

métiers et compétences

[**débat**] En novembre 2011, un débat était lancé, puis régulé, par Jean Michel *via* le réseau social LinkedIn-Groupe ADBS sur le thème de l'impact de la crise économique actuelle sur les professionnels de l'info-doc dont il nous offre ici la synthèse. Il s'agissait bien sûr et au premier chef de recueillir des témoignages concrets et aussi des points de vue diversifiés sur l'impact de la crise. Mais la démarche - une sorte d'expérimentation - avait aussi un autre objectif : examiner comment des sujets critiques touchant la profession et son évolution pouvaient être débattus sur un réseau social et voir quels enseignements pouvaient être tirés d'un tel débat ouvert et *a priori* non structuré.

Crise économique, crise de la profession... constats et perspectives d'évolution



Le présent texte tente de faire une synthèse¹ des propos échangés par le groupe ADBS-LinkedIn, qui pourrait être une illustration d'un couplage possible entre des échanges sur un réseau social et une perspective de gestion collective de connaissances, à la condition toutefois d'adopter une vision intégrative des divers processus mis en œuvre.

Anticiper les évolutions

Le débat a vite porté sur les instruments disponibles pour évaluer l'impact de la crise et identifier les segments de marché porteurs pour l'emploi. Pour les débatteurs, il est urgent de créer un observatoire sur l'état actuel et futur des métiers de l'I&D qui collecte, compile, capitalise, tient à jour des données pertinentes sur l'emploi dans ce secteur, les recrutements des jeunes diplômés et les mobilités intra et interprofessionnels. Cet outil collectif devrait être créé en lien étroit avec les principaux acteurs concernés (INSEE, ANPE, APEC, associations professionnelles, établissements de formation, etc.) et des études similaires être menées au niveau européen pour permettre des comparaisons.

Des responsables de formation initiale précisent que, pour être ré-accrédités, tous les diplômes nationaux et titres professionnels doivent produire les chiffres d'insertion de leurs diplômés. Or, cette source d'information ne semble pas faire l'objet d'étude de consolidation à un niveau national.

Les associations professionnelles devraient s'engager sur un travail collectif de veille sur les marchés porteurs et les secteurs d'insertion émergents. Il ne s'agit pas seulement de faire des constats rétrospectifs (ce que fait très bien l'ADBS), mais d'avoir une approche prospective, voire même une approche opportuniste pour déceler des niches d'emploi, identifier des secteurs d'activité en demande et des zones géographiques dynamiques.

Sortir de la crise par une autre communication ?

La question cruciale de l'image de la profession et du poids des représentations mentales bloquantes a émergé très vite. Pour certains, les représentations professionnelles sont d'un autre temps, aussi bien du côté des professionnels que des entreprises, employeurs, recruteurs ou des médias. D'autres évoquent

même une fracture devenue douloureuse entre deux visions du professionnalisme de l'I&D, accentuée par l'effet des TIC, de l'internet, du numérique et du Web 2.0.

D'un côté, une vision plutôt traditionnaliste, légitimiste, met en avant des modalités d'interventions professionnelles assez classiques (même si les outils changent) mais devenues moins évidentes au regard des besoins des organisations (la structure « centre de documentation » a-t-elle encore un sens ?). D'un autre côté émerge une vision plus novatrice de la profession, assez « déstabilisatrice », plus opportuniste aussi et ne cherchant plus à se caler dans des moules ou périmètres traditionnels, avec un besoin très fort de « changer d'air » et il serait essentiel de changer de discours et d'image du métier.

S'agit-il seulement d'un problème de communication propre à ces professionnels ? Oui selon certains qui militent pour une communication plus affirmée et surtout plus stratégique (à la fois des individus mais aussi de la communauté des professionnels). Pour d'autres, le juste positionnement professionnel reste la vraie question à régler aujourd'hui.

¹ Le texte complet de cette synthèse est disponible sur le site de l'auteur : <http://michel.jean.fre.e.fr/edit/JM-ADBS-LinkedIn-Profession.htm>

L'idée surgit alors de développer et soutenir une représentation nouvelle, souple et ouverte de la profession sans cristallisation sur des emblèmes traditionnels. Cela passe par une meilleure compréhension des vrais besoins ou attentes des entreprises au regard du management de leur information, avec une vision d'ensemble des enjeux globaux et de la nécessité de la transversalité. Cela passe aussi par un accent mis sur des compétences effectives, en particulier celles qui répondent au besoin de médiation ou intermédiation dans tous les processus informationnels de l'entreprise. L'idée est très répandue que tout le monde sait gérer l'information et qu'il s'agit uniquement d'une question informatique : les professionnels doivent prouver leur valeur ajoutée en tant qu'interface ou relais indispensable entre des professionnels de divers métiers (utilisateurs, clients) et des informaticiens et autres prestataires.

La tonalité générale des échanges sur les représentations et la posture des professionnels est bien marquée : « *Il faut refuser le fatalisme et la victimisation* ». Les professionnels ont leur destin entre leurs mains et nombreux sont ceux qui ont envie de « *se retrousser les manches* », de jouer un rôle déterminant dans leurs organisations, de « *convaincre les acteurs de celles-ci qu'il y a vraiment du nouveau sous le soleil de l'info-doc* ». On milite donc pour une approche résolument dynamique de la conquête du marché professionnel.

Adopter un positionnement « compétences-métiers »

On s'accorde à dire que le management de l'I&D est difficile à comprendre pour les entreprises ou organisations. Les besoins sont objectivement réels ; pour autant, ils ne sont pas toujours explicitement reconnus et ne se concrétisent pas facilement sous forme d'offres de postes ou d'intentions de recrutement, surtout en période de crise. En tout cas, ces besoins et ces postes ne sont pas ou plus là où on les aurait cherchés anté-

Le débat sur LinkedIn

Les échanges se sont déroulés de novembre 2011 à février 2012. Ce sont au total 18 personnes qui se sont exprimées à travers 47 contributions qui témoignent d'une motivation ou implication assez forte des débatteurs par rapport au fond de la thématique. Elles se répartissent ainsi : animateur : 17 messages (37 %, messages de reformulation et de relance) ; 1 personne : 6 messages (14 %), 4 personnes : 3 messages (6 %), 12 personnes : 1 message (2 %).

En dehors de l'animateur, seul un professionnel homme a contribué (avec un seul message), ce qui peut refléter la forte féminisation de la profession mais peut aussi témoigner d'une implication plus importante des professionnels femmes par rapport à une telle thématique.

Les échanges ont été très constructifs, plutôt bien suivis, souvent assez soutenus et généralement bien rédigés. Ils témoignent d'une réelle prise de conscience de la nécessité d'une mutation à opérer dans la profession, la crise pouvant offrir de réelles opportunités pour amorcer concrètement cette mutation. On est frappé par la perception juste et lucide des réelles menaces qui pèsent sur la profession mais aussi par la tonalité plutôt optimiste de l'ensemble avec des expressions souvent assez volontaristes et conquérantes et un rejet unanime du fatalisme.

De façon plus ou moins explicite, le débat pointe la réalité de la crise économique, son impact sur la profession et fournit plusieurs témoignages personnels concrets. Pour une majorité, la situation critique constatée aujourd'hui se profile depuis plusieurs années et la crise économique actuelle se borne à accentuer les symptômes d'une crise d'identité et de positionnement plus profonde d'une profession qui semble ne s'être jamais autant cherchée.

Parmi les chiffres avancés, une étude d'*Archimag* de 2009 indique un taux de chômage de 18,2 % dans la profession de l'I&D pour un taux de chômage national de 9,1 %. Selon une étude² sur le recrutement des jeunes diplômés universitaires américains selon les filières de formation, le secteur *Library science* présente l'un des plus hauts taux de non-emploi. •

rieurement. Outre la perception prospective des opportunités, les professionnels doivent repérer et acquérir des savoirs et des savoir-faire que les entreprises attendent plutôt que vouloir à tout prix leur vendre les savoirs et gestes caractérisant la profession d'hier.

Jouer la stratégie d'entrisme

Pour un contributeur, « *un professionnel de l'info-doc n'a pas vocation à exercer dans une tour d'ivoire, coupé des utilisateurs qui ont aujourd'hui les mêmes connaissances et aptitudes qu'eux en matière d'accès à l'information* ». L'échange entre les utilisateurs et le professionnel est indispensable et doit se traduire par concertation, dialogue, partenariat, projets communs ou encore contractualisation des interventions. On peut même préconiser une véritable stratégie d'entrisme en tablant sur le recours aux compétences en I&D dans les différents processus métier et fonctions de l'entreprise. En d'autres termes, sortir le professionnel du

« centre de documentation » et insérer ou instiller les compétences de l'I&D partout où cela est nécessaire. À cet égard, le modèle aujourd'hui bien établi du management de la qualité témoigne de la réussite d'une stratégie de pénétration d'un concept dans les organisations, à tous ses niveaux.

Dans cette perspective, le professionnel est amené à jouer un rôle de médiateur-conseil entre les besoins bien spécifiques et diversifiés des multiples fonctions et métiers de l'entreprise et des ressources documentaires, méthodologiques, logicielles, etc. à mettre à disposition. Ces autres métiers ne connaissent pas ceux de l'I&D : il faut donc faire de la pédagogie, du prosélytisme et montrer l'intérêt d'agir avec l'aide d'un professionnel face aux problèmes rencontrés.

Les opportunités d'implication des professionnels de l'I&D sont plus particulièrement importantes dans les projets des organisations et elles sont à portée de main à condition de savoir les déceler (écouter des besoins de l'institution)

² Etude qui place ce secteur 159^e sur 173 en terme d'attractivité avec un taux de chômage de 15 %. Source : CONOR DOUGHERTY "Generation Jobless: Young Men Suffer Worst as Economy Staggers - From College Major to Career", *Wall Street Journal*, 7 nov. 2011 <http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204505304577000380740614776.html#articleTabs%3Darticle>, <http://graphicsweb.wsj.com/documents/NILF1111/#term=>

et d'oser proposer des interventions originales et pertinentes en termes de compétences à mettre en œuvre.

Transversalité, gouvernance de l'information

On a souligné la trop faible intégration de la documentation aux processus internes de l'entreprise, contrairement au *records management* et aux archives qui ont bien évolué sur ce terrain ou encore à la gestion de la qualité, modèle d'intégration réussie qui mélange à la fois gestion de processus, méthode, approche fonctionnelle et souci de transversalité ou universalité. Certains aimeraient que l'I&D devienne un sujet tout aussi incontournable.

Pour d'autres, les secteurs potentiels pour un déploiement de l'I&D sont à trouver aujourd'hui du côté du marketing, de l'informatique, des ressources humaines et de la formation, de la R&D et de l'innovation, de la communication (plates-formes intranet et internet d'entreprise) et du côté juridique en proposant un « mix » de compétences allant de la veille au RM et au KM ou encore au collaboratif, dans l'esprit d'une nouvelle « gouvernance de l'information ».

Le domaine de la gestion de l'information est vaste et varié et bouge beaucoup aujourd'hui. « Cette année je fais du TAL, j'apprends à programmer, je fais des ontologies. L'année dernière, j'ai fait un thésaurus, j'ai mis en place un CMS. L'année d'avant, j'apprenais à faire des produits documentaires, j'apprenais à utiliser Alexandria. Et aujourd'hui je sais que je vais associer l'ensemble de ces connaissances que je retrouve principalement dans le KM », témoigne un contributeur. Un autre dit avoir expérimenté en 2011 deux audits qui « ont conduit à produire des messages forts, impartiaux, qui surtout impliquent fortement la Direction et enfin plaident en faveur des métiers et compétences en info-doc ». Pour un professionnel d'une collectivité territoriale, « notre organisation actuelle, portée par la direction générale, nous positionne en tant que pilote de la fonction KM dans

la collectivité ; nos hiérarchies ont de toute évidence compris l'importance de la gestion des connaissances et les atouts que les professionnels de l'info/doc représentent ».

Des échanges se dégagent une vision élargie des modalités d'intervention des professionnels mettant en avant des valeurs ajoutées qui commencent à être mieux identifiées. Cela les conduit à se positionner comme des acteurs clés d'une nouvelle « gouvernance de l'information », comme des « infologues » intervenant aussi bien sur des perspectives de veille, de médiation que de capitalisation tout en étant à l'écoute des besoins émergents et visionnaires en matière de niches professionnelles à conquérir.

Comment se décrire et se vendre ?

Comment s'étiqueter pour attirer l'attention des employeurs ou recruteurs ? Pour certains, il faut éviter l'appellation « documentaliste » qui ne correspond plus aux missions ou fonctions visées aujourd'hui et au travail au quotidien que l'on sera amené à faire.

Il faudrait trouver sur les sites d'emploi généralistes ou non (les réseaux sociaux professionnels notamment) des catégorisations permettant aux professionnels de mieux se faire reconnaître. Déterminer une liste d'une dizaine de facettes de caractérisation serait déjà une avancée, peut-être avec deux niveaux de responsabilité et de compétence. À titre d'exemple, on a mentionné : documentaliste/responsable de centre de documentation, veilleur/responsable IE, *knowledge manager*, chef de projet application gestion de l'information (GED, KM, ECM, BPM, etc.), *records manager*, archiviste/responsable des archives, gestionnaire de communautés (RSE).

Une formation adaptée ?

Les difficultés rencontrées aujourd'hui par les professionnels tiennent-elles à la formation initiale ? Difficile de « tout mettre sur le dos des formateurs » disent certains. Mais la question est ouvertement posée.

Le recrutement dans les formations

La filière de formation n'est-elle pas trop étroite, trop refermée sur elle-même, avec des recrutements trop décalés par rapport aux besoins émergents des entreprises ?

Certains mettent en avant l'importance et la nécessité de la double compétence (bases en économie, droit, médecine, métiers techniques couplées à des compétences spécifiques en I&D) mais constatent que les étudiants sont surtout des littéraires, principalement des historiens, peu tournés vers les préoccupations concrètes des entreprises. D'autres considèrent qu'une formation littéraire n'est pas un handicap si l'on fait l'effort de s'intéresser à la technique.

Une autre réalité a été pointée : 80 % des élèves entrant dans les formations de la filière info-com souhaitent travailler dans des secteurs « glamour » mais malheureusement atones quant aux débouchés. Comment motiver les élèves à s'intéresser à des secteurs moins connus et plus porteurs ?

Une inadaptation au monde de l'entreprise

Une jeune diplômée (master en I&D), actuellement au chômage, exprime des doutes sur l'adaptation aux besoins. Une autre souligne que certains de ses collègues ayant prolongé leur formation par un master en I&D regrettent l'absence de partie pratique, proposée précédemment dans leur IUT. Pour une étudiante en dernière année de formation en master 2, le corps enseignant est composé à plus de 50 % de chercheurs en labo dont le savoir théorique n'apporte rien au jeune professionnel qui doit être opérationnel en entreprise.

Le sentiment prévaut que les formations sont mal conçues pour préparer des jeunes à des fonctions I&D plus transversales et à une intégration de la compétence en info-doc aux autres grandes fonctions de l'entreprise (compétences I&D pour la fonction RH, la qualité, le marketing, ou encore l'I&D d'accompagnement des projets de l'entreprise).

Si, comme l'observe un contributeur, « on admet qu'il ne faut qu'un an pour apprendre les bases du métier de documentaliste, alors, certaines entreprises préféreront former certains de leurs employés qui connaissent bien la structure pour gérer une info-doc bien adaptée plutôt que de recruter de jeunes diplômés ».

Il est indispensable de donner aux jeunes en formation des idées claires sur ce que sont les fonctions de l'entreprise, en évitant de regarder les possibilités d'emploi dans ces fonctions avec la seule loupe de l'I&D. Poussant plus avant la réflexion critique, l'un des contributeurs indique que « les meilleures opportunités sont à rechercher aujourd'hui du côté des cursus qui se focalisent sur le e-marketing ou le e-commerce (...), plus séduisants pour un recruteur qu'un expert en norme de catalogue ». Cela doit conduire à envisager des complémentarités avec les formations « digitales » (multimédia, intranet, Internet) pour « se positionner sur les chaînons manquants » et à des convergences avec les écoles de commerce ou de marketing ou encore d'ingénieurs, et intégrer dans ces formations (hors info-doc) des modules sur le management ou la gouvernance de l'I&D.

Mieux connaître l'entreprise, sa culture et ses besoins suppose de tisser des liens forts, structurés, agressifs aussi, entre formateurs et employeurs (commanditaires, structures RH) et de soutenir fortement les formations en alternance, les formations « combinées » (I&D + « autre chose »), la pédagogie de ou par projet, le développement de stages en lien avec des nouvelles niches d'emploi, et une meilleure préparation au premier poste.

Du débat se dégage toutefois l'affirmation que les étudiants des formations en I&D sont réellement motivés par les nouveaux défis, passionnés par les « objets » de connaissance, mais que subsiste un important hiatus entre ce dont on leur parle et la réalité de l'emploi et de l'exercice professionnel dans l'entreprise.

L'ADBS crée son observatoire

La réduction, dans les organisations, des structures centralisées dédiées au traitement de l'information, la montée en puissance parallèle des usages informationnels « distribués » et collaboratifs font apparaître – si on se place sous un angle RH – un paysage complexe et aujourd'hui faiblement maîtrisé. Dénominations fluctuantes, contenus d'activités hétéroclites, appropriations partielles des méthodes et techniques de gestion de l'information par de nombreux acteurs, etc. Le diagnostic des parties prenantes est souvent identique : on est un peu perdu. Combien de professionnels concernés ? autour de quelles pratiques ? avec quels périmètres fonctionnels et quelles appellations ? quelles répartitions spécialistes/non spécialistes ? quelle place dans les processus de création de valeur des organisations ? Voilà donc quelques unes des questions de base auxquelles on ne peut aujourd'hui répondre avec précision et qui justifient *a minima* la mise en place d'une fonction d'observatoire telle que l'ADBS l'envisage.

Il ne s'agit pas seulement d'observer le présent et de compiler des chiffres mais de déceler des tendances et de formuler un cadre de compréhension et d'influence pour l'avenir. Ce cadre d'analyse et de structuration du réel concerne tout autant les entreprises, les acteurs de l'emploi, le monde académique que les salariés individuels. Quelles sont les compétences spécifiques des spécialistes de l'information qui entrent actuellement en résonance (ou qui devront le faire dans le futur) avec les préoccupations et les besoins effectifs et souvent transversaux des organisations (gestion des risques, organisation apprenante, ouverture des marchés mais aussi des données, etc.) ? Quelles sont, par ailleurs, les compétences de base attendues de l'*homo numericus* et qu'est ce qui peut relever raisonnablement des attributions de tout professionnel quelle que soit sa spécialité ? Impossible en effet aujourd'hui d'envisager la gestion de l'information comme un processus isolé - trouvant sa valeur dans l'« esthétique documentaire » - mais, en même temps, nécessité de redéfinir de façon précise les contours de cette fonction support : ses modalités d'expertise propres et ses conditions de valorisation.

L'Observatoire que met en place l'ADBS présente des similarités avec les OPMQ³ avec une différence de taille : il naît au sein d'une communauté de professionnels qui a certes une évidente légitimité mais ne peut représenter à elle-seule tout l'univers de la gestion de l'information. D'où le pari d'ouverture associé à sa création et celui d'une collaboration sans préjugés avec les autres acteurs concernés (associations sœurs mais aussi professionnels de l'informatique, du marketing, des RH, etc.). Si l'on veut (par le biais d'un Observatoire efficient) comprendre quelque chose au monde qui s'invente sous nos yeux, il faudra être « agiles » – au sens des méthodes de conduite de projet éponymes – coopératifs et innovants. •

Loïc Lebigre
loic.lebigre@adbs.fr

Quelles conclusions tirer du débat ?

Pour conclure, on peut reprendre ici les exigences dégagées lors des échanges, reformulées par le modérateur du débat :

- Avoir une vision stratégique, managériale, conquérante de la fonction I&D et proposer des projets en phase avec les préoccupations réelles de l'entreprise.
- Monter résolument en compétences, en « multi-compétences » et promouvoir l'excellence des interventions et l'exigence de professionnalisme dans un contexte de « bazar informationnel » qui désorientent tout le monde.

► Déplacer les représentations mentales, les siennes comme celles des partenaires ou recruteurs (comme celle des collaborateurs) : la fonction info-doc est plus que jamais au cœur des processus innovants et n'a plus rien à voir avec les schémas d'intervention professionnelle des années 70 et avec les archétypes de l'organisation de la documentation d'hier.

C'est à ces conditions que les professionnels et la profession réussiront à surmonter la crise actuelle, crise tant identitaire qu'économique. •

Jean Michel
jean@jmichel.fr

³ Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications dont la mise en place s'est généralisée au niveau des branches après l'accord interprofessionnel de 2003.