

## COMMUNAUTES DE L'INFO-DOC : UN ÉQUILIBRE SUBTIL

Loïc Lebigre, Catherine Chrétien-Petiot, Alpha Diallo, Colette Cadiou, Lucile Debéthune, Xavier Galaup, Laurent Ducol, Xavier Duthoit, Camille Alloing et Patricia L'Esprit

A.D.B.S. | « Documentaliste-Sciences de l'Information »

2011/2 Vol. 48 | pages 22 à 35

ISSN 0012-4508

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2011-2-page-22.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour A.D.B.S..

© A.D.B.S.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

[p. 22] Emploi-compétences : chiffres clés et tendances autour d'un marché ouvert

[p. 30] À la rencontre des professionnels de l'information

[p. 30] « Documentaliste : un métier passion, pas évident à vivre ! »

[p. 32] « Le bibliothécaire privilégie le choix des collections »

[p. 32] « L'entreprise comme champ des possibles pour l'archiviste »

[p. 33] « Le records manager s'inscrit dans une démarche de gestion des risques »

[p. 34] « Le veilleur : un rôle qui tend vers celui de manager de réseaux »

[p. 35] « Le knowledge manager, un véritable chef d'orchestre ! »

# COMMUNAUTÉS DE L'INFO-DOC : un équilibre subtil

[ **analyse** ] Difficile de cerner le paysage de l'emploi dans le domaine de l'info-connaissance. Faute de données globales homogènes, on peut tenter l'exercice à partir des nombreuses enquêtes disponibles. Un réel travail de maillage est nécessaire pour entrevoir, au travers de ce kaléidoscope, une vision satisfaisante des métiers, fonctions et compétences en présence.

## Emploi-compétences : chiffres clés et tendances autour d'un marché ouvert

On ne peut plus penser l'employabilité de manière statique à partir de représentations « métier » stables, isolées et indépendantes de l'évolution des organisations. De la même façon, les compétences sont à penser au-delà des entités qui ont pu longtemps les incarner. Les professionnels doivent développer de nouvelles facultés d'adaptation pour faire face à des cycles de changement de plus en plus courts. Les nouvelles exigences et cette complexité militent pour une vision globale et des capacités d'anticipation dont on ne peut plus aujourd'hui faire l'économie.

### Enjeux de l'observation

Analyser de façon quelque peu rigoureuse et objectivée le marché de l'emploi-compétences en info-connaissance<sup>1</sup>, c'est rencontrer un univers riche, très diversifié qui appelle, quasi nécessairement, une approche plurielle. Comme dans d'autres secteurs de l'économie immatérielle, les notions d'activité, fonction, poste et métier s'articulent et se recomposent de manière inédite et flexible. De nouveaux acteurs de l'entreprise ont investi les fonctions « information », par exemple sous l'angle de la gestion des risques ou de l'innovation.

Le marché de l'emploi – si on ne le réduit pas à quelques visions d'experts ou à des réflexes corporatistes – revêt des apparences et des contours multiples que les évolutions techno-sociétales ont renforcé et enrichi. Ainsi, à côté du marché de niche représenté par l'offre (souvent décriée) de postes en info-doc, existe un ensemble beaucoup plus conséquent d'emplois, d'activités et de compétences diversement instanciés, souvent mal identifiés ou insérés dans des processus qui demandent à être explicités. Observer ce marché étendu dans sa réalité et ses évolutions est la meilleure chance pour les professionnels spécialistes de l'information d'y occuper une place valorisée et valorisable.

Ainsi, et les professionnels de l'information eux-mêmes le savent bien, la gestion de l'information et son exploitation relèvent d'une multitude d'acteurs plus ou moins spécialisés, impliqués à des niveaux variables, selon des orientations et des modes opératoires, eux-mêmes très variés, d'ordre technique, cognitif, organisationnel, culturel ou managérial. Plus même – on le verra au cours de cet article – la fonction « information », en tant que structure identifiée, peut apparaître comme optionnelle dans certaines entreprises. Elle n'existe pour ainsi dire pas dans les TPE et 36 % des grandes entreprises françaises déclarent ne pas (ou ne plus) avoir de service d'information et de documentation<sup>2</sup>. Est-ce dire, pour autant, que l'information n'y circule plus et qu'elle n'y est ni partagée ni capitalisée ?

Qui sont aujourd'hui les vrais acteurs de la gestion de l'information dans les organisations, quelles sont leurs activités et quel est leur poids respectif ? Autant de questions souvent abordées de façon très partielle dans une série d'études parfois convergentes, souvent intéressantes, mais insuffisantes pour appréhender les tendances d'évolution avec le recul nécessaire.

Les enquêtes concernant l'emploi en info-connaissance sont donc assez nombreuses [voir *encadré page 24*]. À côté des enquêtes institutionnelles (type Dares<sup>3</sup>) ou des publications du Pôle emploi sur les perspectives annuelles d'embauche, on trouve les enquêtes métiers-salaires des associations professionnelles (telles celle de l'ADBS), celles d'opérateurs privés d'études et de conseil (SerdaLab, Troover, Cepid, Histén Riller), les livres blancs ou études d'éditeurs (Knowings, Digimind) ou encore certaines études plus périphériques à notre sujet autour des usages informationnels (Markess).

Ces enquêtes ont généralement en commun de survaloriser des visions « métier » au détriment de fonctions ou d'expression de compétences. Ce faisant, elles décrivent peut-être la réalité (le cas échéant déclinante ou supposée émergente) de « professions », mais finalement assez peu la réalité de la gestion de l'information dans les organisations à une échelle satisfaisante. Dire que, dans des secteurs aussi impor-

tants que ceux de la grande distribution ou de l'hôtellerie-restauration, il n'y a quasiment pas de centre d'information et de documentation (CID) est certes une indication intéressante, mais cela n'explique pas comment y sont gérés les processus informationnels et pourquoi ils sont organisés ainsi. Autant être transparent sur ce plan, l'enquête Métiers-Salaires 2010 de l'ADBS n'a pas complètement échappé à la règle et, comme nous l'écrivions dans un précédent article, elle a d'abord été un bon observatoire de nous-mêmes. À défaut d'être résolu, le problème était du moins posé.

L'article qui va suivre ne saurait donc avoir la prétention d'opérer cette synthèse mais de fournir quelques indices d'une démarche pouvant y conduire et permettant de mieux appréhender le marché global de l'emploi en info-connaissance. Cette démarche, avant de disposer d'un programme d'action et d'un calendrier aboutis, a d'abord une philosophie : celle de l'ouverture.

Avant d'aller plus loin, il convient de rappeler cette évidence à la fois légère et lourde de conséquences : le domaine de l'info-connaissance est un champ ouvert – ce qui ne veut pas dire sans règles, normes et bonnes pratiques – mais aucunement un territoire réservé, et il ne saurait ainsi y avoir d'*exercice illégal de la gestion de l'information* ! Toute organisation ou association pro-



loic.lebigre@adbs.fr

Linguiste de formation, diplômé de l'INTD et titulaire d'un master d'informatique, **Loïc Lebigre** a réalisé la majeure partie de sa carrière dans l'ingénierie des connaissances et des systèmes d'information documentaire (Lingway, Memodata) après avoir occupé différents postes de chargé d'études dans le domaine public (BnF, Documentation française) ou privé (Boston Consulting Group, Dafsa). En 2004, il a rejoint l'ADBS en tant que responsable du service Formation continue et y a coordonné en 2010 l'enquête Métiers-Salaires.

fessionnelle de ce secteur qui se pense plus ou moins comme un ordre programme de ce fait son échec.

## Un fort cloisonnement

Traditionnellement, la représentation « emploi-compétences » du domaine info-connaissance se distribue autour de fonctions spécialisées issues du triptyque documentation-archives-bibliothèques, d'une part, et de l'intelligence économique, d'autre part. Aujourd'hui certaines fonctions éditoriales ou communicantes issues du Web enrichissent ce panel de base. C'est, en gros, ce qui sert de périmètre aux études institutionnelles ou privées qui décrivent ce domaine.

Le paysage actuel de l'observation sur l'emploi est donc caractérisé par un assez fort cloisonnement, sans doute renforcé par différents facteurs dont l'existence de corps d'État dans le monde des archives et celui des bibliothèques, ou encore l'hyper-////////

<sup>1</sup> Entendue ici comme l'ensemble des pratiques professionnelles de gestion et de valorisation de l'information qui concourent à la performance des organisations et à la maîtrise et au développement de leurs actifs immatériels.

<sup>2</sup> Source : étude Histén Riller, 2010.

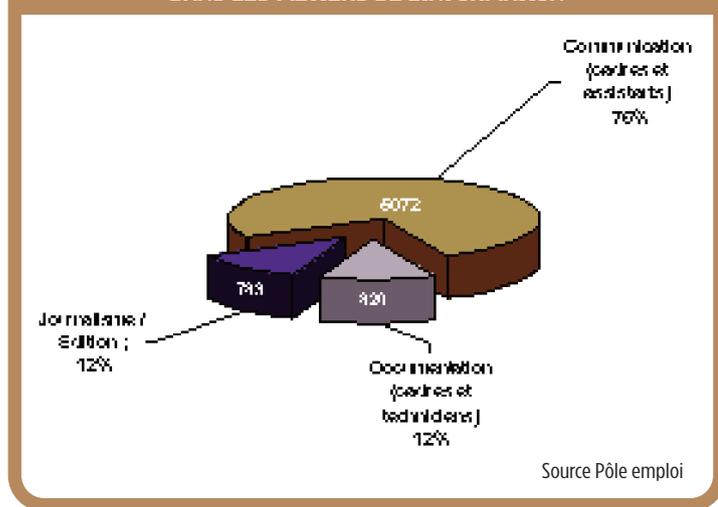
<sup>3</sup> La Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) est une direction de l'administration centrale française qui dépend conjointement du ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi et du ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique.

segmentation de l'offre universitaire de formations initiales. LIABD, instance de *lobbying* inter-associations, n'a pas jusqu'à présent conduit d'observation collective en matière d'emploi-compétences.

La prépondérance de la culture métier au détriment de l'approche par compétences a sans doute contribué à sur-représenter les différences d'approches. Pour ne citer qu'un exemple, les récents travaux conduits à l'Afnor, auxquels l'ADBS participe dans le champ de l'info-connaissance, témoignent de la séparation des réflexions autour de la gestion documentaire (même rebaptisée Gida, pour « gestion de l'information et des documents d'activité ») et celles qui concernent l'intelligence stratégique<sup>4</sup> dont la veille est l'une des briques opérationnelles. Aucune synergie dans les travaux, comme si la gestion documentaire était dé-coordonnée de la chaîne de valeur de l'organisation. On sait pourtant ce qu'il en a coûté aux documentalistes de considérer leur « technicité métier » comme une fin en soi.

Dans le même sens, il n'est pas surprenant de rappeler que nous manquons cruellement aujourd'hui de statistiques globales pour caractériser ce champ d'activités réparti entre spécialistes et « professionnels métier », également distribué – par nature et par construction – autour de différentes fonctions : qualité, innovation, services généraux, système d'information, etc. On peut ainsi raisonnablement penser que – même si les études donnent des indications de tendance intéressantes – elles ne sont que la partie émergée de l'iceberg. Difficile de constituer un pôle d'influence auprès des décideurs, notamment en matière de politique de recrutement, quand on peine à chiffrer au-delà de quelques évidences (par exemple sur le temps perdu à rechercher de l'information) ce que représentent ces activités dans les organisations, quelles compétences sont mobilisées ou mobilisables, quels acteurs sont effectivement impliqués, etc.

**FIGURE 1 – LES PERSPECTIVES D'EMBAUCHE EN 2011 DANS LES MÉTIERS DE L'INFORMATION**



### Quelques récentes enquêtes sur les métiers et les salaires

- ADBS, *Enquête métiers-salaires 2010 : résultats de l'enquête 2010 sur les métiers, les rémunérations, les pratiques, les niveaux de formation, etc.*, 2011, 4 p., [www.adbs.fr/une-premiere-synthese-des-resultats-de-l-enquete-2010-metiers-salaires-98014.htm](http://www.adbs.fr/une-premiere-synthese-des-resultats-de-l-enquete-2010-metiers-salaires-98014.htm)
- CEPID, *Les salaires des professionnels de l'information et de la documentation en 2010*, 2010, 7 p., [www.cepid.com](http://www.cepid.com)
- Histén Riller, *La fonction information documentation dans les grandes entreprises françaises*, juin 2010, 131 p., [www.histen-riller.fr/Prestas\\_Etudes.htm](http://www.histen-riller.fr/Prestas_Etudes.htm)
- SerdaLab, *Les nouveaux horizons de l'infodoc*, octobre 2009, 400 p., [http://serda.com/fileadmin/archimag/images/Etudes/Marketing/SOMMAIRE\\_nv\\_x\\_horizons\\_infodoc.pdf](http://serda.com/fileadmin/archimag/images/Etudes/Marketing/SOMMAIRE_nv_x_horizons_infodoc.pdf)
- Troover, *Emploi et intelligence économique*, décembre 2010, 16 p., [www.troover.com/images/stories/emploi\\_et\\_IE\\_2010.pdf](http://www.troover.com/images/stories/emploi_et_IE_2010.pdf)

La méthodologie d'observation doit donc également être interrogée. À défaut de constituer une branche professionnelle et de disposer d'agrégats suffisants et partagés, le paysage de l'info-connaissance ne se laisse approcher que de biais par les points de vue qui le constituent.

Parler de marché de l'emploi-compétence est à la fois une réalité et une perspective tant les données paraissent imprécises et basées sur des découpages socio-professionnels un peu datés. La dernière enquête de l'Insee remonte à 2002 et on parlait alors d'environ 35 000 à 40 000 professionnels de l'info-doc en poste, sans grande précision sur ce qu'étaient alors les périmètres d'activités inclus et ceux qui étaient « oubliés ».

Dans son enquête de 2009, Serda parle de 67 500 professionnels en associant les bibliothécaires, les archivistes, les veilleurs et les *knowledge managers* (pour ces deux dernières catégories, les chiffres paraissent très sous-estimés). En y ajoutant les demandeurs d'emploi (18,2 % selon l'Insee-Dares), le nombre de professionnels approcherait les 80 000 personnes. Même si l'on s'en tient à ce chiffre, on voit que la plupart des enquêtes qui mobilisent entre 500 et 800 individus sont assez faiblement représentatives.

Du côté de Pôle emploi, dans son enquête annuelle BMO<sup>5</sup>, on fait état de perspectives d'embauche de l'ordre de 800 postes seulement sur tout le territoire national en 2011 pour les cadres et techniciens de la documentation. C'est autant que les professionnels de l'édition mais six fois moins que ceux de la communication [figure 1]. Mais les frontières sont-elles si claires ?

En effet, à côté de la fiche K1601 (gestion de l'information et de la documentation) du répertoire Rome, on trouve – au moins – une bonne dizaine d'entrées qui concernent les professionnels de l'information, depuis le multimédia et la communication en passant par la gestion du patrimoine culturel et en allant vers l'analyse et les études économiques ou encore la recherche.

Force est de constater que ce paysage extrêmement disparate ne favorise pas l'émergence d'une fonction information transverse reconnue par les décideurs. Cette disparité se retrouve assez naturellement du côté de l'offre de formations jugée irrationnelle par certains observateurs<sup>6</sup>.

## Tendances observées et intérêt de la consolidation

### L'enquête Métiers-Salaires de l'ADBS : quelle méthode pour quels résultats ?

• Les objectifs. L'enquête de 2010 qui faisait suite à une série de publications régulières de ce type (la dernière datant de 2005<sup>7</sup>) souhaitait d'une part mettre à jour les données issues des études précédentes et, d'autre part, dresser un panorama chiffré et qualifié du paysage info-documentaire : pratiques professionnelles, modes d'organisation, outils utilisés, etc. Définis par un groupe de pilotage composé de permanents et d'élus, le scope et les objectifs opérationnels de cette enquête se voulaient larges :

- donner des précisions sur les profils/parcours/métiers de l'ID en 2010 ;

- mesurer les évolutions en matière d'environnement technologique, de pratiques managériales ou organisationnelles, d'accès à l'emploi, de salaires et de nouvelles pratiques comme le Web 2.0 ou les réseaux sociaux ;

- identifier les phénomènes émergents par rapport aux résultats précédents ;

- explorer les fonctions à la frontière de l'ID en termes de compétences, d'usages, de besoins en professionnalisation et de rapport avec la profession.

• La méthode. Cette enquête est fondée sur :

- un questionnaire quantitatif incluant une dizaine de questions ouvertes avec affichage conditionnel suivant les réponses données ;

- un formulaire accessible par Internet, comprenant quatre pages dont une réservée aux professionnels de l'ID, et structuré en six parties :

. la gestion de l'info-doc : identifier la fonction, le métier, la formation et filtrer les professionnels à la frontière de l'ID,

. la perception de l'activité : satisfaction, évolution de la fonction au sein des organisations,

. le parcours professionnel : mode de recrutement, flux géographique, mutations internes,

. le statut : type d'organisation, contrat, salaires, niveau d'augmentation,

. la formation : effectuée / envisagée, les freins à la formation, la VAE,

. le profil : données sociodémographiques, engagement associatif, notamment à l'ADBS.

//////

<sup>4</sup> La norme XP50-052 vient de paraître (mai 2011).

<sup>5</sup> Besoin en main-d'œuvre (<http://bmo.pole-emploi.org/?nav=metier&famille=C&niveau=bassin>).

<sup>6</sup> Voir l'étude SerdaLab 2009, p. 342-343.

<sup>7</sup> [www.adbs.fr/synthese-enquete-metiers-2005-27606.htm](http://www.adbs.fr/synthese-enquete-metiers-2005-27606.htm)

## De quoi parle-t-on ?

• **La compétence** désigne la capacité d'une personne à conduire une activité ou à résoudre un ensemble de problèmes dans l'« agir », à formaliser et à transférer. L'acquérir signifie être capable de mobiliser des savoir-faire théoriques ou expérimentiels, mais aussi des motivations (le « vouloir-faire ») et également disposer de contextes favorables (le « pouvoir-faire »). La production de compétences est un processus complexe qui se renouvelle et s'évalue à chaque nouvelle mise en situation dans des contextes professionnels ou sociaux qui peuvent être très diversifiés. Elle est toujours liée à une activité et elle se prouve.

• **Le métier** regroupe des compétences bien identifiées, voire « normées ». Pour qu'un métier existe, il convient que trois paramètres soient réunis : existence d'une formation spécifique, reconnaissance du métier par autrui et regroupement des personnes concernées. Le métier sort par conséquent de la polyvalence indifférenciée et indistincte. Il stabilise une spécificité sur le plan des activités professionnelles. Il se définit par des activités professionnelles et des compétences associées identiques, communes, en regroupant un ensemble de postes pour lesquels il y a une proximité forte d'activités et de compétences. Les métiers peuvent être regroupés en « familles professionnelles » ou « filières » : chaque famille est alors appréhendée comme un espace de compétence au sein duquel les salariés disposant d'un métier peuvent évoluer plus facilement que dans une autre famille. Cela ne signifie pas que des évolutions professionnelles hors de la famille ne soient pas possibles mais elles nécessitent des acquisitions plus importantes de compétences.

• **L'emploi**. Cette notion ou celle « d'emploi-type » est souvent confondue avec celle de « métier ». Pôle Emploi, dans le *Répertoire opérationnel des métiers et des emplois* (Rome), utilise par exemple le terme d'« emploi-métier ». Il nous semble plus simplificateur d'utiliser le terme « emploi » pour signifier l'exercice par un individu, salarié ou professionnel, d'une profession rémunérée et d'associer cette notion à la feuille de paye, à la place dans l'organigramme, ou encore à l'intitulé d'une offre d'emploi. Ainsi, un documentaliste peut occuper un emploi de chef de service, de rédacteur, voire de directeur général...

• **L'employabilité** se rapproche plus de la notion de métier que de celle d'emploi. L'atteindre est l'enjeu et le principal objectif de toutes les mesures actuelles visant la sécurisation des parcours professionnels : faire en sorte que chacun ait les moyens et la capacité de se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou hors du métier exercé actuellement. Cette capacité fait appel à la fois au bagage accumulé d'expériences et de compétences utiles dans un métier actuel ou ailleurs, à la volonté d'anticipation et à l'autonomie que chacun doit manifester pour prendre le dessus d'une situation de changement, à la largeur de l'information et du champ de vision dont il dispose pour orienter son avenir.

Les entreprises sont incitées à se doter d'une GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) afin d'anticiper les évolutions de leurs métiers et de mettre en place des plans d'actions constitués de dispositifs de formation ou de professionnalisation permettant ainsi l'adaptation permanente de leur ressource humaine. •

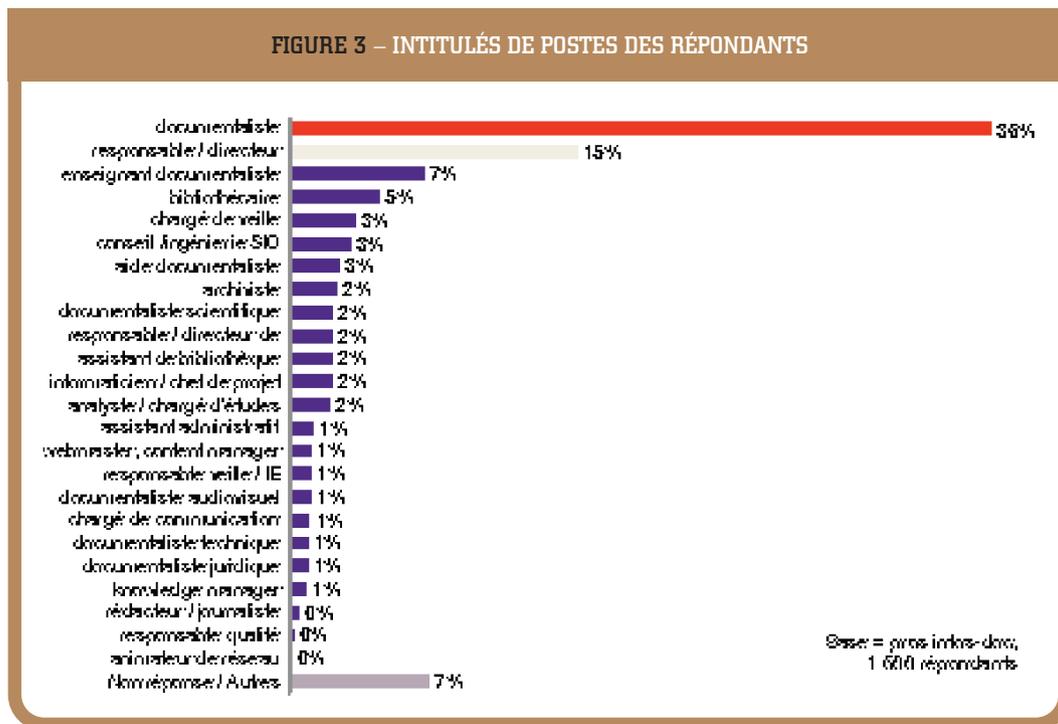
Catherine Chrétien-Petiot  
chretienpetiot@free.fr

- ////// • Les cibles :
- les professionnels de l'ID directement questionnés par l'ADBS ;
  - les professionnels aux frontières de la fonction issus majoritairement du panel Testconso par sélection

de mots-clés autour des univers de : Communication / Publicité, Édition, Marketing / Études, Médias / Journalisme, Web / Multimédia, Rédacteur.

La différence principale d'objectifs entre cette enquête et les précédentes tenait donc principalement dans son souci de

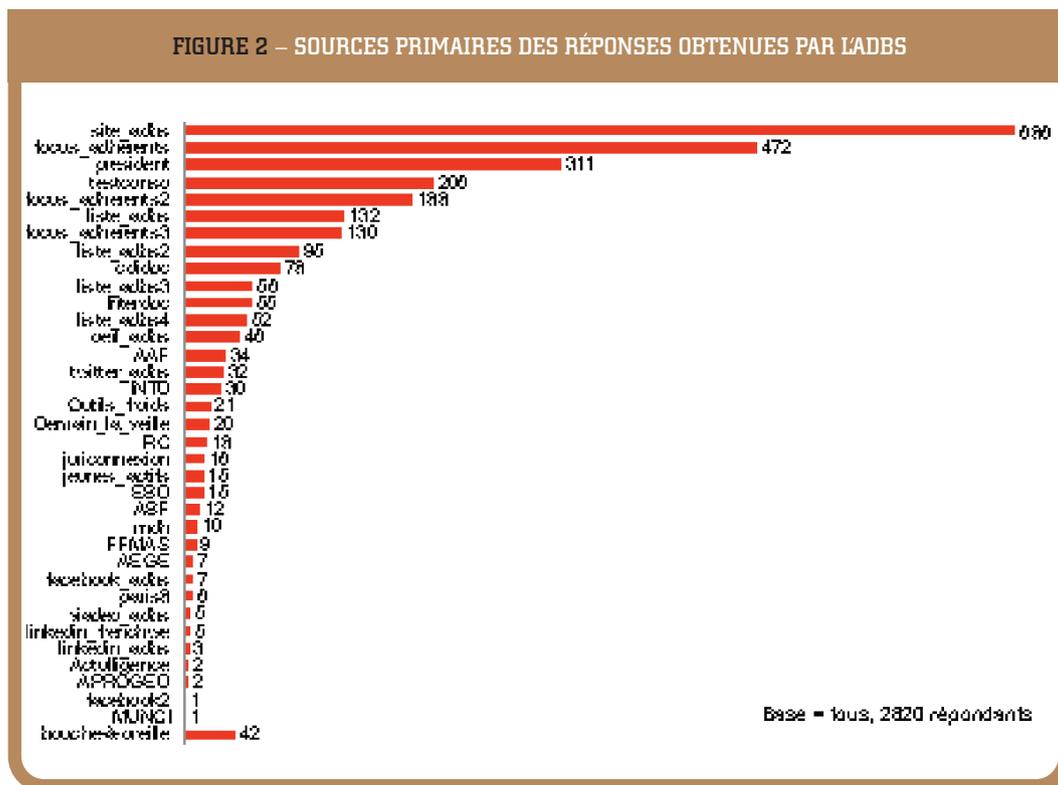
FIGURE 3 – INTITULÉS DE POSTES DES RÉPONDANTS



confronter les pratiques info-doc à l'environnement plus global de l'organisation où elles trouvent place : position relative des acteurs, clients internes/externes, organigrammes, implication dans les projets, etc. Nous aurions également souhaité offrir des mesures d'écart entre des réalités portées par différents « professionnels de l'information » (veilleurs, documentalistes mais aussi analystes, communicants, qualitatifs, *risk managers*, etc). Notre souci d'ouverture abordé par le seul canal de la sollicitation a suscité un intérêt trop limité à des réseaux de connaissances personnelles pour offrir des volumes de réponse significatifs.

Les sources principales de réponse [figure 2] comme le profil des répondants [figure 3] indiquent clairement que l'ouverture et la transversalité ne se décrètent pas. La répartition révélée par la figure 3 conforte ce que l'on sait de la composition du public de l'ADBS – à la fois varié et historiquement centré sur le métier de documentaliste –, mais on peut raisonnablement douter de sa qualité à représenter le paysage de l'info-connaissance en France tant la collecte de l'information concernant les non-spécialistes est biaisée. L'enquête SerdaLab n'est pas, sur ce plan, plus éclairante. Évoquer une population de mille veilleurs semble très en deçà des réalités.

FIGURE 2 – SOURCES PRIMAIRES DES RÉPONSES OBTENUES PAR L'ADBS



## Principaux points de convergence des études

Nous ne reviendrons pas ici en détail sur l'ensemble des résultats de l'enquête ADBS<sup>8</sup>. Nous voulons insister sur quelques points et souligner l'intérêt de consolider les informations et de contribuer par là même à la structuration du marché de l'emploi-compétences. Les aspects mettons ci-après en évidence sont précisément ceux qui devraient sans doute alimenter une réévaluation des référentiels de compétences et d'activités.

- **La révolution numérique.** C'est peu dire que, depuis une quinzaine d'années et singulièrement depuis cinq ou six ans, Internet rebat les cartes. Toutes les études montrent en effet une accélération depuis 2005 de certaines tendances qui se profilaient à l'orée du changement de siècle :

- renversement profond de la chaîne de valeur de l'information, d'une économie de la rareté à celle de la surabondance (parfois nommée économie de l'attention) ;

- banalisation des environnements informatiques et généralisation des usages socio-techniques ;

- convergence des activités dans les métiers traditionnels de l'ID ;

- déclin tendanciel de la documentation généraliste et centralisée (incarnée par le CID).

Les différentes évolutions liées aux technologies et leur impact respectif ressenti par les professionnels ont été clairement mis en évidence dans l'enquête ADBS [figure 4].

Si l'on considère que les professionnels se définissent aussi par les outils qu'ils utilisent, on note une très large appropriation des outils grand public même si l'existence d'un logiciel documentaire a encore une valeur définitoire.

- **La dilution des fonctions Information au sein des organisations.** Les études convergent vers une forte atomisation des fonctions l'information. Une part de plus en plus importante des professionnels de l'information travaillent hors CID [figure 5].

Les fonctions Information ne sont pas seulement réparties au sein de différents services, elles sont aussi très souvent externalisées comme beaucoup d'activités qui n'entrent pas directement dans la chaîne de valeur d'une organisation [figure 6].

- **La forte évolution des activités au sein des fonctions.** Nous émettons quelques réserves sur les représentations fonctionnelles issues de l'enquête ADBS. Il semble toutefois que, en terme d'effectifs, les documentalistes restent les plus nombreux parmi les professionnels de l'information qui se désignent comme tels.

<sup>8</sup> Pour une vision synthétique des résultats, on pourra se reporter à notre article : « L'enquête Métiers-Salaires 2010 de l'ADBS », *Documentaliste - Sciences de l'information*, 2011, vol. 48, n° 1 p. 8-9.

Cependant, quand on regarde un peu le détail de ces activités, on s'aperçoit que la part consacrée soit à la collecte, soit à l'identification primaire des informations décroît au profit de leur analyse et de leur valorisation. De plus, les professionnels de l'ID sont très nombreux à être impliqués dans des projets transversaux même s'ils n'en ont pas le *leadership* [figure 7].

On l'a dit précédemment, si la proximité en terme d'activité est assez patente, le constat n'est pas nouveau que les communautés, pour ne pas dire les chapelles professionnelles, se disputent assez jalousement un périmètre parfois peu clair. Les innovations lexicales récentes tels *curator* ou *community manager* témoignent à la fois de l'actualité des problématiques, du nouveau jeu d'acteurs que le Web a imposé et, il faut bien le reconnaître, d'une certaine confusion.

/////

FIGURE 4 – PERCEPTION DES ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES AYANT EU UN IMPACT SUR L'EXERCICE DES ACTIVITÉS

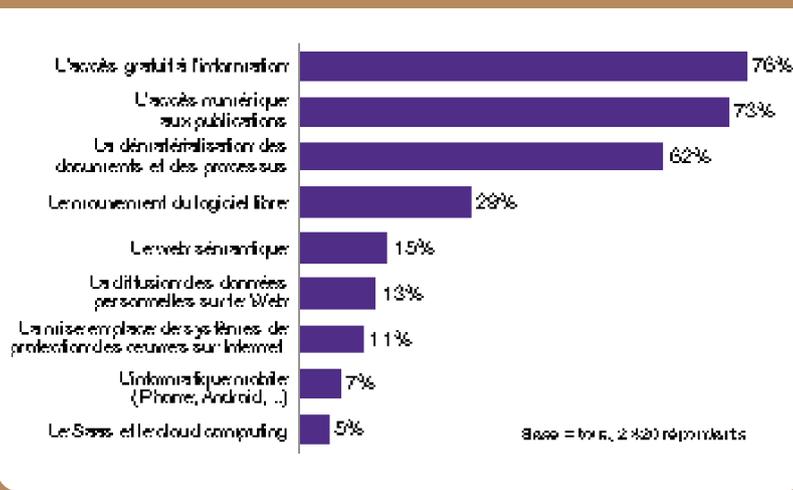
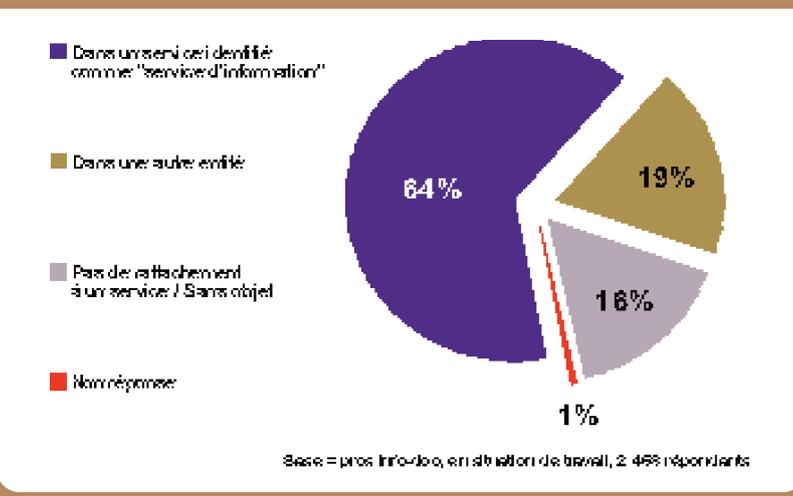


FIGURE 5 – STRUCTURES DANS LESQUELLES TRAVAILLENT LES RÉPONDANTS



///// Les offres d'emploi publiées sous ces labels montrent qu'à l'évidence les référentiels d'activités sont à revisiter.

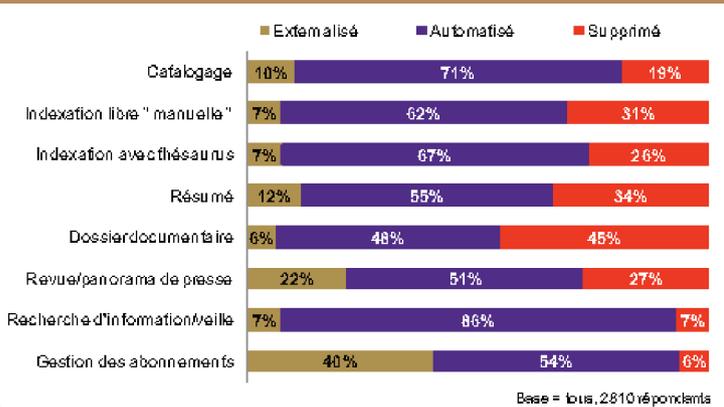
- **Les attentes et perceptions des décideurs.** L'enquête ADBS n'a pas spécifiquement mis l'accent sur ce point

mais on trouve des éléments d'analyse intéressants dans l'enquête d'Histén Riller comme dans celle de SerdaLab. Pour 88 % des décideurs, la mémoire de leur organisation est un élément essentiel. Cette information est à rapprocher du faible nombre de personnes se décrivant comme *knowledge managers* (1 % dans l'enquête ADBS).

Si la plupart des décideurs s'accordent à penser qu'une personne ressource (souvent polyvalente) est nécessaire, ils sont au moins aussi nombreux à penser que la veille et la recherche d'informations sont l'affaire de tous les salariés. En terme de dispositifs, la mise en place d'outils d'information directement liés aux exercices métier reste prioritaire (base de données clients, dématérialisation, etc.).

À côté de la capitalisation des connaissances internes, la surveillance de l'environnement (technologique ou concurrentiel) et, depuis peu, les questions d'e-réputation sont les activités les plus souvent citées par les décideurs.

**FIGURE 6 – ÉVOLUTIONS DES ACTIVITÉS INFO-DOCUMENTAIRES TRADITIONNELLES**



## QUELQUES ENSEIGNEMENTS DE L'« ENQUÊTE TERRAIN » ADBS

**S**eptembre 2010. Parallèlement à son enquête Métiers-Salaires, l'ADBS lance avec l'aide d'Help management une enquête de terrain auprès d'une trentaine de professionnels d'horizons les plus divers et occupant des fonctions très éclectiques. Il s'agit alors d'aller à la rencontre de profils ayant différentes expériences de, avec ou par l'ADBS... et même en-dehors de la vie associative. Voici quelques tendances fortes issues de ces entretiens.

### Un nécessaire élargissement des périmètres métiers et compétences

La nécessité d'élargir le périmètre des métiers et compétences au-delà de celui *stricto sensu* de l'« info-doc » apparaît comme une évidence. Les professionnels souhaitent de l'aide pour identifier des pistes de travail dans des métiers hors documentation, par exemple en assistance à maîtrise d'ouvrage, en gestion de projet, etc. Nombre d'entre eux ont effectivement acquis ce type de compétences

et auraient à cœur de mieux connaître les débouchés et ce, bien au-delà d'un service d'information. La spécificité « documentaire » de ces profils devient un atout pour participer à la gestion de projets de SI d'entreprise qui revêtent des problématiques clefs en usages des interfaces fonctionnelles ou de l'information. Les débouchés semblent se démultiplier à ce niveau, même si les parcours pour parvenir à ce type de poste sont plutôt liés aux filières de formation informatique. Que faire ?

Il en va de même pour les métiers et postes liés à la conception et la mise en œuvre de projets web. Le constat est clair : des niches d'emplois potentiels existent autour des intranet, extranet, *groupware*, *workflow* et autres briques des systèmes d'information, et il paraît nécessaire de mieux les connaître pour permettre une orientation des profils ID qui peuvent tout à fait légitimement et objectivement y trouver leur place en complémentarité d'autres métiers.

Par ailleurs, on discerne chez les documentalistes une demande d'aide

pour mieux exprimer leur valeur ajoutée. En effet, problème de visibilité et de salaire, difficulté à se mettre en avant et à valoriser leur compétence, reconnaissance de spécificités de leur action dans le filtrage de l'information en entreprise... autant de sujets qui ne semblent pas relever d'un problème de reconnaissance des compétences, mais plutôt de compréhension de l'utilité d'un service à part entière pour ce faire ! Vaste sujet : ne pas confondre la reconnaissance individuelle et l'image d'une personne et celles, plus structurantes, de l'entité à laquelle elle appartient. Ce ne sont peut-être pas les compétences info-documentaires qui posent problème... mais tout simplement le mode de structuration des activités en service qui ne se justifient plus ! Où est le débat ? Ce n'est pas l'apport de « bonnes » réponses qui est important, car chacun a un point de vue, et parfois passionné à ce niveau, mais bien de poser et peser les questions qui souvent ne sont pas les mêmes d'un individu à un autre.

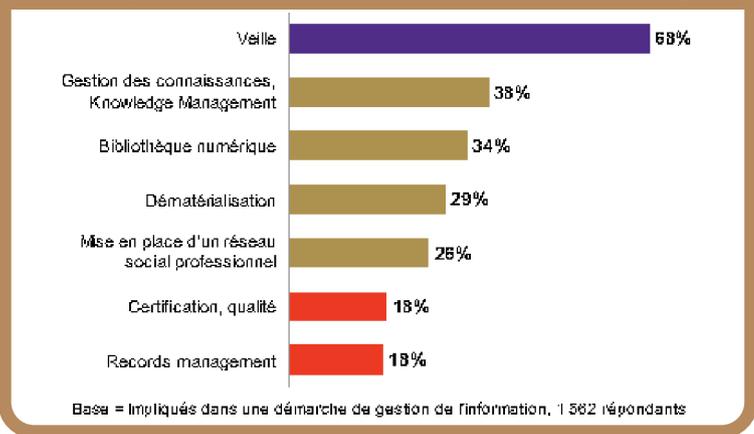
## Consolider et coordonner les enquêtes métier

Le paysage de l'emploi en info-connaissance ne se laisse pas embrasser aisément. À côté d'activités et de structures bien identifiées – mais pour certaines d'entre elles sur le déclin – de nombreuses compétences (issues en partie des technologies de l'information) sont mobilisées sans donner lieu à des profils de poste uniques et facilement référençables. Pour le dire simplement, on dispose finalement assez peu, à l'échelle nationale, de données qualitatives et quantitatives sur la réalité des pratiques informationnelles dans les organisations. Il est nécessaire de consolider les différentes initiatives évoquées plus haut pour mieux les articuler aux attentes sociétales ou à des objectifs économiques. La tentative de l'ADBS, lors de sa dernière enquête Métiers-Salaires, de mettre en perspective les activités des spécialistes reconnus comme tels et celles d'autres acteurs montre qu'une telle entreprise ne pourra pas être conduite de façon isolée.

Un observatoire de l'emploi en info-connaissance demandera de fédérer des initiatives variées, de sa-

voir dégager, au-delà des particularismes fonctionnels, des compétences transversales : celles par exemple de l'analyse ou de la diffusion de l'information. Elle demandera aussi et d'abord de retravailler sans préjugés sur les besoins réels des organisations en matière d'information. ●

FIGURE 7 – PROJETS DE GESTION DE L'INFORMATION DANS LESQUELS LES PROFESSIONNELS DÉCLARENT ÊTRE IMPLIQUÉS



### Une ouverture sur l'écosystème des acteurs de l'emploi

De l'enquête terrain est également ressorti le constat que les acteurs de l'emploi peinent à identifier et référencer les métiers et la fonction ID. Il n'y a qu'à observer la diversité des dénominations et acceptions dans les différents référentiels, du public ou du privé, généralistes ou spécialisés, associatifs ou d'entreprise, pour s'en convaincre. Quelles conséquences ? Des conseillers du Pôle emploi, des agents de sociétés d'intérim ou d'aide au recrutement peuvent proposer des profils très éloignés des besoins exprimés ou postes décrits... et *a contrario* peuvent orienter très maladroitement des individus en recherche d'emploi, de formation, etc. Les exemples de dysfonctionnements cuisants pleuvent et alimentent la chronique de la désespérance : la future responsable de veille d'un groupe télécom ne trouve pas la fonction Veille représentée dans le référentiel métiers de son groupe ; les journaux généralistes ne référencent pas le métier de documentaliste ou le

logent sous la rubrique finances/comptabilité ; les interlocuteurs du Pôle emploi d'un ingénieur de formation info-doc au chômage constatent qu'il recueille un nombre d'offres non négligeable sur des sites généralistes ; le conseiller d'orientation du Pôle emploi ne connaît pas le métier de documentaliste ; le référentiel de branche stipule dix-sept métiers liés à l'info-doc sans établir de liens formels entre eux.

L'ouverture doit se faire également par rapport aux réseaux spécifiques, réels ou virtuels, associatifs ou communautaires, très nombreux dans le domaine de l'info-doc. Comment orchestrer des complémentarités ? Plus des synergies seront trouvées et structurellement mises en place, plus il est à parier que les professionnels en situation de mobilité, de questionnement ou de recherche d'emploi en bénéficieront. L'isolement de certains professionnels en entreprise, la réticence à utiliser les réseaux sociaux pour aborder certains sujets, l'existence de multiples communautés et réseaux d'échanges aux modalités

très variées amènent à penser une stratégie de convergence, au moins sur cet axe de l'emploi.

### Le développement de services opérationnels d'assistance au marché de l'emploi

Dernier pôle d'idées issues des entretiens, la forte demande de services utiles aux professionnels en matière d'emploi. Nous n'entrerons pas ici dans les détails de ce que sera ou pourra être le dispositif opérationnel mis en œuvre par l'ADBS, les discussions et décisions sur les remaniements nécessaires pour y parvenir sont encore en cours (voir page 62)... l'ensemble des instances de l'association et de ses partenaires seront interpellés pour y participer. ●

Alpha Diallo  
alpha.diallo@help-management.com

# témoignages

## À la rencontre des professionnels de l'information

Un comble pour une revue nommée « Documentaliste » que de partir à la découverte des professionnels de l'information ! C'est qu'aujourd'hui l'appellation recouvre des réalités, des compétences et des métiers parfois bien différents. Qu'ils débutent ou qu'ils confirment, les professionnels sollicités ici présentent des points de vue complémentaires esquissant la réalité d'un terrain info-documentaire encore bien difficile à appréhender dans sa globalité.

**Colette Cadiou** est responsable du centre d'information scientifique et technique (IST) du Cemagref (Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement) à Clermont-Ferrand et chargée de mission en ressources et technologies IST au niveau national. Elle a toujours privilégié le travail collaboratif, au sein de divers réseaux internes ou externes (notamment au sein du bureau ADBS Auvergne dont elle est membre actif depuis plusieurs années).



colette.cadiou@cemagref.fr

lumibd@gmail.com



**Lucile Debéthune** finit actuellement sa formation en apprentissage à l'École de bibliothécaires documentalistes qui lui a permis de se diversifier dans la documentation d'entreprise et la gestion de contenus. Ses sujets de prédilection ont trait à l'économie numérique, ce qui l'a amenée à faire partie d'un groupe de travail ADBS-ABF sur la mise en place d'un réseau social à destination des professionnels de l'info-doc, mais elle est très curieuse sur d'autres sujets (ingénierie, économie, etc.).

## Documentaliste : un métier passion, pas évident à vivre !

**Anne-Marie Libmann – Colette, après 25 ans de métier, vous présentez-vous encore comme « documentaliste » et vous, Lucile, qui débutez, ce terme ne vous paraît-il pas « has been » ?**

**Colette Cadiou** – Le nom ne me gêne pas, je le trouve d'actualité au contraire. Avec l'essor du document électronique et du collaboratif, le terme « documentaire » revient. Lors de la réalisation, par la délégation Auvergne, d'une plaquette destinée aux employeurs, nous nous sommes posé la question de savoir si l'on employait le terme « documentaliste » ou pas. Finalement, à l'issue d'un gros débat, nous avons opté pour « Documentaliste : une valeur ajoutée pour votre entreprise ». Mais c'est vrai que le terme a toujours provoqué des réactions. Dans notre organisme, par exemple, on parle plus de « centre d'information scientifique et technique » que de « centre de documentation ». L'image de la documentation reste encore obsolète aux yeux de certains dirigeants.

**Lucile Debéthune** – Le document reste quelque chose d'universel. Je suis souvent en contact avec le monde des bibliothèques : le terme « bibliothécaire »,

très lié au livre, est encore plus suranné et dévalorisé dans l'opinion des gens, bien que les métiers se rapprochent. Nous faisons de la veille, de la recherche, nous essayons de voir avec les gens comment faire du *knowledge management*, etc. Justement, dans un contexte de redocumentarisation où tout devient document, je pense que le terme de documentaliste convient bien. J'ai eu un partiel de management il y a quelques semaines, et pour l'épreuve, j'étais responsable d'un centre de doc (rires) que je devais renommer. Finalement, j'ai gardé le terme qui était connu en expliquant qu'il fallait changer l'image qui était derrière plutôt que simplement le nom. Il vaut mieux montrer une image dynamique, propulser de nouveaux services...

CC – Communiquer, valoriser notre activité, on ne le fait pas encore assez. Dans notre organisme, les documentalistes ont une bonne reconnaissance parce qu'ils sont impliqués dans les processus de gestion documentaire collaborative. On a de plus en plus besoin de référentiels (thématiques, géographiques, etc.) et, dans deux projets récents, il a été décidé d'utiliser le thésaurus existant et de nous solliciter pour le faire évoluer. C'est plutôt positif.

C'est à nous de nous investir dans les projets, plutôt que de rester dans la gestion classique de nos fonds documentaires. Le

suivi des technologies est très important : on parle beaucoup de médiation numérique aujourd'hui. Nous sommes passés de la gestion d'une documentation classique à de la gestion de projets, de contenus, de l'apport méthodologique, de l'appui à la maîtrise d'œuvre. Il faut évidemment que la direction en soit consciente, ce qui n'est peut-être pas le cas partout et que, de notre côté, nous mettions en avant nos compétences et savoir-faire. Ce n'est pas toujours évident !

**AML – Que pensez-vous du cloisonnement, très français semble-t-il, entre les métiers de l'information ? Pensez-vous appartenir à une même famille ?**

CC – On assiste actuellement à un rapprochement entre les différents métiers et à une convergence des préoccupations. Dans les médiathèques, par exemple, avec les services de formation aux utilisateurs. Ou avec le développement de l'IABD, ou encore la mise en œuvre commune d'un réseau social ADBS-ABF. En région également, on échange avec l'ABF. En revanche, par moments, on constate des approches différentes. Récemment, l'ABF nous avait invités à une après-midi consacrée au droit à l'Internet, aux droits des usagers qui viennent consulter Internet en médiathèque. Cette problématique ne me concerne pas directement dans mon activité, puisque je m'adresse principalement à des chercheurs dans leur bureau. Il existe donc des perceptions différentes sur un même sujet.

**AML – Faut-il encore parler de métier ou plutôt de compétences ?**

CC – À la réflexion, je pense que les compétences comptent plus que le métier, on peut les exercer à différents niveaux selon les projets. Il faut faire attention néanmoins parce que les fiches de poste évoluent lentement et ne reconnaissent pas toutes les nouvelles compétences. C'est le cas de la fonction de *community manager* qui est encore peu présente dans les fiches de poste.

Au Cemagref, nous utilisons le référentiel des métiers de la recherche (CNRS) qui est organisé autour de fonctions. Mon poste doit correspondre à trois ou quatre fiches : ingénierie documentaire, responsable d'un centre de documentation, j'ai même été chargée d'un projet web lorsque je travaillais sur l'intranet de l'établissement. On fait donc appel à des compétences variées, nous avons des profils différents dans une même équipe.

**AML – Pour quelqu'un en recherche d'emploi, c'est difficile de se présenter à un employeur uniquement en terme de compétences... On est encore très segmenté par métiers...**

LD – Oui, c'est un peu ce à quoi je suis confrontée. Il y a des fiches de poste qui me correspondent mais avec des noms très différents. Je vais candidater quand même, mais c'est vrai que le décalage avec l'intitulé de ma formation, par exemple, se décèle très rapidement. Les responsables RH sont en général concentrés sur des fonctions cœur de métier, où ils connaissent bien les compétences nécessaires, mais

moins les fonctions support comme la documentation ou la veille. Si on ne correspond pas exactement à ces fiches de poste traditionnelles, c'est beaucoup plus gênant.

**AML – Comment vivez-vous l'autonomie croissante des utilisateurs ?**

CC – Les questions ou besoins deviennent plus complexes : nous pouvons leur apporter une expertise, un savoir-faire professionnel. Par exemple, dans une équipe de chercheurs, nous avons organisé un appui personnalisé. Puis collectivement, nous avons fait une restitution de leurs besoins et de ce que l'on pouvait, de notre côté, leur apporter. Le résultat a été la réalisation d'un bulletin de veille collectif par un binôme documentaliste-chercheur. Cette veille réalisée pour dix personnes a été élargie aux informations utiles à l'équipe (projets de recherche européens, suivi des partenaires). On a apporté une véritable valeur ajoutée, les chercheurs ont exprimé leur satisfaction.

Le métier du chercheur a également changé. Ils doivent répondre à des appels d'offres de projets de recherche. Les documentalistes ont ici un rôle à jouer pour trouver un outil de partage des bibliographies, faire de la veille pour un groupe, etc. mais, et c'est très important, il faut avoir la démarche d'aller vers l'utilisateur, organiser des rencontres et assurer le suivi...

LD – L'objectif est d'être à la fois transparent et d'exister partout dans l'entreprise, intervenir en tant que support... Mais c'est très difficile. C'est un problème de métier, de poste, de positionnement. La démocratisation d'Internet a changé nos métiers et a diminué l'importance que les entreprises accordaient auparavant aux professionnels de l'information.

**AML – Les outils de recherche tels que Google Scholar, Scopus, Web of Science, etc. sont-ils des « concurrents » pour les documentalistes et veilleurs dans le domaine scientifique ?**

LD – En fait, peu de gens maîtrisent la recherche avancée ou experte. Donc, même avec un outil comme Google qui a pris une importance considérable, on a un rôle à jouer. Google évidemment peut faire peur parce qu'il donne l'impression que la recherche d'information est facile. C'est à nous d'expliquer ses limites. De toute façon, il fait maintenant partie du paysage informationnel et il faut faire « avec » !

CC – Dans le monde de la recherche, Google et Google Scholar sont entrés dans les mœurs, surtout pour des recherches ponctuelles. Nous apportons des méthodes, mais également un soutien pour les recherches pointues ou la mise en place de veilles élaborées.

LD – Encore un aspect du métier documentaire, tester les outils en amont permet de voir s'ils sont intéressants et en dégager une valeur ajoutée pour le futur utilisateur.

**AML – Recommanderiez-vous ce métier à vos propres enfants ?**

CC – Je ne sais pas, ce qui est sûr c'est que je ne le déconseillerais pas. Ce n'est pas un métier si facile : Il faut toujours prouver notre utilité et rappeler nos compétences. Cela reste un métier captivant qui demande à la fois de la technicité et le goût du contact pour coller aux besoins des utilisateurs.

LD – Pour moi, c'est un métier passion. On se sent au centre de quelque chose. C'est un métier qui a plein d'avenir et en perpétuelle évolution. Peut-être effectivement pas évident à vivre... ●

Propos recueillis par  
Anne-Marie Libmann et Olivier Roumieux.

# Le bibliothécaire privilégie le choix des collections

**E**n tant que directeur adjoint d'une médiathèque départementale, je suis plus particulièrement chargé du développement des partenariats et de la bibliothèque numérique. Je supervise aussi l'action culturelle et la bibliothèque musicale. En l'absence de la directrice, je suis amené à prendre toutes les initiatives et toutes les décisions nécessaires au bon fonctionnement du service.

Après une formation universitaire en lettres modernes et en sciences de l'information, **Xavier Galaup** a occupé un poste de bibliothécaire pendant sept ans avant de passer le concours de conservateur des bibliothèques. Depuis 2007, il est directeur adjoint à la médiathèque départementale du Haut-Rhin.



xgalaup@gmail.com, www.xaviergalaup.fr/blog

Les deux piliers de mon poste sont le management et la gestion de projets. Il s'agit d'encadrer et d'accompagner les collègues dans leurs missions, cela va de la co-construction et de la validation du programme d'animations avec la responsable du secteur à la gestion de conflits entre deux agents en passant par l'aide à la décision concernant certains dossiers gérés par des cadres. L'enjeu est de trouver le bon niveau de délégation par rapport aux compétences et aux besoins de chacun. L'aspiration à une individualisation, qui existe de manière générale dans la société, se retrouve aussi dans le travail. C'est l'un des défis à venir : assurer la cohérence d'ensemble du service en lien avec nos missions face à l'addition de projets professionnels individuels de plus en plus affirmés.

D'autant que le métier de bibliothécaire a beaucoup évolué ces dernières années. La place du catalogue se marginalise peu à peu et la mise en place d'une

politique documentaire raisonnée a permis de se préoccuper davantage du choix des collections que de leur traitement intellectuel. Cependant, l'accroissement important de la circulation des contenus documentaires sur Internet fragilise la place des bibliothèques comme fournisseur de documents. Dès lors, une nouvelle mutation se met peu à peu en place où la médiation vers les contenus culturels, que ce soit sur place ou via des services numériques, devient une part importante du métier.

Le bibliothécaire doit aussi se tourner vers la gestion de projets aussi bien pour accroître les actions d'animation, les partenariats, que pour développer des actions hors les murs afin de rencontrer de nouveaux publics. L'enjeu est bien de mettre en relation l'utilisateur avec un contenu culturel qui peut le faire réfléchir, le faire rêver ou l'émerveiller, que ce soit un document physique, un concert, une conférence ou un site Internet.

Enfin l'axe stratégique que j'ai à cœur de développer est la mise en réseau des bibliothèques, que ce soit grâce aux actions d'animation sur l'échelle du département ou grâce au catalogue collectif et aux ressources numériques. Je m'investis par ailleurs dans la coopération professionnelle dans la mesure où les bibliothèques pourront de moins en moins exister de manière isolée.

L'une des perspectives d'évolution est le développement du management transversal au sein d'une collectivité plutôt que de raisonner par service. Travailler par mission globale donnera plus de sens et plus d'autonomie à l'action menée. Par exemple, le développement de l'accès à la culture peut concerner les services sociaux, éducatifs et culturels du Conseil général. La réforme territoriale qui devrait amener à un rapprochement des départements va probablement impacter mes missions et mon poste.

L'une des priorités des prochains mois, c'est de réfléchir, construire, proposer et convaincre autour d'un nouveau plan de lecture publique qui puisse concilier le projet politique de notre département, le contexte local, le développement des médiathèques, l'exigence d'évolutivité, les contraintes budgétaires et les équipes qui le mettront en œuvre. •

# L'entreprise comme champ des possibles pour l'archiviste

**E**n tant qu'archiviste, j'ai très vite compris que l'entreprise était le champ des possibles. Il est nécessaire de s'approprier ce nouveau monde et de se construire avec lui, d'épouser son mouvement, son adaptation permanente aux évolutions rapides de son environnement économique.

La demande générale de l'entreprise porte sur une capacité d'organisation et de gestion de flux, de gestion d'accès rapides et sélectifs, dans un ensemble optimisé en termes de coût. Mon employeur, s'il se soucie du volume d'archives collectées, se préoccupe surtout de l'exhaustivité réelle de cette collecte. Un volume important de communication suppose la satisfaction du

demandeur (du « client »), et donc le respect des délais prévus : cela sous-entend un engagement de service écrit (procédures, charte, etc.). Dans ce contexte, la destruction d'archives est un processus important qui permet, outre une économie de loyer concernant les espaces de conservation, de s'assurer de la non-libérabilité de certaines données sensibles ou obsolètes.

Nous sommes loin de la dimension patrimoniale enseignée dans nos formations traditionnelles. L'entreprise se doit de gérer une image, il s'agit avant tout d'une action de marketing. À la différence du secteur public, il n'y a pas de volonté de construire une mémoire culturelle collective. L'entreprise met en œuvre des actions qui concourent à sa pérennité. Essayer de changer cette démarche n'est pas seulement vain, c'est une ineptie. Il est plus habile de veiller, pour tout archiviste, à dresser une cartographie des actions patrimoniales à mettre en œuvre et, dès l'ouverture d'un projet, à s'y associer afin d'en capter une part des bénéfices pour soutenir le déploiement d'une démarche d'archivage.

Je me suis donc fait fort d'épouser au plus juste la ligne de conduite correspondant le mieux à celle de mes employeurs successifs tout en essayant de mettre en valeur la pratique de notre métier. J'ai eu l'occasion de le faire au travers de deux postes notamment. La démarche a été la même à chaque fois : organiser ou réorganiser un processus Archives. Dans les deux cas, le commanditaire était situé au plus haut niveau de l'entreprise, tant les enjeux financiers étaient majeurs. À l'issue de l'organisation du processus Archives,



Titulaire d'un DEA d'histoire et d'un DESS de Techniques d'archives et de documentation, **Laurent Ducol** est directeur des achats chez Ernst & Young, en charge de la gestion des prestataires Archives au sein de ce cabinet. Entre 2006 et 2009, il est responsable du service Archives Ernst & Young, avec pour mission de structurer et rationaliser dans le cadre d'une démarche qualité les différentes entités archives à l'issue du rapprochement des cabinets Ernst & Young et Arthur Andersen.

Depuis mars 2010, il est président de la section des Archives économiques et d'entreprises de l'AAF.

Laurent.ducol@fr.ey.com

je me suis vu proposer de nouvelles fonctions liées clairement à ce premier travail. Dans le premier cas (une société de défaillance en 1999), j'ai été nommé au conseil d'administration pour ma connaissance des dossiers et pour assurer un reporting permanent sur les créances concernées.

Chez Ernst & Young, j'ai été amené à réorganiser un processus d'archivage, construire un ensemble d'indicateurs, assurer l'exhaustivité de la collecte et, le cas échéant, identifier les points de faille, une action essentielle au sein d'un cabinet d'audit et de commissariat au compte. À la suite de cela, j'ai été nommé à la direction des Achats du cabinet, afin de pouvoir structurer une documentation autour du processus d'achat, en particulier parce que certains de nos fournisseurs étaient aussi nos clients. Il était dès lors nécessaire qu'un professionnel de l'information puisse construire une documentation structurée qui permette de rendre irréprochable la sélection lors de l'achat. C'était aussi l'occasion de saisir une opportunité pour soutenir à un plus haut niveau tout projet archives qui pourrait se présenter. •

## Le records manager s'inscrit dans une démarche de gestion des risques

**Xavier Duthoit** a d'abord acquis une formation professionnelle au Québec : B.A. (Bachelor in Arts) spécialisé en histoire et certificat d'enseignement (Université de Montréal), certificat en gestion des documents administratifs et des archives (Université du Québec à Montréal), techniques de la documentation (Collège de Maisonneuve). Depuis 2001, il exerce en France comme archiviste dans un cabinet d'avocats.



xavier.duthoit@skadden.com

**D**epuis 2004, je travaille au cabinet d'avocats Skadden (droit des affaires) qui, à l'international, compte 2 000 avocats, mais seulement 24 et une trentaine d'employés à Paris. Notre volumétrie est as-

sez modeste : 1 500 conteneurs et 11 000 classeurs enregistrés sur une base de données Access. Nos archives sont constituées de dossiers clients, administratifs ou d'avocats. Chaque classeur enregistré fait l'objet d'une « notice catalographique ». Je suis gestionnaire et « petite main » au niveau des archives. En outre, je m'occupe du courrier et j'aide occasionnellement mes collègues dans leurs tâches.

J'ai été engagé pour gérer l'ensemble des archives. J'aurais pu porter le titre de *records manager* mais, comme celui-ci ainsi que son rattachement professionnel ou son périmètre sont susceptibles d'évoluer pour des raisons technologiques, culturelles ou juridiques, j'ai préféré celui d'archiviste. La théorie et les outils sur lesquels je m'appuie ainsi que les besoins de mon milieu professionnel sont ceux du *records management* (RM) ; mais c'est grâce aux notions de bureautique acquises dans le cadre des techniques en documentation au Québec que j'ai pu être autonome.

/////

//////// Globalement, ce poste représente trop de travail pour une personne mais pas assez pour deux. C'est un travail de fourmi et une niche plus ou moins pérenne. Et, dans l'hypothèse où un employeur voudrait l'externaliser en tout ou partie, c'est une fonction difficilement transmissible en raison des initiatives et positions à prendre et trop peu lucrative pour les consultants et prestataires en gestion informationnelle intervenant au niveau des grands comptes.

Vu ma formation québécoise et la définition du terme « archives » par le législateur au Québec ou en Europe, je définirais comme *records manager* l'archiviste agissant, en amont, sur des documents qui n'ont pas encore acquis une valeur autre que celle pour laquelle ils avaient été créés ou reçus. Le RM est loin d'être un « copier-coller » récent d'une pratique états-unienne universalisée, puisqu'il est largement présent sous des appellations diverses comme, par exemple, « *gestione dei documenti* » pour l'Italie (Circolare Astengo en 1897). Rappelons aussi que la norme ISO 15489 pour le RM est fondée sur celle de l'Australie (AS 4390-1996).

C'est une activité discrète et progressive, car le *records manager* doit développer ses outils et ses procédures qui, une fois réalisés et opérationnels, définiront son activité comme gestion efficace et contrôle systématique des documents, de leur création/réception à leur utilisation, destruction ou conservation définitive. Activité qui s'inscrit en outre dans une approche systémique (entrants / sortants) de gestion globale de l'information consignée, quels que soient le support et l'origine des documents.

Au-delà des technologies ou de la dématérialisation des documents, je pense que le cœur du métier, à savoir nos outils (plan de classement, calendrier de conservation, procédurier ou répertoire des dossiers), perdurera car il est basé avant tout sur l'organisation, la collaboration et la confiance. La valeur ajoutée pourrait bien être celle de la preuve s'inscrivant dans une démarche de gestion du risque où le *records manager* deviendrait, du moins en partie, « auditeur documentaire », à la manière d'un formaliste qui s'assurerait de la qualité et de la recevabilité possible des archives si celles-ci devaient être présentées à un juge. •

## Le veilleur : un rôle qui tend vers celui de manager de réseaux

Diplômé du master IECS de l'ICOMTEC, ancien consultant en e-réputation, **Camille Alloing** est actuellement chercheur en innovations digitales au sein du groupe La Poste (Courrier), et doctorant en sciences de l'information et de la communication au CEREGE de l'IAE de Poitiers. Ses travaux portent sur l'apport de la recherche sociale pour le développement de méthodologies de veille en e-réputation.



alloingcamille@gmail.com, blog <http://caddereputation.over-blog.com>

L'activité de veille au sein d'une organisation recouvre à l'heure actuelle des besoins et attentes identifiés : la compréhension d'un environnement informationnel de plus en plus complexe et diversifié dans l'objectif de faciliter les prises de décision.

Si l'état d'esprit (critique et ouvert) et les qualités humaines nécessaires (curiosité, autonomie, etc.) restent les mêmes depuis les débuts de la veille en tant que profession dans les organisations, les « veilleurs » se trouvent aujourd'hui face à un nouveau défi : le Web. Un défi aussi bien méthodologique que technique, tant les usages du Web dit social (ou 2.0) impactent fortement la gestion de l'information. De plus en plus d'organisations s'intéressent au Web, à ses possibilités en termes de marketing ou de communi-

cation, mais aussi de gestion de la réputation. Le veilleur est aujourd'hui très fortement sollicité par les décideurs pour les orienter dans cet univers informationnel en constante évolution et les aider à intégrer un canal de plus dans leur stratégie.

Nous avons donc choisi de nous concentrer sur cette nouvelle catégorie, en forte expansion, de veilleurs : le « veilleur en e-réputation » (ou d'opinion). Professionnel de la recherche d'information, il se voit attribuer des tâches aussi vastes que la collecte des discours d'internautes, l'analyse et la qualification de sources, le suivi en temps réel de certains événements, la participation à la gestion de crises numériques, la cartographie des communautés web, l'analyse sémantique des opinions exprimées...

Le fait que les usages comme les discours évoluent rapidement sur le Web amène le veilleur en e-réputation à effectuer de la recherche d'information en flux tendu plus que de la surveillance de sources à proprement parler. Cela le pousse notamment à développer des capacités de structuration de l'information (issues des pratiques documentaires notamment), à être continuellement à la recherche des dernières tendances technologiques ou d'usages, et surtout à adapter constamment ses méthodologies de recherche et de veille.

Traditionnellement rattaché aux services marketing ou communication, la veille en e-réputation (dont les résultats permettent la mise en place de stratégies beaucoup plus larges que la seule gestion de la réputation en ligne) peut s'appuyer sur d'autres

services au sein des organisations. Ce qui amène le veilleur à développer des capacités managériales essentielles au bon déroulement de ses missions.

En effet, sensibiliser les collaborateurs à la veille, au Web et plus largement à l'information, est devenu primordial, si ce n'est obligatoire, pour un veilleur. Que ce soit pour l'analyse, la détection de signes d'alerte précoces (si cela est encore possible avec la multiplication des sources sur le Web ?), ou tout simplement pour élargir son champ d'investigation, le transfert de compétences est l'une des prérogatives premières du veilleur en e-réputation. La tendance

actuelle étant à insérer de la veille dans tous les métiers liés au Web (*community manager*, marketing en ligne, etc.), le veilleur doit pouvoir se positionner comme point de repère d'expertise sur ces questions, apporter son point de vue méthodologique et technique sur certaines problématiques.

Avec le développement du *social search*, la mise en avant du filtrage humain et en réseau de l'information (qui porte actuellement le nom très à la mode de « curation »), le rôle du veilleur pourrait peu à peu tendre vers celui de manager de réseaux : identifier et activer ces « filtres humains » pour obtenir un résultat moins subjectif, et en définitive plus social... ●

## Le knowledge manager, un véritable chef d'orchestre !

Un *knowledge manager* a pour mission d'organiser l'information d'une entreprise, de la centraliser et de la rendre disponible pour « ne pas réinventer la roue ». En tant que pilote du processus Management des savoirs, mon rôle consiste à utiliser au mieux le formidable potentiel interne de l'entreprise que représente le capital de connaissances accumulé par ses collaborateurs. En ce sens, je réalise des interviews d'experts, de seniors notamment, et des retours d'expérience sur projets (REX). Je tiens à jour une cartographie des connaissances (compétences métier, savoir-faire des salariés). Il faut ensuite doter l'entreprise d'outils et méthodes pour formaliser et partager ces connaissances : j'ai donc rédigé des guides de processus et des formulaires, mis au point des indicateurs...

Une démarche de KM implique une véritable culture du changement. Partager l'information n'est pas une démarche innée dans les entreprises françaises. Il faut donc faire connaître et prouver, en montrant la valeur ajoutée du partage de l'information. Une de mes missions consiste à communiquer et à convaincre, voire à « évangéliser ».

Pour compléter la solution de GED, qui capitalise les documents de toute la société, nous avons mis en place une plate-forme collaborative qui permet aux salariés de partager l'information selon des thématiques grâce aux communautés de pratiques : forum de discussion, wiki, blog, et « bibliothèque de documents ». Il faut s'assurer que les utilisateurs en tirent le meilleur profit et ne délaissent pas rapidement un nouvel outil qui a pu susciter un certain engouement au début de sa découverte. En tant qu'administrateur de ces communautés, je joue de fait un rôle d'animateur.



Patricia L'Esprit est responsable Capitalisation et documentation et pilote du processus « Management des savoirs » (rattaché à la direction de l'ingénierie) au sein de la société d'ingénierie ferroviaire Systra. Elle a commencé sa carrière comme documentaliste et a ensuite évolué comme *knowledge manager* et responsable de service Information au sein de cabinets de conseils en stratégie organisation, et conseils en ressources humaines anglophones.

plesprit@systra.com

Dans mon entreprise, la gestion des connaissances suit la chaîne de l'information : partie amont avec la veille d'information (par exemple : innovation et transports) jusqu'à la partie gestion du patrimoine, car l'archivage de l'information permet également d'accéder aux connaissances. Il faut pouvoir retrouver le savoir-faire dans la partie archives « vivantes » et conserver les documents à valeur probante qu'il faut garder sur plus de 90 ans en cas de contentieux.

Le *knowledge manager* est un véritable chef d'orchestre qui doit faire face à de nombreux défis : flux et diversité de l'information, cycle de vie de l'information mais surtout culture du changement. Comme j'aime à le dire : « La capitalisation est l'affaire de tous ! », mais encore faut-il s'assurer que les utilisateurs en soient convaincus. Pour réussir dans cette démarche, le KM doit identifier très tôt les bons relais. Un utilisateur satisfait représente la meilleure force de vente des solutions mises en place ; le bouche à oreille est fondamental pour assurer le succès d'un tel projet. Les entreprises attendent souvent un retour sur investissement, et c'est sans doute là le sujet le plus difficile à traiter dans cette démarche ; il faut sans doute s'entourer des conseils avisés de collègues ayant plus de recul. Notre fonction ayant un rôle de pionnier dans l'entreprise, le *knowledge manager* a tout intérêt à partager son expérience au sein de réseaux liés à son métier. ●