

# La gestion de l'information : coopérer pour une puissance d'agir démultipliée

François Welter, historien, CARHOP asbl

Dans une analyse précédente, le CARHOP avait mis en exergue les freins, les principales pistes méthodologiques et les objectifs de la gestion de l'information dans le monde associatif. Un élément majeur n'avait pourtant été qu'effleuré : l'influence de l'action individuelle et collective dans la réussite ou l'échec de la conservation de la mémoire des militant-es. En d'autres termes, il convient d'évaluer, d'une part, l'impact de l'humain sur les processus de travail et, d'autre part, l'adéquation entre les pratiques de travail et les finalités de l'archivage. Bien qu'a priori aux antipodes des visées de l'éducation permanente, ces interrogations constituent au contraire une lame de fond qui conditionne la capacité des militant-es à contribuer à l'approche critique des réalités de notre société et à l'émancipation collective.

## Penser l'archivage, c'est interroger les processus de travail

Dans le long cheminement qui conduit à une gestion cohérente et intégrée<sup>1</sup> des archives produites et reçues par les militant-es d'une association, la première étape consiste à prendre conscience des tâches précises que nous effectuons dans le cadre de nos fonctions et à la manière dont nous les menons. En d'autres termes, qui fait quoi et comment ? Si la travailleuse et le travailleur prennent un peu de temps à décortiquer les actes qu'ils/elles posent, ils/elles sont en mesure de les évaluer, éventuellement les interroger et, surtout, les comparer avec un ou une collègue qui exerce les mêmes fonctions. Le cas de la construction d'un module de formation est un exemple éclairant de la variété des pratiques de gestion de l'information.

Lorsque des animateurs-trices d'une association construisent un module de formation, une procédure de travail est mise en branle, même inconsciemment. La première étape du processus est évidemment l'interpellation par rapport à une problématique. Celle-ci peut revêtir différentes formes concrètes : témoignages oraux, articles de presse, interventions lors de rencontres de groupes locaux consignées dans des procès-verbaux de réunion, etc. Dès cette étape, le classement variera d'un-e militant-e à l'autre en fonction du contexte de production du document. Si la problématique est avancée dans une structure formalisée, il est probable que le document contenant l'information soit classé dans un dossier constitué pour le groupe en question. En revanche, si les données sont récoltées de manière éparse, un dossier documentaire sera progressivement constitué, les militant-es prenant petit à petit conscience de la réalité d'un enjeu ; et, si les informations leur parviennent par le biais d'e-mails, il n'est même pas certain que ces derniers quittent la boîte de réception.

Pour relayer la problématique auprès de son association, le/la militant-e s'appuie généralement sur une note de réflexion qui est alors discutée en groupe plus ou moins restreint. Le classement de l'information revête alors une nouvelle dimension, dans la mesure où la question en jeu s'inscrit désormais au cœur des combats menés par l'organisation. Même dans une logique de classement personnelle, le document n'a plus seulement une fonction informationnelle ; il devient un véritable outil de travail et sera classé dans un dossier clairement identifiable et exploitable directement et de tout temps, du moins aux yeux de son utilisateur-trice.

La suite qui en découle, si nous gardons l'exemple d'un module de formation, concerne la conception intellectuelle de l'activité, à savoir son contenu et les actions qui seront proposés aux participant-es, son organisation pratique (gestion des inscriptions, location de la salle, bons de commande pour l'intendance, etc.) et son financement lorsque des subsides extérieurs sont requis (réponses aux appels d'offre, introduction d'un dossier de subside, pièces justificatives, etc.). Selon la configuration des associations et les habitudes de travail des militant-es, les nombreux documents concrétisant les différentes tâches seront conservés selon les profils de fonction (la comptabilité échouant auprès du/de la comptable, le contenu de la formation étant conservé par

1. Nous entendons par gestion intégrée une gestion parallèle et simultanée des documents électroniques, papiers, audiovisuels et matériels.

le/la formateur-trice) ou centralisés par une seule et même personne (le responsable du projet, par exemple). Invariablement, des pratiques différentes apparaissent au sein de fonctions pourtant identiques. Survient alors le moment du questionnement : ma pratique est-elle adéquate ? En d'autres termes, me permet-elle de retrouver rapidement les documents ? Et, plus important, permet-elle à des collègues exerçant les mêmes fonctions de retrouver aisément l'information dans mes dossiers ?

La comparaison des avantages et des inconvénients de chaque pratique individuelle est déjà une étape essentielle à une gestion collective de l'information et donc du patrimoine associatif. Elle constitue surtout un tremplin à une approche globalisante, d'une part, des pratiques de travail, où chaque fonction mérite d'être considérée, comprise et discutée, et, d'autre part, des documents produits dans leur cadre.

### **Penser l'archivage, c'est coopérer**

Optimaliser la gestion de l'information nécessite la construction d'outils dont le cadre de classement est la clef de voûte. Sans entrer dans des considérations trop techniques, le cadre de classement est une arborescence (table des matières) qui reprend toutes les fonctions exercées au sein d'une institution/organisation et qui permet, ainsi, de classer tous les documents produits et reçus en lien avec l'exercice de ces fonctions. Si sa conception requiert parfois l'intervention de professionnels de la gestion de l'information (des archivistes), le cadre de classement résulte surtout des réflexions des militant-es sur leur propre fonctionnement et sur les moyens d'améliorer/d'harmoniser celui-ci ; son architecture finale est le fruit d'une démarche concertée entre tous-tes les militant-es orienté-es vers une manière commune de travailler et d'échanger l'information. Trois conditions semblent à cet égard indispensables.

D'abord, sa conception et son application, avec toutes les règles qui en découlent n'auront une légitimité qu'avec le consentement de la hiérarchie. Que celle-ci soit incarnée par un directeur, un conseil d'administration ou l'assemblée des travailleur-ses, les pratiques adéquates de gestion de l'information ne peuvent être généralisées qu'avec une certaine force « de loi » au sein des organisations, ce qui suppose une obligation d'être appliquées.

Mais, imposer de telles pratiques sans que celles-ci soient discutées et critiquées préalablement par l'ensemble des travailleurs demeure une chimère. Car, s'il est vrai que la professionnalisation du secteur associatif formalise les relations entre travailleuses, travailleurs, employeuses et employeurs dans le cadre de loi et de conventions collectives de travail et le place dans un schéma de fonctionnement proche des entreprises marchandes<sup>2</sup>, les associations, et particulièrement les organisations socioculturelles, présentent des spécificités, au nombre desquelles apparaissent notamment l'importance de l'affectif<sup>3</sup> et la transversalité de certaines compétences. C'est pourquoi, chacun doit pouvoir apporter sa contribution à l'édifice en visant à s'intégrer dans des pratiques communes. La démarche ne concerne d'ailleurs pas seulement le cadre de classement ; elle touche aussi aux règles de nommage des documents. Au final, l'idée est de pouvoir s'accorder sur une méthode commune à l'ensemble de l'équipe et de s'y tenir. Cependant, ne nous y trompons pas. Les conditions financières et techniques des associations sont telles qu'un archivage automatique des documents est presque impossible et il est illusoire d'exiger d'une équipe des pratiques de gestion qui devraient être assumées par un logiciel. Une certaine latitude au niveau du nommage des documents est tolérable. Néanmoins, des digressions trop éloignées de la ligne de conduite fixée initialement et communément nuisent fortement aux processus de travail collectifs.

À l'échelle des associations, la gestion des documents a cette contrainte – ou richesse – de reposer principalement sur une volonté commune de coopérer à une politique de bonne gouvernance. Dès lors qu'un travailleur refuse de s'impliquer dans le projet ou persiste dans des logiques de conservation, d'identification et d'accès personnelles et l'information devient difficilement identifiable pour la collectivité et donc inaccessible, ou du moins peu compréhensible. Les bases de l'édifice sont ainsi effritées et, finalement, ouvrent la voie à la réintroduction des incohérences, des doublons et de la perte de l'information.

---

2. BLAISE, P., *Les associations sans but lucratif*, Bruxelles : CRISP, 2004 (Dossiers du CRISP, 62), p. 42-43.

3. Pierre Schoemann parle même de « dictature de l'affectif ». Voir : SCHOEMANN, P., « Le point de vue de l'employeur : évolution des rapports au sein d'une institution », dans FCSS et FCSSB-FBCMW, *Le Non-marchand dans tous ses états. Les relations collectives de travail. Les accords du non-marchand*, Bruxelles, [2001], p. 23.

## Penser l'archivage, c'est répondre à des défis culturels et politiques

Cette capacité des personnes à ne plus fonctionner en vase clos, mais à s'ouvrir et à s'accorder sur des pratiques communes et rationnelles dépasse l'intérêt collectif des militant-es. Elle a également une portée culturelle et politique. D'abord, le turn-over du personnel qui caractérise particulièrement le marché du travail actuel rend nécessaire la transmission écrite de l'information. Au risque d'une vision trop tayloriste, les travailleurs-ses peuvent être représentés comme les rouages d'un mécanisme dont l'efficacité de celui-ci dépend à la fois d'une capacité à emmagasiner l'information, à la structurer et à la transmettre. À cet égard, et bien que cette posture soit parfois lourde à supporter, la communication orale entre deux portes ne suffit pas : elle présente en effet le désavantage de disparaître ou, au mieux, d'être altérée, en même temps que les personnes dotées des savoirs quittent une organisation. Mettre par écrit le patrimoine que l'individu s'est construit et le communiquer à l'ensemble des militant-es est une façon de garder une trace de son action et de la faire comprendre à ses successeurs.

Ensuite, la cohabitation des générations au sein d'une association peut amener à la confrontation de pratiques de travail différentes qui, si elles sont questionnées, peuvent susciter de nouvelles méthodes collectives. La démarche n'est pas simple, bien qu'elle permette une transition continue – ou plutôt, pourrions-nous parler d'adaptation aux réalités du terrain. En effet, entre le/la militant-e qui a conçu le projet initial de l'association ou qui a participé aux premiers pas de celle-ci et le/la travailleur-se engagé-e dans un contexte où la militance se professionnalise<sup>4</sup>, les conceptions de fonctionnement diffèrent. Dans ces conditions, le « jeunisme » comme le refus de considérer des pratiques/méthodes nouvelles sont des obstacles qui peuvent émerger, créer un repli sur soi<sup>5</sup> et menacer la capacité d'action des militant-es, finalement gangrenée par un conflit de générations opposant différents groupes de travailleur-ses. Le développement des nouvelles technologies, leur obsolescence rapide, d'une part, et l'extension d'environnements de plus en plus normalisés, d'autre part, creusent de surcroît une fracture avec une action empirique directement en phase avec les préoccupations sociétales du moment. L'enjeu consiste alors à repenser en permanence ses pratiques, à contourner les difficultés que peuvent créer les nouvelles technologies en se les appropriant, à construire des ponts entre ce qui a été pensé et fait et ce à quoi aspirent les militant-es, compte tenu des balises réglementaires et technologiques, au regard des questions actuelles. Là encore, la construction de ponts entre générations est indispensable à la fois pour une compréhension des tenants et aboutissants d'une situation et pour les pistes de solution à envisager. Mais, cette transmission n'est possible qu'avec l'aide d'outils de gestion de l'information connus de tous-tes et utilisables par tous-tes.

Enfin, à une époque de désengagement des pouvoirs publics dans de nombreux domaines, la capacité des militant-es à suppléer aux carences de l'État peut être aisément démontrée sitôt que ces mêmes organisations sont en mesure de mobiliser et d'exposer au grand public toutes les traces de leurs actions. Jour après jour, celles-ci démontrent que le gel, voire la baisse, des subventions du secteur associatif est une attaque, d'une part, contre les travailleurs-es des associations et, d'autre part, contre les publics précarisés que l'État a l'obligation morale et, souvent, légale d'accompagner et vis-à-vis desquels il reste pourtant passif ; et, de ce fait, elles prouvent que, dans le monde d'aujourd'hui, militant-es demeurent des acteur-trices important-es dans la lutte contre les inégalités sociales, politiques, culturelles et économiques.



---

4. Cette considération ne doit pas mettre de côté le travail de nombreux-ses bénévoles qui militent au quotidien ou des militant-es qui portent des valeurs et des actions en-dehors de tout travail rémunéré (administrateurs-trices de conseil d'administration, membres des assemblées générales, etc.). Mais, il est un fait que les associations et, de manière plus générale, le secteur non-marchand sont des pourvoyeurs-ses d'emplois au même titre que le secteur marchand. Les compétences professionnelles des candidat-es jouent un rôle prépondérant dans le recrutement, même s'il est demandé aux travailleur-ses d'adhérer un minimum aux valeurs défendues par l'employeur.

5. BAGUET, R., « Les générations aînées », dans ACADÉMIE D'ÉDUCATION ET D'ÉTUDES SOCIALES, *La transmission entre les générations. Un enjeu de société. Annales 1997-1998*, [Paris] : Fayard, 1999, p. 100.