonction rhétorique du dirigeant, il faut aller plus profond, faire une analyse au second degré de l'identité (l'être permanent) et de la culture (l'expression changeante de l'identité au

fil du temps et des besoins), en bref traquer l'identité comme essence, la culture comme apparence, pour reprendre les distinctions d'Aristote et de la philosophie scolastique médiévale.

Ce travail de décryptage et de remise à plat est absolument nécessaire. À rester en effet à un niveau sommaire et manipulateur de la culture, de ses mythes et de ses symboles, on s'expose à la contre-initiative, la contre-manipulation, généralement pilotée par les comités d'entreprise qui font à leur tour « leur » histoire, tout aussi rituelle et symbolique. Chassez l'histoire, elle devient fiction⁵. Les exemples de réussite, ancrés dans une forte culture locale sont trop rares pour ne pas citer, en Italie, les actions du Musée del Patrimonio Industriale di Bologna et sa remarquable revue *Scuola officina*.

II. La mise en œuvre des ressources : outils, concepts et questions de méthodologie

L'ambition de faire concourir les archives à une fonction stratégique ou de *knowledge management* réclame une utilisation plus vaste de celles-ci qu'un simple usage organique. Si la conviction est unanimement partagée que les fonds d'archives ne se constituent pas *a posteriori*, en fonction d'une recherche ou d'un programme de recherches (le fameux principe du respect des fonds), il faut apporter deux bémols à cette affirmation :

- la qualité de la matière première disponible dépend du soin qui aura présidé à la constitution et au traitement initial des dossiers lors du premier et deuxième âge de l'archivage
- utiliser les archives comme un actif et un gisement de ressources suppose le passage d'une politique d'archives à une politique de mémoire.

Tous ces points méritent développement.

1. L'offre d'archivage

À partir des champs et domaines énumérés en première partie, on peut se risquer à décrire, sous une répartition différente, une première structuration de l'offre d'archivage. En s'inspirant des infinitifs rendus célèbres au début du ^{xx}^{ème} siècle par Henri Fayol dans son « Administration industrielle et générale », on pourrait ainsi résumer le premier niveau de fonctions : prouver, comprendre, gérer (y compris la transmission de l'expérience), exploiter et communiquer.

Chaque praticien expérimenté sait ce que recouvre en pratique cette classification, aux vertus essentiellement pédagogiques. Elle offre aussi l'avantage de se prémunir des écueils courants dus aux politiques d'amnésie volontaire et assumée, qui l'emportent très souvent sur celles d'archivage :

- la difficulté de transmettre l'expérience individuelle
- le désir de sauvegarde du pouvoir
- les échecs à oublier, qui ont souvent pesé sur le cours des choses
- la volonté, en corollaire, de réécrire l'histoire

Tous ces manquements croissent et prospèrent à proportion de la carence des procédures et des moyens de mémorisation dans les systèmes d'organisation

2. La dimension opérationnelle de l'archivage d'entreprise

Au stade des archives vivantes et semi-vivantes c'est, à terme, près de 80 % de la masse initiale de documents qui sont appelés à élimination plus ou moins rapide. Une telle réalité suppose une détermination rigoureuse des critères et des contenus d'une politique de conservation définitive mais surtout, plus en aval, le passage d'une conception de sources organiques, pré-constituées, à une mémoire organisée de façon opérationnelle. Il faut ainsi lever, d'abord, une ambiguïté conceptuelle, avant de préciser le rôle optimal des archives dans le fonctionnement de la mémoire de l'entreprise.

Par facilité ou relâchement, *archives*, *histoire* et *mémoire d'entreprise* sont souvent employées conceptuellement comme synonymiques, alors qu'il en va tout autrement. Il ne suffit pas de recueillir, identifier et classer des archives, même selon les meilleures méthodologies, pour les rendre

⁵ « Quand l'usine devient romane », *Le Monde Livres*, 16 mai 2008, p.3.

exploitables. L'histoire d'entreprise, de son côté, les questionne d'un point de vue distancié, extérieur, qui établit un récit critique et analytique de ce qui s'est passé, des *res gestae* à *l'historia*. La mémoire d'entreprise, pour sa part, est une réappropriation du passé et des savoirs de toute nature, liés à l'acte de travail et à la (ou les) culture(s) interne(s) des dirigeants et salariés⁶.

À partir de documents de base, il faut donc engranger et capitaliser sous une autre forme les connaissances et savoirs acquis, rapprocher l'expérience humaine des archives produites structurellement, y compris pour reconstituer la part tacite de la mémoire (ce que les Anglo-Saxons désignent sous la notion de *tacit knowledge*).

À l'aide de ces concepts, on peut dès lors préciser le rôle des archives dans la mise en œuvre de la mémoire de l'entreprise. Si elles participent bien à la réunion des données nécessaires aux connaissances, il faut bien prendre conscience que se produit ensuite, dans la phase d'exploitation, un déplacement du centre de gravité de la référence, moteur de la problématique.

Dès lors que se met en œuvre une exploitation transversale (thématique) ou verticale (chronologique), ou les deux combinées, les modalités du « parcours documentaire » ne sont plus pilotées par l'archiviste, mais par l'expert du sujet traité. On pourrait donc conseiller au premier nommé, pour justifier et préserver son utilité pratique, de contribuer à la constitution d'une mémoire intermédiaire (virtuelle, les techniques actuelles le permettent) de domaines d'activités, de projets, en cours ou achevés, sans mettre à mal la structure primaire des fonds et leur respect. On retrouverait aussi, au passage, l'une des fonctions du pré-archivage, à savoir une décantation à caractère provisoire, éphémère, appelée à une disparition totale ou partielle des informations rassemblées.

La démarche par projets, pour prendre cet exemple (une création d'usine au Brésil, l'élaboration d'un nouveau modèle automobile, une nouvelle génération d'installations nucléaires, de trains à grande vitesse, la création d'un nouveau produit ou procédé, etc.) est toujours à l'intersection de la mémoire technique et de la mémoire organisationnelle. Il prend en compte la mémoire en devenir. Celle-ci a, dès lors, de meilleures chances d'être conservée de façon pérenne et utile.

3. Suggestions pratiques

En s'inspirant des rapports cités plus haut, auxquels il faut ajouter les travaux de la Commission européenne ou le récent rapport Lévy-Jouyet sur l'économie de l'immatériel en France, on pourrait faire quelques suggestions pratiques, en regard de ce qui vient d'être passé en revue :

- le développement de taxonomies ou classifications analytiques des actifs immatériels, à l'intention des investisseurs et dirigeants
- la publication, sur la base du volontariat, d'informations non financières et prospectives
- la rédaction de rapports d'activité sur les actifs intellectuels
- le développement des formations à l'exploitation des ressources immatérielles

Plusieurs universités (Aix-Marseille, Montpellier, Marne-la-Vallée) proposent des *masters* plus ou moins spécialisés en la matière, la dernière nommée développant en particulier un module consacré aux actifs relatifs au patrimoine historique. On suggérera ici de créer des passerelles avec d'autres formations spécialisées, archivistiques ou de gestion patrimoniale. De même, il paraîtrait utile que le législateur qualifie un jour explicitement les archives historiques des entreprises, dès lors qu'elles sont en gestion intégrée, comme un actif matériel ou immatériel de l'entreprise.

En conclusion de ce parcours de cadrage des problématiques et défis actuels, on rappellera que – comme dans le domaine du patrimoine industriel bâti – les meilleures chances de sauvegarde et d'utilité d'une mémoire, tiennent à une organisation très en amont de celle-ci, qui prépare le moment venu les évolutions nécessaires.

Toutes les entreprises, souvent faute de taille critique, n'ont certes pas vocation à assurer sur la longue durée des tâches de conservation et d'exploitation de la mémoire, mais la bonne conduite de l'utilisation vivante de celle-ci permet de faire des choix, le moment venu, rationnels et moins coûteux. De bonnes archives historiques ne sont que le sous-produit naturel d'une politique de pré-archivage.

Combien d'interventions *a posteriori*, de la dernière chance et traumatisantes, qui sont souvent le lot des archives publiques, seraient évitées si la tâche, le relais, étaient préparés méthodiquement au fil du

⁶ Pour le développement de ces notions, voir Joann Pomian, *Mémoire d'entreprise, Techniques et Outils de la gestion du savoir*, Paris, Ed. Sapiensa, 1996.

temps. La recette vaut donc pour les systèmes totalement intégrés, que peuvent se permettre les grandes entités, mais aussi pour les cas de dévolution, volontaire ou pas, aux archives publiques. Combien en serait facilitée la tâche du Centre de Roubaix, évoquée plus loin par Françoise Bosman. Combien de dépôts d'archives départementales seraient heureux de voir rentrer, quand sonne l'heure de l'Histoire, des fonds de PME-PMI représentatifs du tissu économique local.

Les entreprises elles-mêmes, grandes ou petites, y gagneraient à tout point de vue, elles qui de mille manières font l'Histoire et devraient avoir droit, de ce fait, selon l'heureuse formule de Roger Martin, un grand nom de patron des « Trente Glorieuses », à un minimum de réciprocité de la part des archivistes et historiens dans leur quête permanente du futur.



Un lieu de mémoire pour les actifs et les ressources de l'entreprise : le Centre d'archives de Saint-Gobain à Blois, © Saint-Gobain / Alain Dovifat.