

# débat : l'infodoc entre risques et opportunités

**Crises, évolutions ou révolutions, les métiers de l'infodoc connaissent de profonds bouleversements. Comment se repérer ? Il s'agit de considérer les professionnels et les organisations dans leur environnement global en termes d'usages et de besoins. La parole à cinq spécialistes.**

## 1 Quel vous semble être l'impact de la crise sur les professionnels de l'infodoc ?

**Anissa Ghouas-Dziri.** Je rencontre de nombreux documentalistes lors de mes formations et sur le terrain. Leur ressenti se révèle plutôt négatif : la crise économique touche directement leurs centres de documentation. Conséquence, on veut soit le fusionner avec le service de communication, soit le rapprocher des archives. Quand il ne s'agit pas de réorienter les personnes vers d'autres services et fonctions et de fermer le centre de documentation. Pourquoi en arrive-t-on là ? Il est vrai que l'on nous perçoit beaucoup plus comme consommateurs d'abonnements, de photocopies, de papier, engendrant un coût, que comme apportant une réelle participation. Dans la majorité des cas, la documentation n'est pas visible dans le processus de compétitivité de l'entreprise. Je trouve cela inquiétant.

**Martin Rouleaux Dugage.** Pour la grande entreprise de conseil à laquelle j'appartiens, la crise se traduit par une hausse de

l'activité. Ceci d'autant que Pricewaterhousecoopers (PWC) intervient prioritairement dans les domaines de la finance et de la gestion des risques. Par ailleurs, aucune inquiétude ne pèse sur le service documentaire. Ici la documentation est très liée au conseil. Lorsqu'un consultant rédige une proposition, il crée un objet commercial et demande le soutien du back-office documentaire. La crise ne remet pas en question l'utilité de ce service. La question de savoir si on continue à investir dans les ressources documentaires ou de knowledge management tient en fait à l'appréciation de leur valeur. Soit elles sont cataloguées comme administratives, un poids pour les frais généraux, soit elles font l'objet d'une vision plus opérationnelle, de middle-office très proche du client. Tout dépend de la philosophie dominante dans le collège des associés.

**Jean-Pierre Blanger.** Ce ne sont pas les travailleurs de la connaissance qui sont les premiers touchés par la crise, mais ceux de l'industrie, par exemple dans l'automobile. Il est vrai que l'on constate de toute façon une baisse d'activité. Le back-office, et donc l'infodoc, est déjà atteint ou va l'être.

Le problème est que ces fonctions ne sont toujours pas assez comprises. Pourtant la période de crise se traduit par une recrudescence des besoins en conseil. On ne peut que regretter que toutes les entreprises n'aient pas encore l'habitude de faire appel à des veilleurs capables d'apporter un conseil pertinent, même s'il faut comprendre les dirigeants et les difficultés qu'ils rencontrent. Cependant, ils réduisent la crise à des problèmes de coûts. Personnellement, je la vois sous l'angle de l'information. Aujourd'hui, on

parle davantage de valorisation du capital immatériel ; ce n'est pas le moment de le mettre à mal. Se séparer de personnes dont le métier est l'analyse du contenu ne va pas accroître la valeur de l'organisation. De même, les bases de gestion de la relation clients (CRM) doivent plus que jamais être enrichies, ce qui suppose de ne pas interrompre l'achat d'information, ceci afin d'être encore plus volontaire dans la recherche de nouveaux clients.

**MRD.** Une question clé pour les professions de la connaissance est qu'elles ne rentrent pas dans une logique de retour sur investissement, de gestion des coûts, mais dans celle du risque : pourquoi créer un service de documentation pour éviter de prendre les mauvaises décisions ? Quand on a pris les bonnes décisions, le héros est le décideur, pas le documentaliste. Si on en a pris de mauvaises, le service de documentation est le bouc émissaire rêvé. On manque de métrique sur ce sujet. Il faut essayer de se comporter en centre de profit et se faire reconnaître par ses chiffres de vente et d'achat.

**Christophe Deschamps.** Si on n'a pas donné au dirigeant des raisons de lui inspirer confiance avant la crise, une fois que celle-ci éclate, il est trop tard. Le sujet de la crise est assez présent sur la blogosphère. La couleur est plutôt pessimiste.

**Jean Michel.** À mon sens, il y a conjonction de deux crises. La première crise, depuis une dizaine d'années, est la conséquence d'internet et du numérique. Elle bouleverse les pratiques, elle rend les gens autonomes dans leurs recherches d'information et sème le doute sur l'utilité d'un professionnel. Cette remarque vient de tous les responsables d'entre-

prise pensant que l'on peut trouver n'importe quelle information en tapant un mot sur Google. Mais internet est surtout une révolution économique, faisant chuter le coût de l'accès à l'information. Or les structures de type centre de documentation sont anéconomiées, fondées sur des concepts des années 1970-1980, quand il fallait gérer de la rareté. Aujourd'hui, il s'agit de faire face à la prolifération de l'information.

La crise économique actuelle relève en fait des mêmes mécanismes : la globalisation avec internet comme première technologie de la mondialisation. Toutes les fonctions tertiaires, transversales, non directement opérationnelles sont touchées. Un patron d'entreprise fait des réductions là où ça rapporte le moins et où ça coûte le plus. Le problème pour l'entreprise est de savoir comment gérer son information pour être compétitive, non comment faire survivre un centre de documentation, structure historiquement datée.

### La crise touche-t-elle différemment les secteurs public et privé ?

**JM.** Il n'y a pas de sérieux problème pour les collectivités territoriales. Leurs responsabilités vont en augmentant et les professionnels sont soumis à des demandes, des exigences très fortes de conservation du patrimoine, d'études, de veille. Inversement, dans les grands ministères, c'est beaucoup plus délicat. De nos jours, on ne voit plus l'intérêt de structures documentaires dont les missions sont en train de rétrécir comme peau de chagrin.

La pression est bien sûr plus forte dans le privé, où on va chercher à se doter de structures documentaires plus efficaces, peut-être en réduisant le nombre de personnes ou en recrutant des personnes d'un autre niveau. On passe à une logique plus qualitative de valeur ajoutée, qui reposerait sur des professionnels capables de développer de nouvelles approches en lien avec les acteurs du terrain.

### Des fonctions ou des métiers sont-ils plus fragiles que d'autres face à la crise ?

**MRD.** Chez nous, la résistance de l'infodoc à la crise est subordonnée au positionnement du professionnel par rapport au commercial. Nous sommes focalisés sur la phase en amont de détection et d'enclenchement d'une affaire chez un client. Si, en tant que documentaliste, knowledge manager ou veilleur, la personne se situe dans ce positionnement, alors elle fait sans aucun doute partie de l'opérationnel et joue son rôle face à la crise. En revanche, si elle se situe en arrière, dans la gestion, le méthodologique, sans apport réel et immédiat, elle peut se faire du souci.

Une remarque parallèle : la dénomination de documentaliste n'existe pas à PWC et je suis même en train de supprimer celle de knowledge manager, ceci pour la fondre dans une fonction intitulée efficacité commerciale, qui comprend le knowledge management, la documentation, le management des risques, la qualité... Autrement dit, un ensemble de services de support.

**AGD.** Un documentaliste pourra être plus touché qu'un veilleur. Rechercher, apporter et diffuser de l'information dans l'entreprise est la préoccupation prépondérante en matière de gestion de l'information, par rapport à une gestion d'un stock, d'un fonds. L'intérêt actuel pour la veille donne plus de chance de survie au veilleur qu'un documentaliste.

**JM.** Je ne raisonne pas en terme de métier, mais de compétences. Il y a entre quinze mille et vingt mille personnes exerçant des fonctions liées à la documentation. Les veilleurs sont de l'ordre de quelques centaines. D'un côté, pour les documentalistes, on a un problème de masse, de l'autre, un problème de niche. En outre, les veilleurs et les knowledge managers se situent davantage dans une logique de recherche de valeur ajoutée. Inversement, chez les documentalistes, se trouvent des personnes ayant pour fonction la gestion des rayonnages de documents. Je souffre en voyant la situation d'un certain nombre d'entre elles, je ne vois pas comment parvenir à les requalifier. Comment les transformer en veill-

### + profils



Jean-Pierre Blanger, directeur recherche et développement Ricoh, membre de l'Aproged et du groupe de travail Document and Information Manager.



Christophe Deschamps, spécialiste en veille, consultant indépendant, auteur du blog Outilsfroids.net et de Travailliers du savoir (M21, 2009).



Anissa Ghouas-Dziri, docteure en documentation (université de Paris 10 Nanterre), responsable pédagogique et formatrice Serda sur la documentation, la recherche d'information et la veille.



Jean Michel, ingénieur des ponts et chaussées, consultant spécialiste de la question du repositionnement stratégique des structures documentaires, formateur, président du comité directeur de la certification de l'ADBS.



Martin Rouleaux Dugage, directeur, responsable du knowledge management pour la partie conseil chez Pricewaterhousecoopers, manager de Copains (communauté de knowledge managers), vice-président de l'institut Boostzone.fr, auteur de Organisation 2.0 (Eyrolles, 2008).

DR



leurs ou knowledge managers ? Et tout le monde ne devient pas directeur du centre de documentation.

Dans beaucoup d'entreprises, on a recruté de façon aberrante, sans vraiment tenir compte des compétences. Face à la crise, il vaut mieux arrêter de gérer du papier plutôt que continuer à payer des gens dont on aura du mal à voir ce qu'ils pourront apporter. Ils présentent un énorme besoin en formation continue.

## 2 Quels sont les besoins en information dans les entreprises et dans le secteur public ?

**MRD.** Dans le monde des professions du savoir, le premier besoin est celui de la mémoire et de la traçabilité : que sait-on faire, qui a fait ou fait quoi. Une traçabilité intelligente participe à la réponse à apporter à un nouveau client. A-t-on déjà répondu à ce type de problématique, quels sont les documents correspondants, quelle avait été la méthodologie ? Les autres besoins viennent après : la meilleure méthode, la bonne pratique, la maturation collective pour réfléchir à la façon d'évoluer, d'ajouter de la valeur à des missions.

Cela semble évident, en réalité c'est une des choses les plus difficiles qui soient. Car cela dépend de la culture de l'entreprise, de sa logique d'apprentissage. La boucle d'apprentissage se montre très exigeante, elle suppose de documenter et d'analyser un échec, de le mettre sur la place publique. Le problème de la mémoire est sociologiquement complexe, techniquement assez simple. Le service de knowledge management doit travailler dans l'activité pour être présent au bon moment. S'il est décalé d'une semaine, il devient administratif, c'est fini, il n'est plus opérationnel.

**JPB.** Les premiers besoins ont trait à différents types d'information. L'entreprise a besoin de connaître son portefeuille de clients. Qui appartient à quel groupe, quelles sont les dépendances financières, telle filiale d'un groupe international est-elle en difficulté, etc. ? C'est donc un besoin d'information financière, auquel

s'ajoute un besoin d'information économique concurrentielle sur les marchés et les compétiteurs. L'entreprise veut savoir comment ses concurrents supportent la crise, trouvent des pistes et comment elle-même peut en trouver.

**CD.** Je ne pense pas que ce soit l'information qui manque : on en est même abreuvé. Ce qui fait défaut, ce sont les capacités à l'analyser vite. Par exemple, pour que l'entreprise dispose rapidement d'indicateurs à jour sur les chiffres d'affaires de ses clients. L'infodoc doit surveiller ce qui se passe en temps réel.

Elle le fera efficacement en connaissant les besoins d'information des dirigeants, en faisant passer le flux d'information

**« Le problème pour l'entreprise est de savoir comment gérer son information pour être compétitive, non comment faire survivre un centre de documentation, structure historiquement datée »**

dans un tamis cognitif et en en délivrant l'essentiel. Filtrer l'information, c'est déjà l'analyser, reconnaître ce qui revêt de l'importance ou pas.

**JM.** Il faut changer de point de vue. Schématiquement, le problème n'est pas de savoir quels sont les services que les centres de documentation peuvent offrir pour répondre à des besoins que l'on ne connaît pas. Mieux vaut considérer les besoins fonctionnels, génériques et institutionnels plutôt qu'individuels. Je vois six pistes de besoins récurrents.

Premièrement, le besoin de veille et d'anticipation. Il concerne la direction et son souhait de dégager une vision du long terme. Deuxièmement, le besoin de réactivité à des situations critiques, à court terme, autrement dit l'alerte. C'est une autre forme de veille, attachée aux signaux du moment, moins stratégique, plus opérationnelle. Elle s'adresse à toutes les fonctions de l'entreprise.

Troisième besoin : le soutien logistique aux activités métier. Par exemple, cela consiste à fournir normes et brevets au bureau d'étude. Ici, une nouvelle dimension émerge : le soutien aux processus et aux projets. Il leur faut un accompagnement infodocumentaire. Les collaborateurs ne se rendent plus au centre de documentation, les compétences documentaires se délocalisent et viennent à la disposition de leurs projets. Quatrième besoin, en émergence depuis quatre ou cinq ans, la transversalité. La documentation construit des ponts entre les disciplines et les métiers, la documentation met en relation. Si l'entreprise veut être innovante et compétitive, elle doit faire preuve d'une approche globale et multidisciplinaire. La documentation devient un dispositif qui déstabilise les rigidités de l'entreprise, permet la transversalité avec les facettes juridiques, techniques et autres. C'est l'entreprise postmoderne. Cinquièmement, les besoins liés à la mémoire, de l'archive au records management.

Enfin, le sixième besoin est lié à l'élévation du niveau de compétence des agents, via notamment les périodiques que l'on fait circuler.

Il y a donc de quoi faire ! Il faut amener la direction de l'entreprise à clarifier ses priorités par rapport à ces types de besoin. C'est le principe de l'analyse de la valeur, ne pas raisonner sur des solutions, mais essayer de remonter à la racine des besoins.

**AGD.** Je considérerais davantage les besoins propres au métier du documentaliste. Il y a des besoins de formation aux nouvelles technologies. La demande de connaissances sur les outils est forte, qu'il s'agisse de veille, de documentaire ou de collaboratif.

S'ajoute un besoin personnel de davantage de méthodologie et de pratique documentaire : gestion de l'information – évaluer l'activité documentaire, faire une étude de besoin, etc. – et recherche.

Un troisième type de besoin a trait à la valorisation de l'activité documentaire par la communication. Les professionnels cherchent à valoriser leur service documentaire par leurs produits, la fourni-



ture d'information, l'anticipation de la demande.

### 3 Tous les besoins de l'entreprise en information et gestion de l'information sont-ils pris en charge ? Par qui ?

**CD.** Dans l'entreprise, les compétences en recherche d'information se sont disséminées et chacun a progressé. La décentralisation du système d'information est un facteur d'optimisation : les spécialistes d'un domaine sont les meilleurs veilleurs pour leur propre service et cela fonctionne pour l'ensemble de l'organisation à condition de mettre en place de la coordination.

Mais, globalement, les besoins en information sont loin d'être satisfaits dans l'entreprise. Créez une *cellule de veille* : le terme même est restrictif et ne donne pas envie d'aller demander une information au veilleur. Un service de veille a besoin d'un veilleur qui sache administrer et d'un autre qui sache animer. À tel point que l'on pourrait se demander si deux personnes ne suffiraient pas pour assurer ce service, hors les cas des très grandes entreprises.

**MRD.** Dans une entreprise, il y a toujours une tension entre la centralisation du service de veille pour réduire les coûts et la décentralisation, plus chère, des veilleurs. Cependant l'objectif de la veille n'est pas la réduction des coûts, mais la réduction du nombre d'erreurs par la fourniture d'une information de qualité. Par ailleurs, multiplier le nombre de veilleurs selon les communautés ou les problématiques risque de se traduire par autant de référentiels et de silos d'information. Ça ne marche pas. Il faut effectivement une coordination centrale s'occupant de standards de vocabulaire, d'outils et d'interface afin que toutes les veilles interopèrent. En outre, cela doit prendre en compte la protection des droits d'accès et d'usage et les différents aspects juridiques. Actuellement, tout cela est rarement traité.

**JPB.** Il manque une fonction majeure dans l'entreprise. On a une strate de type infrastructure, avec la fonction de

directeur informatique. Puis une strate de gestion de *l'information informatique*, fonction remplie par le directeur du système d'information (DSI). Son rôle consiste à faire en sorte que la bonne information traitée dans l'entreprise arrive à la bonne personne au bon moment. Enfin, dans la strate gestion de l'information, le documentaliste traite une information non structurée, souvent captée à l'extérieur de l'entreprise. Directeur informatique, DSI et documentaliste, chacun joue parfaitement son rôle, mais dans son périmètre restreint et la mise en relation entre ces fonctions ou interhiérarchique n'existe pas. De plus, le juridique, le risque, la concurrence, l'environnement de l'entreprise sont également à prendre en compte, de même que la question de la valorisation du capital immatériel. D'où une nécessaire prise de conscience et le besoin d'une fonction s'en occupant de façon opérationnelle. C'est la réflexion que nous menons, à l'Aproged et Xplor France, au sein du groupe de travail sur la fonction provisoirement baptisée document and information manager (Dim).

Un Dim doit pouvoir répondre à la question : j'ai besoin de telle information pour un client, puis-je la transmettre ? Cette information peut être essentielle pour le business tout en étant confidentielle, que décider ? On se situe dans un système complexe. Le Dim constitue une fonction formalisée, travaillant en réseau, avec un haut niveau à la fois de compétence, de responsabilité et d'autorité. Bien sûr, cette fonction se décline à partir de la stratégie de l'entreprise. Elle se situe dans une démarche d'urbanisation non du système d'information, mais de l'information elle-même.

**CD.** J'ai l'impression d'un télescopage entre deux univers, l'entreprise classique et l'entreprise 2.0, qui arrive de manière forte avec des outils collaboratifs permettant de décentraliser tout en préservant une coordination. Ces outils ne suffiraient-ils pas à gérer les problématiques que nous évoquons ici, au lieu de conserver une logique où l'on essaie encore d'englober ?

**JM.** L'enjeu tient à la conscience au niveau du top management que l'information ne se gère pas simplement avec une plate-forme informatique, mais avec une vision urbanistique – que j'appelle l'infopolis – de la gestion de l'information dans l'entreprise. Celle-ci doit définir le rôle des uns et des autres, la DSI, la communication, les archives, et poser les règles d'une gestion pertinente à l'heure d'internet, de l'autonomisation, de la proximité. Quand un chercheur produit un texte, il contribue à l'infopolis. Comment indexe-t-il son document ? Comment celui-ci est-il partagé entre la documentation, les archives et le bureau d'études ? Tout dépend d'une vision d'organisation collective prenant en compte les multiples facettes liées à cette information. Mais on ne sait pas faire. L'exemple le plus frappant est l'échec patent de nombre d'intranets qui sont des désordres informationnels parce que le problème n'a pas été envisagé sous l'angle de l'urbanisation.

### En formation continue, les stagiaires viennent-ils avec des problématiques de prise en charge globale de l'information dans l'entreprise ?

**AGD.** La plupart du temps, non, ils gèrent uniquement leur propre environnement documentaire. Cependant, le stage peut être l'occasion d'une prise de conscience qui sera amenée vers les dirigeants. C'est ce qui se produit déjà pour la maîtrise des logiciels documentaires et l'implication des documentalistes dans les cahiers des charges de réinformatisation.

### 4 Comment évoluent les métiers ? De nouveaux métiers apparaissent-ils ?

**AGD.** Trois points sur l'évolution des métiers. On parle d'évolution vers la veille, le knowledge management... Ce sont de grands mots, qui correspondent à des statuts difficiles à atteindre. Le premier point d'évolution serait d'aller vers la consolidation des compétences des documentalistes par rapport à des besoins bien définis de l'entreprise ; ne





pas aller dans tous les sens, mais que la personne perçoive qu'elle est en train de gérer un parcours professionnel, d'évoluer dans son métier. D'où un besoin de formation qui consolide ses compétences. Autre point, en relation avec les décideurs, la hiérarchie : reconnaître la profession, la légitimer, elle qui est assez bafouée. Il faut une reconnaissance, un suivi, une attention à ce métier, pour rassurer le documentaliste et lui permettre d'aller de l'avant.

Troisième point. Je vois aussi l'évolution du métier par l'intégration dans des réseaux professionnels, par secteur d'activité, par région ou autres, ce qui reconforte et dynamise la profession dans l'entreprise et vis-à-vis de l'extérieur.

**JM.** Arrêtons de définir le professionnel de la documentation comme la personne travaillant dans le centre de documentation. Parle-t-on des qualiciens comme les professionnels du centre de qualité? Non! Il faut dissocier le métier de son lieu d'exercice. Le métier de documentaliste va être de plus en plus un métier de nomade, d'itinérant devant aller sur le terrain des autres. Il s'agit de mettre l'accent sur des compétences applicables à des situations différentes plutôt que de s'enfermer dans un métier qui serait l'expression conjoncturelle, momentanée de quelque chose. L'approche d'avenir consiste en des compétences relativement multidimensionnelles, multidisciplinaires, qui s'appliqueront dans la mesure du nécessaire selon des besoins : la mémoire, la veille, etc.

**MRD.** Jusqu'à aujourd'hui, la gestion de l'information a surtout été traitée sous l'angle purement documentaire. Désormais, apparaissent des extensions de ce métier, voire des nouveaux métiers. Tout d'abord, l'animation de réseau ou de communauté. Savoir créer une dynamique de réseau, de participation conduisant les gens à échanger leurs savoirs, en temps réel, cela ne s'improvise pas. Ensuite, le déploiement des outils de collaboration, ce qui suppose de les connaître et

savoir s'en servir. Enfin, peut-être, le *management de l'attention*. Les newsletters des années 1990, ça ne passe plus. Pour obtenir l'attention qu'ils souhaitent, les professionnels de l'infodoc doivent utiliser les techniques de présentation ayant cours dans les médias. Or ces bases ne sont pas enseignées aux documentalistes.

**CD.** Tout à fait, la mise en scène de l'information est absolument essentielle, on ne peut pas continuer à recevoir des pavés de textes illisibles. Je suis également d'accord avec le rôle de *community manager*, qui sera demain une des extensions possibles du métier de documentaliste. Mais n'oublions

### « L'émergence permanente de nouveaux usages et de nouveaux outils fait la substance des métiers de documentaliste et de veilleur »

pas la recherche d'information. Si nous devenons tous des chercheurs d'information, cela ne signifie pas que nous soyons tous aussi efficaces. Le documentaliste et le veilleur vont rester des chercheurs d'information. On continuera à les solliciter à condition qu'ils apportent l'information que personne d'autre n'a trouvée. Avec Google, les collaborateurs s'adressent de moins en moins aux documentalistes pour des recherches pointues, chacun obtenant à son niveau des résultats sur internet, et les équations de recherche sophistiquées sur des bases de données ne sont plus incontournables comme elles l'étaient il y a dix ans. Les professionnels de l'information doivent apporter une autre valeur ajoutée.

Les sources et les types d'information en ligne sont de plus en plus disparates. Les professionnels vont devoir rechercher de l'information sur un moteur, sur un réseau social, ces outils

émergents et grands pourvoyeurs d'information pour qui sait les interroger en connaissant leurs interfaces, les mots-clés, les opérateurs qu'ils utilisent. Autrement dit, on passe d'une complexité d'interrogation liée à la structure des bases de données à une complexité tout aussi grande, mais liée à la quantité de types de sources interrogeables. Il va falloir maîtriser cela.

Par ailleurs, un autre aspect paraît essentiel dans l'évolution des métiers ; il s'appuie sur les bases de la business intelligence et de l'information décisionnelle, avec notamment le data mining, ou creusage de données, et les applications de traitement de l'information non structurée. Grâce au format XML, le data mining parvient à fouiller dans les données, ce qui réclame une vraie compétence de manipulation pour étudier ces données, télescoper entre elles des données a priori sans rapport et faire émerger des pépites, du sens. Cela suppose pour les professionnels des formations complémentaires.

### 5 Les formations sont-elles adaptées aux besoins des entreprises et des organisations ?

**AGD.** Il faut considérer les formations initiales et les formations continues. Il y a eu une refonte des programmes universitaires pour la formation des documentalistes, prenant mieux en compte les nouvelles technologies et les besoins du marché. C'est une nouvelle génération de professionnels que l'on forme, très opérationnelle.

Je reste très frappée par le clivage entre générations. Il faut reconnaître que de nombreux documentalistes d'une quarantaine d'années et plus sont souvent dépassés par l'informatique. À la formation continue de les aider à se mettre à niveau. Mais les formateurs sont aussi confrontés à certaines personnes totalement démunies qui n'ont jamais appris la documentation. Ce sont des juristes, des assistants, des secrétaires. Pour eux, pour elles, il faut apporter une base de découverte du métier, avant même de parler de technologie ou de spécialisation.



**JM.** Le problème des formations initiales en infodoc en France est double. D'une part, elles sont nombreuses, très petites et dispersées. D'autre part, elles se situent à des niveaux qui ne sont pas forcément adaptés. Voyez la quantité de formations de niveau DUT, aujourd'hui problématique car ne correspondant pas aux besoins de l'entreprise. Parallèlement, d'autres formations très intéressantes ouvrent dans des écoles d'ingénieur ou de commerce, dans certaines universités innovantes, ceci à un niveau bac + 5, voire doctoral. Voyez à l'étranger, l'Allemagne ou les pays anglo-saxons bénéficient de dispositifs universitaires beaucoup plus étoffés, avec des effectifs bien supérieurs et des actions de recherche.

**JPB.** Pour la formation initiale, il me semble que les écoles ont beaucoup évolué et proposent les enseignements de base nécessaires, avec une bonne connaissance des technologies et un certain niveau de spécialisation. En revanche, l'offre de formation continue me paraît moins satisfaisante, malgré le nombre de dispositifs mis en place par l'État. C'est une des raisons de notre travail sur le Dim, dans le cadre duquel nous réfléchissons sur des modules de compétences et la redéfinition de cursus. Cette démarche a été appliquée par l'ADBS pour la fonction documentation ; il faut que l'on élargisse cela sur la fonction Dim vis-à-vis de l'entreprise.

**CD.** On est très loin de disposer des formations suffisantes. Le cursus des formations documentaires reste extrêmement traditionnel, orienté vers des outils dont on se demande combien de temps ils seront encore utilisés. Non qu'ils soient désuets, mais ils apparaissent bien éloignés de ce qui vient du web 2.0 et débarque dans l'entreprise. Ne finira-t-on pas par passer d'une taxonomie d'entreprise au vocabulaire créé par les utilisateurs, sachant que l'on est loin des approximations du début ? Nous assistons à un télescopage entre les générations d'outils et entre les usages qui en découlent. Via les outils sociaux, la structuration traditionnelle de la connaissance éclate, avec l'intérêt de déboucher sur de

nouvelles pistes de travail dont on n'a même pas encore conscience... Le risque est à prendre : se lancer ou non !

**MRD.** Actuellement, je n'ai pas trouvé de formation sur les questions d'animation de réseau et de mise en scène de l'information. À tel point que je réfléchis à en mettre une en place en m'appuyant sur trois grandes thématiques, la technologie, l'animation des réseaux et l'intégration dans une organisation.

Par ailleurs, peut-être manque-t-il, au-dessus du cursus de manager de l'information, une école de guerre du management, équivalente de l'école de guerre introduite dans les armées face au défi de la technologie, pour réfléchir à la stratégie et à la doctrine. Comment être armé pour répondre dans l'entreprise à la révolution de l'information ? Il n'y a pas de doctrine dans le management, or apporter une nouvelle approche à celle de l'économie d'échelle et de l'ère industrielle est nécessaire. Ce pourrait être la doctrine de *l'industry sens making*, à inventer, qui serait portée à un très haut niveau, par les dirigeants eux-mêmes, grâce à l'enseignement qu'ils auraient reçu de spécialistes et du travail en commun de définition du sens de cette évolution pour leurs propres entreprises.

## 6 Quelle est votre vision des métiers de l'infodoc à court ou moyen terme ?

**JPB.** Je reprendrais trois idées pour répondre. L'élargissement de la fonction en horizontal, par la maîtrise des outils et des moyens, et en vertical, dans la hiérarchie. Ensuite, l'urbanisation de l'information. Enfin, le plus essentiel, le travail en réseau.

**CD.** Ma réponse tient en une remarque : l'émergence permanente de nouveaux usages et de nouveaux outils fait la substance des métiers de documentaliste et de veilleur. En sachant que la qualité première des professionnels doit rester la curiosité.

**AGD.** Pour moi, il faut redonner confiance à ces métiers. Les documentalistes doivent oser s'impliquer dans le

processus de développement de l'entreprise, et ne pas se laisser pousser en marge des dimensions de compétitivité et de développement.

**JM.** Certaines professions se posent la question de la renaissance de leurs métiers, au sens historique de ce mot. Nous avons besoin de voir au-delà de la péripétie, de la prolifération des métiers, de l'exacerbation des conflits entre les chapelles : aujourd'hui, face aux besoins fonctionnels génériques de l'entreprise, que sont les métiers de l'information, de l'accompagnement en information-documentation ? Requestionnons les fondements des métiers.

Mais ne cédon pas à l'impression de panique. Je suis très optimiste, il y a des opportunités fabuleuses, à condition de chercher des positionnements professionnels en dehors du centre de documentation, dans des niches porteuses.

**MRD.** L'infodoc peut connaître la même évolution que dans l'armée, où se sont peu à peu distingués, d'une part, le service de documentation et, d'autre part, le système d'information tactique. Les professionnels peuvent soit choisir de rester dans le premier modèle et risquer d'être éliminés lors de la prochaine coupe budgétaire, soit refuser le back-office et se projeter dans l'action. Alors, leurs métiers changeront non pas de nature, mais de perspectives puisqu'ils s'exerceront dans l'information tactique, dans le temps réel. Il s'agit de partir à la conquête d'un nouveau métier. ■

**Table ronde animée  
par Michel Remize**

# sommaire

## [état de l'art]

- 04 l'infodoc part à la conquête de nouveaux territoires
- 08 le portrait type des nouveaux professionnels
- 10 signaux forts et faibles du marché de l'emploi
- 11 les logiciels du métier
- 12 technologie et évolution des professionnels
- 14 débat : l'infodoc entre risques et opportunités
- 20 Association des professionnels de l'information et de la documentation
- 21 Association des directeurs et des personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation
- 22 Association des professionnels internet des collectivités publiques locales
- 23 Association des documentalistes de collectivités locales
- 24 Fédération des professionnels de l'intelligence économique
- 25 Documentatwork
- 26 Association belge de documentation
- 27 Groupe romand de documentation

## [stratégie]

- 28 petit manuel de combat à l'usage du documentaliste
- 30 la valeur ajoutée du chercheur d'information
- 32 la communication, enjeu des métiers de l'information stratégique
- 34 les métiers de l'infodoc acteurs de l'e-administration

## [mise en œuvre]

- 36 individualisez votre parcours de formation
- 38 bâtir ses propres trajets dans la vie professionnelle
- 44 réseau professionnel à mon service

## [solutions]

- 48 la formation en infodoc avance vers la spécialisation
- 51 la formation d'un IUT dans le concret de l'infodoc
- 53 le pied à l'étrier avec l'École de bibliothécaires documentalistes
- 55 EEIE, une nouvelle dynastie de l'intelligence économique
- 57 de l'informatique à la gestion de contenus numériques
- 59 panorama des formations initiales
- 69 offre de formation continue

## [retour d'expérience]

- 71 un stage pratique : vite dans le vif
- 72 plus loin avec la formation continue
- 73 Annick Dupond, enfin diplômée à la force du poignet
- 74 du e-business à l'e-administration
- 75 première Dim de France

## [sources]

- 76 ouvrages, études, associations, sites d'information et d'emploi

### + nos auteurs et experts

#### Jean-Philippe Accart

Auteur de *Le métier de documentaliste*, Cercle de la librairie, 2008.

#### Virginie Boillet

Responsable des études SerdaLab

#### Mark Booterstone

Directeur marketing EMEA de Dow Jones

#### Guillemette Borrel

Consultante LGM

#### Sonia Boucheron

Service emploi de l'ADBS

#### Hugo Cousin

Chef de projet administration électronique, ministère de la Justice

#### Christophe Deschamps

Outilsfroids.net, auteur de *Travailleur du savoir*, M21, 2209.

#### Christophe Dutheil

Journaliste spécialisé

#### Jean Gauthier

Manager du département Formation, Groupe Serda

#### Paul Guédon

Directeur et fondateur du cabinet Mutations-Publiques, fondateur et commissaire des Rencontres nationales Inop

#### François Libmann

Directeur de FLA Consultants et de Bases Publications

#### Nicolas Moinet

Maître de conférences et directeur du master IE et communication stratégique, Icomtec, université de Poitiers

#### Jean-Marc Ogier

Professeur des universités, vice-président Tic-Tice et systèmes d'information, université de La Rochelle

#### Sophie Paisant

Journaliste spécialisée

#### Tahiry Rafelanaharifera

Étudiant en master Icomtec

#### Martine Sibertin-Blanc

Présidente de l'ADBS, Association des professionnels de l'information et de la documentation