

DE NOUVEAUX HORIZONS

Caroline Wiegandt, Flora Lagneau, Loïc Lebigre, Elisabeth Guilbaud, Françoise Bretonneau, Caroline Lopez, Anne-Marie Libmann, Philippe Blot-Lefevre et Marie-Anne Chabin

A.D.B.S. | « [Documentaliste-Sciences de l'Information](#) »

2011/2 Vol. 48 | pages 50 à 63

ISSN 0012-4508

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2011-2-page-50.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.50] Jouer sur les compétences pour mieux valoriser son savoir-faire
- [p.52] Enjeux et perspectives de la formation : le point de vue des acteurs
- [p.56] L'approche relationnelle comme moyen de mobilité professionnelle
- [p.57] Parcours santé : quand les professionnels se jouent des obstacles
- [p.60] Fonction Information : observer, comprendre et convaincre
- [p.62] ADBS : le rôle d'une association professionnelle en matière d'emploi

DE NOUVEAUX HORIZONS

[**échanges**] Dans le cadre de Documation, l'ADBS a organisé et animé le 24 mars dernier une table ronde intitulée « La Tribune des métiers de l'info-doc ». Cette rencontre a permis de donner la parole à des professionnels pour dresser un panorama des profils, parcours et métiers. Et surtout de réfléchir aux moyens de valoriser ses compétences dans un environnement informationnel très concurrentiel.

Jouer sur les compétences pour mieux valoriser son savoir-faire

Métiers de l'info-doc et non métier de documentaliste, prédominance masculine chez les intervenants, pas de formation initiale en info-doc pour deux d'entre eux : un « casting » à l'image du paysage informationnel qui se recompose et autant de témoignages en phase avec l'objectif assigné d'entrée par Caroline Wiegandt à cette table ronde : « *Montrer des interventions à des niveaux très divers, en terme de process, expliciter les types de compétences mises en œuvre et leur positionnement dans l'environnement global de l'entreprise* ».

Des compétences info-documentaires acquises et exercées au cours de parcours divers

S'appuyant sur les parcours des intervenants, Caroline Wiegandt pose la question de savoir s'il faut parler d'un métier ou de compétences... Si, pour Anne Duverne, la mise en œuvre de compétences documentaires relève bien d'un métier, celui du professionnel de l'information, Louis-Pierre Guillaume et

Matthieu Pinoit, en cohérence avec leurs parcours respectifs, parlent plus volontiers de compétences info-documentaires, de savoir être et savoir-faire. Le premier indique n'avoir trouvé aucun métier correspondant à ses compétences lorsqu'il a cherché à évoluer professionnellement, le second considère que son métier est directeur du système d'information et qu'il a acquis un certain nombre de compétences info documentaires indispensables à la qualité de son travail. Dans tous les cas, il s'agit bien de la mise en œuvre de compétences documentaires et l'enjeu est l'absolue nécessité de la professionnalisation des usages informationnels.

Ces usages étant répandus dans l'ensemble de l'organisation et n'étant plus l'apanage des professionnels de formation initiale info-doc, comment ces derniers peuvent-ils « survivre » ? Quel positionnement adopter ? Attendre la sollicitation ou bien intervenir de manière volontariste voire opportuniste au niveau des *process* métiers ? Ou encore, si le sens de l'histoire est de ne plus être identifié dans l'entreprise comme un métier à part entière, va-t-on vers un positionnement de consultant au regard des projets de gestion de l'information dans l'ensemble de l'organisation ?

Partager le paysage informationnel en s'inscrivant dans une démarche globale...

Tous les intervenants de la table ronde inscrivent leurs actions dans une démarche globale et transversale : suivi de la documentation technique émanant des divers acteurs du projet pétrolier (Julien Henry), établissement de processus de partage d'information et de travail collaboratif dans le cadre des missions des consultants (Anne Duverne), direction des systèmes d'information de l'école (Matthieu Pinoit), apport de méthodes et promotion de bonnes pratiques au sein du programme Stratégie d'entreprise pour la mise en place d'un outil collaboratif et d'un réseau social interne (Louis-Pierre Guillaume). Ce dernier, interrogé sur la place des documentalistes de Schneider dans le programme, reconnaît qu'ils n'ont pas -encore- été associés au projet, projet qui s'adresse par ailleurs à tous les salariés qui, en apportant des contenus et en fournissant des informations, ont des « rôles » de documentalistes. En tant que futurs *curators* du réseau, ils sont identifiés comme étant le moteur du déploiement de l'outil collaboratif ; les documentalistes restent des contributeurs parmi d'autres. Anne Duverne incite

pour sa part les consultants, en leur fournissant sources d'informations et expertises, à alimenter en retour le Facebook interne avec leur propre expertise.

Dans le cadre de ces réseaux d'entreprise, Caroline Wiegandt remarque que si les professionnels de l'information sont des contributeurs, ils doivent aussi être des apporteurs de méthode et d'expertise pour la définition des processus, l'adaptation des outils aux besoins et la formation des utilisateurs. Autant de missions qui effacent quelque peu la relation interpersonnelle historique documentaliste/utilisateurs, requête/réponse tout en recréant un lien d'interface. Lien d'autant plus important si l'on suit le point de vue de Matthieu Pinoit, qui ne croit pas que l'animation de communauté, nécessaire et relevant pourtant d'un métier, sera valorisée par les entreprises qui n'y voient qu'un centre de coût. Comme Louis-Pierre Guillaume, il estime que l'animation et l'alimentation en contenus seront du ressort de tous les acteurs de la communauté et que cette animation échouera si elle n'est pas traduite dans les fiches de poste, avec à terme une reconnaissance par le système de promotion et de gestion de carrière.

... et en valorisant son apport

S'insérer dans des démarches transversales nécessite de clairement valoriser son apport auprès de tous les acteurs concernés. La question de la valeur ajoutée des professionnels de l'info-doc est clairement po-

sée dans la salle. « N'est-ce pas à nous de mettre notre valeur ajoutée en avant ? De nous vendre ? » Pour Anne Duverne, il faut apprendre à communiquer, faire savoir ce que les professionnels apportent. Matthieu Pinoit fait remarquer que le travail des documentalistes est souvent perçu comme un centre de coût et que la clé de la valorisation est sa transformation en centre de profit : « C'est la valorisation de l'information en elle-même, sa structuration qui importent, et c'est faire en sorte qu'on n'ait plus besoin de vous pour sa recherche tout en conservant votre poste ». Soit « analyser les processus, les fonctionnements de l'entreprise et indiquer comment l'information doit être traitée pour que n'importe qui puisse aller la chercher ». Caroline Wiegandt s'appuie sur son expérience à Radio France : en abandonnant certaines tâches pour analyser et améliorer les *process* (par exemple de la production de contenus à l'antenne), il est plus aisé de démontrer sa valeur ajoutée. De l'ordre de la médiation, cette approche transversale par processus, métiers ou autres, apparaît bien dans la récente enquête métiers salaires ADBS comme une voie d'avenir et d'employabilité pour les professionnels. Anne Duverne



Proposée par l'ADBS dans le cadre du salon Documentation 2011 dont elle est partenaire, la table ronde « La Tribune des métiers de l'info-doc » a été animée par Caroline Wiegandt, responsable de la documentation à Radio France et membre du conseil d'administration de l'ADBS.

La présente synthèse a été rédigée par Flora Lagneau, déléguée générale de l'ADBS.

La vidéo de cette session peut être consultée en ligne : <http://www.synople.tv/documentation/> (programme du jeudi 24 mars 2011).

souligne que la valorisation, c'est aussi de pouvoir dire à son directeur combien on a fait économiser à l'entreprise et que ce n'est pas une simple affaire... Pas si compliqué selon Matthieu Pinoit : « Dire combien on avait de milliers de documents à gérer, combien de personnes les consultaient et deux ans après combien de millions de documents sont gérés et combien de gens les consultent avec un service qui ne coûte pas plus cher... ».

Que les compétences info documentaires soient mises en œuvre ou non par des professionnels de formation initiale en info-doc, que ces derniers soient de fait partie prenante ou non de la démarche transversale qui apparaît comme la condition d'une intelligence d'entreprise, le soutien du top management, direction générale ou Comex, est souligné comme indispensable par l'ensemble des intervenants. Julien Henry rappelle que la gestion électronique des documents techniques via une application de base de données est une volonté politique de l'entreprise cliente depuis 2004. Pour Matthieu Pinoit, sans le soutien de la direction générale, les *process* ne sont pas respectés car ils représentent une contrainte et l'outil, mal alimenté, perd alors vite la confiance des utilisateurs. Même constat pour Louis-Pierre Guillaume, dont le travail qui touche à la gouvernance même est inscrit dans le programme d'entreprise, avec les moyens et les impulsions qui vont avec. Enfin, Anne Duverne fait constamment le lien dans son travail entre la direction et les usages des consultants.

Par son ouverture à des professionnels qui n'avaient pas de formation initiale en info-doc, la richesse de cette table ronde a été sans aucun doute sa « mixité », reflet de la réalité de terrain du paysage informationnel que l'ADBS souhaite davantage prendre en compte dans sa réflexion sur l'employabilité des professionnels qu'elle représente. ●



loïc.lebigre@adbs.fr

[tendances] Peut-on considérer la formation comme le miroir d'un univers professionnel en devenir ? C'est en tout cas le postulat de cette contribution qui, plutôt que de dresser un catalogue de formations disponibles en France, s'attache à dégager quelques lignes force de développement de la formation initiale et continue.

Enjeux et perspectives de la formation : le point de vue des acteurs

Les formations en info-connaissance sont à l'image d'un paysage professionnel riche mais complexe. L'ADBS maintient sur son site une liste de cursus et connaît la difficulté d'identifier l'ensemble des formations initiales existantes. Surtout, il est délicat de définir avec clarté et précision le périmètre inclus ; sans parler des critères d'évaluation de ces formations (taux d'insertion professionnelle, postes occupés, évolutions de carrière, salaires d'embauche, etc.).

Il existe en effet des convergences de plus en plus fortes entre les formations « classiques » issues de la filière info-doc et d'autres cursus apparus au cours de ces quinze dernières années : d'une part les formations à caractère technologique (Web et multimédia), d'autre part les formations à vocation plus stratégique et managériale dans la mouvance de la doctrine française de l'intelligence économique (IE). D'autres parcours très spécifiques ont également vu le jour récemment, comme ceux liés au traitement automatique du langage naturel (TAL) ou au Web sémantique. Enfin, des écoles de commerce ou d'ingénieurs ont également développé des modules (voire des cursus) spécialisés en information stratégique ou décisionnelle. Rappelons également que, dans le cadre de la politique publique de l'IE, il est prévu d'instaurer dès la rentrée de 2013 une sensibilisation à la veille et à l'intelligence économique pour tous les étudiants de niveau licence, quelle que soit la discipline concernée.

La cartographie des formations, entendue comme outil d'orientation mais aussi d'aide à la décision, est donc encore à construire. Les recruteurs comme les étudiants ont peine à se retrouver dans le maquis des formations existantes et à évaluer les dominantes et les atouts de tel ou tel cursus. Les référentiels de compétences sont également à revisiter et, surtout, à fédérer. La question de la visibilité des formations est également en jeu. Si certains masters en IE sont inté-

grés – et bien positionnés – dans le classement de la société SMBG¹, il n'existe rien de tel pour les formations info-documentaires. L'objet de cet article n'est pas de proposer un panorama complet des formations en info-connaissance, mais de mettre en évidence quelques caractéristiques actuelles du paysage académique qui appellent, à l'évidence, des analyses et des axes d'approfondissement ultérieurs.

Le diplôme spécialisé vecteur principal d'insertion professionnelle

En France, le diplôme spécialisé demeure très important dans l'accès aux « métiers de l'information ». Le nombre de professionnels formés a d'ailleurs augmenté de façon significative depuis 2005. Parmi les éléments déterminants pour l'obtention de leur dernier emploi, 53 % des répondants de l'enquête Métiers-Salaires 2010 de l'ADBS ont cité le diplôme professionnel, 48 % et 47 % le niveau de formation générale et l'expérience professionnelle.

Comme pour l'ensemble de la population formée, le niveau d'études a d'ailleurs augmenté au cours de ces dernières années. Les professionnels répondant à la dernière enquête conduite par l'ADBS étaient plus de la moitié à disposer d'un diplôme spécialisé égal ou supérieur à bac+4 (8 % de plus qu'en 2005).

Tous les responsables nous l'ont indiqué, la diversité des contenus d'enseignement couverts par les formations initiales a tendance à exploser et les programmes doivent jongler entre la maîtrise des fondamentaux et l'acquisition de compétences techniques très diverses issues des récents développements numériques. Dans le même temps, ainsi que le rappelle Bruno Menon, maître de conférences à Paris 8 (master Gestion de l'information et du document), les universités sont encouragées à diminuer leur volume horaire tout en devant couvrir un périmètre de contenus toujours plus large. Une meilleure maîtrise de la formation continue pourrait être la clé de cette injonction paradoxale. L'Institut national des techniques de la documentation (INTD) est d'ailleurs engagé dans cette voie avec le développement de certificats de spécialisation qui permettent de maîtriser la part des fondamentaux dans un volume d'heures

raisonnables. Pour Ghislaine Chartron, directrice de l'Institut, il s'agit bien de « *faire mieux dans des temps et des budgets de plus en plus limités* ».

Le niveau de formation initiale augmente également. Comme l'indique Claudine Masse, directrice de l'École de bibliothécaires documentalistes (EBD) et responsable d'un titre professionnel homologué à bac+4, il n'est pas rare désormais que des candidats déjà titulaires d'un master souhaitent intégrer cette formation.

Pour répondre à des réalités d'insertion professionnelle très variées, les responsables de formation initiale misent donc la plupart du temps sur un spectre d'enseignement assez large supposé préparer les futurs professionnels à tout un ensemble d'activités qui couvrent les missions classiques des documentalistes, celles de la gestion de contenus web ou encore celles qui touchent à la mise en œuvre de bibliothèques numériques ou à la gestion des documents techniques (*document control*). Sans oublier toutes les activités liées à la veille ou, plus récemment, à l'animation de communautés virtuelles. Le flou relatif qui entoure les activités et les compétences liées aux fonctions émergentes, s'il inquiète beaucoup de professionnels – surtout les plus âgés – est aussi une chance de diversification pour les plus jeunes.

Une offre (trop) riche

Il existe en France une quinzaine de DUT², une vingtaine de licences professionnelles, une vingtaine de masters orientés document numérique et ingénierie documentaire, une trentaine de formations (principalement des masters) orientées veille et gestion des connaissances. À cela s'ajoutent les diplômes d'écoles tels l'EBD et l'INTD pour la filière info-documentaire.

Certains estiment cette offre irrationnelle³, compte tenu du faible nombre d'offres d'emploi publiées dans le champ de l'info-connaissance. En fait, on manque là encore de statistiques d'ensemble pour se faire une opinion exacte. Tout au plus peut-on s'inquiéter de l'inadéquation entre les niveaux de formation et les responsabilités effectives des futurs professionnels. On peut craindre une réelle dévalorisation des diplômes et des problématiques d'insertion (notamment pour les formations courtes) même si, sur ce dernier point, il faut être prudent. Comme nous l'indique Éric Guegen, maître de conférences associé au DUT GIDO (Université du Havre), les taux d'insertion à bac+2 ne sont pas moins bons pour la filière info-doc que pour les autres. On voit d'ailleurs que les salaires ne

1 <http://www.meilleurs-masters.com/master-intelligence-economique-et-knowledge-management.html>

2 Si l'on s'en tient principalement à l'option GIDO (Gestion de l'information et du document)

3 Voir l'enquête SerdaLab, *Les nouveaux horizons de l'infodoc*, 2009, 400 p., http://serda.com/fileadmin/archimag/images/Etudes/Marketing/SOMM_AIRE_nvx_horizons_infodoc.pdf

s'élèvent pas toujours de façon significative avec le niveau de formation [figure 1].

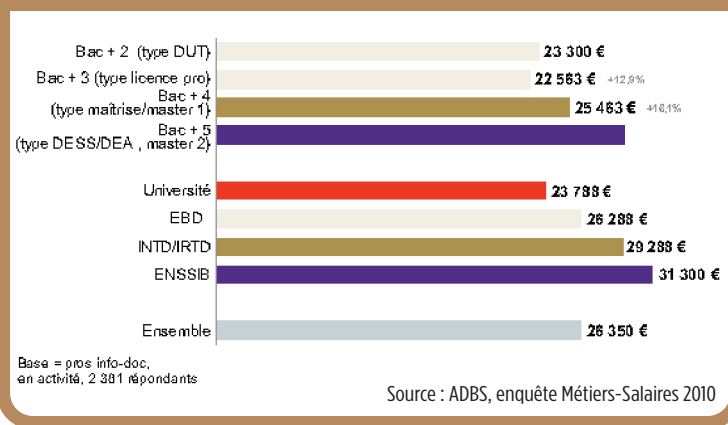
Les contacts avec les milieux professionnels et les réponses à des problématiques réelles des entreprises sont souvent les meilleurs vecteurs d'insertion. Et ce, presque indépendamment des niveaux de formation. Cependant, comme le souligne Claudine Masse, il faut faire la part des choses entre primo-insertion et emploi durable. S'il n'est pas difficile de trouver un CDD pour une mission liée à la conception ou à la mise en œuvre d'un dispositif, les créations de poste sont, elles, moins nombreuses. On sait que, dans les pays anglo-saxons, le recours à l'intérim est assez massif dans ce type de fonctions.

Pour Nicolas Moinet, directeur du master Intelligence économique et communication stratégique de l'ICOMTEC (Poitiers), beaucoup de formations en veille et intelligence économique sont mal positionnées. Selon lui, l'encombrement tiendrait donc à la non-segmentation de l'offre : l'ICOMTEC, par exemple, a choisi l'angle de la communication stratégique. Toutefois, il est notable que l'entrée sur le marché du travail se fait majoritairement par la veille, même si, par la suite, les professionnels issus de cette formation évoluent vers d'autres fonctions ou retournent à leur fonction d'origine (achat, commercial).

Hormis les écoles qui constituent les repères historiques du secteur (INTD et EBD), la plupart des formations des filières info-doc ont vu leurs effectifs diminuer au cours de ces dernières années, parfois de manière importante. Stéphane Chaudiron, responsable du master PRISME (Produits de l'information spécialisée et médiation électronique) à l'Université Lille 3, évoque un déficit d'image par rapport à des cursus réputés plus « *glamour* ». Il souligne également que, sur des contenus relativement proches, les filières Informatique ou Marketing web, par exemple, sont plus rentables.

Cette tension vers des disciplines connexes est d'ailleurs palpable dans de nombreux cursus. Deux formations très différentes dans leur positionnement traduisent bien les évolutions en cours et les logiques de convergence. L'Ensib, école supérieure emblématique du monde des bibliothèques, a ouvert en 2010 deux nouvelles spécialités de master : publication numérique et archivage numérique. Les préoccupations liées à l'emploi se faisant par ailleurs plus pressantes avec la mise en œuvre d'un service qui recense des ressources allant de la lecture pu- //

FIGURE 1 – NIVEAU DE RÉMUNÉRATION MOYEN ANNUEL NET EN INFO-DOC EN FONCTION DES ÉTUDES



/////// blique aux métiers de la veille⁴. Le département Services et réseaux de communication de l'IUT de Bobigny propose, de son côté, quatre licences professionnelles qui consacrent la continuité entre les outils et les usages : Concepteur intégrateur Web et multimédia, Gestionnaire de contenus en ligne/documentaliste multi-supports multimédia, Infographiste/webdesigner et Concepteur en niveaux et performance de jeux vidéo et numériques.

Compétences attendues par les recruteurs

Les recrutements dans les « métiers de l'information » ont toujours été très divers mais l'évolution des métiers de l'Internet ouvre sur des postes inattendus que les entreprises elles-mêmes ne savent pas toujours très bien comment nommer. Cela étant dit, les recruteurs sont aussi et de plus en plus à la recherche de profils ayant des savoir-faire très opérationnels alors que les cursus – notamment à l'université – développent plutôt des capacités à acquérir des compétences. Stéphane Chaudiron rapporte que des partenariats ont été conclus avec certains éditeurs – notamment de plateformes de veille – pour que les étudiants soient effectivement opérationnels sur ces outils. Certains modules de formation se sont donc ainsi ajoutés à la maquette⁵ des 430 heures initialement prévues pour le master 2.

Certains regrettent d'ailleurs que les entreprises ne s'acquittent pas toujours de leur devoir de formation, notamment vis-à-vis des stagiaires. En réalité, les compétences attendues sont relatives aux orientations de tel ou tel poste : comme le dit Nicolas Moinet, veille et management sont indissociables, de même qu'ingénierie et norme technique pour d'autres fonctions. Le problème des compétences est bien de rencontrer les réalités organisationnelles des entreprises et d'éviter de fabriquer des profils peu vraisemblables ou de susciter des espoirs irréalistes. Les compétences complémentaires en info-connaissance sont souvent considérées comme un sésame professionnel alors qu'elles devraient souvent être l'aboutissement d'un parcours (en management, en informatique, en communication, en marketing, etc.).

Parce que les cloisons explosent partiellement et qu'on assiste à une recomposition des pouvoirs dans les organisations, les entreprises sont intéressées par ces profils parfois innovants. S'adapter à la rupture permanente, être en posture de vigie, intégrer les nouveaux standards technologiques : autant de caractéristiques qui militent en faveur du développement des compétences informationnelles. Mais est-ce que cette opportunité se traduit nécessairement par le recrutement de personnes formées à ces spécialités ? Ou bien plutôt par l'acquisition de compétences nouvelles pour des professionnels déjà en poste ? Difficile de prédire, aujourd'hui si le « 2.0 » sera plutôt créateur d'emplois ou davantage re-distributeur d'emplois existants.

Les référentiels de formation

L'offre de stages et l'insertion des étudiants constituent souvent le premier indicateur en terme d'attentes du marché. Contrairement à ce qui existe dans les pays anglo-saxons, les représentants des professionnels sont très peu associés à l'élaboration des maquettes de formations universitaires.

Les responsables disent d'ailleurs manquer de vision globale – une mise à jour des référentiels de compétences est ainsi assez fortement souhaitée par beaucoup d'entre eux. Même si le référentiel de l'ADBS⁶ sert encore de base, d'autres sources comme les sujets de veille proposés directement par les entreprises fournissent des tendances précieuses sur leurs besoins en information. À propos des référentiels, Éric Guegen souligne qu'« *il s'agit d'un travail permanent avec les professionnels. D'ailleurs, une part importante des enseignements est assurée par des vacataires qui exercent par ailleurs dans le secteur d'activité concerné. La maquette du DUT GIDO du Havre est en cours de refonte : la notion de document et de documentation a presque disparu* ». Ghislaine Chartron considère les entreprises qui accueillent les stagiaires comme de véritables partenaires : « *Les rapports de mission fournissent des informations précieuses (audit, projet de développement de nouveaux services, etc.) et sont exploités par l'institution.* ».

Pour beaucoup, quelle que soit l'orientation des formations, les bases demeurent celles liées à la collecte, au traitement et à la diffusion de l'information. Autour de ces bases, comme le remarque encore Éric Guégen, « *il faut mettre en œuvre des éléments méthodologiques et acquérir des compétences techniques (notamment liées à l'informatique), mais il ne faut pas oublier les compétences connexes – rapportées à notre domaine – qui restent indispensables comme le droit, l'économie, la connaissance des langues, etc.* ».

Certains pensent même qu'il faut renforcer la part des enseignements généraux : soit pour pallier certaines lacunes de base (en logique, en capacité de formalisation et d'abstraction), soit pour mieux préparer les étudiants à la compréhension du milieu professionnel et du fonctionnement des entreprises.

La segmentation proposée à Lille 3 autour de quatre spécialités de master est assez symptomatique de la ramification du secteur et des problématiques d'unification : le plus ancien, le master Gide (Gestion de l'information et de la documentation en entreprise), est tourné vers l'ingénierie des systèmes d'information documentaire ; le master Idemm (Ingénierie documentaire, édition et médiation multimédia) se consacre à la communication multimédia (*e-learning*, référencement et *Web content*) ; le master Prisme est tourné vers la veille (médias, documentaire, sociétale), hors IST ; le master DMSER (Documentation et médiation des savoirs pour l'enseignement et la recherche) prépare au Capes de documentation et aux concours de collectivités.

Si cette segmentation parle évidemment aux spécialistes du secteur, il n'est pas certain que les recruteurs s'y retrouvent. Rappelons que, dans ce champ disciplinaire, il existe aussi à Lille un master de recherche, deux licences professionnelles, une licence classique et un DEUST. La difficulté d'identifier des métiers aux frontières stables a sans doute conduit à cette multiplication et à cette spécialisation des formations. Les masters désormais réellement pensés sur deux ans (soit sur un peu plus de 700 heures) devraient permettre de mieux équilibrer l'articulation entre polyvalence et spécialisation. De façon générale, le domaine est encore souvent trop cloisonné – ce qui ne facilite pas la collaboration avec les autres acteurs de l'entreprise.

La formation initiale et après ?

L'existence d'associations d'anciens élèves n'est pas toujours la règle dans le domaine de l'info-connaissance. Certains soulignent la faiblesse du « réseau social » produit par les établissements de la filière, contrairement à ce qui existe dans les grandes écoles d'ingénieur, par exemple. De la même façon, les responsables universitaires interrogés s'accordent pour souligner de réelles limites en terme de gestion de carrière : peu d'articulation avec les organes ou les dispositifs de formation continue, faible suivi des parcours des formés, etc.

Même si le taux d'accès à la formation continue est relativement élevé (62 % des sondés de la dernière enquête de l'ADBS déclarent avoir suivi au moins un stage de formation continue au cours de ces cinq dernières années), 7 répondants sur 10 déclarent rencontrer des freins en matière de formation professionnelle continue : l'arbitrage budgétaire, cité par 42 % des répondants, est considéré comme le frein majeur ; vient ensuite la taille de la structure, citée par 21 % des répondants salariés de PME ; et 19 % des répondants employés dans le secteur public ressentent une inadéquation entre l'offre de formation et les besoins.

Globalement, les personnels du secteur public et les cadres ont un accès plus facile aux formations continues.

En terme de contenu, l'attente de formation continue se porte principalement sur le domaine technologique où les professionnels de l'information se considèrent comme « experts » [figure 2].

La technicisation des métiers de l'information est une caractéristique relevée par tous les responsables qui y voient, bien sûr, une source de reconnaissance mais aussi un risque de fragilisation dans une course perpétuelle après la nouveauté.

La validation des acquis de l'expérience (VAE), qui ne concerne encore que 3 % des répondants dans la dernière enquête ADBS, tend à se développer. L'INTD est en train de structurer son titre 1 en blocs de compétences pour faciliter l'obtention de VAE partielles.

Quel avenir pour les formés ?

La plupart des responsables de formation initiale – c'est aussi ce qu'on peut attendre d'eux – sont optimistes concernant l'avenir des professionnels de l'information. Le Web est créateur d'usages. Des métiers ou du moins des ensembles d'activités apparaissent, d'autres se renouvellent. Le management s'internationalise et, avec lui, l'*information literacy*. Les entre-

4 <http://www.enssib.fr/ressources/metiers-emploi/recensement-sites-emplois>

5 Projet de formation soumis au ministère.

6 <http://www.adbs.fr/le-referentiel-des-metiers-et-fonctions-61928.htm>

prises (notamment industrielles) semblent avoir pris conscience de l'intérêt d'une bonne gestion de leurs actifs immatériels. L'intelligence économique semble quitter progressivement ses sphères un peu nébuleuses d'incantation conceptuelle pour s'incarner dans de vrais dispositifs opérationnels.

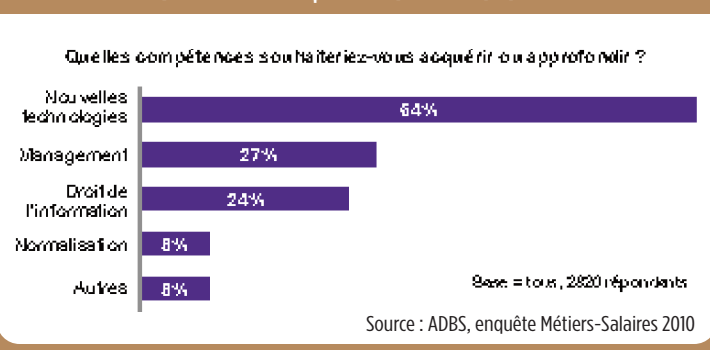
Il y a donc très certainement des opportunités et des perspectives d'emploi à condition de ne pas trop s'enfermer dans la technicité et de s'inscrire pleinement dans la chaîne de valeur des organisations. De ce point de vue, la compréhension des métiers de l'entreprise et de leurs processus est certainement un axe d'enseignement qui ne devra pas être négligé à l'avenir. L'INTD vient de rejoindre l'École de management du CNAM au sein d'un département multi-disciplinaires Culture, information et société : cela peut, d'une certaine façon, symboliser ce décloisonnement qui favorisera les passerelles inter-cycles.

Le développement de l'apprentissage qui s'accélère depuis ces dernières années est aussi un des gages de proximité avec les entreprises.

Plus sans doute que dans d'autres domaines, la formation en info-connaissance doit développer des aptitudes au changement : capacité à s'approprier les innovations et à prendre sa place dans des organisations en mouvement. Alors que les technologies de l'information – parfois invasives – réinventent les modalités d'exercice du triptyque collecte-traitement-diffusion, l'accent doit être tout particulièrement mis sur l'analyse et la capacité à envisager les différentes facettes d'une problématique informationnelle : cognitive, technico-fonctionnelle, économique, stratégique, etc. Surtout pour des professionnels formés à des niveaux de plus en plus élevés et appelés à se positionner parfois en véritables consultants internes. Même si certains s'interrogent sur la réalité de l'emploi pour ces managers de l'info-connaissance – notamment en terme de pérennité des postes pour ceux, par exemple, dont la mission est de mettre en place un dispositif –, la recomposition numérique offre clairement des opportunités d'embauche et des passerelles vers d'autres fonctions support (RH, informatique, *e-learning*, etc.). La diversité des missions confiées aujourd'hui aux jeunes professionnels témoigne de cette évolution.

À l'heure du temps réel, la valeur ajoutée des jeunes professionnels, en plus de compétences techniques avérées, se fera sur la distance critique vis-à-vis des dispositifs informationnels, doublée d'une réelle inscription dans les métiers de l'organisation et de la compréhension de ses processus-clés. ●

FIGURE 2 – COMPÉTENCES QUE LES PROFESSIONNELS SOUHAITENT ACQUÉRIR OU APPROFONDIR



témoignages

Parcours santé : quand les professionnels se jouent des obstacles

[**cheminements**] Il est de certaines carrières comme de jolis sentiers alpestres : des montées et des descentes, des éboulements et des clairières. Éprouvant à vivre, mais tellement satisfaisant à se remémorer. Nous avons rencontré deux professionnelles de l'information qui, au milieu du chemin, ont déjà tant à raconter.

Un parcours semé d'heureux hasards et de beaux challenges

Mes premiers pas dans le métier, en 1973, sont marqués par une succession de « heureux hasards ».

À l'issue de mon stage de fin d'études de l'INTD au service documentation du quotidien régional la *Nouvelle république du Centre ouest*, premier journal

à avoir informatisé sa documentation (avec le *New York Times* !), je suis embauchée suite à la démission de l'équipe de direction. C'est là que je découvre l'univers de la presse, confirme ma passion pour l'information et fais mes premiers pas dans la construction d'une expertise sur les outils et les traitements informatisés de l'information.

/////

///// À cette époque, les grands titres de presse créent leurs bases de données. Forte de mon expérience encore originale, je participe aux débats (dans le cadre du groupe Presse de l'ADBS puis au sein de l'association Group qui rassemble les responsables de documentations de presse) qui agitent grandement la profession (en particulier, le débat texte intégral *versus* indexation)... Chargée d'une mission par le Group, j'étudie toutes les expériences d'informatisation des centres de documentation presse en France et en Europe et les conséquences de l'arrivée de la télématique sur nos métiers.

Souhaitant évoluer vers la presse nationale et compléter mon expertise, j'intègre le *Matin de Paris* au milieu des années 80. Ici, les documentalistes sont journalistes, la documentation est uniquement papier mais redoutablement efficace, et le pragmatisme y est de rigueur : qu'importe l'outil, l'essentiel est de répondre vite et bien aux besoins des utilisateurs ! À *L'Évènement du jeudi*, que je rejoins quelques années plus tard, j'expérimente les contrats de prestation documentaire avec d'autres journaux (*Libération* et *Le Point*). Mon travail n'est consacré qu'à la recherche d'information, le rêve ! J'y découvre aussi, dans le cadre d'une étude, l'archivage numérique, d'où mon vif et nouvel intérêt pour la gestion de projet et ces technologies.



Françoise Bretonneau est actuellement directrice de la Bibliothèque des sciences et de l'industrie (BSI) au sein d'Universcience, établissement public de diffusion de la culture scientifique et technique.

francoise.bretonneau@universcience.fr

L'arrivée d'Internet constitue une autre étape essentielle de ma carrière. Le quotidien *Les Echos*, qui me recrute en tant que chef du service Documentation (et dont l'informatisation, notamment, m'est confiée), ouvre très vite un site payant et rentable. Je découvre la gestion de contenus en ligne, je valide le rôle central des documentalistes dans la production de référentiels, la structuration et l'enrichissement de l'information et, surtout, j'ai ma première expérience de management.

Au sein du groupe Hachette Filipacchi Médias que je rejoins au début des années 2000, je me familiarise au management d'une équipe importante. Expérience complexe mais passionnante, associant réorganisation du service et refonte des outils (chaîne de numérisation des documents et base documentaire, premiers pas dans les outils sémantiques).

Depuis quelques années, je constate que la situation des documentations presse se dégrade. Le sentiment d'avoir fait le tour de ce que la presse pouvait proposer m'incite alors à me tourner vers le conseil.

Première mission... dans la presse, sur la création d'une base d'archivage de photos numériques. Ensuite des missions pour l'ADBS et Help Management, l'occasion de m'ouvrir à des mondes totalement différents, stimulants, peut-être parfois plus « vrais ».

Puis en 2009, nouvelle expérience : la découverte du monde des bibliothèques à la direction de la Bibliothèque des sciences et de l'industrie (Cité des sciences/Universcience) avec de nouveaux enjeux : les bibliothèques sont en pleine mutation et ce monde bouge, innove. Encore un beau challenge ! ●

Le réseau s'entretient dans la durée, pas seulement quand on en a besoin

Caroline, on peut dire que vous avez un parcours professionnel atypique...

Je suis entrée dans le métier à 40 ans (promo INTD 1994), après une première carrière dans la publicité où il fallait changer fréquemment de poste pour progresser. Un chef de publicité coordonne différents métiers, il doit en traduire les concepts et les normes. Un rôle très proche de celui du documentaliste...

L'informatique a toujours été au centre de votre pratique du métier...

Oui. Je me suis placée très tôt sur les nouvelles technologies et ai toujours été proche des informaticiens ; nous avons ensemble fait évoluer le système d'information. Ce n'était pas si courant. Par exemple, dans les années 90, j'ai vu des contrats de prestation qui interdisaient aux informaticiens l'accès au système documentaire. À trop vouloir jouer « perso », les documentalistes ne sont pas montés à temps dans le bon wagon.

Pour vous, les professionnels de l'information ont une responsabilité dans les difficultés actuelles...

Nous ne nous faisons pas suffisamment reconnaître de nos alliés naturels : les informaticiens. Du coup, on se fait « voler » notre métier et nos missions par les professionnels de la Qualité, plus proches d'eux, ou par les écoles de commerce. Les écoles de documentation devraient collaborer avec les écoles informatiques. Pour moi, il est inutile d'entreprendre les DRH ou les patrons. Ils ont le pouvoir, mais ils ne définissent pas les profils à recruter.

Il y a quand même quelque chose à faire à haut niveau...

Oui, il faut redresser l'image de la fonction auprès des décideurs : avoir plus d'assurance, rappeler que l'on n'est pas une secrétaire, et qu'il s'agit d'un diplôme d'ingénierie de niveau bac+5. Il faut faire le marketing de sa carrière.



Depuis 2006, **Caroline Lopez** est chargée de collections à la BnF au sein de PRISME (Pôle de ressources et d'information sur le monde de l'entreprise). Diplômée de l'INTD et d'ACI-Negocia, titulaire d'un DESA du CNAM en psychologie du travail, elle a géré des budgets de marketing direct en agence, dirigé une médiathèque de troisième cycle et managé l'information opérationnelle d'une banque d'affaires.

caroline.lopez@bnf.fr

Pensez-vous qu'il faille abandonner le terme de « documentaliste » ?

Le mot « documentaliste » est ancien et a une mauvaise image. Je préfère parler de « compétence documentaire ». La veille, le KM, c'est du documentaire, les référentiels et les bases de données commerciales aussi. On se coupe un bras en réinventant des métiers nouveaux. Intellectuellement, on est toujours dans la même problématique que celle de la Bibliothèque d'Alexandrie : (re)trouver le document et l'information.

Vous êtes une experte en recherche d'emploi...

Quand je cherchais un emploi, je lisais la presse professionnelle, je regardais d'où venaient les gens et où ils partaient. Tout est signal faible, tout peut servir : une information captée à la volée, une annonce de stage.... Les proches ont un rôle de relais avec les « liens faibles » (selon l'expression d'Hervé Bommelaer), à savoir des personnes susceptibles de vous informer ou recruter sans avoir de lien direct avec vous. Je ne fais des candidatures spontanées que sur recommandation et j'évite les envois systématiques de CV, sauf pour les réponses aux annonces.

Il faut savoir utiliser les réseaux...

C'est essentiel. La solidarité existe encore. J'ai retrouvé un emploi en me rendant utile dans deux associations, l'ADBS et Clubnet. Le travail bénévole, à condition qu'il ne remplace pas une embauche, est très bénéfique. Il permet de rester dans le milieu et d'attirer l'attention. Bien sûr, il faut faire du travail de

« pro », se montrer actif et productif. Le réseau s'entretient dans la durée, pas seulement quand on en a besoin.

Actuellement, où peuvent se placer les professionnels ?

Le Web, dont l'intranet, reste notre meilleur marché : il faut l'alimenter, organiser les contenus pour les optimiser et les capitaliser, les retrouver, travailler sur le vocabulaire, la normalisation, etc. Mon discours, c'est d'être une experte de l'organisation de l'information. ●

Caroline Lopez

Propos recueillis par Anne-Marie Libmann.

Quelques conseils de Caroline Lopez

- À chaque âge sa stratégie : les juniors ont plus de chances dans la course aux annonces ; les seniors ciblent mieux leurs candidatures spontanées et leur réseau détecte les postes non publiés.
- L'inattendu peut être une opportunité : une annonce « mal fichue » peut cacher un poste à redessiner.
- La longueur du CV est un faux problème, c'est l'usage qui en décide : une page pour répondre à une annonce, plusieurs pages avec beaucoup de mots-clés pour intégrer une CVthèque.
- Le réseau : mode d'emploi
Universalité. Inclure tout le monde : les fournisseurs qui connaissent les postes à pourvoir et les projets en cours, les stagiaires, les anciens collègues, les cercles spécialisés ou adaptés aux objectifs, les relations de loisirs... Tous sont des relais d'information et, pour certains d'entre eux, des décideurs potentiels.
Patience. C'est une lente construction à entretenir à coups de mails ou de téléphone, sans oublier des vœux personnalisés chaque année.
Générosité. Donner autant que l'on a reçu : rester ouvert, accepter les demandes d'entretien, ne pas « mettre la tête dans le guidon » jusqu'à la prochaine fois.
Non-instrumentalisation. Personne n'est dupe de ceux qui ne s'intéressent au réseau que lorsqu'ils en ont besoin.
- Et ... toujours quitter un employeur en bonne intelligence. ●

témoignages

Fonction Information : observer, comprendre et convaincre

Face à la marginalisation croissante des professionnels de l'information dans l'entreprise, il est urgent de renouer le dialogue avec ses responsables, avec un objectif ambitieux : promouvoir la fonction au plus haut niveau et l'inscrire dans la gouvernance. Par ailleurs, il faut se doter des moyens nécessaires pour comprendre les évolutions de la fonction au cœur de l'organisation et concevoir son redéveloppement sous des formes très probablement nouvelles.

Pour lancer une action d'envergure à la hauteur de ces défis, l'ADBS s'est associée à l'Académie de l'intelligence économique autour de deux axes :

- instaurer un dialogue avec les dirigeants d'entreprise *via* la constitution d'un panel, les interroger sur leurs besoins spécifiques en matière d'information et de connaissance, et réfléchir avec eux sur la nature et l'allocation des ressources nécessaires ;
- procéder à un état des lieux de la fonction Information dans l'entreprise grâce à un observatoire qui nous permettra de confronter la réalité aux attentes des dirigeants et d'avoir une vision globale des pra-

tiques et modes d'organisation en interne. Cet état des lieux, largement diffusé, fera l'objet d'une mise à jour régulière, permettant de suivre dans le temps les évolutions des problématiques soulevées.

Ces débats et travaux s'inscriront dans le champ informationnel le plus large possible, tant au niveau des différents domaines de l'information (économique, scientifique et technique, etc.) que de la pluralité des fonctions (documentation, veille, IE, KM, archivage, etc.).

Le temps nous semble venu de sortir du clivage entre la sphère dirigeante de l'entreprise et les professionnels de l'information et d'engager un véritable dialogue avec les décideurs en associant les responsables des principales fonctions (RH, DSI, Stratégie, Achats, Communication, etc.) afin de les (re)sensibiliser à la valeur ajoutée de ces professionnels pour l'entreprise. Comme les deux articles qui suivent le montrent également, il est urgent que celle-ci (re)prenne conscience de la richesse de ces ressources et que l'on arrive ensemble à repositionner les compétences informationnelles dans les différents *process* et sphères de l'entreprise. •

Anne-Marie Libmann

Profession : Document & Information Manager

Hommes et organisations sont soumis à une conformité réglementaire de plus en plus dense et rigoureuse. Qui porte cette conformité sinon le document ? Qui est le responsable d'un document ? Son auteur, l'un de ceux qui l'ont manipulé, le responsable du système informatique ou celui de la sécurité ? Si plusieurs sont potentiellement responsables, nul ne l'est et le fusible sautera à la Direction générale ; avec un risque de mise en cause pénale plutôt que civile dans bien des cas.

L'idée d'un *Monsieur ou d'une Madame Document* au sein des gouvernances a germé dans l'esprit de Jean-Pierre Blanger, directeur R&D TDM de RICOH-France en 2007 : « Il n'est pas normal qu'il n'y ait pas une gestion centralisée du document au sein de l'entreprise. Au même titre que l'informatique a un directeur (DI ou DSI) ou que les ressources humaines ont un DRH, la gestion des cycles de vie du document et de ses utilisateurs doit être centralisée sous l'autorité d'une



Secrétaire général de la FID&IM, membre de l'Académie de l'IE, Philippe Blot-Lefevre débute sa carrière en tant que risk manager avant de devenir gérant de HUB2B, société de conseil en protection de contenus numériques. Il est l'auteur de *Droit d'usage & protection de l'information numérique* (Éditions Editea) et, en collaboration avec Gérard Pardini, de *Introduction à la sécurité économique* (Lavoisier).

pblotlefevre@hub2b.com, <http://dimanager.wordpress.com>

direction transversale, du document et de l'information. » Séduites par les enjeux annoncés, l'Association des professionnels pour l'économie numérique (Aproged) et l'Association du document (XPLOR) ont immédiatement parrainé le groupe de travail D&IM (Document & Information Manager).

Préservation du patrimoine D&I (documents et informations), accompagnement du développement durable et de la dématérialisation, conformité à la réglementation de la profession, risque financier ou légal, maîtrise des certifications obligatoires - des conventions de preuve -, des originaux comme des échanges

coopératifs inter ou intra-organisations, traçabilité, *turn-over* des responsabilités, externalisation, etc. sont autant d'enjeux qu'aucune des directions courantes ne peut prendre sans empiéter sur l'une des voisines. Avec un D&IM et une gestion responsable du droit d'usage des D&I, les affaires Bayer, Enron, Parmalat, Airbus et dernièrement Renault, n'auraient peut-être pas pris l'ampleur qu'on leur a connue. On peut aussi craindre que, *via le cloud computing* ou le Web bientôt contextuel, l'organisation ne glisse insidieusement vers une mise à disposition d'informations névralgiques à des tiers et des concurrents.

Au sein de son organisation, le D&IM veille à l'usage responsable des D&I, à l'urbanisation et à l'interopérabilité des fonds documentaires, en rapport avec l'évolution des techniques, des réglementations et des mouvements de l'organisation elle-même. Véritable lien entre le besoin d'en connaître pour être

plus performant et celui de sécuriser l'information pour protéger la valeur du titre (patrimonial) et la pérennité de l'activité, le D&IM guide la maturité de toutes les strates opérationnelles. Il est le mieux à même d'associer prioritairement l'usage des D&I (lire confidentiellement, modifier, transmettre, détruire, etc.) à des fonctions pérennes plutôt qu'à des individus qui peuvent changer de service.

Ainsi, le D&IM a déjà perçu que les risques informationnels sont largement exclus de l'assiette de garantie accordée par les assureurs.

Les premiers D&IM viennent de fonder la FID&IM, fédération professionnelle de toutes les fonctions et de tous les partenaires concernés par la production, l'usage et l'archivage des D&I. Son cycle de formations diplômantes permettra aux candidats de toutes origines et niveaux managériaux d'ouvrir leurs compétences métier au savoir-faire holistique d'un D&IM, membre influent de la gouvernance. ●

L'entreprise, l'archivage et l'archiviste

Toute entreprise produit, reçoit et détient des documents (papier ou numériques) qui engagent sa responsabilité vis-à-vis de tiers pour un certain nombre d'années. Ces documents doivent être archivés, c'est-à-dire mis en sécurité dans un lieu ou un système dédié qui garantisse leur authenticité et les maintienne accessibles jusqu'à échéance de leur durée de conservation. Si cela n'est pas fait ou mal fait, l'entreprise s'expose à la sanction d'une autorité, à la perte d'un procès, à l'échec d'un projet ou à un coup porté à son image...

Or, trop d'entreprises n'ont pas encore pris conscience de ce risque et ne s'assurent pas sur ce plan là. Les contraintes réglementaires sont connues, des outils existent, et cependant on conserve trop (données périmées, fichiers bureautiques inutiles) et on ne trouve pas ce qu'on cherche (engagement non tracé, original non archivé ou noyé dans la masse, etc.). À quoi sert un système de conservation performant si on ne contrôle pas ce qu'on y met ? Avant la technique, il y a la gouvernance.

C'est le message du CR2PA (Club des responsables de politiques et projets d'archivage) pour une vision managériale de l'archivage. L'archivage « managérial » suit logiquement la prise de conscience de ces risques car le défaut, ou parfois la « sur-conservation » d'un seul document (un tout petit mail...) peut mettre l'entreprise en danger. L'antidote est la définition de règles pour un archivage systématique et exhaustif des documents engageants, avec une conservation contrôlée dans un dispositif sécurisé, pérenne et auditable. L'archivage managérial commence par la politique d'archivage de l'entreprise, énoncée par la direction générale et mise en œuvre de manière transversale par des équipes pluridisciplinaires.



Marie-Anne Chabin est archiviste-paléographe, expert en archivage/records management et secrétaire générale du CR2PA (www.cr2pa.fr). Elle enseigne également en tant que professeur associé au CNAM pour le certificat de spécialisation CS32 « Maîtrise de l'archivage à l'ère numérique » (<http://intd.cnam.fr>).

marie-anne.chabin@archive17.fr, www.archive17.fr

L'ARCHIVAGE, MAL AIMÉ DES ARCHIVISTES. Le mot archivage a l'immense avantage d'être précis en désignant le geste professionnel de sélection et de mise en sécurité des documents qui le méritent avec les règles appropriées. Or, les archivistes et les institutions archivistiques utilisent peu ce terme (centrant leur discours et leur action sur la gestion a posteriori des archives, souvent dans une perspective patrimoniale, sans intervenir dans leur constitution), voire le rejettent comme s'il était honteux. La dernière publication de la CN11 de l'Afnor présentant les normes ISO sur le *records management* illustre ce nouveau phénomène : le mot *archivage* est évacué du périmètre de *management des documents d'activité* ou de *gestion des records* alors qu'il s'agit bel et bien d'archiver les documents à valeur de responsabilité et de détruire les autres ou de les transférer dans un fonds historique. Qu'est-ce que l'archivage des mails sinon le *email records management* ?

La confusion qui ressort de tout cela n'est pas sans lien avec la scandaleusement faible rémunération des archivistes : comment accepter ces offres proposant à peine plus que le SMIC à un archiviste de niveau bac+5 ? Mais comment admettre que les diplômés en archivistique soient si peu formés à gérer les enjeux d'archivage du XXI^e siècle ? Les salaires ne monteront que s'il y a adaptation entre le besoin des entreprises et les compétences. Si les archivistes prennent trop de distance avec l'archivage d'entreprise, d'autres professionnels les supplanteront. ●



president@adbs.fr

flora.lagneau@adbs.fr

[**objectif emploi**] Il n'est pas de bon modèle qui ne se renouvelle. L'ADBS aborde la préparation de son cinquantenaire en 2013 par un vaste chantier de rénovation de sa stratégie. Avec l'employabilité de ses adhérents comme fil conducteur.

ADBS : le rôle d'une association professionnelle en matière d'emploi

Créée en 1963 sous le nom d'Association française des documentalistes et des bibliothécaires spécialisés, puis rebaptisée en 1993 Association des professionnels de l'information et de la documentation, l'ADBS représente en 2011 un réseau de près de 4 500 adhérents, exerçant dans une multitude d'organismes et d'entreprises des secteurs privé et public ou travailleurs indépendants : une association de personnes donc, organisée en secteurs, régions, groupes de travail et commissions, mais aussi centre de formation, maison d'édition et institution vouée à la promotion des professionnels de l'info-doc dans la société de l'information et à la la professionnalisation des usages informationnels.

Un peu d'histoire : questionnements et évolutions

« L'association est créée en 1963 dans un monde qui semble accueillant à la documentation » par des documentalistes qui « se sentent assez nombreux pour se faire collectivement reconnaître une place convenable dans la société », en vue de développer les liens et les échanges à l'intérieur de la profession, d'assurer la défense des intérêts, « la promotion et le perfectionnement de tous ceux qui exercent une activité documentaire¹ ». Dans le nom qu'elle s'est donné, l'association a choisi d'être un regroupement de personnes au service de ces mêmes personnes mais, depuis sa création, la question de son identité comme de son positionnement a toujours été vivace : association de défense de professionnels et/ou organe de réflexion ? Une dualité toujours défendue par les instances de l'ADBS, et constamment mise à l'épreuve

de l'évolution du paysage informationnel et de la problématique de l'ouverture aux nouveaux métiers de l'information.

Changement de nom, évolution du discours vers la dimension stratégique du management de l'information, questionnements sur les missions mêmes de la documentation et sa place au sein des organisations, autant d'adaptations qui, face à la convergence numérique menant à une dilution des métiers et à une transversalité des compétences, sont plus que jamais d'actualité aujourd'hui.

2010 : de la réflexion sur l'employabilité...

En 2010, conscient de certaines faiblesses (insuffisance de liens avec l'écosystème des acteurs de l'emploi, demande récurrente par les délégations régionales de données et d'analyses sur le marché du travail, difficultés d'emploi chez les adhérents, offre de produits et services incomplète en la matière), le conseil d'administration de l'ADBS a souhaité se pencher sur la pertinence du positionnement de l'association et de ses activités au regard de l'employabilité des professionnels de l'« info-doc ». Employabilité étant entendu au sens de capacité à :

- obtenir un emploi initial, conditionnée entre autres par les formations initiales ;
- conserver son emploi ou évoluer dans une même organisation ;
- trouver un nouvel emploi avec ou sans évolution de compétences ou de fonction.

Un accompagnement externe a été sollicité pour la formulation d'orientations stratégiques en matière d'emploi, l'objectif étant *in fine* la mise en place d'un dispositif pertinent et adéquat de produits et services dans ce domaine. L'agence conseil Help Management a été choisie après avoir été interpellée sur les questionnements suivants : Que recouvre la désignation générique « professionnels de l'info-doc » ? Que représente cette notion pour les acteurs du marché de l'emploi ? Quel périmètre l'asso-

ciation peut/doit-elle adresser à l'ère du tout numérique ? Quels sont les risques d'écart ou de divergence entre l'offre de services de l'ADBS et les besoins réels des professionnels ? Comment détecter en amont les questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences ? De quelle manière concourir à développer le dialogue entre professionnels et recruteurs/employeurs, à faire connaître les métiers et compétences des professionnels de l'info-doc et les réponses que ceux-ci peuvent apporter à une organisation dans le management de l'information ?

Il s'agissait bien de s'autoriser à repenser le positionnement et la structuration des activités de l'association et, plus globalement, de poser la question de la mission d'une association professionnelle.

En parallèle, la traditionnelle démarche d'observation et de veille sur les métiers et salaires des professionnels de l'info-doc a été poursuivie *via*, entre autres, une enquête quantitative métiers-salaires menée avec la société QualiQuanti à partir de septembre 2010. Il s'agissait là encore de s'autoriser à penser ouverture et environnement global en confrontant les pratiques et usages du public historique de l'ADBS à l'éco-système organisationnel et professionnel où il exerce ses activités, de plus en plus souvent en collaboration et de façon transverse.

... au repositionnement stratégique

L'ADBS bénéficie d'une légitimité certaine que lui confèrent ses 4 500 adhérents, avec leurs groupes sectoriels, délégations régionales, groupes de travail et commissions, véritable vivier de connaissances partagées et de pratiques mobilisables, mais également source unique d'observation des métiers et compétences. Elle est un acteur incontournable et innovant du marché de la formation, et mène depuis sa création des actions de *lobbying* reconnues.

En revanche, l'ADBS ne représente pas une branche professionnelle mais une population atomisée en termes de fonctions, postes, métiers et compétences... Elle est actuellement, avec ses adhérents, à l'écart de l'écosystème emploi et des acteurs de la politique de l'emploi au niveau national ou territorial : formations initiales, partenaires institutionnels, dispositifs emploi-formation publics, paritaires et territoriaux, financeurs, employeurs, recruteurs. De ce fait, sa connaissance du marché de l'emploi est incomplète

¹ Jean Meyriat, « Témoin ou acteur ? L'ADBS en son temps », *Documentaliste-Sciences de l'information*, vol. 40, n°2, 2003, p. 110-117

² Cf. page 60

ou du moins trop parcellaire. Cette situation constatée ne lui permet donc pas de répondre de manière satisfaisante à sa mission d'aide à l'employabilité, mission actuellement assurée dans une logique curative individuelle par des actions de pair à pair (ateliers emploi en région, groupes sectoriels) et une offre assez restreinte de produits et services emploi à destination des adhérents.

Au regard de ce constat, pour plus d'efficacité, de visibilité et d'influence, les instances de l'ADBS se sont engagées dans une démarche visant à repositionner l'association au plan institutionnel sur un périmètre d'action élargi à la fonction Information dans les organisations : activités et pratiques info-documentaires au sens large, gestion des flux d'information et de connaissance, technologies associées qui concourent à l'intelligence d'entreprise par secteur d'activité ou de manière transverse et ce, quels que soient les emplois, postes, métiers et compétences concernés.

Ce positionnement, qui s'apparente à celui d'un observatoire, dans le cadre d'un périmètre organisé autour de trois pôles (management et gouvernance de l'information, systèmes d'information, veille et intelligence stratégique), doit permettre d'accompagner les professionnels dans la connaissance du marché et la construction de leur(s) parcours professionnel(s). Un réel changement de paradigme puisqu'il s'agit de dépasser les réflexes identitaires en répondant, à partir de l'observation des pratiques sur le terrain, aux besoins informationnels exprimés dans le contexte élargi de l'information et de l'économie numériques. L'enquête métiers-salaires comme le projet en cours avec l'Académie de l'Intelligence économique² constituent les premières briques de cet observatoire.

Vers une association orientée « emploi compétences »

À la veille de ses 50 ans, l'objectif est, pour l'ADBS, de se positionner et d'être reconnue comme un opérateur à part entière de l'emploi-compétences en info-doc. Elle doit se mettre en configuration optimale pour observer les réalités de ce terrain, qualifier ainsi les attentes et besoins des acteurs institutionnels, des organisations et des professionnels, modéliser ces observations *via* la production de référentiels et une ingénierie de formation recentrée sur des parcours certifiants et innovants pour tous les salariés, agir enfin pour le développement et le rayonnement des compétences en info-doc en formulant des recommandations aux acteurs concernés. Un positionnement qui doit lui permettre de devenir un interlocuteur incontournable pour les pouvoirs publics et les institutions et de bâtir une harmonie durable avec l'ensemble des acteurs que sont les organismes de formation, les sociétés de conseil, les prestataires de services et les éditeurs...

Une transformation en profondeur, une belle feuille de route pour un projet propre à fédérer l'ensemble des forces vives de l'association : adhérents, animateurs et permanents ! ●