

Métamorphoses. De la gestion des archives en institutions sportives

A la lumière de l'expérience dans une institution sportive dédiée au football européen, l'UEFA, cette courte étude de cas s'attache à identifier les valeurs clés de la culture d'une institution sportive, à aborder la problématique de l'image et à évaluer l'impact de toutes ces caractéristiques sur la gestion des archives. La présentation de quelques exemples de projets relatifs à la standardisation des procédures, à la gestion des connaissances et à la promotion suggère comment le service d'archives peut prendre forme et se pérenniser au sein d'une institution sportive.

Introduction

Comme il n'y a pas de vie sans eau, il n'y a pas d'activité sans archiviste. Mais ce dernier paie cette indépendance sectorielle par une incompréhension récurrente de son métier de la part des spécialistes du secteur dans lequel il exerce; il ne survit d'ailleurs que grâce à ses facultés d'adaptation et d'assimilation des spécificités dudit secteur. Et il n'en est pas autrement dans le domaine du sport. La culture des institutions sportives a ses propres caractéristiques et l'archiviste y puise son inspiration pour assurer la collte, l'évaluation, la préservation et la communication du matériau archivistique dans les meilleures conditions possibles. A la lumière de l'expérience dans une institution sportive dédiée au football européen, cette courte étude de cas s'attache à identifier les valeurs clés du football et leurs impacts sur la gestion des archives. Elle suggère ensuite comment le service d'archives peut prendre forme au sein d'une institution sportive.

Les ingrédients de la culture sportive

Les valeurs du football et leurs impacts sur la gestion des archives

La culture sportive est façonnée par le principe associatif, les valeurs propres au sport en général et à la discipline sportive concernée en particulier. Dans le cas du football, j'ai recensé cinq piliers fondateurs qui motivent le comportement des producteurs d'archives et influent sur la gestion des archives autant de manière positive que négative. Chacun des piliers est illustré dans le tableau ci-après par quelques exemples de manifestations dans le football lui-même et par leurs impacts sur la gestion des archives. Il est à noter que ces valeurs sont plus ou moins exacerbées selon les fonctions et les personnes. Ainsi toutes les combinaisons et nuances sont possibles au sein d'une seule et même institution sportive.

Si l'enthousiasme sportif peut influencer positivement la gestion des archives par cette envie de préserver la mémoire des scores et des records et de conserver des supports d'archives habituellement difficiles à collecter, il apparaît aussi que le positionnement des archives en dehors du jeu lui-même conduit à une frilosité voire un refus de collaborer pour développer le service en profitant des leviers existants. En effet, la règle de fonctionnement de l'institution se focalise complètement sur l'événement en tant que résultat au lieu d'opérer une approche plus systémique, reconnaissant le rôle et l'importance de «l'intendance», des fonctions de support qui assurent l'existence de l'événement.

La gestion de l'image

À ces valeurs piliers qui influencent la façon d'accepter ou de résister à la gestion des archives, la problématique de l'image, particulièrement aiguë dans le football, induit une série de caractéristiques dipolaires qui se manifestent à chaque étape de la gestion des archives. La figure ci-après schématise l'intensité des pôles de chacune de ces caractéristiques.

Outre la question de la multiplicité des supports, ce schéma montre combien la question de la collecte est critique avec des producteurs externes et éphémères dont il peut s'avérer très difficile d'obtenir les archives si rien n'a été mis en place au moment de leur naissance. Par ailleurs, la problématique de l'accès peut rendre l'archiviste schizophrène avec des pôles très forts aussi bien du côté de la publicité de l'information que du côté de la confidentialité de l'information.

Les valeurs piliers du football et la gestion de l'image profilent une gestion des archives assez inhabituelle dans la mesure où les fonds les plus considérés par les producteurs d'archives ne sont pas les documents de gestion mais plutôt les objets documentaires symbolisant les résultats de l'activité. Seules les archives comptables et contractuelles font figure d'exception avec une gestion opérée par les producteurs eux-mêmes et qui est probablement à rattacher à la tradition procédurière de ces fonctions plus qu'à une analyse de risques préalable. La gestion des archives est ressentie comme une antithèse des enjeux d'une organisation dédiée au jeu tout en ayant un point potentiel de jonction via les fonds audiovisuels et les memorabilia. C'est d'ailleurs pour cette raison que nombre des institutions sportives commencent par créer un musée ou un service d'archives historiques plutôt qu'un service d'archives consacré à une optimisation de la gestion de l'information interne. Pourtant la priorité ne serait-elle pas plutôt cette dernière activité dont la criticité se fait de plus en plus ressentir avec la taille des événements sportifs organisés par ces institutions?

Valeur pilier	Football	Gestion des archives	
	Manifestation directe	Manifestation indirecte positive (levier)	Manifestation indirecte négative (obstacle)
Passion	– Match – Jeu – Atmosphère du stade	Enthousiasme pour tout ce qui touche le sport	Désintérêt pour tout ce qui n'est pas directement lié au match
Obéissance	– Lois du jeu – Règlements de la compétition	– Respect des règles – Soumission à l'autorité	– Peu participatif à l'évolution des règles – Dénégation des règles
Ethique	– Respect de l'adversaire – Culture de l'effort	– Bien commun à préserver – Esprit travailleur	Aucune?
Mémoire	– Scores et records – Statistiques – Souvenirs	Intérêt pour: – les archives visuelles et sonores – les artefacts et memorabilia, – les biographies sportives	Désintérêt: – de l'écrit – des archives de gestion et d'organisation
Argent	– Revenus des droits de retransmission audiovisuelle – Contrats de sponsoring – Salaires et coût des transferts des joueurs	Accès aux (ou disponibilité des) ressources: – financières – matérielles: sponsors, radio-télévision, etc.	Ressources inaccessibles pour autre chose que la commercialisation et le sport lui-même

Figure 1. Les valeurs piliers du football et leur influence sur la gestion des archives

Capture D'Écran 2019 06 22 À 10 05 50

Les formes de gestion des archives dans les fédérations sportives

La gestion de projet

Si un événement est unique et délimité dans le temps, si sa fréquence est variable et ses localisations sont hétéroclites, il n'en reste pas moins un projet répétitif aligné sur la vision du développement de la compétition. Or peu de personnes voient cette continuité du fait de leur contribution ponctuelle à l'organisation de l'événement et de la durée de vie limitée des entités organisatrices. La menace bien connue de la dépression post-événementielle qui plane sur chaque membre du comité d'organisation est une manifestation exemplaire de ce caractère éphémère. La gestion des archives peut s'intégrer ici de manière très efficace pour mettre en perspective cette continuité de l'événement et renforcer la qualité des pièces collectées. Ainsi depuis 2000 et plus particulièrement 2004, la direction de l'UEFA s'est lancée dans une campagne de sensibilisation à la gestion de projet dans le but d'améliorer et standardiser les processus existants, afin de se consacrer plus sereinement à de nouvelles problématiques liées à l'ampleur des tournois, à leur localisation et au développement de leur identité. L'archiviste s'est greffé à cette campagne à partir de 2007 en développant un module de *records management* clés en mains. Récemment publié dans le portail de management de projet, celui-ci comprend à la fois des éléments méthodologiques, telle que l'explicitation du cycle de vie des archives, que des outils pour gérer la documentation de projet, du plan de classement électronique au formulaire de destruction, en passant par les modèles d'inventaire ou de tableau de gestion. L'enjeu de ce module est de responsabiliser les producteurs d'archives grâce à une approche proactive de leur gestion dès la création du document, et ce avec des outils simples, immédiatement disponibles, personnalisés et personnalisables aux pratiques de l'UEFA, que ce soit pour des projets événementiels, génériques ou technologiques. Ce travail fait en amont facilite bien évidemment le travail en aval après la clôture du projet, quand d'autres personnes ont besoin d'accéder à ces documents et qu'ils doivent être gérés jusqu'à leur sort final.

La gestion des connaissances et la capitalisation

Une autre problématique inhérente à l'organisation d'événements et qui requiert toute l'attention de l'archiviste correspond à la structure d'organisation de ces événements et les pertes d'information et de connaissances qui y sont liées. Les institutions sportives ont généralement peu de ressources humaines mais effectuent des recrutements temporaires majeurs pour chaque événement. Ici, la gestion des archives est prise en compte pour soutenir la collecte des archives et des informations pertinentes relatives à leur gestion dans le temps, y compris post- événement. Dans la filiale technologique de l'UEFA, un projet de gestion des connaissances a été initié en 2008 pour assurer la préservation des expériences et la collecte des documents de projets relatifs à l'UEFA Euro 2008. Il faut savoir que la société est passée d'une petite centaine d'employés permanents à environ 2000 contrats temporaires pour la phase finale de l'Euro. L'archiviste de l'UEFA contribua au projet en apportant au producteur des critères d'identification des archives, des procédures de destruction standard et confidentielle, un modèle d'inventaire et une convention de nommage permettant de standardiser l'identification et la gestion des fonds de chaque projet. L'inventaire simplifié, décrit ci-après, se présente sous la forme d'un tableau que chaque producteur est libre de mettre à jour pour un document particulier ou pour un dossier (un groupe de documents). Il joue le rôle de bordereau de versement mais aussi de référence pour la gestion de ces dossiers puisque les 80% des producteurs auront disparu dans l'année de versement. Il permet enfin de lier les archives électroniques et physiques qui se rapportent à un même projet. Un champ «commentaires» est évidemment disponible pour tout commentaire additionnel sur les supports et les conditions de préservation. Un projet similaire a été mis en place pour la société Euro 2008 S.A. qui conditionne le versement final des archives de la société à l'UEFA selon des critères de sélection préalables et l'existence d'inventaires pour accéder à ces fonds et faire le lien entre les différents supports qu'ils contiennent.

La promotion

La gestion des archives peut aussi se développer dans les institutions sportives grâce à la gestion de l'image de la compétition ou de l'institution. En effet, l'événement sportif n'est plus une entité simple mais une multitude d'événements qui gravitent autour du noyau central d'un match et doivent refléter l'histoire de la compétition et en faire une expérience unique, et ce jusqu'au buffet du restaurant où, par exemple, les photos grand format d'anciens vainqueurs de l'Euro ou de grands moments de l'Euro sont exposées ou des extraits vidéos de matchs historiques projetés en toutes occasions pour les fans. Comme le signifiait le slogan de l'UEFA Euro 2008: *expect emotions*, l'émotion au rendez-vous et partout. Une exposition sur le football a été mise en place par le Technisches Museum de Vienne et a posé en interne la question du prêt de pièces UEFA liées aux premiers résultats de tournois, aux répliques de trophées etc. De la même manière, la Ligue des champions de l'UEFA bénéficie de son Trophy tour et de sa Champions' gallery dont le directeur de feu la division du football professionnel a évoqué tout l'intérêt promotionnel dans le dernier rapport annuel de l'administration 2006/2007. Nous retrouvons donc une multitude d'initiatives, de la promotion traditionnelle de l'événement (documentation pour les publications, site web, statistiques) aux événements satellites tels que les expositions, en passant par le décorum, qui toutes requièrent le soutien de fonds d'archives exploitables, à savoir collectés, identifiés et en bon état de conservation.

Comme le révèlent les différents exemples survolés jusqu'à présent, il apparaît difficile de mettre en place un service d'archives dans une institution sportive en ayant une approche globale et transversale et orientée vers le très long terme. Le manque d'intérêt, voire le mépris pour l'efficacité administrative et de gestion, le profond fossé entre l'esprit associatif et informel du jeu et la préservation du capital intellectuel conduisent l'archiviste vers la réactivité et vers l'intégration à des projets spécifiques motivés dans l'urgence d'une société à durée de vie limitée ou provoquée par des employés qui disparaissent. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle le service d'archives peut s'approprier assez facilement les problématiques de capitalisation et de survivance qui sont cruellement ressenties par les institutions sportives face à leur perte de connaissances dès que le personnel termine son mandat. L'archiviste peut néanmoins envisager une activité plus proactive dès qu'il collabore avec des services visant à l'amélioration des procédures et des pratiques, ainsi l'exemple de la gestion de projet, ou des services souhaitant développer un marché du patrimoine, ainsi la promotion.

Conclusion

La gestion des archives dans les institutions sportives se positionne essentiellement autour de l'image et du symbole. Les valeurs propres au football modulent la capacité à accepter les contraintes de la gestion des archives car une majorité des employés de telles institutions sont d'ardents admirateurs du football ou proches des valeurs véhiculées par ce sport. La partie procédurière de la gestion des archives est donc très mal acceptée et le service ne gagne pas en reconnaissance en tant que tel mais plutôt en s'adaptant aux thématiques et problématiques existantes dans lesquels l'archiviste s'attachera à optimiser les flux d'information pour sauvegarder les documents clés dans les meilleures conditions possibles. Le problème de cette adaptabilité est que les fonds tendent à perdre leur cohérence et que les archives stratégiques et de gestion sont complètement scindées des archives opérationnelles. La gestion de projet, la gestion des connaissances et la promotion sont des moyens utilisés pour améliorer la collecte, le traitement et l'accès aux archives ainsi que pour développer la sensibilité de chaque producteur face à son activité et les traces qu'il en laisse pour une utilisation et une communication immédiates ou ultérieures. Mais l'habitude du travail ponctuel (un événement) et de la nécessité de livrer les conduisent à travailler seuls et à constituer leurs propres bases de références au détriment d'une approche globale et coordonnée. L'enjeu majeur de la gestion des archives dans les institutions sportives est donc, bien plus que la gestion des spécificités des formats, la capacité à constituer, gérer et préserver des fonds pertinents, originaux et cohérents, à limiter les copies multiples et, par conséquent, à commencer par développer la confiance des producteurs d'archives envers l'institution faîtière et les autres producteurs d'archives impliqués.

Note: les opinions exprimées dans cet article n'engagent que son auteure et ne reflètent pas nécessairement la vision de l'UEFA.



Elisabeth Bühlmann Herzog

Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en [Histoire et Archivistique à l'Université Lavoisier](#) à Angers en France en 1997, certificat en management de projet à [l'Université de Genève](#) en 2005, certificat de pratiques muséales [, ICOM Suisse](#), en 2010.

Elisabeth a fait carrière dans la gouvernance de l'information et la gestion de projets dans des institutions internationales, dans différents domaines : la physique nucléaire, le déminage humanitaire, la biotechnologie, le sport et les biens de consommation. En 2014, elle rejoint une startup américaine pour assurer l'expansion d'un logiciel de gestion et mise en œuvre de délais de conservation, qui a été racheté en 2018. En 2019, elle crée sa société de consultance Alp'Info. En parallèle, elle possède des charges d'enseignement à la [Haute école de gestion de Genève](#) et à [l'Ecole professionnelle de commerce de Lausanne](#). En 2021, elle a co-créé une [formation en ligne pour la création du référentiel Arcateg™](#).

Elle fait partie du comité de rédaction d'arbido depuis janvier 2024.

Ses thèmes de prédilection sont les archives techniques ou de la recherche, les supports d'archives inhabituels et l'intelligence artificielle. Elle s'intéresse aussi à la durabilité et aux territoires de montagne et pratique le cor des Alpes.

Résumé

Deutsch

Wie es ohne Wasser kein Leben gibt, gibt es keine Aktivitäten ohne Archivare. Dennoch sind Archivare immer sehr isoliert und müssen sich an die Besonderheiten des jeweiligen Bereichs anpassen, um ihre Aufgabe der sinnvollen Archivierung wahrzunehmen. Aufgrund von innerhalb der UEFA gesammelten Erfahrungen soll diese kleine Fallstudie die wichtigen Werte der Kultur einer Sportorganisation aufzeigen, die Problematik des Images behandeln und die Auswirkungen dieser Besonderheiten auf die Verwaltung der Archive aufgreifen. Anhand einiger Projektbeispiele bezüglich der Standardisierung von Verfahren und des Wissensmanagements werden Vorschläge gemacht, wie ein Archivierungsdienst eingeführt und innerhalb einer Sportorganisation dauerhaft integriert werden kann.