



**HAL**  
open science

**L'incidence de l'objet documentaire sur l'identité professionnelle. Le cas des agents des grands musées nationaux chargés de la documentation scientifique des collections.**

Corinne Jouys Barbelin

► **To cite this version:**

Corinne Jouys Barbelin. L'incidence de l'objet documentaire sur l'identité professionnelle. Le cas des agents des grands musées nationaux chargés de la documentation scientifique des collections.. domain\_shs.info.comm. 2006. mem\_00000405

**HAL Id: mem\_00000405**

**[https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00000405](https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000405)**

Submitted on 22 Nov 2006

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS  
INSTITUT NATIONAL DES TECHNIQUES DE LA DOCUMENTATION

MEMOIRE pour obtenir le  
Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD  
niveau I

présenté et soutenu par  
Corinne Jouys Barbelin

le 26 octobre 2006

L'incidence de l'objet documentaire sur l'identité  
professionnelle  
Le cas des agents des grands musées nationaux chargés  
de la documentation scientifique des collections

Jury  
Madame Muriel AMAR  
Madame Hélène MAHÉ

Cycle supérieur Promotion XXXVI

# Remerciements

Que soit remerciée Madame Muriel Amar pour son soutien et sa disponibilité tout au long de mon travail. Les conversations que nous avons eues ont enrichi et fait évoluer ma réflexion. Je la remercie également pour la richesse des contacts professionnels que j'ai pu nouer grâce à elle.

Toute ma gratitude à Madame Hélène Mahé pour sa confiance, l'attention qu'elle a portée à mon travail et ses explications sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Grâce à elle, ce domaine a perdu un peu de son mystère. Merci à Madame Sophie Méaux qui m'a éclairée sur les arcanes de la LOLF et m'a guidée dans l'architecture complexe du contrat de performance du musée du Louvre.

Entre le point de départ et l'accomplissement de ce mémoire, bien des personnes m'ont apporté leur concours en acceptant généreusement de m'offrir une partie de leur temps en me recevant. La description de leurs activités, de leur lieu d'exercice et de leurs projets a nourri cette étude. Merci donc à Isabelle Loutrel, Evelyne Pomey, Jean-Christophe Ton-That, Sarah Frioux-Salgas, Carine Prunet, Cécile Colonna, Patricia Kalensky, Elisabeth David, Cécile Jail, Anne Mettetal-Brand, Béatrice Tupinier, Catherine Bastien, Elisabeth Lebreton, Victoria Fernandez, Danièle Kriser, Bénédicte Verny, Christine Lorre, Brigitte Tailliez, Agnès Scherer, Caroline Biro, Anne-Elisabeth Dunn-Vaturi, Magali Coudert, Réjane Burki, Fabienne Brahim-Bounab et Cathy Royan.

Enfin, tous mes remerciements à Alexandra, Muriel, Soizic, Florence, Hervé, Corentin et Pauline pour leur soutien sans faille, leur patience mise à rude épreuve, leurs judicieux conseils et leurs lectures très critiques.

# Notice

**Notice :** JOUYS BARBELIN, Corinne. *L'incidence de l'objet documentaire sur l'identité professionnelle. Le cas des agents des grands musées nationaux chargés de la documentation scientifique des collections.* Mémoire présenté en vue d'obtenir le DESS en sciences de l'information et de la documentation spécialisées, Paris, INTD, 2006, 206 p.

**Résumé :** Sous les effets conjugués de l'évolution des technologies de l'information et de la communication, et de la rationalisation des organisations, l'identité des professionnels de l'information et de la documentation devient une question récurrente, en particulier dans les musées. A partir d'une enquête et d'entretiens menés auprès du personnel chargé de la documentation scientifique des collections dans les grands musées nationaux, ce mémoire s'attache à montrer ce qu'induit la nature de l'objet documentaire sur l'identité professionnelle quand le document est également objet muséal. Compétences, image de soi, reconnaissance des autres acteurs et statut professionnel sont au cœur d'une problématique que rend plus complexe encore la profonde mutation des musées, ces trente dernières années. Aider ces documentalistes scientifiques à construire leur identité, en stimulant l'engagement personnel de l'individu et en impliquant le groupe collectivement dans un projet d'entreprise, c'est répondre au nouvel enjeu qu'est la documentation dans l'univers des musées.

**Descripteurs :** ADMINISTRATION ; COMPÉTENCE ; CONDITION DE TRAVAIL ; DOCUMENTALISTE ; ENQUÊTE ; ENTRETIEN ; IDENTITÉ PROFESSIONNELLE ; MÉTIER ; MUSÉE ; ŒUVRE D'ART ; PRATIQUE PROFESSIONNELLE ; PROFESSION ; PROFESSIONNEL DE L'INFORMATION ; STATUT PROFESSIONNEL ; TRAITEMENT DOCUMENTAIRE ; ADBS ; MUSÉE D'ARCHÉOLOGIE NATIONALE ; MUSÉE D'ORSAY ; MUSÉE DU LOUVRE ; MUSÉE DU QUAI BRANLY ; MUSÉE NATIONAL D'ART MODERNE ; MUSÉE NATIONAL DU MOYEN AGE ; MUSÉE NATIONAL DES ARTS ASIATIQUES

# Table des matières

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>9</b>
<b>PARTIE I - UNE IDENTITE PROFESSIONNELLE : COMMENT ET POURQUOI ?</b> .....	<b>13</b>
<b>1- Métier, compétence, qualification, profession, fonction, savoir, connaissance... : quelques repères pour éclairer un débat complexe</b> .....	<b>14</b>
1.1    Métier.....	14
1.1.1    Définition.....	15
1.1.2    Évolution historique.....	15
1.1.3    Profession.....	17
1.2    Compétence.....	17
1.2.1    Définition, nature et contenu de la compétence.....	17
1.2.2    Compétence et qualification.....	19
1.3    Emploi, emploi-type, fonction, poste, finalité, mission, activité.....	20
<b>2- Qu'est-ce que l'identité professionnelle ?</b> .....	<b>22</b>
2.1    Nature de l'identité professionnelle.....	22
2.2    L'identité professionnelle : une construction.....	23
2.3    L'identité professionnelle par la professionnalisation.....	24
2.4    Les apports de l'identité professionnelle.....	25
<b>3- L'identité des professionnels de l'information et de la documentation aujourd'hui</b> .....	<b>27</b>
3.1    Qu'est-ce qu'un professionnel de l'I-D aujourd'hui ?.....	27
3.1.1    Le profil du professionnel de l'I-D.....	27
3.1.2    La mission du professionnel de l'I-D.....	29
3.1.3    Quelles compétences attend-on d'un professionnel de l'I-D ?.....	29
3.2    L'information et la documentation : un ou des métiers ?.....	32
3.3    Bibliothèque, archives et documentation : qu'en est-il ?.....	34
3.4    Non-reconnaissance, crise d'identité et trouble : le quotidien des professionnels de l'I-D ?.....	35
3.5    L'avenir des professionnels de l'I-D.....	37
<b>4- Quand l'objet documentaire est à l'origine d'une crise identitaire : le cas de l'objet muséal</b> .....	<b>39</b>

4.1	L'objet muséal est-il un document ? .....	39
4.2	La documentation des objets muséaux : une affaire de spécialistes.....	45
4.3	L'analyse documentaire de l'objet muséal : un exercice périlleux.....	48

**Partie II - L'IDENTITE PROFESSIONNELLE DES AGENTS EXERÇANT DES  
FONCTIONS DE DOCUMENTATION DANS LES GRANDS MUSEES NATIONAUX :  
NON RECONNAISSANCE, MALAISE ET POROSITE ..... 52**

**5- Les musées : un monde en mutation..... 53**

5.1	Définition, rôle et missions du musée .....	53
5.1.1	Une définition flottante.....	53
5.1.2	Quatre fonctions essentielles.....	54
5.2	L'évolution des musées français .....	55
5.2.1	Bref historique.....	55
5.2.2	La modernisation de l'organisation et la professionnalisation du personnel ....	56
5.2.3	Le musée est-il une entreprise ?.....	61
5.3	Présentation sommaire des 7 musées nationaux de notre étude .....	61
5.3.1	Le musée du Louvre.....	62
5.3.2	Le musée national du Moyen Age-Thermes et hôtel de Cluny.....	63
5.3.3	Le musée d'Orsay .....	63
5.3.4	Le musée national des Arts asiatiques-Guimet .....	63
5.3.5	Le musée national d'Art moderne .....	64
5.3.6	Le musée du Quai Branly.....	65
5.3.7	Le musée d'Archéologie nationale.....	65
5.4	La fonction documentaire : une fonction récente et un enjeu pour les musées ..	66
5.4.1	La place progressive de la documentation dans les musées : du système d'information personnelle à l'officialisation .....	66
5.4.2	L'implantation, la direction et le fonctionnement de la documentation scientifique dans les musées.....	70
5.4.3	Description de l'activité, des produits et des outils associés à la documentation scientifique.....	74
5.4.4	Les compétences requises pour une performance optimale du personnel chargé de la documentation scientifique et l'évaluation de ces compétences.....	78

**6- Les agents chargés de la documentation scientifique : nouveaux acteurs des  
musées nationaux..... 80**

6.1	De la diversité des statuts et des fonctions.....	80
6.1.1	Les chargés d'études documentaires.....	81
6.1.2	Les secrétaires de documentation.....	82

6.1.3	Les contractuels payés sur poste ou « contractuels » .....	82
6.1.4	Les contractuels payés sur crédits de vacation ou « vacataires » .....	83
6.1.5	Le cas particulier des ingénieurs d'études.....	83
6.1.6	Les autres corps et statuts.....	84
6.2	Une incertitude sur leur nombre.....	85
6.3	Leur profil .....	85
6.4	Leurs activités .....	87
6.4.1	Les activités documentaires .....	88
6.4.2	Les activités de gestion des collections .....	89
<b>7- Les agents chargés de la documentation scientifique : une identité brouillée</b>		<b>91</b>
7.1	Ces agents exercent-ils un métier du secteur de l'I-D ? .....	91
7.1.1	Leurs activités sont-elles des activités de l'I-D ?.....	91
7.1.2	Leurs compétences sont-elles en accord avec celles présentées dans le volume 1 de l' <i>Euroréférentiel</i> ? .....	93
7.1.3	Ont-ils une zone d'autonomie ? .....	94
7.2	L'identité pour soi .....	96
7.2.1	De la formation initiale à l'adaptation aux réalités d'un secteur : une identité évolutive.....	97
7.2.2	Satisfaits ou non ? .....	97
7.2.3	« Je suis documentaliste » ? .....	98
7.2.4	« Nous sommes chargés de la documentation scientifique sur les œuvres » ..	98
7.2.5	L'engagement auprès d'une association professionnelle.....	98
7.3	L'identité pour autrui.....	99
7.3.1	Leurs relations avec les conservateurs du patrimoine .....	100
7.3.2	Leurs relations avec les autres personnels de musée.....	106
7.3.3	Leurs relations avec les usagers .....	108
7.3.4	Leurs relations avec le grand public .....	109
7.4	Une image brouillée que partagent leurs collègues des grands musées occidentaux .....	109
7.4.1	L'Espagne .....	110
7.4.2	Le Royaume-Uni .....	111
7.4.3	Le Québec.....	112
<b>PARTIE III - DEVELOPPER DES CONTEXTES FAVORABLES A LA RECONNAISSANCE DE L'IDENTITE PROFESSIONNELLE : QUELQUES PISTES.....</b>		<b>113</b>
<b>8- Construire l'identité par le management des ressources humaines .....</b>		<b>114</b>
8.1	Mener une étude sur les fonctions, les compétences et les articulations.....	114

8.1.1	Les études britannique et québécoise .....	115
8.1.2	L'étude des fonctions documentaires au musée du Louvre : méthode et résultats.....	117
8.2	La formation continue .....	120
8.3	La validation des acquis de l'expérience et la certification .....	122
8.4	Faire de l'exercice de la fonction documentation une profession ? .....	123
<b>9-</b>	<b>Construire l'identité par le management des connaissances .....</b>	<b>125</b>
9.1	Les réseaux.....	125
9.1.1	Définition, caractéristiques et objectifs.....	125
9.1.2	Les réseaux des gens de musée .....	126
9.2	Les communautés de pratique .....	127
9.2.1	Définition et objectifs .....	127
9.2.2	Mettre en place et réussir une communauté de pratique .....	129
9.2.3	Le cycle de vie d'une communauté .....	131
9.2.4	Créer des communautés de pratique en lien avec la documentation des musées .....	132
	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>134</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>139</b>
	Bibliographie analytique .....	141
	Bibliographie alphabétique .....	166
	Bibliographie complémentaire.....	178
	Adresses des sites Internet consacrés aux musées nationaux étudiés.....	181
	<b>Sigles.....</b>	<b>182</b>
	<b>Annexes .....</b>	<b>184</b>
	Annexe 1 : Guide d'entretien .....	185
	Annexe 2 : Questionnaire.....	188
	Annexe 3 : Lettre d'accompagnement du questionnaire .....	192
	Annexe 4 : Résultats de l'enquête .....	193
	Annexe 5 : Organigrammes et implantations des unités documentaires .....	196
	Annexe 6 : Emploi-référence RIME .....	201
	Annexe 7 : Extrait du <i>Guide de l'évaluation / notation</i> , Direction des Affaires générales, ministère de la Culture et de la Communication, novembre 2004 .....	203
	Annexe 8 : Grille d'évaluation des compétences du personnel de documentation Musée du Louvre.....	204
	Annexe 9 : Liste des compétences en information et documentation, <i>Euroréférentiel</i> , volume 1 .....	205



# Liste des figures

<b>Figure 1 : Les catégories de documents .....</b>	<b>44</b>
<b>Figure 2 : Analyse de l'objet muséal : nature des informations contenues.....</b>	<b>47</b>
<b>Figure 3 : L'organisation fonctionnelle d'un grand musée .....</b>	<b>59</b>
<b>Figure 4 : Les trois âges des musées .....</b>	<b>60</b>

# Introduction

L'observation et l'analyse de la place nouvelle accordée au salarié ou revendiquée par lui, alors que le monde du travail est en pleine mutation, sont au cœur de l'actualité. Elles donnent lieu à une littérature abondante, à la mesure de l'intérêt de ce domaine de recherche pour la sociologie du travail. Nombre de ces travaux ont mis en avant la notion et la problématique de l'identité professionnelle.

Si la question de l'identité professionnelle intéresse l'ensemble des professionnels de l'information et de la documentation, j'ai choisi de porter mon attention sur le cas des agents exerçant des fonctions liées à la documentation scientifique des collections dans les grands musées nationaux. Ce groupe m'est apparu exemplaire de cette problématique.

En effet, l'institution muséale a connu au cours des trois dernières décennies de profondes mutations. Leurs conséquences sur l'organisation du travail – redéfinition des métiers existants (conservateurs et agents de surveillance), apparition de métiers autrefois absents des musées (documentalistes, gestionnaires, juristes) et création de nouveaux métiers (régisseurs, médiateurs) – ont profondément bouleversé la vie interne des établissements au point de remettre en question l'articulation des fonctions, la définition de certains postes et donc la place du salarié dans cette nouvelle organisation.

Dans ce contexte, les agents chargés de la documentation scientifique se sont trouvés face aux composantes de la problématique : débat sur la définition du métier pratiqué, contestation de la zone d'autonomie par les autres acteurs, brouillage de l'identité. En réponse ces agents réclament une reconnaissance de leur travail et de sa spécificité, et au-delà revendiquent une appartenance à un métier.

Exerçant moi-même ces fonctions depuis 17 ans dans un département scientifique du musée du Louvre, j'ai été témoin et acteur des changements vécus dans les musées. J'ai donc choisi d'étudier les fondements de cette revendication, les facteurs favorables à la constitution d'un métier, les termes de cette controverse sur l'identité professionnelle. Quatre questions ont constitué le fil directeur de l'étude : ce groupe exerce-t-il un métier ? Si oui, a-t-il le sentiment d'exercer un métier ? Exerce-t-il un métier reconnu ? Enfin, comment se positionne-t-il au regard des autres professionnels de l'information et de la documentation ? A ces questions s'ajoute une hypothèse centrale propre au contexte professionnel choisi et qui s'est faite jour progressivement : celle de l'incidence de la nature

de l'objet documentaire – en l'espèce, l'objet muséal – sur la perception de l'identité professionnelle de salariés chargés de l'information et de la documentation.

De ce fait, ce mémoire expose tout d'abord ce qui fait problème pour la reconnaissance de l'identité professionnelle de ces agents, pour ensuite clarifier le contenu de cette identité, et enfin proposer des pistes afin d'améliorer le sentiment d'appartenance à un métier, la perception et l'image de ces agents, en inscrivant cette démarche dans une conduite managériale du changement.

Il s'appuie sur un travail de terrain effectué auprès d'agents des musées nationaux du Louvre, d'Orsay, des Arts asiatiques-Guimet, du Quai Branly, d'Art moderne-Centre Pompidou, du Moyen-Age-Thermes de Cluny et d'Archéologie nationale. La méthode adoptée est proche de celle de Christine Leteinturier pour l'étude portant sur l'identité professionnelle des documentalistes des médias [1]<sup>1</sup> : un examen approfondi du contexte, suivi d'une observation attentive des acteurs et enfin une investigation sur les composantes de l'identité (identité pour soi, identité pour autrui). Deux outils ont été utilisés à cette fin :

### ***Des entretiens***

Des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de 16 agents chargés de la documentation scientifique des collections (Annexe 1) et d'agents administratifs. Ces personnes ont été identifiées grâce à un réseau de relations et choisies pour leur position, pour leur expérience et leur recul sur les conditions d'exercice de leurs activités professionnelles. Ces personnes ont été interrogées sur leurs activités, leur métier, l'image qu'elles en ont, mais aussi sur la perception de leur rôle, de leur position dans l'institution, sur leurs satisfactions et leurs frustrations.

Un entretien avec Hélène Mahé, responsable du service Organisation Métiers et Formation du Louvre portant sur la définition des fonctions, sur la gestion par les compétences et sur l'étude réalisée sur les fonctions de documentation dans ce musée, ainsi qu'une interview de Sophie Méaux du service de contrôle de gestion du Louvre sur le nouveau contrat de performance tout juste signé, ont complété cette approche et m'ont permis de mieux percevoir les enjeux sociaux, managériaux et économiques des musées aujourd'hui.

Un entretien avec Carine Prunet, responsable de la mise en ligne des collections archéologiques de la base « Joconde », à la Direction des Musées de France, concernant l'informatisation des collections des musées de France et les problèmes rencontrés lors de

---

<sup>1</sup> Les numéros entre [ ] renvoient aux numéros d'ordre de la bibliographie analytique.

l'indexation des œuvres. Lors d'un échange de courrier, Monika Hagedorn-Saupe, secrétaire générale du CIDOC<sup>2</sup>, m'a fait part de ses réflexions sur l'informatisation des collections au sein de l'ICOM<sup>3</sup>.

Enfin, un entretien avec Catherine Tholon, vice-présidente de l'ADBS<sup>4</sup> qui a contribué à l'analyse des réponses à l'enquête menée par l'association, m'a éclairée sur les compétences attendues des professionnels de l'information et de la documentation aujourd'hui.

### ***Un questionnaire***

Un questionnaire (Annexe 2), inspiré de celui rédigé dans le cadre de la dernière enquête de l'ADBS, a été adressé, accompagné d'une lettre d'explication (Annexe 3), à 118 personnes. Ces personnes ont été sélectionnées à partir des organigrammes, des annuaires et des indications données par les agents ayant répondu aux entretiens semi-directifs. 60 questionnaires m'ont été retournés (soit 50%) parmi lesquels 3 n'avaient volontairement pas été remplis.

De nombreux échanges informels se sont ajoutés aux entretiens et questionnaires : ils ont été le fait d'agents ayant connaissance de l'enquête, et souhaitant dépasser le cadre du questionnaire pour attirer mon attention sur tel point de l'organisation de leurs activités professionnelles, ou voulant témoigner sur leurs activités et leur contexte de travail.

---

<sup>2</sup> The International Committee for Documentation of the International Council of Museums.

<sup>3</sup> International Council of Museums.

<sup>4</sup> Association des professionnels de l'information et de la documentation.

# **Partie I**

## **Une identité professionnelle : comment et pourquoi ?**

# 1 Métier, compétence, qualification, profession, fonction, savoir, connaissance... : quelques repères pour éclairer un débat complexe

---

Longtemps masqués par l'ampleur des effets du taylorisme, les métiers ont fait l'objet de peu d'attention au cours du XX<sup>e</sup> siècle. Il faut attendre les années 1980 pour que la sociologie du travail suscite un intérêt croissant parmi les spécialistes du domaine. Renaud Sainsaulieu, Claude Dubar, Philippe Zarifian, Florence Osty ou Jean-François Blin sont parmi les sociologues à s'être penchés sur l'identité au travail, les facteurs de socialisation en entreprise, les notions de compétence et de qualification.

La littérature traitant du thème de l'identité professionnelle, aborde les notions de métier, compétence, qualification, savoir, pour caractériser les situations de travail contemporaines. Les définitions pouvant connaître des nuances d'un auteur à l'autre, nous n'en retiendrons que les éléments consensuels à titre de repères avant d'engager une réflexion plus poussée sur l'identité professionnelle.

## 1.1 Métier

Recenser, identifier et décrire les métiers est une préoccupation constante des institutions officielles. Les répertoires<sup>5</sup> qui en découlent deviennent des outils de dialogue précieux pour les acteurs du monde du travail. Pourtant les définitions du terme « métier » qui y sont retenues sont plus ou moins précises d'un document à l'autre, afin de répondre à des objectifs sensiblement différents. Nous retiendrons dans ce paragraphe la définition proposée par la sociologie du travail.

---

<sup>5</sup> L'ANPE a établi une nomenclature générale : le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME). L'index recense environ 10 000 intitulés. Ce répertoire sert à identifier aussi précisément que possible chaque offre et chaque demande d'emploi afin de les rapprocher. C'est une référence tant pour les candidats à un emploi, que pour les employeurs et les représentations syndicales. Les 466 fiches du ROME sont accessibles sur le site de l'ANPE : <http://rome.anpe.net/candidat/>

Un second répertoire, Le Répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME) a été publié en 2006 [2]. Il définit les emplois de l'État qui lui permettent d'assurer ses missions en fonction des programmes et missions fixés par la loi organique relative aux lois de finances (LOLF). Ont été déterminés 23 domaines fonctionnels constitués chacun d'un ensemble d'emplois-références décrits de manière synthétique. Le RIME comprend 236 emplois-références, indépendants des corps et grades traditionnels de la fonction publique.

Le RIME est accessible sur le site : <http://www.fonction-publique.gouv.fr/>

### 1.1.1 Définition

L'*Encyclopédie de la gestion et du management* [3] propose une définition de ces termes : « On désigne couramment par métier l'ensemble des emplois qui, dans l'organisation, sont caractérisés par une même finalité et une même technicité. Ces emplois sont souvent liés entre eux au sein d'une même direction ou division. La notion de métier peut aussi être appréhendée par sa proximité avec les notions voisines d'emploi, de compétence et de mission. [...] Les nomenclatures de métiers sont des listes ordonnées qui regroupent les métiers en familles professionnelles de manière arborescente. Ces nomenclatures sont élaborées au sein de l'entreprise pour faciliter la gestion des compétences et la flexibilité organisationnelle ».

Dans son *Premier recensement des métiers des bibliothèques* [4, p. 13], Anne Kupiec propose une méthode pour identifier les métiers : analyser les activités, les compétences que les métiers exigent et les connaissances mises en œuvre.

La littérature sur le sujet permet de dessiner les trois dimensions du concept de métier :

- le savoir : un référentiel de pratiques et de connaissances, dont l'efficacité sert d'étalon de mesure en situation. La constitution d'un savoir partagé ne vise pas seulement l'efficacité mais aussi une reconnaissance. Le savoir associé aux métiers connaît actuellement un élargissement à des savoirs comportementaux (les savoir-être), d'ailleurs difficilement transmissibles ;
- l'identité : le désir de métier révèle une identification à l'activité de travail ; le métier est un « collectif d'appartenance » [5, p. 20] ;
- la construction de règles. La recherche d'un statut ou de règles dérogatoires, protectrices du groupe professionnel constitue l'aboutissement d'un processus de professionnalisation. Cette dimension « d'activité de régulation », chère à Florence Osty, est en mutation : elle s'inscrivait autrefois dans des relations professionnelles au sommet (syndicats/direction), alors qu'elle s'observe aujourd'hui au niveau opérationnel (acteurs de production/hiérarchie de proximité).

### 1.1.2 Évolution historique

Le terme, apparu à la fin du IX<sup>e</sup> siècle, désigne peu à peu l'exercice d'un art, celui des armes, puis un service procurant une rémunération (différent de l'emploi qui ne nécessite par d'aptitude particulière). Il repose sur un apprentissage et une longue expérience, destinés à acquérir l'adresse et les savoirs nécessaires pour la maîtrise de son art. Les



corporations représentent une forme d'organisation des métiers, associant capacité d'action collective, lien communautaire et règles des modes d'exercice de l'art. Dans l'industrie, les gens de métier sont les acteurs centraux des mouvements sociaux du XIX<sup>e</sup> siècle.

L'analyse scientifique des faits et gestes visant à objectiver le travail du taylorisme, ajoutée à la parcellisation des tâches du système de Henry Ford, a porté de rudes coups aux métiers. Il fut constaté la disparition de certains d'entre eux, la perte de savoir-faire, une détérioration de l'habileté et de l'initiative des travailleurs.

Un mouvement inverse s'est amorcé dans les années 1960 en Europe du Nord. La mise en place de groupes autonomes en Norvège et en Suède visait une nouvelle forme d'organisation du travail, avec un apprentissage collectif qui tendait vers l'autonomie organisationnelle et sociale et la responsabilisation. Les effets furent rapides : une plus grande satisfaction au travail et plus d'efficacité, compatibles avec la performance économique.

Toutefois ces expériences demeurent timides. Il faut attendre les grands bouleversements économiques des années 1980 et l'irruption de nouvelles technologies, la mondialisation des échanges, l'accentuation de la concurrence et l'émergence de nouveaux services exigeant toujours plus de flexibilité, pour qu'en réponse, des efforts soient faits pour tirer parti de la compétence des travailleurs. L'accent est alors mis sur la formation ; on se réfère plus largement aux qualifications. Les exigences liées au poste de travail supposent d'autres qualités que la technicité ou l'application de consignes de production, et l'individu doit faire preuve de capacité d'initiative, d'intelligence de la situation, d'une vision globale du processus de production. Il doit également faire preuve de qualités relationnelles pour une mutualisation des savoirs théoriques et des expériences.

Un temps menacé par l'évolution des techniques et des structures économiques, la référence aux métiers revient donc en force, portée par le développement de ces mêmes évolutions. On peut y voir la rencontre des attentes de l'entreprise et de l'inquiétude du salarié de préserver son emploi.

Par une reconnaissance qui dépasse le cadre de l'entreprise et de son organisation : le métier, sous sa forme organisée, signifie toujours la maîtrise d'une expertise technique, avec une connotation sociale valorisante et la garantie de pouvoir tirer des revenus d'existence pour celui qui l'exerce.

### 1.1.3 Profession

Ce terme revêt plusieurs sens. La signification la plus courante en fait un synonyme de « métier ».

Pour les sociologues du travail, le contenu est différent [6, p. 8-9]. D'après Florence Osty [5, p. 99], la profession représenterait l'exemple le plus achevé de métier sous l'angle de la socialisation : c'est un espace social homogène, défini par une spécialisation du savoir, un idéal de service et le monopole d'exercice de l'activité (un champ de compétence exclusif). La profession peut être considérée comme une communauté, dans la mesure où elle développe une culture propre, caractérisée par des valeurs communes, un langage spécifique liant les membres du groupe professionnel entre eux dans un sentiment d'identité collective. Elle tend à s'auto-organiser dans des associations. Les médecins, notaires ou conservateurs du patrimoine exercent des professions.

Le terme de profession est couramment utilisé pour l'exercice d'activités plus intellectuelles que manuelles.

## 1.2 Compétence

### 1.2.1 Définition, nature et contenu de la compétence

La délimitation du terme compétence est floue. Les réflexions des universitaires, comme Florence Osty, peuvent paraître bien différentes de celles des responsables du développement des ressources humaines illustrées dernièrement par l'ouvrage d'Armand Mennechet [7] plus orientées vers la valorisation du capital humain dans l'entreprise. Certains énoncés s'attachent au contenu, d'autres au contexte et finalité.

Pour Maurice de Montmollin<sup>6</sup> : la compétence est « un ensemble stabilisé de savoir et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de type de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau. Ils sédimentent et structurent les acquis personnels ».

Pour Claire Denecker [9, p. 112], « les compétences professionnelles sont des acquis d'ordre cognitif, pratique ou comportemental, dont la catégorisation la plus traditionnelle correspond aux « savoirs », « savoir-faire » et « savoir-être » nécessaires pour tenir un poste ou réaliser une activité, ou bien encore qui sont maîtrisées par un individu ».

---

<sup>6</sup> Montmollin, Maurice. *L'intelligence de la tâche*. 1984, cité par Yves Lichtenberger [8, p. 209].

*Le lexique de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*, mis à la disposition des agents du musée du Louvre, reprend cette conception et mérite d'être cité pour sa simplicité :

« Les compétences [sont composées de] :

- savoirs (connaissances générales ou spécialisées)
- savoir-faire (maîtrise de pratiques professionnelles)
- savoir-être (attitudes ou comportements) ».

Cette définition montre toutefois ses limites : les savoirs ne garantissent pas à eux seuls les capacités d'agir ; le savoir-être est une notion très imprécise.

La définition reprise dans le document de l'ADBS « Qu'est-ce que la compétence ? » traduit la même conception : « La compétence est une construction : c'est le résultat d'une combinaison pertinente entre plusieurs ressources »<sup>7</sup>.

Pour Philippe Zafirian<sup>8</sup> : « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente. La compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité. ». Cette définition met l'accent sur le lien entre compétence et contexte d'exercice.

Quant à la définition retenue par Sandra Michel et Michel Ledru dans *Capital compétences dans l'entreprise*<sup>9</sup>, elle est remarquable de concision : « la compétence est ce qui permet de résoudre des problèmes dans un contexte donné ».

Enfin pour le Medef<sup>10</sup> : la compétence est « une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable ». La

---

<sup>7</sup> Le Boterf, Guy. *L'ingénierie des compétences*. Paris, 1998 ; cité dans le document de l'ADBS « Qu'est-ce que la compétence ? » [10].

<sup>8</sup> Zafirian, Philippe. *Objectif Compétence*. 1999, repris dans Sandra Bellier et Hubert Trapet, dans le *Panorama de la GRH* [11, p. 67].

<sup>9</sup> *Capital compétences dans l'entreprise*, 1991 ; définition reprise par Sandra Bellier et Hubert Trapet, dans le *Panorama de la GRH* [11].

<sup>10</sup> CNPF, Objectif compétence, *Cahier des journées internationales de la formation*, 1998 ; définition citée par Yves Lichtenberger [8, p. 210].

compétence s'apprécie surtout dans une situation d'urgence, d'aléa, car l'individu doit alors faire une analyse de la situation, puis arbitrer entre plusieurs solutions possibles. Cette séquence est le moment durant lequel, l'individu dans une situation de travail a une zone d'autonomie. La compétence trouve, dans ce cas, un espace dans lequel se déployer et s'alimenter des différents cas rencontrés, dans une spirale de construction de savoirs pratiques.

Toutes ces définitions concourent à dessiner le contour d'un concept normalement distinct de celui de métier, et plus orienté vers les finalités de l'entreprise, ce qui le rend complexe et fragile :

- la compétence s'apprécie individuellement ; elle met au centre l'individu, y compris pour l'expression « compétence collective » qui renvoie soit à une compétence particulière des individus à coopérer entre eux, soit à une indifférenciation d'un collectif ;
- la compétence résulte d'une combinaison (et pas seulement d'une juxtaposition) d'aptitudes. L'accent est mis sur les différents savoirs, qu'il s'agisse de connaissances (savoir de référence) ou de savoir-faire (savoirs pratiques), sur les savoirs procéduraux (capacité d'analyse, de diagnostic, de résolution de problème), sur les savoir-faire relationnels (capacité à s'exprimer, à communiquer et échanger des informations) ;
- la compétence est toujours contextualisée. Elle s'apprécie en situation réelle et se révèle au travers de l'action et des performances atteintes. C'est une des limites de l'appréciation de la compétence, car la performance est surtout collective et conjoncturelle, c'est-à-dire dépendante d'un mode d'organisation.

### **1.2.2 Compétence et qualification**

Le concept de qualification a souvent été opposé au concept de compétence.

Pour Florence Osty [5], qui reprend une vue largement partagée par les sociologues, la qualification est liée au poste de travail. Elle ignore le processus de construction de connaissance et de savoir-faire par l'expérience, mais préside à la classification des postes de travail. La difficulté réside dans le fait de déterminer des critères légitimes pour apprécier le niveau de complexité du travail et des savoirs requis. Cette approche cède actuellement le pas à celle de la compétence.

Pourtant aujourd'hui, certains spécialistes, comme Yves Lichtenberger et Michel Parlier [12, p. 208-209] ou Erwan Oiry [13], les considèrent comme complémentaires pour déterminer la professionnalité d'un salarié. Pour Michel Parlier, la qualification revêt deux facettes :

- la qualification de l'individu : plusieurs éléments permettent de l'identifier chez un individu. La formation initiale (nature et niveau des diplômes) est l'indicateur majeur, car le diplôme reste une monnaie forte sur le marché du travail. La formation professionnelle continue pose, elle, quelques problèmes de lisibilité. L'expérience est tout aussi difficile à objectiver et donc à valider.
- la classification de l'emploi : elle vise à analyser et à hiérarchiser les emplois et à leur attribuer une valeur, puis une rémunération. Nous retrouvons cette approche dans le système de classification de la fonction publique : le contenu du travail n'est pas décrit précisément, ce sont les responsabilités et les formes d'organisation du travail qui sont définies.

Le modèle de la compétence correspond à une recherche d'efficacité productive permanente. La notion de qualification ne donne aucune assurance sur la mobilisation effective des salariés. La qualification se reconnaît a priori au moment de la conclusion du contrat de travail, alors que la compétence se révèle a posteriori au travers de la pertinence des initiatives prises et des responsabilités assumées. La qualification garantit un potentiel requis par un travail donné ; la compétence y ajoute la capacité à ajuster et évoluer en fonction des besoins de la tâche ou de la mission confiée. Enfin, la compétence n'existe que repérée par quelqu'un ou par une instance, et selon une activité donnée.

Le lien entre les deux concepts peut donc être dessiné en retenant que la compétence est une mise en œuvre et un développement de la qualification du salarié telle qu'initialement repérée.

### **1.3 Emploi, emploi-type, fonction, poste, finalité, mission, activité**

Ces termes paraissent également de manière récurrente dans la vie de l'entreprise. Nous reprenons ici les définitions courtes proposées par *Le lexique de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* du musée du Louvre, enrichies de celles données par Sandra Bellier et Hubert Trapet, dans le *Panorama de la GRH* [11].

*Emploi* : qualifications requises pour « tenir un poste ». Ce concept est actuellement assorti d'une certaine souplesse : on admet qu'un même poste peut être tenu différemment par deux personnes de qualifications distinctes.

*Emploi-type* : ensemble de postes où l'on exerce des missions et des activités semblables, à un niveau de responsabilité semblable, dans un réseau de relations semblables. Un emploi-type cherche à décrire ce qu'il y a d'identique dans plusieurs emplois réels.

*Fonction* : introduit la notion de finalité et de rôle dans l'organisation.

*Poste* : contient les notions de fonction – il correspond à tout ou partie d'une fonction – et d'assise budgétaire. En général, il présente des spécificités propres au contexte de travail (équipe, volume ou domaine à traiter, horaire de travail...). Le poste traduit un choix d'organisation du travail, il ne dit rien des hommes qui feront le travail.

*Finalité* : but dans lequel s'inscrit la fonction. Il s'agit de la finalité institutionnelle.

*Mission* : responsabilité générale visant la réalisation d'un objectif. C'est la mise en œuvre de la finalité. Elle comprend la réalisation d'un ensemble d'activités.

*Activité* : correspond à un ensemble de tâches.

## 2 Qu'est-ce que l'identité professionnelle ?

---

### 2.1 Nature de l'identité professionnelle

La richesse et la charge symbolique du terme « identité » font que celui-ci est souvent employé et fortement « médiatisé », au détriment de la précision et de la clarté de sa définition.

Parmi les multiples dimensions de l'identité des individus, « L'identité professionnelle » renvoie à la sociologie et au caractère socialisant du travail. Elle a acquis une importance particulière devant la raréfaction de l'emploi et les forts changements de l'organisation du travail.

L'identité permet d'identifier des groupes professionnels dont la constitution, comme l'identité collective et la dynamique, s'expliquent largement à partir des places occupées dans la division du travail.

Pour Renaud Sainsaulieu, l'identité professionnelle se définit comme « la façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes, l'identité au travail est fondée sur des représentations collectives distinctes » [14, p. 119]. Renaud Sainsaulieu privilégie la constitution d'une identité professionnelle par des relations de pouvoir [15, p. 305-310]. Claude Dubar admet que l'identité professionnelle dépend des relations de pouvoir, mais ajoute que l'espace de reconnaissance de l'identité sociale dépend très étroitement de la reconnaissance ou de la non-reconnaissance des savoirs, des compétences et des images de soi qui sont le noyau dur des identités pour les institutions. La transaction entre, d'une part, les individus, porteurs de désirs d'identification et de reconnaissance, et d'autre part, les institutions offrant des statuts, des catégories et des formes diverses de reconnaissance, peut être conflictuelle. Les partenaires de cette transaction peuvent être multiples : collègues de travail, hiérarchie de l'institution, représentants syndicaux, famille... [14]

Au concept de métier – source d'identité collective –, le concept d'identité professionnelle ajoute le registre de la représentation professionnelle, c'est-à-dire d'un ensemble d'idées que partagent des individus sur un métier donné : ses finalités, ses croyances, ses conceptions, ses valeurs, ses attitudes. Pour s'adapter, communiquer et agir dans une situation professionnelle, l'individu se construit des représentations professionnelles partagées avec d'autres. Ces représentations, prises de position indispensables à l'exercice des activités,

sont construites et échangées par des acteurs et des groupes relevant du même champ professionnel ; elles reflètent et protègent l'identité professionnelle. Ces représentations, enfin, sont fortement contextualisées : l'institution a des valeurs, des normes, des idéologies, et elle détermine des manières de penser et d'agir. Il est intéressant de repérer comment les représentations professionnelles s'ancrent et se reproduisent dans les groupes, et participent aux transformations identitaires dans des contextes de changement organisationnel [16, p. 81 et suivantes].

## 2.2 L'identité professionnelle : une construction

« L'identité n'est jamais donnée, elle est toujours construite et à (re)construire dans une incertitude plus ou moins grande et plus ou moins durable. [...] L'identité est le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel des divers processus de socialisation qui, conjointement construisent les individus et définissent les institutions » [14, p. 14].

La construction de l'identité s'articule autour de 2 processus hétérogènes qui interagissent :

- le processus relationnel qui construit l'identité pour autrui : c'est alors une identité sociale avec des caractéristiques collectives. C'est le désir de « se faire reconnaître ». L'enjeu est la reconnaissance du sujet dans des espaces de légitimation, de savoirs et de compétences. Là se situe l'importance de la reconnaissance institutionnelle et de la reconnaissance dans l'espace relationnel quotidien [5, p. 109]. La réflexion sur l'identité d'un groupe professionnel est inséparable de l'analyse de la situation des professionnels dans l'entreprise (modalité d'insertion de la fonction qui est la leur, et relations avec les autres acteurs). Tout comme reconnaître une identité professionnelle est, selon Claude Dubar [14, p. 185], inséparable de la légitimation des savoirs et des compétences. Ces savoirs spécifiques comprennent un vocabulaire, des recettes, un univers symbolique.
- le processus biographique qui permet la construction de l'identité pour soi : un individu reconnaît des caractéristiques comme siennes et leur accorde des valeurs de reconnaissance. C'est le désir de « se reconnaître ». C'est la recherche d'un sentiment de cohérence avec soi-même, d'un sentiment de continuité, de permanence [14, p. 115].



L'activité de travail se déploie sur une scène sociale conditionnant l'accès à la reconnaissance et le développement d'un sentiment d'appartenance. Cette reconnaissance s'opère par une suite de jugements :

- jugement de la hiérarchie sur l'efficacité du travail par rapport aux normes de l'organisation. Ce jugement contribue à renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.
- jugement des pairs porté sur la qualité du travail par rapport aux règles de l'art. Ce jugement fonde le sentiment d'appartenance à un collectif partageant la même activité et mobilisant les mêmes règles de savoir-faire.

Ces deux types de jugement sont distincts et peuvent être source de conflits ; l'individu peut avoir à choisir la scène de reconnaissance qui est prioritaire à ses yeux.

L'identité peut reposer sur le seul métier, mais peut aussi conjuguer l'identification au métier à celle de l'activité et à l'entreprise. Cette double identification qui est le signe d'une intégration entretenue par des motivations professionnelles et par un attachement à l'entreprise, est celui observé chez la majorité des agents des musées nationaux.

Ce cas de figure se rencontre notamment en cas de coopération obligée par l'interdépendance fonctionnelle : naît alors un sentiment d'appartenance à un même collectif de travail qui dépasse les clivages catégoriels, et le partage d'une même mission sert de ferment à la coopération. Nous avons pu observer ce phénomène dans les relations conservateurs/personnel chargé de la documentation scientifique dans les musées nationaux.

## **2.3 L'identité professionnelle par la professionnalisation**

Nous avons vu plus haut que la constitution en profession constitue, pour certains auteurs, l'expression la plus achevée de l'affirmation sociale d'un métier. Elle est aussi une voie privilégiée d'affirmation de l'identité professionnelle.

La profession organise les modalités de transmission du savoir, des pratiques professionnelles, des normes, des valeurs et des représentations du métier. Elle définit le mode d'intégration au collectif de travail ; elle entretient terminologie et jargon qui forgent et protègent l'appartenance commune ; elle est le conservatoire des tours de main, des savoirs opératoires mais aussi des croyances et des schémas mentaux indispensables à la reproduction des comportements professionnels efficaces.

L'accès au statut de profession relève de la capacité d'un groupe à démontrer le bien-fondé de la compétence déployée et à construire des règles de sélection et de formation interne au métier. L'autonomie d'une profession est l'un de ses traits les plus caractéristiques par rapport aux autres métiers. La constitution en profession a pour objet et pour effet de maintenir une position dominante [5].

## 2.4 Les apports de l'identité professionnelle

L'identité professionnelle est importante à plus d'un titre, tant pour l'individu que pour la vie de l'entreprise ou l'organisation. Comme le souligne Renaud Sainsaulieu dans la préface de l'ouvrage de Florence Osty [5, p. 14], le désir de métier produit 3 dynamiques sociales fondamentales :

- la construction des savoirs pratiques en compétences durables pour maîtriser les inévitables aléas et incertitudes de la production ;
- la question fondamentale de l'expérience subjective d'un travail à soi, qui conduit à une identité professionnelle valorisante, avec une reconnaissance de sa valeur par ses collègues. C'est un souci d'affirmation identitaire subjective ;
- la question des forces locales pouvant conduire à un accord autour de règles opératoires pour la production et la vie en commun. En soutenant le désir de métier, on ne fait pas que de la compétence et de la reconnaissance de soi, mais aussi de l'ordre social dans l'entreprise.

Pour l'individu, l'identité professionnelle est un moteur de réalisation individuelle. On peut l'observer, « en creux », lorsque la référence au métier est mise en avant, avec une teinte d'amertume, comme expression d'une quête de reconnaissance non assouvie [5, p. 19].

L'identité professionnelle permet à l'individu de se référer à des normes et des relations extérieures à l'entreprise et qui transcendent les choix d'organisation de celles-ci. Elle promet une garantie symbolique contre les vicissitudes de ces choix et contre les aléas touchant la pérennité de l'entreprise ou de l'activité dans l'entreprise.

Pour l'entreprise, et au-delà de l'intérêt non négligeable d'un attribut contribuant à la motivation et au bien-être du salarié, mais qui pourrait être mis en balance avec l'inconvénient de ce qui pourrait être ressenti comme l'imposition d'un référentiel externe ou d'une « double allégeance », la référence aux métiers peut être mise à profit comme revalorisation symbolique de certaines fonctions et clé d'organisation des filières d'emplois.

La gestion des ressources humaines, dans les entreprises, montre une volonté de s'appuyer sur la reconnaissance des métiers, pour participer à leur orientation et leur définition, là où les anciennes communautés professionnelles en faisaient leur domaine réservé et pesaient sur les relations sociales. Du point de vue des entreprises en transformation, ce sont les établissements productifs, prenant le plus appui sur une sérieuse considération des métiers, qui trouvent là un moyen efficace pour construire une légitimité collective dans le changement.

Pour les entreprises, tenir compte du désir de métier et de la revendication d'identité professionnelle, et influencer sur la définition de cette identité, représente une garantie d'avoir une réponse à ses besoins de disposer de professionnels compétents.

## 3 L'identité des professionnels de l'information et de la documentation aujourd'hui<sup>11</sup>

---

Les « documentalistes » sont devenus au début des années 1990 « professionnels de l'Information et de la Documentation »<sup>12</sup>. Plus qu'un simple changement de dénomination, cette modification témoigne de l'évolution du domaine vers une importance toujours croissante donnée à l'information. Nous allons examiner les transformations de ce secteur et leurs implications sur l'identité professionnelle des personnes concernées, qui seraient aujourd'hui 30 000 en France et 150 000 en Europe [17].

### 3.1 Qu'est-ce qu'un professionnel de l'I-D<sup>13</sup> aujourd'hui ?

#### 3.1.1 Le profil du professionnel de l'I-D

La dernière enquête de l'ADBS, association des professionnels de l'I-D, dont les résultats ont été publiés en 2006 [18], montre la permanence des principales caractéristiques de cette profession depuis 1999 : c'est toujours une profession plutôt féminine (86% de femmes parmi les répondants) et jeune (42% des répondants ont moins de 35 ans). Les répondants ont une formation initiale élevée (29% ont Bac+4), et 81% ont un diplôme professionnel spécialisé en I-D. Notons que les moins de 35 ans sont davantage diplômés professionnellement, et que parmi les diplômés récents (depuis 2000), 23% ont plus de 35 ans. 44% des répondants ont une formation initiale hors documentation d'un niveau élevé (Bac+4 et plus), le plus souvent en sciences humaines, lettres ou arts. Ceux qui possèdent un double diplôme (diplôme professionnel et diplôme hors I-D) sont 22,5% et, pour 45% d'entre eux, ont moins de 35 ans.

53% des répondants travaillent dans le secteur public (28% dans des établissements publics, 9,4% dans l'administration territoriale et 8,5% dans l'administration d'État) ; 43% travaillent dans le secteur privé. Parmi les domaines d'activité privilégiés, l'éducation-

---

<sup>11</sup> L'ouvrage de Jean-Philippe Accart et Marie-Pierre Réthy, *Le métier de documentaliste*, [19] a servi de base aux différents points abordés ici. Pourtant, il ne s'agissait pas de reprendre l'ensemble des développements, mais de ne retenir que les sujets permettant d'aborder les aspects de l'identité des professionnels de l'I-D.

<sup>12</sup> L'appellation « documentaliste » a officiellement cédé le pas à celle de « professionnel de l'Information-Documentation » en 1993 quand l'association professionnelle ADBS (Association des Documentalistes et Bibliothécaires Spécialisés) est devenue « Association des professionnels de l'Information-Documentation » sans toutefois changer de sigle.

<sup>13</sup> L'abréviation « I-D » pour « Information et Documentation » sera par la suite adoptée dans le texte de ce mémoire.

formation emploie 26% des répondants (32,5% pour le secteur public) et les médias et la culture 13%, la pharmacie 10% et la recherche 8%. En 2005, 55% travaillent dans une petite unité de documentation (1 à 3 personnes).

29% sont des documentalistes généralistes, 17% des responsables de ressources documentaires, 13% des bibliothécaires-médiathécaires, 5% des documentalistes spécialisés. On note une baisse de la proportion des documentalistes généralistes par rapport à l'enquête de 1999.

Chaque personne exerce en moyenne 6 activités, ce qui implique une grande diversité des tâches. La recherche d'information (81%), le traitement documentaire (68%) et l'accueil du public (59%) constituent les activités principales. 45% administrent une base de données, 45% encore alimentent un site, 37% font de la veille, alors que seulement 27% élaborent des synthèses et des dossiers documentaires.

Logiciels de bureautique, plans de classement et thésaurus sont en tête des outils utilisés (88% utilisent les premiers et 74% les seconds). 62% participent à une démarche de travail collaboratif et 60% à une démarche de gestion de projet.

64% sont plutôt satisfaits de leur métier (les principaux motifs de satisfaction sont l'autonomie, l'intérêt pour le domaine et la diversité des tâches), mais 38% estiment que la fonction documentaire est peu ou pas reconnue, contre 14% qui estiment qu'elle est tout à fait reconnue.

En conclusion, les résultats de l'enquête font apparaître 4 principaux types de professionnels de l'I-D [18, p. 26] :

- les techniciens : plutôt des documentalistes spécialisés, ou administrateurs de bases ou webmestres, diplômé en I-D, non cadres, travaillant dans le secteur privé ;
- les animateurs : plutôt des responsables documentaires, de plus de 35 ans, diplômés en I-D, cadres, travaillant plutôt dans le secteur privé ;
- les pédagogues : plutôt des enseignants-formateurs, de plus de 45 ans, sans diplôme en I-D, cadres, travaillant dans le secteur public ;
- les classiques : plutôt des bibliothécaires, de moins de 35 ans, diplômés en I-D, non cadres, travaillant dans le secteur public.

L'ensemble des résultats donne un portrait plutôt dynamique de la profession (secteur d'activité jeune, haut niveau de formation initiale et professionnelle, formation continue régulière, fort taux de satisfaction dans l'exercice de la profession, polyvalence), avec une évolution des activités vers plus de diversité (alimentation de bases de données et de SIGB, de site web, veille).

### **3.1.2 La mission du professionnel de l'I-D**

Le professionnel de l'I-D est un intermédiaire, qui connaît les sources, sélectionne parmi elles les informations pertinentes, les traite, les met à disposition, et les communique à ceux qui en ont besoin, usagers ou clients. Si cette mission fondamentale est restée la même depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, en revanche les moyens et outils utilisés se sont enrichis considérablement. L'emploi de l'informatique, des bases de données et d'Internet s'est infiltré dans tous les secteurs de l'I-D. Le professionnel de l'I-D est devenu le médiateur indispensable pour naviguer à travers la « jungle informationnelle » de la société de l'information [20].

### **3.1.3 Quelles compétences attend-on d'un professionnel de l'I-D ?**

En 2005, dans le cadre de sa campagne Image<sup>14</sup>, l'ADBS a souhaité doter ses membres d'arguments pour postuler aux offres d'emplois proposées par le monde du travail. Pour cela, l'Association a enquêté auprès des entreprises afin de déterminer leurs besoins d'informations et de cerner les domaines dans lesquels les professionnels de l'I-D sont nécessaires. 4 secteurs réclament des spécialistes de l'information et de la documentation et, dans chacun de ces secteurs, le professionnel de l'I-D doit faire preuve de compétences particulières :

- la recherche ponctuelle d'information. Devant la quantité d'informations qui augmente continûment et la diversification des supports, le professionnel doit maîtriser les informations disponibles en les sélectionnant et les diffusant sous différentes formes ;
- la veille stratégique, pour prendre des décisions plus sûres et plus rapides. Le professionnel doit montrer des compétences pour filtrer et pour expertiser l'information ;

---

<sup>14</sup> La campagne Image est accessible sur le site de l'ADBS (<http://www.adbs.fr>), rubrique « Management de l'information ».

- la gestion des connaissances, pour valoriser les savoirs clés de l'entreprise. Le professionnel doit savoir gérer l'information pour en maîtriser les circuits et la stocker ;
- la rationalisation des coûts. Le professionnel doit savoir mettre en place des procédures pour obtenir des gains de productivité dans les services.

Pour définir plus précisément les compétences attendues des professionnels de l'I-D, et ainsi contribuer au projet DECIDoc<sup>15</sup>, l'ECIA<sup>16</sup> a engagé les associations professionnelles européennes à rédiger un document dressant la liste des compétences requises. Les *Euroréférentiels* sont des œuvres collectives auxquelles l'ADBS a activement participé.

Le volume 1, *Compétences et aptitudes des professionnels européens de l'information-documentation* [21], a été réédité en 2004. Il dresse la liste des 33 domaines de compétences répartis en 5 groupes (information, technologies, communication, management et autres savoirs). Ces domaines sont illustrés d'exemples de tâches ou d'activités.

Le groupe I (information) est considéré comme le cœur de métier ; il regroupe par exemple les compétences relatives à l'accueil du public, la recherche d'information, le traitement matériel des documents, la gestion des collections et des fonds, l'application du droit de l'information. Le groupe T (technologie) et le groupe M (management) désignent les compétences à la pointe de l'évolution des métiers de l'I-D (Annexe 9) ; leur lecture donne une bonne idée de cette évolution. La liste des compétences est complétée par une liste d'aptitudes<sup>17</sup> réparties en 6 groupes.

Le volume 2, *Niveaux de qualification des professionnels européens de l'information-documentation* [22], paru en 2004, instaure 4 niveaux<sup>18</sup> croissants de qualification pour répartir les professionnels du domaine, en fonction des degrés de compétence et de responsabilité. Il a pour objectif de présenter une grille de qualifications dans laquelle sont pris en compte les compétences, le niveau de complexité des opérations à réaliser et les degrés d'autonomie, de décision et d'anticipation.

---

<sup>15</sup> Ce projet, né en 1997, a été actif jusqu'en 2001. Il a pour objectif de développer les compétences pour l'information et la documentation. Il a obtenu le financement partiel de l'Union européenne. Ce dispositif a été aidé à partir de 2002 par le lancement du projet apparenté, CERTIDoc, projet pour la certification européenne des compétences.

<sup>16</sup> The European Council Information Association (ECIA), créée en 1993, œuvre pour la reconnaissance des métiers de l'information et de la documentation. Il regroupe 9 associations. L'ADBS y représente la France.

<sup>17</sup> Les aptitudes sont, dans ce cas précis, des dispositions d'esprit orientées vers le développement de relations diverses. Pour exemples de ces aptitudes : « curiosité d'esprit », « autonomie » ou « esprit critique ».

<sup>18</sup> Les quatre niveaux de qualification sont : assistant, technicien, manager et expert.

Il est précisé dans l'introduction que des conditions préalables sont requises pour faire reconnaître la qualification [22, p. 6] : le professionnel de l'I-D doit posséder un diplôme académique attestant d'un niveau culturel, il doit avoir acquis un minimum de connaissances de base (terminologie, règles de l'art) dans le domaine de l'I-D, et avoir établi un plan de développement professionnel pour lui-même.

Ces deux volumes sont des documents de référence précieux pour le professionnel qui peut ainsi se positionner et orienter son parcours professionnel, ainsi que pour l'employeur qui peut les utiliser pour la définition des profils de poste. Toutefois, leur utilisation, dans le cadre de CERTIDoc, peut paraître difficile et même coûteuse pour l'évaluation des compétences et aptitudes<sup>19</sup>. Les *Euroréférentiels* présentent également l'intérêt d'être l'expression d'un consensus des représentations professionnelles au niveau européen.

Les compétences des professionnels en nouvelles technologies sont probablement celles qui aujourd'hui suscitent le plus d'intérêt, tant chez les professionnels de l'I-D que dans le monde du travail. Les « nouveaux métiers » sont tous liés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). De nombreux professionnels de l'I-D ont participé au développement de nouveaux outils informatiques afin de toujours améliorer la qualité de leurs prestations. Ces compétences semblent souvent avoir pris le pas sur les autres, plus classiques, comme le traitement matériel des documents.

Pourtant, des compétences en documentation et en NTIC n'offrent pas toujours l'emploi attendu au professionnel de l'I-D. Lors de l'entretien avec Catherine Thiolon<sup>20</sup>, cette dernière a insisté sur la nécessité des professionnels de l'I-D à s'investir dans le contenu de l'entreprise, à « coller au cycle de production ». Ceci exige des professionnels de l'I-D de présenter une « double compétence »<sup>21</sup>, c'est-à-dire une formation initiale approfondie, sanctionnée par un diplôme de niveau I de préférence, à laquelle s'ajoute une formation en I-D, en informatique documentaire ou en technologie Internet. Une formation en médecine, droit, ou biologie additionnée d'un an d'ingénierie documentaire sont à l'heure actuelle des « voies royales », alors qu'une formation poussée en I-D aura plus de difficulté à déboucher

---

<sup>19</sup> Le système européen de certification des professionnels de l'I-D défini par le consortium CERTIDoc repose sur les *Euroréférentiels*. Le règlement publié en 2003 [23] mentionne le mode d'agrément des organismes certificateurs, leurs responsabilités et leur organisation. Les frais sont à la charge du postulant.

<sup>20</sup> Catherine Thiolon est actuellement adjointe au délégué général aux systèmes d'information à l'INRA et Vice-présidente de l'ADBS, chargée de la communication.

<sup>21</sup> Catherine Thiolon comprenait l'expression « double compétence » par « l'addition des compétences et des connaissances de plusieurs domaines ». Cette définition est également celle retenue dans l'*Euroréférentiel*, vol. 1 [21, p. 85].



sur un emploi. « L'information-Documentation n'est pas suffisante aujourd'hui. Il faut ajouter d'autres cordes à son arc », conclut-elle.

En 2003, Jean-Philippe Accart et Marie-Pierre Réthy adoptaient une position intermédiaire qui montrait à la fois un embarras et une évolution : « Le documentaliste traite une information qui est, le plus souvent, une information spécialisée. Mais le documentaliste n'est généralement pas spécialiste du domaine qu'il traite : s'il le devient, il doit cependant rester *généraliste* pour se montrer capable de répondre à l'éventail des demandes. On attend de la documentation qu'elle anticipe, qu'elle exerce une veille. Ce qui est important c'est l'environnement du domaine. La polyvalence, dans le métier de documentaliste, est donc plus une qualité qu'un handicap. » [19, p. 71].

Une autre attente forte, en matière de compétences, concerne le droit de l'information : droit d'auteur, droit de reproduction, droit de communication. La maîtrise des règles juridiques devient une obligation pour les professionnels de l'I-D, qui sont confrontés quotidiennement à des difficultés liées à la nature des droits sur les documents et au type d'utilisation que l'on peut en faire.

### **3.2 L'information et la documentation : un ou des métiers ?**

Le champ professionnel de l'I-D inclut l'information et la documentation : le professionnel de l'I-D doit donc localiser l'information, lui donner du sens, gérer le document et stocker information et/ou document.

L'une des conséquences de l'évolution des technologies nouvelles en Information et communication que doivent intégrer les professionnels de l'I-D, est la multiplication de « nouveaux métiers », dont les frontières sont floues et les dénominations pas toujours bien fixées. La dernière liste dressée par l'ADBS et accessible sur le site de l'association sous le titre *Panorama des métiers*, en intégrant les « nouveaux métiers », ne comprend pas moins de 49 items<sup>22</sup>.

Dans un texte [24] qui fait suite à son mémoire de l'INTD [25], Laurent Bernat dénonce le terme de « documentaliste » comme réducteur et ambigu compte tenu des situations très variées que vivent les professionnels à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle [24, p. 1]. Pour l'auteur c'est un secteur d'activité à l'intérieur duquel coexiste une multitude de métiers réunis par un enjeu

---

<sup>22</sup> La liste publiée en 1999 comprenait 29 métiers. La liste est accessible sur le site de l'ADBS : ADBS, Panorama des métiers : <http://www.adbs.fr/site/management/metiers/> (consulté le 30/03/2006).

commun, l'information et la documentation. Laurent Bernat insiste sur l'addition de ces deux composantes pour signifier, d'une part, l'étendue de ce secteur et, d'autre part les éléments caractéristiques qui le distinguent du journalisme et de l'informatique. S'il est vrai que le plus souvent un client ou un usager exprime son besoin en terme d'information, pour autant le document conserve toute son importance, puisque fréquemment le professionnel de l'I-D va répondre en terme de document pour justifier la fiabilité et la pertinence de sa réponse exigées par l'utilisateur et le client.

Cette médiation entre information et usager est bien le fondement de ce secteur ; elle lie l'ensemble des métiers concernant ce secteur, qu'ils soient des métiers classiques de l'I-D au sein d'un centre de documentation interne à une organisation, ou qu'ils appartiennent aux « nouveaux métiers » (veilleurs, « recorders »...). ; ces métiers ont tous en commun d'être des métiers de service [24, p. 4-5].

L'expression de cette diversité demeure toutefois difficile, y compris pour les professionnels eux-mêmes : lors de l'enquête de l'ADBS de 2005, près de la moitié des professionnels de l'I-D ont répondu « documentaliste » à la question concernant l'intitulé qu'ils citent spontanément pour désigner le métier qu'ils exercent [18, p. 19]. Et pourtant les mêmes personnes sont pour la plupart bien conscientes de pratiquer des activités qui peuvent différer considérablement en fonction des besoins en information de l'entreprise. Cette réponse « en retrait » montre à quel point il est difficile d'expliquer les frontières souvent incertaines des « nouveaux métiers » aux personnes extérieures à l'exercice de leur fonction.

A la question « comment distinguer les métiers de l'I-D? », la réponse apportée par Jean-Pierre Bernat<sup>23</sup> semble la plus simple et la plus proche des propos de Catherine Tholon quand cette dernière insistait sur la nécessité du professionnel à s'investir dans le contenu de l'entreprise. Dans son article « L'information en entreprise. Enjeux pour les professionnels de l'information », l'auteur distingue 4 types principaux d'informations qui à leur tour sont à l'origine de 4 types de métiers [26]. Ces 4 types d'informations reposent sur l'origine du besoin d'informations :

- « mieux savoir » en liaison avec les métiers que l'auteur qualifie de « métier de l'information documentaire ». Ce sont les métiers classiques de la documentation qui nécessitent une connaissance des sources et des protocoles d'interrogation, une gestion des outils documentaires ;

---

<sup>23</sup> Ne pas confondre Laurent Bernat et Jean-Pierre Bernat, cités tous deux dans ce paragraphe.

- « mieux gérer » qui concerne les métiers du Record Management. Ces métiers ont pour but l'optimisation du patrimoine formel de l'entreprise ;
- « mieux vendre » en relation avec les métiers de l'intelligence économique. Ces métiers, le plus souvent liés à la veille, sont l'une des forces stratégiques de l'entreprise ;
- « être plus efficace » : en lien avec les métiers du Knowledge Management. Ces métiers ont pour objectif de gérer l'information informelle, les connaissances et les compétences.

En conclusion de son article, l'auteur souligne la richesse et la complémentarité de ces métiers au cœur de l'entreprise.

Cette diversité des métiers et les problèmes d'identification qu'elle pose, n'empêchent pas les professionnels de l'I-D de montrer un dynamisme et une réactivité remarquables : malgré cette diversité, ils font preuve d'un sentiment fort d'appartenance à un même groupe professionnel. Ce sentiment, qui dépasse le cadre français, se manifeste au travers de la rédaction des *Euroréférentiels*<sup>24</sup> [21 et 22] et de la mise en place du CERTIDoc. L'élaboration de principes déontologiques<sup>25</sup> [28] complète cet appareil. A ces manifestations officielles, s'ajoutent les nombreux blogs et forums très actifs, animés par les professionnels de l'I-D<sup>26</sup>.

### 3.3 Bibliothèque, archives et documentation : qu'en est-il ?

Longtemps, les 3 domaines que sont les archives, les bibliothèques et la documentation ont tenu à faire valoir leurs différences. Le dernier apparue, celui de la documentation, a toujours insisté sur les aspects dynamiques de ses activités principales que sont la recherche et la diffusion de l'information.

---

<sup>24</sup> Dans son article « Quelles compétences pour les bibliothécaires. Diversités des fonctions et référentiels », Alain Gleyze montre à quel point les référentiels de compétences sont indispensables à l'identité professionnelle en permettant de réfléchir lors de leur élaboration sur les spécificités d'un métier [27].

<sup>25</sup> Les principes déontologiques des professionnels de l'I-D, publiés en 1999, ont été élaborés dans le cadre des travaux de l'European Council of Information Associations (ECIA). Ce sont des dispositions générales qui rappellent les qualités essentielles dont doivent faire preuve ces professionnels, la nature des rapports qu'ils doivent entretenir avec leur employeur et leur client. Le texte des principes déontologiques est accessible sur le site de l'ADBS.

<sup>26</sup> Une liste de ces blogs est donnée dans le mémoire d'Angéline Garreau, Les blogs entre outils de publication et espaces de communication. Un nouvel outil pour les professionnels de la documentation, accessible à l'adresse : [http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00000273.html](http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000273.html) [29].

Pourtant, depuis ces 20 dernières années, l'environnement numérique et la priorité donnée à l'utilisateur ont estompé les contours des différents métiers. Les Journées d'études interprofessionnelles organisées en janvier 2005 ont permis de faire le point sur les spécificités et convergences des métiers de ces 3 domaines. Ces dernières se sont conclues sur le constat de l'émergence d'une « nouvelle espèce d'experts qui doivent gérer les modes d'accès au savoir » [30, p. 12]. Leur mission essentielle et commune est bien de traiter le document pour un public plus ou moins large, mener des actions en amont pour faciliter l'accès à l'information et conseiller l'utilisateur en aval [31, p. 49]. Dans ce sens, les métiers de bibliothécaires et de documentalistes se rapprochent tout particulièrement [32, p. 16-17]. Pour les participants à ces Journées, il est important cependant de conserver à l'esprit les spécificités des uns et des autres en définissant clairement les cœurs de métiers :

- l'archiviste doit collecter l'information sur les lieux de sa production et réussir à garder la mémoire de l'exercice d'une activité ;
- le bibliothécaire a longtemps organisé son activité autour de la constitution et la conservation d'une collection. Aujourd'hui il se tourne plutôt vers le développement de services d'information intégrés et adaptés à une collectivité. La médiation est devenue centrale ;
- le documentaliste – nous avons vu plus haut que cette appellation est réductrice – exerce aussi une activité de médiation, comme le bibliothécaire, mais à sa différence, il manie différents gisements documentaires. Il met à disposition l'information par des produits et services à forte valeur ajoutée [31, p. 50]. Il a souvent une connaissance approfondie d'un secteur d'activité et suit de plus près l'évolution organisationnelle des entreprises, travaillant plus fréquemment que le bibliothécaire dans le secteur privé [32, p. 18].

Bernadette Ferchaud note que la gestion des ressources informationnelles exigeant des compétences de plus en plus variées pour répondre à une complexité croissante, la polyvalence au sein d'équipes interprofessionnelles est de mise. Ce n'est qu'à cette condition que les professionnels de l'information seront reconnus [33, p. 55], quitte à gommer les caractéristiques des uns et des autres.

### **3.4 Non-reconnaissance, crise d'identité et trouble : le quotidien des professionnels de l'I-D ?**

Les métiers de l'I-D sont récents, mal connus du public, mal connus des secteurs professionnels qui y recourent. Ils souffrent de l'image peu claire de leur métier.

Pendant longtemps, leur image s'est trouvée discréditée par des assimilations réductrices comme « le documentaliste, c'est celui qui s'occupe des papiers », et par une mauvaise interprétation ou utilisation de sa productivité : « le documentaliste, il coûte, mais il ne rapporte rien à l'entreprise ». Il est vrai que la plus-value de ces métiers est difficile à quantifier. Le centre de documentation s'est vu alors remis en cause [34].

Aujourd'hui, la banalisation des techniques (outils informatiques pour tous) et l'autonomie réclamée par les utilisateurs (être indépendants des services d'information, se passer des aides en ligne, refuser l'interrogation des catalogues)<sup>27</sup> contribuent à masquer le rôle des métiers de l'I-D. Aux phrases assassines citées plus haut, s'ajoute désormais : « Google, c'est bien suffisant pour les recherches d'informations ».

Parce qu'ils recherchent toujours un accroissement de la qualité de leurs prestations, les documentalistes se sont appropriés, au fur et à mesure de leur arrivée sur le marché, les outils leur permettant une amélioration des procédures de traitement et des supports de stockage. Ils ont participé au développement des technologies informatiques, en particulier en consacrant beaucoup de temps au développement de logiciels appropriés à leurs besoins. Il en a résulté des conflits de compétence avec les informaticiens<sup>28</sup>.

Ces conflits de compétences se retrouvent entre documentalistes et journalistes, tous deux professionnels de l'information<sup>29</sup>. Cette confusion professionnelle s'observe également entre les professionnels de l'I-D et les professionnels de la communication.

L'incertitude sur les limites de l'activité documentaire est une vraie difficulté. Ces 3 domaines « concurrents » bénéficient d'images plus brillantes, d'une autonomie de décision plus importante et de budgets plus consistants [17]. Comme Laurent Bernat, on en tire le sentiment que cette profession n'a pas formalisé sa place dans le contexte social [25, p. 9].

Les professionnels de l'I-D estiment eux-mêmes exercer dans l'ombre des métiers de support. Parmi leurs motifs d'insatisfaction : le manque de reconnaissance dans la fonction (51%), l'absence d'évolution de carrière (49%), le niveau de salaire (43%)<sup>30</sup>. Ils se déclarent eux-mêmes à la recherche permanente d'une identité.

A en croire Laurent Bernat, la crise d'identité des professionnels de l'I-D serait ontologique [24]. Il est vrai qu'entre son mémoire, *Pour en finir avec la crise d'identité des*

---

<sup>27</sup> Ces transformations de l'environnement sont reprises dans l'article de Caroline Wiegandt [32, p. 17].

<sup>28</sup> Pour une vue plus complète de ce sujet, lire le mémoire de DESS de Guillemette Borrel, *Documentaliste/informaticien, dualisme ou partition en duo ?* [35].

<sup>29</sup> Cf. Christine Leteinturier, *L'identité professionnelle des documentalistes. Le cas des médias* [1].

<sup>30</sup> Enquête ADBS, 2005 [18, p. 25].

*documentalistes !*, rédigé en 1994 [25] qui se fait l'écho des plaintes déjà anciennes de la profession, et les articles de Jean Michel, publiés en 2000 [36], [37] et 2003 [17], la question de l'identité et de la reconnaissance de la profession est toujours présente. Jean Michel note que cette crise d'identité se pose après chaque grande révolution technologique<sup>31</sup>, les nouvelles solutions donnant à penser que l'on pourra désormais se passer des documentalistes. Or nous sommes dans une période de bouleversements technologiques permanents...

En voulant répondre au mieux aux nouveaux enjeux de la société de l'information, les métiers de l'I-D forment un secteur hétérogène, éclaté et mouvant, ce qui nuit à la perception de son identité. Pourtant cette profession, par ses questionnements constants, ses doutes et son intérêt pour l'environnement social et économique assure son renouvellement grâce à son dynamisme et sa réactivité.

Le secteur de l'I-D est fortement préoccupé par son avenir. L'énergie que déploie l'ADBS, tant au niveau de la reconnaissance des compétences, des formations qu'elle assure et des principes déontologiques qu'elle publie, que des prises de conscience qu'elle suscite parmi ses adhérents, en est la preuve. Ce sont autant d'éléments qui peuvent contribuer à clarifier l'identité et le positionnement du secteur.

### **3.5 L'avenir des professionnels de l'I-D**

Paradoxalement et malgré l'expression d'un malaise identitaire, jamais, si l'on en croit certains professionnels de l'I-D comme Jean Michel, les professionnels de ce secteur n'ont eu autant d'occasions de se valoriser et de démontrer leur utilité économique et sociale.

Outre communiquer collectivement et toujours plus sur l'image, comme le préconise Laurent Bernat [38, p. 146], Jean Michel envisage 5 axes de développement [17, 2003] :

- investir de façon volontariste dans la maîtrise des technologies pour satisfaire judicieusement les besoins toujours plus pressants en information, documentation et connaissances ;
- privilégier une vraie culture de l'information en s'attachant à la qualité du contenu, ce qui exige une élévation du niveau de la formation et un recours à la double compétence, une meilleure connaissance des besoins et une plus forte intégration des professionnels dans l'entreprise ;

---

<sup>31</sup> Il suffit d'observer l'impact d'Internet sur le secteur de l'I-D pour s'en convaincre [37].

- ne plus se cantonner à la seule gestion de la chaîne documentaire et privilégier une approche plus systémique du management de l'information. Le professionnel de l'I-D a un rôle à jouer dans la construction et la consolidation des savoirs collectifs ;
- travailler étroitement avec les autres acteurs de la vie de l'entreprise, collaborer à des projets collectifs ;
- faire preuve d'audace et d'esprit d'innovation en n'hésitant pas à repenser les structures et solutions documentaires.

À ces axes de développement, s'ajoute la construction de la nécessaire polyvalence au sein d'une équipe interprofessionnelle pour répondre à la complexité et la multiplication des supports et à la demande de plus en plus diversifiée du public. Cette polyvalence permettra aux professionnels d'être reconnus et de bénéficier d'un meilleur positionnement. La formation continue, le développement des réseaux et des communautés de pratique permettront d'acquérir ces compétences multiples désormais indispensables [33, p. 55].

## 4 Quand l'objet documentaire est à l'origine d'une crise identitaire : le cas de l'objet muséal

---

Les fondements d'une crise d'identité professionnelle tiennent le plus souvent à la nature de l'objet de travail, quand celui-ci induit des rapports de force et un positionnement des différents acteurs professionnels. Pour exemple : l'information dans une salle de rédaction oppose journalistes et documentalistes, les soins hospitaliers mobilisent médecins et infirmiers. Il en est de même pour l'objet muséal.

Les agents chargés de la documentation scientifique des collections muséales n'échappent pas à la difficile reconnaissance identitaire et au malaise ressenti par les autres professionnels de l'I-D. Mais au-delà de l'image incertaine véhiculée par un secteur d'activité, ils souffrent d'une identité brouillée causée par un support d'information extraordinaire mais peu favorable à la reconnaissance des compétences en matière documentaire.

Pour le public, l'objet muséal est avant tout un objet de délectation, de création, souvent une œuvre artistique fascinante. Pour les professionnels du patrimoine, l'objet muséal a un statut : il appartient au domaine public, il est inaliénable et imprescriptible<sup>32</sup>. Son auteur conserve un droit moral au titre de la propriété littéraire et artistique, et peut accorder ou non le droit de le reproduire selon la législation en vigueur. Sa nature d'objet documentaire, qui présente une imbrication étroite entre support et information, est plus difficile à appréhender. Elle a troublé nombre de professionnels de l'I-D hors musée, et provoque encore la mise à l'écart des documentalistes spécialisés des musées.

### 4.1 L'objet muséal est-il un document ?

Usuellement le terme « document » renvoie au texte écrit ; il suffit pour s'en persuader de reprendre la définition proposée par *Le Petit Robert* dans son édition de 1981 : un document est « tout écrit qui sert de preuve ou de renseignement ». L'intérêt de cette définition est de mettre en lumière les deux aspects d'un document : c'est une preuve et/ou une source de connaissance. Cette approche réduit l'objet documentaire à l'objet écrit. Par ailleurs, ce type de définition n'aborde pas la nature du support, mais uniquement la fonction du document.

Les différentes définitions données par les dictionnaires spécialisés récents abordent la question du support. Ainsi dans le *Dictionnaire de l'information* [39, p. 64-65], un document

---

<sup>32</sup> Voir l'ouvrage de Jean Châtelain [41, p. 436, 441].



est « un support porteur d'information [...] On appellera donc document un ensemble cohérent, stable et fini d'informations ». La définition donnée dans *Le Vocabulaire de la documentation* [40, p. 80] est plus parlante car illustrée d'exemples : « Ensemble d'un support d'information, quelqu'il soit, des données enregistrées sur ce support et de leur signification, servant à la consultation, l'étude, la preuve ou la trace, etc. : livre, échantillon de parfum, tissu, film, etc. Le tout constitue une unité autonome ».

Marie-Anne Chabin, dans un article relatif à la notion de document au regard de la technologie du numérique, reprend les 3 grands types de documents de manière plus descriptive [42, p. 142] : le document peut être « un produit de l'écriture », « une pensée humaine exprimée sans le secours de l'écrit codé et donc directement « lisible » par tout humain : dessin, croquis, image », « un élément de matière, étranger à l'homme, mais que celui-ci, grâce à ses connaissances et à ses facultés créatives, peut analyser, commenter, interpréter ».

On peut noter, à la lecture de ces définitions que l'objet muséal n'est pas clairement mentionné comme document. Pour cela, il faut rechercher des textes plus anciens, qui montrent qu'il y a bien interrogation dans ce domaine.

Dans son article « What is a « document » ? » Michael K. Buckland [43] reprend les approches, adoptées en particulier par Paul Otlet et Suzanne Briet, qui abordent le document de manière fonctionnelle. Pour Paul Otlet, le document est l'expression de la pensée humaine ; il peut être en trois dimensions. L'objet muséal est un document à partir du moment où l'on s'informe en l'observant<sup>33</sup> [44]. A la suite de Paul Otlet, The International Institute for Intellectual Cooperation, une agence de la Ligue des Nations, en collaboration avec l'union française des Organismes de Documentation donne la définition suivante : « Document : toute base de connaissance, fixée matériellement, susceptible d'être utilisée pour consultation, étude ou preuve. Exemple : manuscrit, imprimés, représentation graphiques ou figurées, objets de collection, etc. ». A la lecture de ces écrits, nous pouvons

---

<sup>33</sup> Paul Otlet cite à 3 reprises les objets muséaux dans son *Traité de documentation* : p. 7 dans le chapitre 0 dressant la liste des parties de la documentation : « Les collections muséographiques : Ce sont les échantillons, spécimens, modèles, pièces diverses, tout ce qui est utile à la documentation mais qui se présente comme objet à trois dimensions », puis p. 217 dans le chapitre sur les « substituts du livre » : « Les choses matérielles elles-mêmes peuvent être tenues pour documents lorsqu'elles sont érigées comme éléments sensibles, directs d'études, ou de preuves d'une démonstration. » ; et enfin p. 247 toujours dans le chapitre sur les « substituts du livre » : « L'œuvre d'art intéresse la documentation sous plusieurs aspects 1° la notion de représentation visuelle des objets, des idées, des sentiments. 2° la mise en forme [...]. 3° l'idée de beauté [...]. 4° la littérature considérable à laquelle a donné lieu l'art, sa théorie, sa pratique, ses œuvres, sa critique et son histoire. 5° le parallélisme historique dans le développement des lettres et des arts [...]. 6° la reproduction des œuvres sous formes matérielles du document. 7° la place énorme que l'art a pris

donc considérer que l'objet muséal est bien un document : c'est bien un support qui délivre des informations. C'est une source de connaissances, un « document-source » selon Anne-Marie Chabin [42].

Au terme de son article, M. K. Buckland précise que, pour lui, peut devenir document n'importe quel objet s'il est intégré à un système d'information, et qu'à ce titre il sera décrit de manière à devenir identifiable au sein du système. Si on entend par système d'information, « un ensemble organisé et cohérent, mis en œuvre pour gérer, stocker et permettre l'accès à l'information » [40, p. 238], alors l'objet muséal est bien un document. La volonté et la mise en œuvre d'une politique en matière de documentation a été observée dans la plupart des grands musées de l'État depuis ces 30 dernières années.

Mais cette position est loin d'avoir remporté tous les suffrages, il suffit pour s'en convaincre de considérer l'opinion défendue par Shiyali Ramamrita Ranganathan [43]. Pour ce dernier, un document ne peut être qu'un objet renfermant une idée sur du papier ou autre matériau, capable d'être physiquement manipulé, transporté à travers l'espace et conservé à travers le temps. Un objet de musée ne peut pas être un document tant que ce n'est pas un « enregistrement » sur une surface « plus ou moins plane ». Cette position a été reprise par l'India Standards Institution.

D'autres types de documents non écrits ont souffert d'une définition documentaire incertaine et débattue. C'est notamment le cas des images animées. Cécile Cassafières, dans son mémoire d'étude à l'ENSSIB, relève que les ressources audiovisuelles des universités sont considérées à la fois comme un média et un support spécifique [45, p. 11]. Elles sont affaire de spécialistes, car elles supposent la mise en œuvre d'outils et de méthodes adaptés. Cet état de fait met à l'écart les quelques documentalistes chargés de ces ressources, d'où une faible reconnaissance de leur identité professionnelle [45, p. 33].

Le débat sur la définition du document est relancé depuis ces vingt dernières années avec l'apparition des « documents » numériques et l'utilisation de l'expression « dématérialisation du document ». Des spécialistes, comme Anne-Marie Chabin [42], Sylvie Lainé-Cruzel [46] ou le collectif mené par le département STIC du CNRS et dont les travaux sont publiés par Roger Pédaque [47], s'interrogent sur l'impact de la technologie numérique sur la notion de document et donc sur le lien qui paraissait jusqu'alors indéfectible entre le support et l'information. Si pour les uns et les autres, le numérique ne remet pas en cause la notion de document, – il ne fait que changer de forme – en revanche, la dissociation

---

dans la documentation de tout sujet et réciproquement celle des méthodes de la documentation appliquées aux œuvres d'art ».

---

support/information fragilise le document et induit des conséquences tant juridiques que de conservation.

La question du statut de l'objet muséal, en tant que document, rejoint ainsi le débat sur la place et l'importance du support pour les professionnels de l'I-D.

Laurent Bernat [24] dénonce le dédain manifesté par les professionnels de l'I-D envers le support<sup>34</sup>, dans la mesure où l'information est plus valorisante que son support. Pourtant, Laurent Bernat rappelle que le support documentaire est l'aspect matériel du savoir, et que l'on accède à l'information par son intermédiaire. De ce fait, le traitement du support est l'une des activités documentaires essentielles<sup>35</sup>.

En résumé, l'étude de la littérature montre donc que la question du statut de l'objet muséal en tant que document n'est pas sans importance et rejoint un questionnement profond et qui n'est pas totalement réglé :

- en premier lieu, l'objet muséal, document non écrit, n'a pas été considéré intuitivement comme document. Sa reconnaissance en tant qu'objet documentaire<sup>36</sup> est l'aboutissement d'une argumentation qui n'a pas toujours emporté l'adhésion de tous. Ceci n'est pas un facteur favorable à l'identité professionnelle des agents chargés de la documentation scientifique des musées. Pour la majorité des professionnels de l'I-D, le document est écrit, ce qu'illustre remarquablement le schéma « les catégories de documents » (figure 1), élaboré par un bibliothécaire et publié par Claire Denecker [9, p. 45]. Bien que synthétique, il reprend les catégories de documents telles qu'elles sont communément admises par les professionnels de l'I-D. Ce schéma montre clairement la place dévolu à l'écrit, et l'ouverture faite au son et à l'image<sup>37</sup>, mais uniquement à ceux-ci ;
- en second lieu, le débat actuel sur le document numérique et la dématérialisation du document qui concerne la majorité de la profession, ne concerne que peu les agents

---

<sup>34</sup> Notons que dans son texte l'auteur emploie « document » pour « support documentaire » [24, p. 2-3].

<sup>35</sup> L'une des compétences du professionnel de l'I-D mentionnée dans le volume 1 de *L'Euroréférentiel* [21] concerne le traitement matériel des documents (110, p. 50).

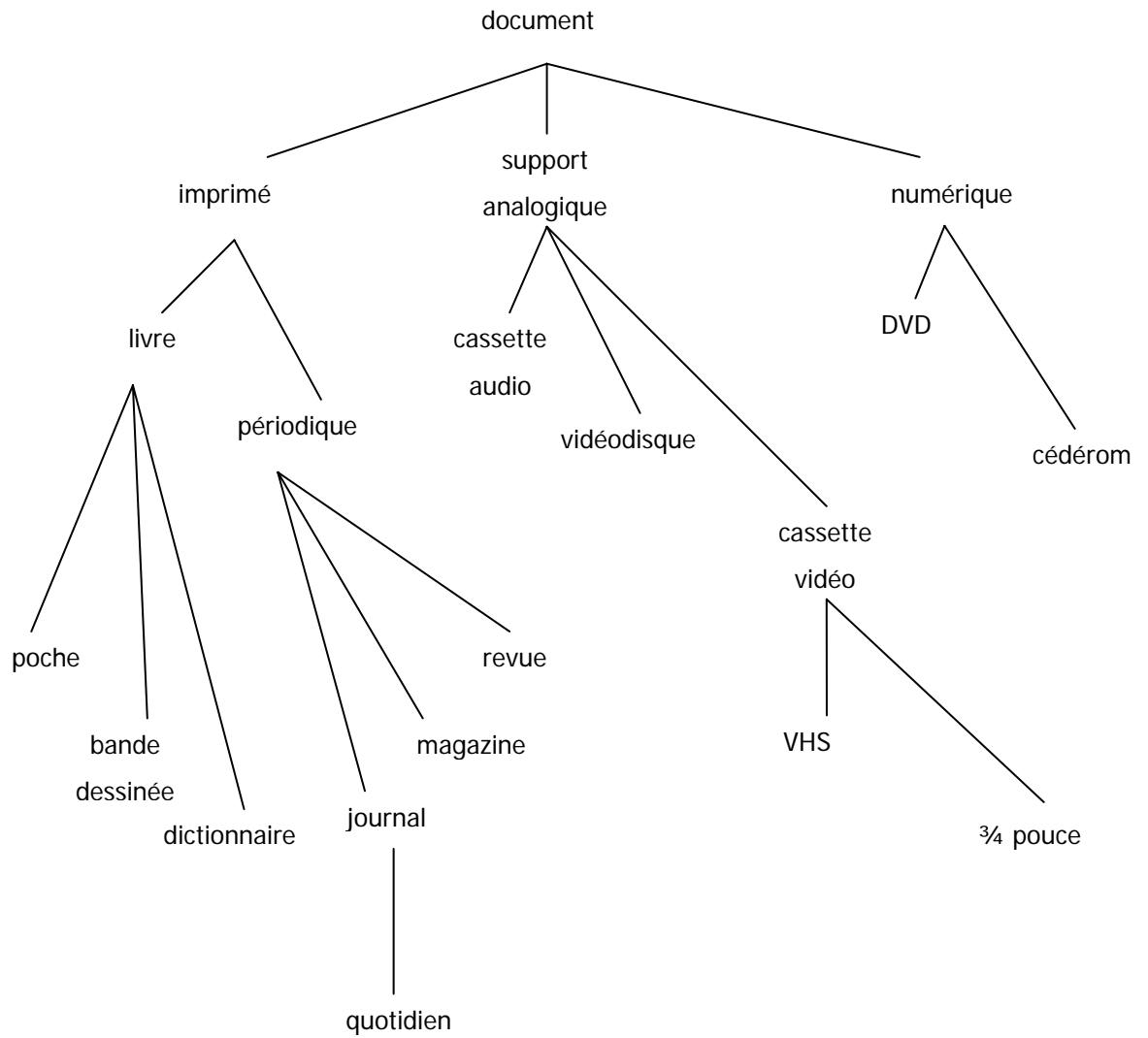
<sup>36</sup> Dans un souci de précision, ajoutons que l'objet muséal est considéré comme un document primaire, pour la plupart des agents chargés de la documentation scientifiques dans les musées : « un document présentant une information à caractère original, c'est-à-dire lue ou vue par le lecteur dans l'état où l'auteur l'a écrite ou conçue » [40, p. 85].

<sup>37</sup> Nous retrouvons cette même approche dans un article de Jean-Philippe Accart. L'auteur reprend ces mêmes catégories : « L'enjeu principal est l'accès aux collections patrimoniales du monde entier (textes, images et sons) sur les réseaux de l'information » [48, p. 331]. L'objet muséal est absent. Pourtant depuis près de 20 ans les musées ont engagé une politique de numérisation de leurs collections...

chargés de l'I-D dans les musées, compte tenu de l'importance que revêt le support pour l'objet muséal ; seuls certains spécialistes de l'art contemporain se sentent impliqués dans une telle réflexion. Le fait d'être éloignés d'un débat important est un deuxième facteur peu propice à la reconnaissance de ces agents comme professionnels de l'I-D par leurs pairs qui ne travaillent pas sur les objets muséaux.

## Figure 1 : Les catégories de documents

(D'après : DENECKER, Claire. *Les compétences documentaires : des processus mentaux à l'utilisation de l'information*. Villeurbanne, Presse de l'enssib, [s.d], p. 45, [9])



## 4.2 La documentation des objets muséaux : une affaire de spécialistes

Le travail des agents chargés de la documentation scientifique des collections sur un objet muséal consiste pour l'essentiel à :

1. Etudier l'objet muséal pour en extraire les informations.
2. Rassembler dans un dossier d'œuvre<sup>38</sup> ces informations.
3. Enrichir le dossier d'œuvre d'informations collectées aux archives, dans des publications traitant de l'œuvre étudiée ou traitant d'œuvres comparables, et des dossiers de restauration et de laboratoire.
4. Réaliser une bibliographie sur l'œuvre.
5. Assurer la couverture photographique de l'œuvre.
6. Réaliser une notice informatique qui sera intégrée dans une base de données.
7. Diffuser l'information sur l'objet aux utilisateurs (conservateurs, chercheurs, public).
8. Diffuser l'information en publiant l'objet (notice de catalogue, feuillet pédagogique, cartel de présentation dans les salles, monographie, article de périodique...).

L'ensemble de ces opérations exige des connaissances approfondies en histoire de l'art, en archéologie, en ethnologie et en muséologie, en plus des compétences indispensables en techniques documentaires. La double compétence est indispensable à la qualité de la documentation des objets de musée. La figure 2 fait état de la nature des informations très variées susceptibles d'être obtenues d'un objet muséal.

La phase d'observation de l'objet est déterminante pour l'analyse. Elle exige un regard exercé propre à la nature de ce travail.

L'agent chargé de la documentation scientifique des collections est donc un documentaliste spécialisé, c'est-à-dire « qu'il ajoute à sa compétence professionnelle, une compétence dans le domaine spécifique dans lequel il travaille [...] » [40, p. 87].

---

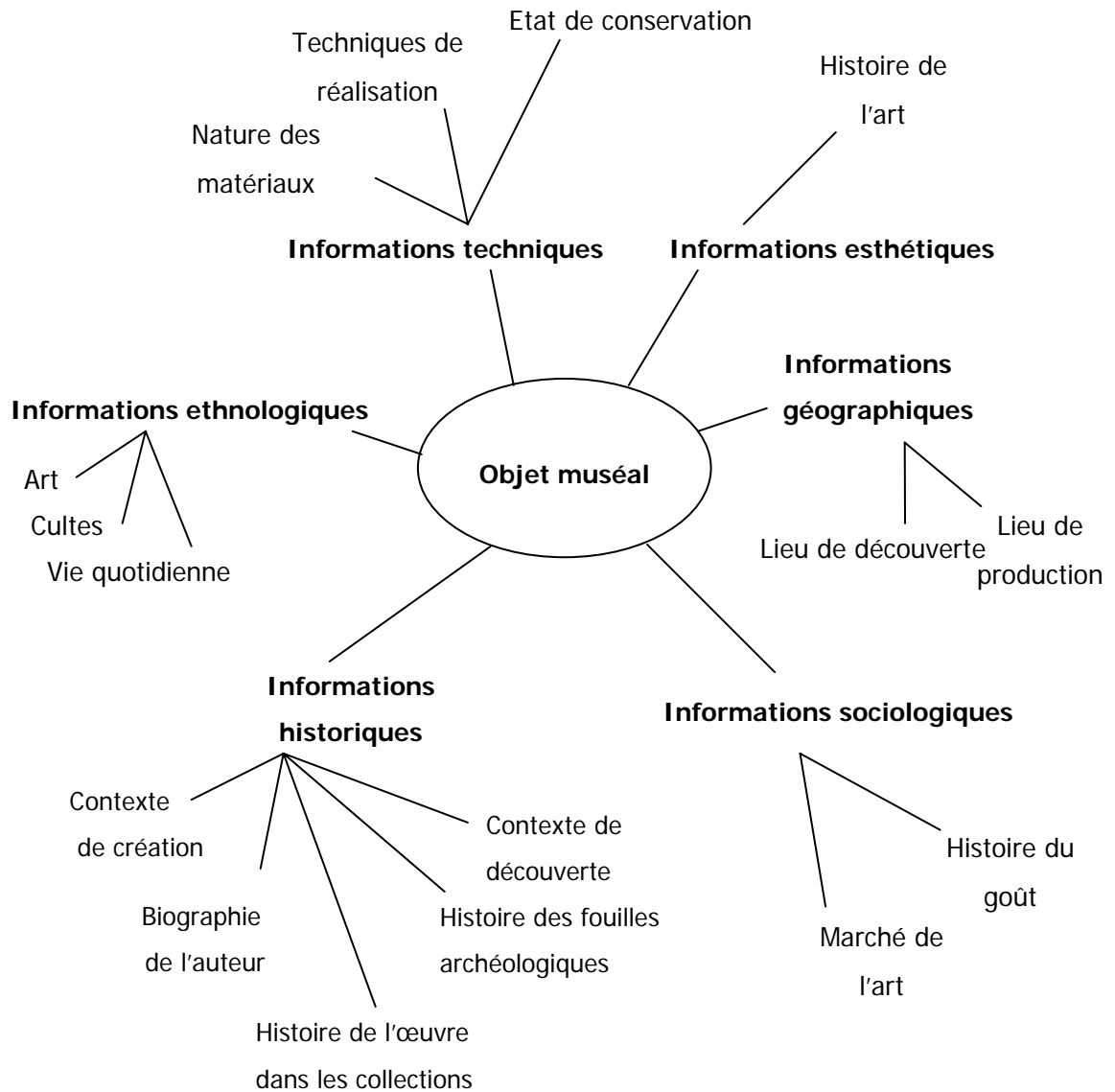
<sup>38</sup> Le dossier d'œuvre est un dossier documentaire, le plus souvent sous forme papier, qui a pour objectif de rassembler, de manière exhaustive, les informations relatives à un objet de la collection muséale. Ces dossiers sont conservés soit au sein du département scientifique dont dépend l'objet, soit dans un service de documentation. Leur communication est soumise à la législation sur les archives.

Deux remarques s'imposent :

- dans le quotidien des musées, les connaissances en histoire de l'art, en archéologie, en ethnologie et en muséologie, acquises lors de la formation initiale, l'emportent fréquemment sur les connaissances en techniques documentaires. Ces dernières se sont souvent construites de manière empirique durant l'activité professionnelle de nombreux agents.
- cette spécialisation rend difficile toute mutation d'un poste à l'autre. Il est ardu pour un spécialiste des bronzes antiques d'exercer avec la même compétence dans un poste concernant la documentation des peintures françaises du XIX<sup>e</sup> siècle. Il devient alors difficile de faire reconnaître les capacités d'adaptation indispensables à tout bon professionnel de l'I-D.

Cette spécialisation très pointue a aggravé la difficulté de reconnaissance de ces agents par leurs pairs documentalistes, à une époque encore proche où le généraliste était un modèle en documentation.

Figure 2 : Analyse de l'objet muséal : nature des informations contenues





### 4.3 L'analyse documentaire de l'objet muséal : un exercice périlleux

L'analyse documentaire est l'un des fers de lance du métier de documentaliste. C'est « une opération intellectuelle visant à identifier les informations contenues dans un document, ou un ensemble de documents et à les exprimer sans interprétation ni critique, sous une forme concise et précise telle qu'un résultat d'indexation, un résumé, un extrait. Le but est de permettre la mémorisation, le repérage, la diffusion ultérieure des informations ou du document source » [40, p. 23].

Selon Suzanne Waller, « L'analyse documentaire, c'est l'opération pivot de la qualité ou de la non-qualité de la recherche documentaire qui en est l'aboutissement » [49, p. 13]. Elle assure le repérage de toutes les informations explicites et utiles à l'exploitation d'un document, et la condensation des informations contenues dans le document [49, p. 18]. Or, dans son ouvrage, Suzanne Waller n'envisage que des documents comprenant des informations textuelles [49, p. 24]. Le cas du document tridimensionnel non inscrit, aux informations non codées par l'écriture, n'est pas évoqué, encore une fois. Il est vrai qu'analyser pour ensuite indexer et résumer un objet muséal relève du défi.

Si résumer un objet muséal paraît impossible, l'indexer a donné lieu à des discussions, essais et propositions.

A titre d'exemple, il est possible de citer le cas du catalogue des collections des musées de France « Joconde ».

Le problème de l'indexation s'est posé de manière aiguë dans les années 1970 au ministère chargé de la Culture, avec la naissance de plusieurs bases de données nationales conçues comme des catalogues d'œuvres [50]. Ces outils et produits documentaires gérés par l'administration centrale du ministère ont été mis au point pour traiter le volume imposant d'informations et retrouver cette information en la rendant disponible. Sont alors créées autant de bases que de domaines d'étude<sup>39</sup>. Dès lors, les responsables du projet construisent une grille descriptive pour décrire les œuvres et réfléchissent à l'usage d'un vocabulaire normalisé. Les champs des notices regroupent les informations administratives (numéro d'inventaire, localisation, statut juridique), des informations historiques (auteur,

---

39 Base « Joconde » pour la peinture et le dessin ; base « Carrare » pour la sculpture ; base « Estampe » pour l'estampe et l'imagerie populaire ; base « Jupiter » pour les antiquités, grecques, étrusques et romaines ; base « Pharaon » pour les antiquités égyptiennes ; base « Shamash » pour les antiquités orientales. Ces bases sont alors des bases du logiciel Mistral (société Bull).

datation, attribution), des informations techniques (techniques, matériaux, dimension, description) et des informations iconographiques et bibliographiques.

A partir de 1986, le logiciel offre la possibilité d'indexer du texte libre, ce qui rend les notices plus lisibles et le mode de recherche plus souple. Il devient évident, à la même époque, qu'un lien vers une image de l'œuvre est indispensable à la compréhension de la notice, preuve que celle-ci ne rend pas entièrement compte de l'œuvre. La publication en interne des systèmes descriptifs, ainsi que d'un thésaurus iconographique<sup>40</sup> visent à normaliser toujours plus la saisie des notices par les documentalistes des différents musées.

Dès cette époque l'objectif est le recensement complet des collections afin d'accéder à la meilleure connaissance possible du patrimoine muséologique français. Les années 1990 voient les musées s'équiper d'outils adaptés à l'informatisation de leurs collections<sup>41</sup>. C'est également le début des fusions de bases de données de musées sous un même titre<sup>42</sup> et la diffusion de la base « Joconde » sur Internet (1995), suivie en 2000 par les bases « Archéologie » et « Ethnologie ». La numérisation des images s'accélère.

En 2004, les trois bases (« Joconde », « Archéologie » et « Ethnologie ») sont réunies en une seule, « Joconde », pour une meilleure accessibilité aux utilisateurs. Chacune de ces fusions s'accompagne d'un lourd travail sur la grille d'analyse (des champs sont ajoutés pour pouvoir saisir ou interroger sur les 3 domaines) et de refonte des thésaurus. La refonte est diversement appréciée des musées collaborateurs. La fusion pose de sérieux problèmes sur le choix des descripteurs, donc sur l'indexation. Si les index sont alimentés automatiquement sur les champs en texte libre, en revanche les textes des champs soumis au vocabulaire contrôlé peuvent donner lieu à d'âpres discussions. Il n'y a pas accord complet de tous les spécialistes des différents domaines. Par exemple, les choix retenus pour les lieux de découverte ou de fabrication ne sont pas nécessairement ceux adoptés par les archéologues (géographie antique/géographie moderne). Le traitement documentaire est difficilement homogène d'un type d'objet muséal à l'autre. De plus, le vocabulaire défini à la fin des années 1970 n'est plus nécessairement celui utilisé de nos jours. Le choix des termes est

---

40 Garnier, François. *Thésaurus iconographique. Système descriptif des représentations*. Paris, 1984. Ce dernier, réalisé pour les besoins de l'Inventaire général sous le patronage du ministère de la Culture, contient des termes descriptifs orientés tout d'abord vers les scènes des monuments religieux. L'autorisation a été donnée par l'auteur de continuer à enrichir ce thésaurus. Il est donc remis à jour régulièrement. Il est accessible à l'adresse :

<http://www.culture.gouv.fr/documentation/joconde/fr/partenaires/AIDEMUSEES/repr.rtf>

41 Les bases développées grâce au logiciel Micromusée de la société Mobydoc (musée des Antiquités nationales, musée du Moyen Age, musée Guimet...).

42 La base « Joconde » comprend désormais dessins, estampes, peinture, sculptures, photographies et objets d'art. La base « Archéologie » rassemble les collections archéologiques hors Louvre ; la base « Ethnologie », les objets ethnologiques. Ces deux dernières bases voient le jour à partir de 1994.

non seulement tributaire d'une époque, mais également de l'avancée des connaissances dans un domaine scientifique.

A ceci, s'ajoute une résistance notable à la diffusion des informations. Certains responsables de collection ne souhaitent pas voir divulguer des informations qu'ils sont sur le point de publier<sup>43</sup>, ou ne souhaitent divulguer que l'état ultime de la connaissance sur l'objet. Ce phénomène ralentit la mise à disposition des informations sur Internet, ce qui ne concourt pas à une image dynamique du personnel chargé de la documentation dans les musées. Mais aucune obligation légale ou réglementaire n'engage les musées à participer à l'enrichissement du catalogue collectif « Joconde ».

Il reste néanmoins que Joconde est un outil important de diffusion des collections de musées de petite ou moyenne taille<sup>44</sup>.

L'informatisation des collections muséales est un sujet qui préoccupe l'ensemble des musées dans le monde. Les colloques, publications et forums du CIDOC<sup>45</sup> s'en font l'écho. Le CIDOC a beaucoup travaillé au cours des années 1990 à la création de modèles de fiches de saisie et à la standardisation de la terminologie. Les projets se sont multipliés, mais peu ont donné lieu à publication. En l'absence de réglementation volontariste, aucune normalisation internationale ne s'est imposée pour l'instant. Chaque pays, voire chaque institution, procède selon ses besoins [51, p. 7-19]. Nous sommes encore loin d'une diffusion maximale et homogène des collections muséales.

Une fois encore, les documentalistes spécialisés des musées se démarquent des documentalistes plus généralistes. La réticence marquée par les documentalistes spécialisés des musées envers le traitement numérique de l'analyse documentaire des objets muséaux a pu masquer l'intérêt que portent ces documentalistes aux nouvelles technologies.

---

<sup>43</sup> Plusieurs bases Mistral comme « Shamash », « Jupiter » ou « Pharaon », ne sont accessibles que sur des postes informatiques limités et le plus souvent avec l'aide d'un documentaliste.

<sup>44</sup> Le manque d'ergonomie et d'interactivité, la difficulté des recherches et la fraîcheur incertaine des informations sont les principales critiques formulées à l'encontre de « Joconde » par les utilisateurs. Pour y pallier, l'équipe du catalogue collectif a mis en place des parcours thématiques et des visites virtuelles pour inviter l'internaute à découvrir les collections par un biais transversal. Pour les chercheurs, « Joconde » est un outil qui les engage tout naturellement à contacter l'équipe scientifique du musée concerné : des liens hypertextes vers les annuaires de musées facilitent la chose.

<sup>45</sup> Le CIDOC, créé en 1971, est une instance de l'ICOM. Il comprend 750 membres environ de 75 pays. Dès 1978, des membres de cette instance présentent un travail définissant 16 catégories d'informations essentielles à rassembler pour les objets muséaux. De 1992 à 1995, le CIDOC réalise un travail sur l'informatisation des collections et publie un « data model » pour répondre aux besoins des musées internationaux. Actuellement, les membres du CIDOC réfléchissent à la construction d'un thésaurus multilingue sur les périodes historiques. Les mesures du CIDOC, comme celles de l'ICOM, n'ont rien d'obligatoires pour les états membres. Pour avoir une vue de l'intérêt porté à l'informatisation des collections : <http://www.willpowerinfo.myby.co.uk/cidoc> (consulté le 30/08/2006).

Par ailleurs, devant le succès mitigé de « Joconde », les compétences en NTIC de ces documentalistes qui ont alimenté la base, sont peu valorisées.

Les difficultés rencontrées par les professionnels de l'I-D dans le cadre des œuvres muséales sont proches de celles rencontrées par ceux chargés de l'image fixe. Dans son article « L'image n'est plus ce qu'elle était », Michel Mélot, ancien conservateur au département des estampes et de la photographie de la Bibliothèque nationale, présente l'image fixe comme un objet documentaire spécifique et montre combien la nature de ce support nécessite un traitement particulier éloigné de celui du texte écrit [52]. Les documentalistes sont condamnés à saisir les images par une indexation langagière. Or, l'image n'est ni un texte, ni la réalité. Elle est intemporelle et indifférente au langage. Pour l'auteur, il existe une étanchéité entre l'image et le langage. On ne peut indexer l'image que sous les mots qui l'accompagnent, des mots qui viennent de son producteur, de ses utilisateurs ou de ses interprètes [52, p. 364]. L'auteur conclut : « Pour cela, il importe de considérer le médium pour ce qu'il est, un objet qui a sa propre nature, sa propre histoire, ses propres intérêts, ses limites et ses vertus » [52, p. 365].

Après avoir dressé un panorama des implications de l'identité professionnelle et analysé l'hypothèse d'une cause de non-reconnaissance, nous allons, dans la deuxième partie de ce mémoire, faire le point sur les voies et facteurs envisageables de la construction d'une identité du personnel chargé de la documentation scientifique des grands musées nationaux, pour répondre à la question : « comment formuler des compétences qui leur sont propres et définir une zone d'autonomie inhérente aux concepts de métier et d'identité ? ».

L'entreprise, ou l'organisation, est « un espace d'identification prioritaire » [14, p. 121]. Pour comprendre le sentiment d'appartenance du groupe professionnel, sa reconnaissance et sa légitimation, il est donc nécessaire de mener une étude approfondie du contexte d'exercice – en l'occurrence les musées –, ainsi que de la nature de l'activité documentaire et de la place qui lui est concédée. Il est essentiel ensuite d'examiner les acteurs qui gravitent autour de la fonction documentation et les relations qui lient ces acteurs.

## **Partie II**

# **L'identité professionnelle des agents exerçant des fonctions de documentation dans les grands musées nationaux : non reconnaissance, malaise et porosité**

## 5 Les musées : un monde en mutation

---

L'analyse des effets de la mutation des musées a donné lieu à une littérature abondante [53], [54], [55], [56], [57], [58], [59]. Les auteurs se sont penchés avant tout sur les impacts de la modernisation sur l'organisation structurelle et la professionnalisation du personnel. En voulant se « démocratiser », les musées se sont non seulement ouverts à de nouvelles catégories sociales, mais ont aussi provoqué l'intensification de leur pratique par le public habituel. L'augmentation de la fréquentation est au rendez-vous, au-delà de toute espérance. Pour répondre à cette nouvelle logique, les musées<sup>46</sup> ont adopté une politique managériale et commerciale qui a profondément transformé leur identité organisationnelle. Les musées aussi connaissent aujourd'hui une crise d'identité [60].

### 5.1 Définition, rôle et missions du musée<sup>47</sup>

#### 5.1.1 Une définition flottante

Selon les statuts de l'ICOM :

« Le musée est une institution permanente, sans but lucratif, au service de la société et de son développement, ouverte au public et qui fait des recherches concernant les témoins matériels de l'homme et de son environnement, acquiert ceux-là, les conserve, les communique et notamment les expose à des fins d'études, d'éducation et de délectation. (...) » (article 2, paragraphe 1). Cette définition, rédigée en 2001, est la septième depuis la création de l'ICOM en 1946. Les différentes définitions qui se sont succédées, vont dans le sens d'une ouverture de plus en plus large de l'institution et d'une transformation progressive de ses fonctions [59, p. 8-9]<sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup> La transformation est bien différente d'un musée à l'autre. Nos propos concernent plutôt les grands musées nationaux phares, comme ceux étudiés dans ce mémoire.

<sup>47</sup> Nous renvoyons à l'ouvrage de Roland Schaer, *L'invention des musées* [61] pour retracer l'apparition du concept de musée, ainsi qu'au livre de Dominique Poulot, *Une histoire des musées de France* [62], dans lequel l'auteur insiste sur le rôle important joué par les musées dans l'identité collective, l'histoire du goût, les engagements politiques et sociaux.

<sup>48</sup> La définition donnée en 1951 est la suivante : « Le mot musée désigne ici tout établissement permanent, administré dans l'intérêt général en vue de conserver, étudier, mettre en valeur par des moyens divers et essentiellement exposer pour la délectation et l'éducation du public un ensemble d'éléments de valeur culturelle : collections d'objets artistiques, historiques scientifiques et techniques, jardins botaniques et zoologiques, aquariums. » (Conseil international des musées, Statuts, juillet 1951).

En France, la loi du 4 janvier 2002<sup>49</sup>, expose dans ses articles 1 et 2 :

« L'appellation « musée de France » peut être accordée aux musées appartenant à l'État, à une autre personne morale de droit public ou à une personne morale de droit privé à but non lucratif.

Est considérée comme musée, au sens de la présente loi, toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public.

Les musées de France ont pour missions permanentes de :

- a) conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections ;
- b) rendre leurs collections accessibles au public le plus large ;
- c) concevoir et mettre en oeuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture ;
- d) contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion.

Il ressort de ces 2 définitions :

- qu'un musée est un établissement permanent ; ce caractère est indispensable à toute mission de conservation ;
- qu'il est sans but lucratif ; le musée ne vise pas à générer du profit ; il a une mission de service ;
- qu'il a 3 missions fondamentales : conserver, étudier et diffuser.

Pour le public, cette institution est à la fois un lieu de loisir et de plaisir, un lieu de découverte et de mémoire. Nombre de visiteurs vivent le musée comme un rituel, et accèdent au temple de la beauté et du savoir en franchissant sa porte d'entrée.

### **5.1.2 Quatre fonctions essentielles**

L'institution muséale remplit 4 fonctions essentielles<sup>50</sup> [63, p. 50] :

---

<sup>49</sup> Loi n° 2002-5 relative aux musées de France.

- la fonction d'exposition : le musée doit exposer ses collections pour un public le plus large possible pour son éducation et son plaisir ;
- la fonction de conservation : le musée est un lieu de préservation du patrimoine. Il doit assurer les collections contre le vol et les dégradations de toute nature. Il doit réunir les conditions de conservation adéquates pour maintenir les objets dans le meilleur état possible et les transmettre à la jouissance des générations à venir ;
- la fonction scientifique : le musée doit réaliser des études scientifiques pour connaître au mieux ses collections, leur contexte de création, le public cible, et valoriser ainsi ses collections. Dans ce but, le musée doit inventorier, gérer et documenter ses collections, car la fonction scientifique sous-tend toutes les fonctions du musée : elle fournit les éléments factuels et interprétatifs indispensables à la signification d'une présentation permanente ou temporaire ; elle est indispensable à la conservation des objets ; elle est très utile à l'analyse du média qu'est l'exposition. Ces recherches, dont les résultats doivent être diffusés, peuvent être assurées par le personnel attaché au musée ou par des chercheurs extérieurs. Le musée a tout intérêt à collaborer avec des partenaires extérieurs, qu'ils s'agissent d'autres musées, universités et laboratoires, et de mettre en place, ou rejoindre, des réseaux pour mutualiser les ressources documentaires.
- La fonction d'animation : cette fonction est la plus récente. Le musée doit s'intégrer dans la vie sociale et culturelle de son environnement géographique. Elle peut prendre des formes variées comme celles d'expositions temporaires, de visites conférences, de concerts, d'ateliers... Cette fonction participe grandement à son rayonnement et lui attire de nouveaux publics.

La difficulté que rencontrent aujourd'hui les musées, est d'assurer un équilibre entre ces différentes fonctions.

## 5.2 L'évolution des musées français

### 5.2.1 Bref historique

A la naissance des premiers musées publics, à la toute fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, succède une période d'effervescence faite d'enrichissement des collections, de construction de nouveaux bâtiments, de cérémonies inaugurales. Le musée au XIX<sup>e</sup> siècle s'institutionnalise ; il atteste

---

<sup>50</sup> Ne pas confondre les fonctions de l'institution avec l'organisation fonctionnelle d'un établissement (cf. plus bas figure 3).



du bon goût et met en scène la valeur historique de la Nation. Les premières expositions temporaires voient alors le jour. Les créations de musée se multiplient et coïncident avec le développement de l'urbanisme.

A partir du début du XX<sup>e</sup> siècle, le musée s'essouffle, et peu à peu prête le flanc à la critique. Il est qualifié d'institution désuète, d'institution de classe<sup>51</sup>, inacceptable dans une société démocratique. On envisage sa fin. Le musée est en crise.

En 30 ans, d'une logique patrimoniale fondée sur les 3 missions fondamentales que sont la conservation, l'étude et la diffusion, le musée passe à une logique plus culturelle orientée vers les publics. Un véritable bouleversement s'opère qui estompe progressivement le modèle traditionnel.

A partir des années 1980, la situation des musées évolue : de grands projets nationaux s'élaborent, associés à des noms d'architectes renommés ; des rénovations et des créations de fondations prestigieuses se joignent à la politique des « Grands Travaux ».

Dans les années 1990, si la dynamique d'expansion continue, elle s'accompagne d'une rationalisation du domaine culturel. La gestion, l'économie, le marketing et la communication s'introduisent dans l'univers muséal. Certains musées nationaux deviennent de plus en plus autonomes<sup>52</sup> et le financement privé occupe une place de plus en plus importante. L'organisation se complexifie. L'autorité de tutelle qu'exerce la DMF se transforme, paraît se déliter<sup>53</sup>. Le déséquilibre entre grandes et petites institutions s'aggrave. Les musées donnent le sentiment d'entrer dans une ère instable, en perpétuels changements, ce qui semble paradoxal pour une institution patrimoniale héritée du passé et tournée vers le passé [57].

Cette mutation devient source de tensions. La rumeur reproche au musée son aspect commercial et consumériste. Certains professionnels récusent la marchandisation du monde culturel et accusent les musées de perdre leurs valeurs fondamentales.

### **5.2.2 La modernisation de l'organisation et la professionnalisation du personnel**

La modernisation des musées va bien au-delà de la réfection de ses espaces. Le public est devenu une dimension essentielle. Il est désormais un enjeu politique et économique. Il est

---

<sup>51</sup> P. Bourdieu, A. Darbel, *L'Amour de l'art. Les musées européens et leur public*, 1969.

<sup>52</sup> Le Louvre devient EPA en 1992, suivi par Versailles, Orsay, Guimet. En 1999, les autres musées nationaux deviennent services à compétence nationale.

<sup>53</sup> La DMF se métamorphose : d'une direction gestionnaire, elle devient une direction d'impulsion politique, de conseil, de ressource et de contrôle [58, p. 42].

venu en masse au musée<sup>54</sup> et, de ce fait, il a fait entrer le musée dans une logique du nombre. Pour attirer le public et le fidéliser, les musées se sont dotés d'activités culturelles plus étendues et ont développé des stratégies promotionnelles. Ils ont donc étoffé leur personnel et l'ont diversifié. Les fonctions des agents se sont spécialisées. Ces modifications ont posé des problèmes de coordination des métiers qui ont rendu inévitable la redéfinition de certains postes, comme ceux de la direction et de l'encadrement. Les musées les plus importants ont dû se plier aux règles de management. Mais l'amélioration du fonctionnement est malaisé en l'absence d'une tradition administrative, managériale et organisationnelle spécifique [56] [57].

Depuis les années 1980, l'organisation des musées se caractérise par une professionnalisation croissante ; il apparaît donc clairement que le personnel est au cœur des transformations de l'institution muséale [59].

Du XVIII<sup>e</sup> siècle au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, les musées sont gérés et animés par 3 types de professionnels : les conservateurs, choisis parmi les artistes, les collectionneurs, les universitaires avant d'être recrutés sur concours ; les gardiens pour l'accueil, la surveillance, la vente d'ouvrage ; les bénévoles. Déjà les musées ne cessent de se plaindre du manque chronique de personnel et de moyens statutaires.

Il faut attendre les années 1990 et les bouleversements structurels induits par la politique des « Grands Travaux »<sup>55</sup>, pour que soient mis en place des dispositifs : rénovation et création de nouveaux statuts, accent mis sur les formations, analyse des emplois et remise en cause de l'organisation du travail<sup>56</sup>.

Le développement des activités muséales (ateliers, conférences, concerts, édition, expositions, colloques...) implique l'apparition de professions spécifiques parmi lesquelles nous pouvons citer [63, p. 211-212] :

- les médiateurs,
- les chargés de communication,
- les régisseurs d'œuvre,

---

<sup>54</sup> En 1960, le nombre de visiteurs payants des musées nationaux est de 3,3 millions ; en 1970 : 4 millions ; en 1990 : 16 millions. Pour le Louvre, en 1997 : 4,6 millions ; en 2001 : 5,1 millions et en 2005 : 7,5 millions. [55, p. 143] et collection des Mini chiffres clés, publiés par le département des Études, de la prospective et des statistiques, ministère de la Culture et de la Communication.

<sup>55</sup> Il est alors fait grand usage de vacataires et de contractuels dans les services culturels et de communication, comme dans les services scientifiques.

- les restaurateurs-conservateurs,
- les responsables de communication,
- les agents des services culturels et éducatifs (animateurs culturels, enseignants)
- le personnel d'accueil (responsables de la billetterie et des espaces d'accueil),
- les graphistes,
- les architectes muséographes,
- les professionnels de l'information et de la documentation,
- les informaticiens,
- les agents des services commerciaux.

La modernisation de l'institution s'est également accompagnée de l'apparition de personnels administratifs pour la direction de ces institutions (administrateurs, contrôleurs de gestion), la gestion des ressources humaines et la formation du personnel.

Cette liste n'est pas exhaustive. Rares sont les musées qui disposent de personnels aussi nombreux et diversifiés : il arrive fréquemment qu'une même personne remplisse plusieurs fonctions dans les musées de petite ou moyenne dimension.

Le statut de ce personnel est varié : les corps de l'État ne peuvent, d'une part, pourvoir toutes les fonctions (comme celles des informaticiens et des graphistes) et, d'autre part, l'étendue du besoin. L'insuffisance des postes a conduit au recrutement massif de vacataires, ce qui est en contradiction avec les efforts de cohésion, de professionnalisation et de maîtrise des évolutions à venir [58, p. 45].

La tendance est nettement à la réduction du nombre de fonctionnaires au profit de salariés sous contrat<sup>57</sup>, situation jugée plus souple, que renforce l'autonomie grandissante des musées.

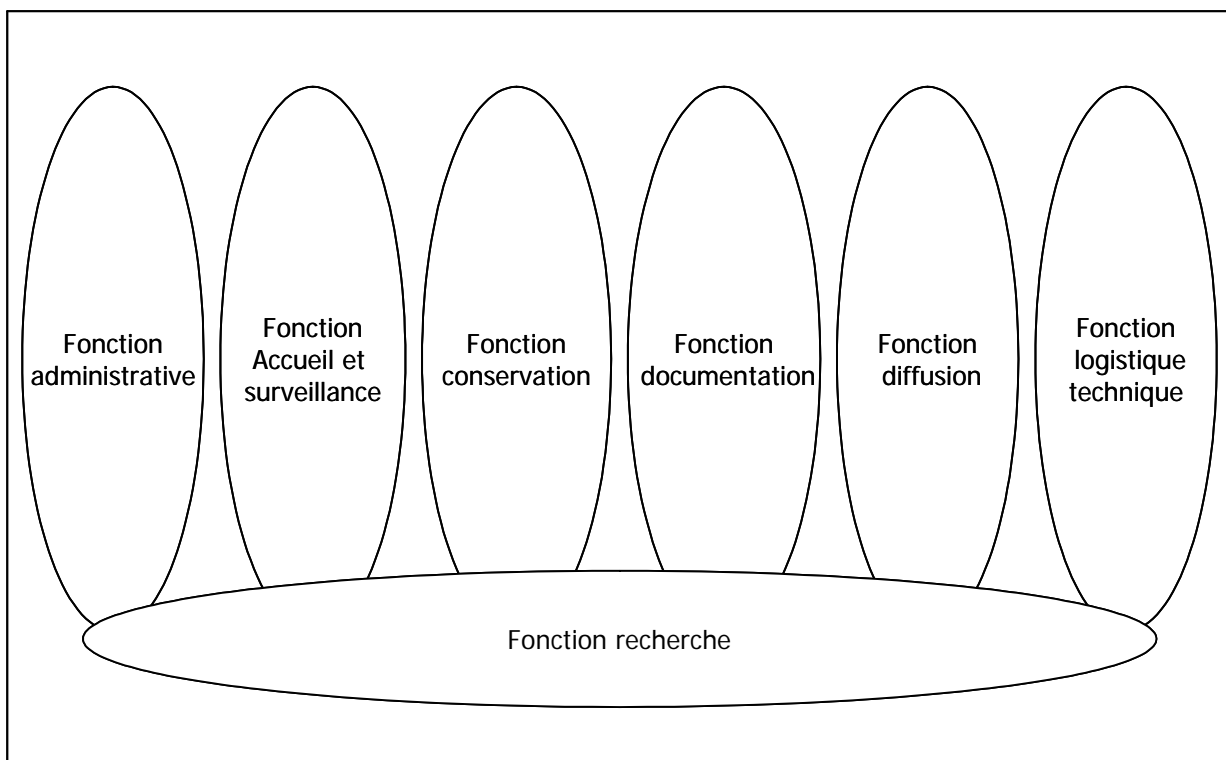
L'organisation actuelle varie d'un établissement à l'autre, mais il est toutefois possible de distinguer 6 fonctions verticales et une fonction horizontale<sup>58</sup> (Figure 3).

---

<sup>56</sup> C'est de cette époque que datent les réformes des statuts de conservateurs du patrimoine, de secrétaire de documentation et de chargé d'études documentaires.

<sup>57</sup> L'emploi de vacataires est désormais assujéti à un projet précis inscrit dans un calendrier déterminé.

**Figure 3 : L'organisation fonctionnelle d'un grand musée**



Pour une vue synthétique de l'évolution de l'organisation muséale, nous vous proposons le tableau suivant :

---

<sup>58</sup> La fonction recherche concerne en effet l'ensemble des fonctions verticales : recherche sur les mode de protection des œuvres, recherche scientifique, recherche sur les publics...

---

#### Figure 4 : Les trois âges des musées

(Tiré de l'ouvrage de Jean-Michel Tobelem, [54, p. 20-21]. Par analogie avec l'évolution des entreprises proposée par Jean-Paul Betbèze, *Le Monde*, 4 mai 1999)

Les trois âges des musées	Le temps des « propriétaires »	Le temps des « managers »	Le temps des « actionnaires »
Période	Avant 1950	Entre 1950 et 1990-2000	Depuis 1990-2000
<b>Financement des musées</b>	Collectivités publiques et mécénat des grandes familles	Accroissement du financement public	Développement des ressources propres et des financements privés
<b>Direction</b>	Conservateur, voire responsable bénévole (artiste, érudit...)	Directeur ayant bénéficié d'une formation spécialisée, entouré de professionnels	Directeur doté de compétences gestionnaires et/ou assisté par un administrateur
<b>Responsabilité</b>	Devant les tutelles publiques ou un conseil d'administration restreint	Devant des responsables culturels ou un conseil d'administration élargi	Devant un ensemble de tutelles, de partenaires, de donateurs, de bénévoles et d'amis, et l'opinion publique
<b>Caractéristiques organisationnelles</b>	Importance des « amateurs » et des bénévoles	Professionnalisation, spécialisation et diversification des personnels de musée	Autonomisation et diversification des financements, influence du marché
<b>Visiteurs</b>	Publics spécialisés en nombre limité	Développement de la fréquentation et apparition de nouveaux publics moins « familiers »	Segmentation des politiques de publics et développement des stratégies touristiques
<b>Pratiques culturelles</b>	Développement des pratiques culturelles	Massification des pratiques culturelles	Individualisation des pratiques culturelles
<b>Financement public de la culture</b>	Faiblesse du financement public de la culture	Montée en puissance du ministère de la Culture et des collectivités territoriales	Décentralisation et déconcentration culturelles
<b>Environnement économique</b>	Intervention limitée de l'État dans l'économie	État-providence, « Trente glorieuses », modernisation	Doctrines libérales, économie numérique et de réseaux

### **5.2.3 Le musée est-il une entreprise ?**

La transformation du financement de grands musées comme le Louvre, l'apparition du management et l'introduction de la gestion ont fait dire à certains professionnels de la culture que les musées étaient désormais des « entreprises culturelles ». Il est vrai que les musées sont devenus des organisations complexes, avec des orientations stratégiques dignes de celles d'entreprises. Les musées par leur offre de biens matériels (éditions, produits dérivés) ou de services (conférences, colloques) s'inscrivent dans une logique de marché. Il n'en demeure pas moins que les musées ne sont pas des entreprises : les musées n'ont pas pour objectif de dégager un bénéfice et, si cela était, ce profit ne serait pas distribué à des actionnaires, mais réinvesti dans leurs activités, ou reversé à l'autorité de tutelle pour certains d'entre eux. Qu'ils soient établissements publics à caractère administratif (Louvre, Orsay, Guimet...) ou service à compétence nationale (Cluny, Archéologie nationale...), les musées nationaux sont des organisations culturelles. Ils ont des missions, une division des tâches et des rôles, une division de l'autorité par un dispositif hiérarchique, un système d'information et de communication, des outils de contrôle et d'évaluation [54, p. 22-23]. Les musées appartiennent sans ambiguïté au secteur non marchand, même s'ils développent à titre secondaire des activités de nature commerciale. Les musées élaborent des programmes selon une politique de l'offre et non de la demande. Il est bien évident qu'ils se préoccupent des aspirations du public et modèlent leurs offres en partie en fonction de ses désirs, car l'une des finalités de l'institution est bien de faire de ce lieu « un lieu d'étude, d'éducation et de délectation »<sup>59</sup>.

C'est avant tout aux professionnels des musées qu'il appartient de définir l'offre, en relation avec l'appréciation évaluée des publics concernés, tout en conservant à l'esprit les grandes missions et fonctions du musée.

### **5.3 Présentation sommaire des 7 musées nationaux de notre étude**

Les 7 musées de notre étude sont parmi les 33 musées nationaux français. Leurs collections appartenant à l'État, ils sont soumis à l'autorité de tutelle de la DMF, à l'exception du musée national d'Art moderne qui, lui, est sous la tutelle de la DAG. Le jeune musée du Quai Branly est placé sous la triple autorité du ministère de la Culture et de la Communication, du ministère de l'Éducation nationale et du ministère de la Recherche

Ces musées présentent des organisations différentes les uns des autres (Cf. les organigrammes en Annexe 4). Ce phénomène, qui est l'une des particularités des musées

français, s'explique par l'histoire de chaque musée et le cloisonnement dans lequel évoluent les institutions muséales très indépendantes les unes des autres.

### 5.3.1 Le musée du Louvre

Le musée du Louvre est le plus ancien musée national<sup>60</sup>. Créé en 1793, ce musée, conçu comme un musée des Beaux-arts, présente aujourd'hui près de 35 000 œuvres de l'art occidental du Moyen Age à 1848, des civilisations antiques méditerranéennes et des arts de l'Islam. Il compte 8 départements scientifiques et emploie environ 1630 agents permanents auxquels s'ajoutent les agents des sociétés extérieures et les vacataires pour l'organisation d'évènements ponctuels. Les collections permanentes se déploient sur 60 000 m<sup>2</sup> ; 2 000 m<sup>2</sup> sont consacrés aux expositions temporaires. Ses activités sont multiples : conférences, colloques, concerts, ateliers, cinéma, édition selon des programmes denses et variés. Depuis janvier 2005, le musée a également sous sa responsabilité, en plus du musée Delacroix, le jardin des Tuileries. L'ouverture d'une antenne à Lens et prévue pour 2009.

En 2005, le Louvre a accueilli près de 7,5 millions de visiteurs, et organisé 19 expositions temporaires. Son budget s'est élevé à 165,6 millions d'euros, sur lesquels 62 millions provenaient de ses ressources propres. L'importance de ses collections, sa taille et la renommée de ses équipes scientifiques lui confèrent une notoriété d'établissement phare.

Le musée du Louvre a toujours été considéré comme un laboratoire expérimental, tant pour sa muséographie et ses nouvelles activités culturelles que pour son organisation. Pour devenir « le plus grand musée du monde » et s'adapter à la nouvelle économie de la culture, le Louvre a dû subir des changements structurels qui ont modifié sensiblement l'organisation du travail de ses agents [60]. En 1992, le musée du Louvre est le premier musée à devenir EPA. Son autonomie envers son autorité de tutelle, la DMF, n'a cessé de s'accroître et de se confirmer. La signature d'un contrat d'objectifs et de moyens (COM), en avril 2003, puis d'un contrat de performance, en juillet 2006 a entériné cet état et a fait du Louvre un établissement public précurseur dans le domaine culturel. Les objectifs définis dans le COM ont conduit à redéfinir l'organigramme de l'établissement pour insister sur les fonctions transversales.

Devant cette modernisation relativement rapide de l'organisation et des objectifs du musée, de nombreux agents se sont plaints d'une soumission du musée aux règles du marché économique et d'une perte d'identité de l'institution.

---

<sup>59</sup> Cf. définition du musée par l'ICOM.

<sup>60</sup> Pour l'histoire du musée du Louvre, nous renvoyons à l'ouvrage complet, bien que synthétique, de Geneviève Bresc, *Mémoire du Louvre*, 1989.

### **5.3.2 Le musée national du Moyen Age-Thermes et hôtel de Cluny**

Le musée de Cluny, ou musée national du Moyen Age, a ouvert ses portes en 1844, après que l'État ait racheté les collections et l'hôtel particulier du collectionneur Alexandre du Sommerard. Les thermes romaines, puis les jardins, ont été intégrés au musée. Ce musée rassemble aujourd'hui 23 000 œuvres dont 2 300 sont exposées sur une surface de 2000 m<sup>2</sup>. Les collections couvrent une période s'étendant de la Gaule romaine au XVI<sup>e</sup> siècle. En 2005, le musée a accueilli 291 000 visiteurs. Il organise colloques, conférences, concerts et ateliers.

Le nombre des agents s'élève à 85 environ.

Depuis 1999, le musée national du Moyen Age a le statut de service à compétence nationale qui leur assure une plus importante autonomie de gestion, notamment financière, mais qui n'atteint pas celle d'un EPA.

### **5.3.3 Le musée d'Orsay**

Le musée d'Orsay est un musée national ouvert au public depuis décembre 1986. Il présente, sur une surface de 16 000 m<sup>2</sup>, environ 24 000 œuvres qui illustrent la diversité de la création artistique occidentale de 1848 à 1914. Les salles d'exposition temporaire occupent 1 200 m<sup>2</sup>. Il est constitué de collections nationales provenant essentiellement de 3 établissements : le musée du Louvre pour les œuvres d'artistes nés à partir de 1820, le musée du Jeu de Paume consacré depuis 1947 à l'impressionnisme, enfin le musée national d'Art moderne qui conserve les œuvres d'artistes nés après 1870. Depuis peu, le musée a sous sa responsabilité le musée Hébert.

Comme au Louvre, les activités de ce musée sont multiples : conférences, colloques, concerts, ateliers, cinéma, édition.

En 2005, le musée a organisé 11 expositions et a accueilli près de 2,5 millions de visiteurs.

Le musée d'Orsay compte actuellement 600 agents. Son budget s'élève à 24 millions d'euros en 2004, sur lesquels 13,1 millions proviennent de ses ressources propres. Il est un EPA sous tutelle de la DMF depuis le 26 décembre 2003.

### **5.3.4 Le musée national des Arts asiatiques-Guimet**

Le musée Guimet, ou musée national des Arts asiatiques, est né du grand projet de l'industriel lyonnais, Émile Guimet de créer un musée des religions de l'Égypte, de l'antiquité



classique et des pays d'Asie. Il transfère ses collections dans un musée qu'il fait construire à Paris et qui est inauguré en 1889. En 1927, le musée Guimet est rattaché à la Direction des musées de France et accueille d'importantes collections rapportées par les grandes expéditions en Asie centrale et en Chine, des œuvres venant du Louvre, puis en 1935, celles provenant de l'ancien musée du Trocadéro.

En 1996, il subit un vaste programme de rénovation pour mieux répondre aux attentes des visiteurs.

Il offre au public 5500 m<sup>2</sup> de surface dévolue aux présentations permanentes, organisées en fonction des zones géographiques représentées par les collections. Ses activités sont aussi variées que celles des musées du Louvre et d'Orsay.

En 2004, le musée a accueilli 260 153 visiteurs et a organisé 5 expositions temporaires. Il comprenait 150 agents environ. Son budget s'élevait à 6 280 000 d'euros<sup>61</sup>.

Depuis le décembre 2003, le musée Guimet est un EPA sous tutelle de la DMF.

### **5.3.5 Le musée national d'Art moderne**

Le Centre national d'Art et de culture Georges Pompidou est né de la volonté de créer, au cœur de Paris, une institution culturelle originale entièrement vouée à la création moderne et contemporaine : théâtre, musique, cinéma, arts plastique... Le centre a ouvert ses portes en 1977. Fermé de 1997 à 1999 pour rénovation, il offre au public depuis 2000 des espaces muséaux agrandis et des surfaces d'accueil enrichies. Il reçoit près de 6 millions de visiteurs par an. En 2004, les effectifs du Centre s'élevaient à 1023 agents aux statuts variés (contractuels, fonctionnaires, vacataires). Le statut du centre Pompidou – un établissement public à caractère culturel ou EPC – est exceptionnel au ministère de la Culture et de la Communication.

Le musée national d'Art moderne est l'un des départements du centre. Il comprend 14 000m<sup>2</sup> de salles d'exposition, dans lesquelles est présentée en alternance une sélection des 53 000 œuvres. Il possède la plus importante collection d'art moderne et contemporain en Europe. Depuis avril 2003, le musée a une antenne à Metz.

---

<sup>61</sup> Ces informations proviennent du rapport d'activité 2004 mis en ligne sur le site du musée.

### **5.3.6 Le musée du Quai Branly**

Le musée du Quai Branly, ou musée des Arts et civilisations d'Afrique, d'Asie, d'Océanie et des Amériques, a été inauguré le 20 juin 2006 après une genèse longue et difficile [64]. Le musée se définit lui-même comme « un établissement culturel novateur : à la fois musée, centre d'enseignement et de recherche, et espace à vivre pour les publics »<sup>62</sup>. Il a le statut d'établissement public administratif, placé sous la triple tutelle du ministère de la Culture et de la Communication (la tutelle est assurée par la DMF), du ministère de l'Éducation nationale et du ministère délégué à la Recherche. A son ouverture le musée comprenait 250 agents environ.

Le musée réunit les anciennes collections d'ethnologie du musée de l'Homme (abrité par le Palais de Chaillot) et celles du musée national des Arts d'Afrique et d'Océanie (installé à la Porte dorée).

3 600 des 300 000 objets sont exposés selon les zones géographiques. Le musée comporte, hors la galerie principale de 20 m de long, un auditorium, des salles de cours, une salle de lecture... autant d'infrastructures pour accueillir au mieux un public plus ou moins averti.

Le 20 août 2006 le musée avait déjà accueilli 282 000 visiteurs.

### **5.3.7 Le musée d'Archéologie nationale<sup>63</sup>**

Le musée d'Archéologie nationale, né de la volonté de Napoléon III, est inauguré en 1867 dans le château de Saint-Germain-en-Laye, tout récemment rénové. Il est le premier musée à être consacré entièrement à l'archéologie du territoire national, ce qui le distingue des départements archéologiques du Louvre qui se développent à la même époque.

Le musée conserve 3 millions d'objets environ, dont 30 000 sont exposés dans les 2 546 m<sup>2</sup> ouverts au public.

Il organise des visites, des conférences et des ateliers pour enfants.

Depuis 1999, le musée d'Archéologie nationale a le statut de service à compétence nationale qui lui assure une plus importante autonomie de gestion, notamment financière, mais qui n'atteint pas celle d'un EPA. Il emploie actuellement 75 agents.

---

<sup>62</sup> Cette définition est proposée sur le site du musée : <http://www.quaibranly.fr/index.php?id=21>

<sup>63</sup> Anciennement « musée des Antiquités nationales ».

## **5.4 La fonction documentaire : une fonction récente et un enjeu pour les musées**

### **5.4.1 La place progressive de la documentation dans les musées : du système d'information personnelle à l'officialisation**

#### **5.4.1.1 Du SIP à la documentation organisée**

La genèse de la fonction documentaire est commune aux musées les plus anciens de notre étude (Louvre, musée national du Moyen Age). Les musées nationaux d'Art moderne, d'Orsay et du Quai Branly, créations plus récentes, ont probablement tiré les leçons des hésitations et choix stratégiques de leurs aînés. Le musée Guimet, quant à lui, a adopté une position singulière.

Jusqu'aux années 1970, la fonction documentation n'est pas identifiée dans les musées. Il n'existe donc pas de spécialiste en documentation. La documentation et l'information sont alors étroitement liées au travail scientifique des conservateurs qui peuvent confier à des chargés de mission ou à du personnel bénévole, la tâche de rassembler des documents sur un sujet précis, ou de constituer des fichiers d'œuvres et des fichiers bibliographiques. Cette documentation relève vraiment d'un système de documentation personnel (SIP) : elle est conçue, gérée et diffusée selon les besoins et la volonté d'une personne. Aucun classement général ne préfigure ce système. Aucun espace autre que les armoires et bureaux des conservateurs ne l'accueille. Elle prend le plus souvent la forme de négatifs et de tirages photographiques, de notes manuscrites, de tirés-à-parts et d'ouvrages qui sont fréquemment la propriété du conservateur. Les bibliothèques, implantées dans chaque établissement et bénéficiant pour plusieurs d'entre elles d'une véritable aura (Guimet, Archéologie nationale, Louvre), sont alors considérées comme le seul outil indispensable à la recherche. Mais déjà, au Louvre, le département des Peintures réfléchit à l'organisation de sa documentation.

A partir des années 1970, le besoin de documenter les œuvres pour une meilleure valorisation des collections, et donc une meilleure réponse aux demandes du public, devient une question prégnante. Dans certains services, du personnel est recruté en tant que documentaliste, mais aucun corps d'État n'existe encore.

L'apparition des bases de données au ministère accélère le processus. Il est indispensable de réunir des agents pour concevoir et alimenter ces bases. Conjointement, le ministère chargé de la Culture crée, en 1978, 3 corps pour structurer le personnel de documentation : le corps de chargé d'études documentaires, celui de documentaliste et celui de secrétaire de

documentation. Le département des Peintures est le premier à ouvrir un Service d'étude et de documentation en 1979. Il est placé sous l'autorité d'un conservateur du patrimoine spécialité musée.

La politique des « Grands Travaux » qui s'accompagne d'un redéploiement des collections, nécessite une documentation plus organisée : les dossiers d'œuvres se multiplient et se structurent d'autant mieux que des vacataires viennent suppléer le manque d'effectif. Au musée du Louvre, chaque département scientifique possède désormais un personnel, un fonds identifié et un objectif (rassembler une documentation la plus exhaustive possible sur les œuvres conservées et organiser sa diffusion). Cependant la fonction documentation n'est pas clairement définie ; elle n'est qu'une composante de la conservation.

La création du musée d'Orsay modifie cette approche. Dès la conception de l'établissement, il est prévu de mettre en place un service qui centralise la bibliothèque et la documentation de toutes les spécialités. Ce service fait partie de la conservation, mais est indépendant des conservateurs chargés des collections. Cela permet une homogénéisation des outils et des pratiques. Ce parti est repris au musée du Quai Branly dans des proportions plus importantes encore<sup>64</sup>.

Au musée du Louvre, le choix est différent. Il est difficile de centraliser la documentation de tous les départements : les collections de chacun pourrait constituer un musée en soi<sup>65</sup> et la proximité avec la documentation est indispensable au bon fonctionnement du service ; les équipes d'agents chargés de la documentation scientifique sont nombreuses et variables en fonction des projets en cours. Les fonctions documentation et conservation sont si étroitement mêlées qu'il devient difficile de les appréhender séparément. La fonction documentation est souvent dissimulée par celle de conservation, d'autant qu'un conservateur est chef du département, et qu'un autre conservateur est souvent nommé pour « chapeauter » la documentation. Afin de définir la fonction documentation, la direction du musée du Louvre a commandé une étude auprès d'un cabinet extérieur (Cf. plus bas 8-1-2).

Parallèlement, l'information et la documentation investissent d'autres espaces dans le musée : le service culturel (Orsay) ou la direction des Publics (Louvre) installe des centres de documentation ou des médiathèques pour accueillir un public non spécialiste ; le service de la communication (Louvre, Orsay, Guimet, Cluny, Art moderne), l'auditorium (Orsay,

---

<sup>64</sup> La médiathèque comprend la bibliothèque, l'icénothèque et la documentation des collections et archives administratives [70].

<sup>65</sup> A titre d'exemple, le département des AGER conserve près de 45 000 objets. On dit souvent du Louvre qu'il est constitué de 8 musées tant les collections sont importantes, les projets nombreux et les départements cloisonnés.

Louvre). Cette multiplication des points de documentation ne favorise pas une compréhension claire de la part du public extérieur.

#### **5.4.1.2 L'officialisation de cette place : LOLF et contrat de performance**

La création des corps d'État en 1978 et celle de centres de documentation identifiés, comme à Orsay, sont des marques d'une officialisation de la fonction documentaire. Mais nous avons pu voir que ces signaux restent relativement faibles.

Les rapports qui sont consacrés à la fonction documentaire au début des années 2000 et les efforts qui sont réalisés pour définir cette fonction, montrent bien l'importance que prend la documentation au ministère de la Culture et de la Communication [65], [66].

La mise en œuvre de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) contribue grandement à placer la fonction documentation au centre de la mission « Culture ». Pour cela il suffit de considérer les termes du contrat de performance signé en juillet 2006 par le musée du Louvre et sa tutelle.

Ce contrat définit 4 axes stratégiques pour la période 2006-2008 :

- améliorer l'accessibilité pour les publics ;
- développer la politique scientifique du Louvre et assurer son rayonnement scientifique et culturel ;
- développer la protection et la mise en valeur du patrimoine ;
- poursuivre la modernisation de la gestion des ressources humaines et l'optimisation des moyens.

L'axe II est celui qui concerne directement la documentation. L'objectif opérationnel 2-1, intitulé « La recherche, l'étude des collections », comprend un paragraphe – « les instruments de la recherche » – dans lequel sont listés les engagements des centres de documentation spécialisés des départements scientifiques du Louvre. Parmi ceux-ci nous relevons :

- poursuivre la constitution des dossiers d'œuvres sur les collections ;
- poursuivre la couverture photographique des oeuvres, l'informatisation des notices et la numérisation des photographies ;
- poursuivre l'inventaire des collections ;

- maintenir et enrichir les 3 bibliothèques de proximité au sein des départements ;
- assurer la cohérence des bases informatiques des départements, en assurer la communicabilité et la compatibilité avec les bases nationales ;
- assurer le récolement décennal.

L'axe IV, dans son objectif 4-1, met l'accent sur la modernisation de la gestion des ressources humaines. L'approche métier, désormais adoptée, concerne entre autre la filière documentation. C'est la première fois que cette filière est ainsi mentionnée dans un document officiel.

Par ailleurs, il est significatif que le RIME [2], en redéfinissant les emplois-types de l'État pour répondre aux objectifs de la mission « Culture » de la LOLF, consacre une seule fiche « chargé de collections ou de fonds patrimoniaux », dans le domaine fonctionnel opérationnel « Culture et patrimoine », pour les activités traditionnellement consacrées à la gestion des collections d'objets et pour les activités documentaires (Annexe 5).

#### **5.4.1.3 Quelle place pour la fonction documentation dans les services scientifiques des musées ?**

Si nous reprenons la définition de la fonction documentation donnée dans le rapport de Philippe Béval [65, p. 3-4] qui est alors directeur des Archives de France, nous retenons que la fonction documentation doit aider de façon directe à la décision sur un sujet donné, qu'elle est donc à usage prioritairement interne. Elle doit toutefois accueillir aussi le public externe pour participer à la transparence administrative. Elle est étroitement imbriquée avec les services opérationnels ; elle recourt aux nouvelles technologies de l'information et de la communication ; elle ne peut accepter qu'une demande externe limitée.

Si nous appliquons cette définition à la documentation scientifique en musée, il ressort que cette documentation doit être liée intimement au service assurant la conservation (service opérationnel qui définit les projets scientifiques), qu'elle doit accueillir le public sous certaines conditions, car sa vocation première est de faciliter la prise de décision. La documentation scientifique a donc un rôle à jouer dans la stratégie politique de l'institution.

Nous avons vu au paragraphe précédent que le contrat de performance signé par le Louvre accordait une place nouvelle et remarquée à la documentation scientifique comme support à l'un des objectifs principaux de l'axe II. Le Louvre répond ainsi aux remarques et préconisations faites par Philippe Nachbar et Philippe Richert dans leur rapport sur la gestion des collections des musées [67]. La documentation scientifique a un rôle déterminant à

jouer pour une meilleure connaissance des collections muséales en permettant le récolement et en accélérant l'informatisation des collections.

Pour devenir « centre de recherche »<sup>66</sup> et développer leur rayonnement international, les musées doivent s'appuyer sur la fonction documentaire.

Pour conclure, reprenons les propos de Jochen Sander, conservateur au Städtisches Kunstinstitut et Städtische Galerie de Francfort-sur-le-Main : « En dépit des possibilités croissantes offertes par Internet, il est prévisible que, dans quelques années, la recherche fondamentale ne pourra plus être conduite qu'en des lieux où un centre de documentation suffisamment performant pourra combler les lacunes de la bibliothèque de musée » [68]. Ce texte appelle plusieurs remarques parmi lesquelles :

- la recherche ne peut se faire qu'avec un centre de documentation, et non avec seulement l'Internet ;
- documentation et bibliothèque sont complémentaires en musée ;
- la performance a un coût. Être centre de recherche nécessite d'investir puis d'assurer le fonctionnement des centres de documentation.

#### **5.4.2 L'implantation, la direction et le fonctionnement de la documentation scientifique dans les musées**

L'implantation et l'organisation de la documentation scientifique présente une hétérogénéité remarquable d'un établissement à l'autre (Annexe 4). Ce phénomène illustre une fois encore le cloisonnement des musées.

L'exercice de la fonction est réel ou fantomatique, centralisé ou non, signifié dans l'organigramme ou dissimulé. Le seul point de convergence : le responsable hiérarchique sous lequel se trouve le centre ou les agents chargés de la documentation est, pour tous les cas étudiés, un conservateur du patrimoine spécialité musée (96% d'entre eux) ou un conservateur bibliothèque. Dans deux musées, il existe un échelon intermédiaire entre le conservateur et le personnel : une personne (un chargé d'études documentaires pour le musée national du Moyen Age, une contractuelle pour le musée du Quai Branly) assure la responsabilité de la documentation.

---

<sup>66</sup> L'expression est utilisée dans le contrat de performance signé entre le Louvre et le ministère de la Culture et de la Communication et dans les écrits de l'ICOM [69]. L'article de Steven De Clercq explique en quoi un musée peut être « centre de recherche ».

Le musée du Louvre possède 8 centres de documentation spécialisée installés dans chaque département scientifique. Le personnel de documentation se fonde dans les services opérationnels. Un seul département, celui des Peintures, a fait de ce centre une entité à part entière et lui a donné un nom : « Service études et documentation ». Aucun centre n'apparaît sur l'organigramme accessible sur Internet. Ils sont masqués par la conservation. Leur existence et leur fonctionnement ne sont dévoilés qu'au travers des pages web « Services et Aides ».

L'une des particularités du musée du Louvre est d'avoir en sus un service « Récolement des dépôts antiques et Islam » composé de 2 conservateurs et 6 personnes chargées des recherches sur les objets déposés hors Louvre et de l'alimentation d'une base de données. Ces personnes sont rattachées à la Direction générale des Affaires générales du ministère de la Culture et de la Communication et travaillent en collaboration étroite avec le personnel de documentation des départements scientifiques.

Aux musées du Moyen Age, d'Orsay et du Quai Branly, la documentation réunie à la bibliothèque est centralisée, tout en étant attachée au même service que la conservation. La documentation est considérée alors comme une fonction support au service d'unités opérationnelles. Dans ces 3 musées, la documentation est clairement notifiée sur les pages web ainsi que sur l'organigramme quand celui-ci est disponible sur le site.

Les surfaces concédées à la documentation varient d'un musée à l'autre, et sont tributaires de l'histoire de l'édifice<sup>67</sup>. Tous comprennent un espace de consultation plus ou moins important, des lieux de conservation des dossiers d'œuvres et des ouvrages, des photographies. Les bureaux des personnes chargées de la documentation sont implantés non loin du centre.

Le personnel est en nombre variable : entre 2 (musée national d'Art moderne) et 19 (AGER, musée du Louvre). Les activités du personnel sont orientées le plus souvent en fonction de leur spécialité quand l'équipe est importante<sup>68</sup>. Dans ce cas, cette spécialité est en adéquation avec la sectorisation des collections. En revanche dans une équipe plus réduite, comme celle du musée national du Moyen Age, les 4 personnes organisent leurs tâches en

---

<sup>67</sup> Le palais du Louvre et l'hôtel de Cluny sont des espaces contraignants qui ne peuvent donner lieu à une création de centre de documentation, comme il l'a été fait dans les nouveaux bâtiments du musée du Quai Branly. Pour illustration, les centres de documentation au Louvre varient de 30 m<sup>2</sup> à 80 m<sup>2</sup> au (hors le département des Peintures qui lui atteint 1000m<sup>2</sup>), alors que les 4 salles de consultation au Quai Branly couvrent 1 350 m<sup>2</sup>.

<sup>68</sup> Par exemple : 2 personnes pour l'étude de bronzes antiques, 4 pour la céramique, 2 pour les bijoux, 3 pour la terre cuite aux AGER du Louvre. Il en est de même pour le centre de documentation du musée d'Orsay.



fonction des 3 branches de l'activité documentaire : dossiers d'œuvres, bibliothèque, photothèque.

L'accueil du public est, de manière générale, soumis à conditions<sup>69</sup> pour plusieurs raisons : les lieux sont souvent petits, les effectifs insuffisants. De plus, la documentation scientifique est avant tout structurée pour les besoins de la conservation, et en cela l'organisation de la documentation en musée répond bien à la définition donnée par le rapport de Philippe Bélaval [65].

Seul le musée du Quai Branly s'apprête à recevoir tous les publics.

Arrêtons-nous un instant sur 3 cas en marge du mouvement général vers une extension et une organisation de la fonction documentation.

- o Le musée d'Archéologie nationale possède une documentation générale, une documentation relative aux œuvres des collections, une photothèque et une bibliothèque renommée.

Un centre de documentation a ouvert ses portes vers 1990, installé dans une pièce du château d'environ 80 m<sup>2</sup>. Dans ce centre, sont conservés des usuels, des périodiques courants, des dossiers réunissant de la correspondance et des dossiers sur des régions géographiques. Ce lieu a été conçu pour le public, tout particulièrement pour les étudiants de l'École du Louvre et ceux de l'université à partir de la maîtrise.

3 chargés d'études documentaires se sont succédés depuis sa création. Depuis quelques temps, le poste de responsable de la documentation est vacant ; il est peut-être question de le supprimer. Le poste de secrétaire de documentation est également inoccupé. Le centre est aujourd'hui fermé au public.

Chaque conservateur chargé d'une collection assure lui-même la documentation de son domaine (récolement, alimentation de la base Micromusée), au détriment de la recherche. Les conservateurs aspirent à une documentation générale centralisée gérée par 2 personnes, et un secrétaire de documentation pour la régie d'œuvre. Ces personnes seraient recrutées pour leurs connaissances de l'archéologie, puis formées aux techniques documentaires. En revanche, les conservateurs ont toujours refusé de remettre la documentation scientifique dans les mains d'un personnel de

documentation. De ce fait la fonction documentaire est floue et ambiguë : aucun système d'information structurant composant une documentation en 3 volets (documentation générale/documentation scientifique/photothèque) n'est venu créer l'outil support désormais indispensable au fonctionnement optimal de la conservation. La documentation est comme disloquée. On peut comprendre que, dans ce cas, les postulants aux postes de documentation soient rares.

- Le musée national d'Art moderne vit également une situation étonnante : une documentation scientifique sur les collections a été rassemblée dès les travaux de préfiguration du centre Georges Pompidou. Après l'ouverture du centre en 1977, cette documentation n'a cessé de s'étoffer et s'est informatisée à partir des années 1980. L'organisation de la documentation s'est scindée en 2 parties autour de 1995 : la première partie est formée d'une documentation générale, construite autour des artistes. C'est elle qui va constituer le fonds de la bibliothèque Kandinsky<sup>70</sup>. Cette dernière va tirer à elle toute l'attention médiatique ; elle est présente sur l'organigramme et sur le site Internet du centre. La seconde partie concerne la documentation des œuvres sous forme de dossiers papier et la photothèque ; l'équipe, formée de 4 personnes, est placée sous l'autorité d'un conservateur. A partir de 2003, cette seconde partie perd de sa cohésion : chaque documentaliste rejoint un conservateur spécialiste d'un domaine ; les documentalistes qui partent ne sont pas remplacés. Les conservateurs reprennent à leur compte le fonds documentaire.
- Le cas du musée Guimet est encore différent. La documentation scientifique sur les collections est avant tout entre les mains de chaque conservateur chargé d'un domaine. Une documentation scientifique parallèle est rassemblée et gérée par le service Muséographie, qui est chargé de la régie d'œuvres et dirigé par un chargé d'études documentaires. Cette documentation, sur laquelle travaillent deux autres chargés d'études documentaires, concerne les acquisitions d'objets, la douane, les archives sur les dépôts. C'est ce service qui alimente la base documentaire Micromusée.

---

<sup>69</sup> En général ces centres accueillent les personnels de musée, les chercheurs, les étudiants à partir de la maîtrise. Ils peuvent ensuite accepter pour certains : les journalistes, les marchand d'art, les collectionneurs.

<sup>70</sup> Cette importante bibliothèque comprend 200 000 ouvrages imprimés, dont 80 000 catalogues d'exposition mais aussi des catalogues de vente, de salons, des périodiques et des revues d'artistes, 20 000 dossiers documentaires sur des artistes, des fonds d'archives privées, un fonds iconographique...

### **5.4.3 Description de l'activité, des produits et des outils associés à la documentation scientifique**

Là encore, les situations diffèrent d'un musée à l'autre et ne sont pas toujours faciles à cerner.

L'étude des fonctions documentaires au musée du Louvre a mis en évidence 4 missions essentielles :

- la constitution et l'enrichissement des fonds documentaires de tout ordre ;
- la mise en place, le perfectionnement et le suivi de nouveaux outils documentaires ;
- la diffusion des connaissances scientifiques (accueil et information des chercheurs, publication, exposition, enseignement...) ;
- l'assistance à la gestion des collections.

Les 3 premières missions relèvent clairement du secteur de l'information et de la documentation. La dernière, tout en participant à la fonction documentaire, est très connotée conservation.

Il ressort de l'étude, qu'au Louvre, ces 4 missions sont diversement mises en oeuvre d'un département scientifique à l'autre<sup>71</sup>. Cette déclinaison des missions et leur application peuvent se retrouver dans les autres musées étudiés au cours de notre enquête.

#### **5.4.3.1 Les fonctions de documentation classique**

Nous retrouvons dans chacun des musées, hormis le musée d'Archéologie nationale et le musée Guimet, les activités documentaires classiques suivantes :

- la recherche d'informations ;
- la constitution de dossiers et de synthèses ;
- la gestion des fonds documentaires ;
- la gestion d'une bibliothèque plus ou moins importante ;
- la publication ;

---

<sup>71</sup> Pour exemple, le personnel de documentation des AGER remplit les 4 missions ; celui des départements des Peintures et des Sculptures, les 3 premières missions.

- l'administration et l'alimentation des bases de données
- l'accueil du public

#### **5.4.3.2 La gestion des collections**

La gestion des collections appartient aux fonctions les plus anciennes d'un musée avec celle de la surveillance et celle de la présentation des œuvres lors de visites organisées. C'est la fonction de conservation par excellence. Elle consiste à mener régulièrement :

- des actions de récolement (vérification des emplacements des œuvres, vérification des inventaires) ;
- à maintenir une bonne couverture photographique des objets, à présenter les œuvres accompagnées de cartels et selon un parti muséographique ;
- à assurer une bonne tenue des réserves ;
- à garantir le déplacement des œuvres ;
- à suivre les restaurations et analyses en laboratoire ;
- à veiller aux conditions optimales de conservation (température, hygrométrie, empoussièrement).

À ces activités traditionnelles, il faut désormais ajouter de nouvelles activités liées aux expositions temporaires qui sont devenues le quotidien des services scientifiques des musées : rédiger les constats d'état, convoier les œuvres hors du musée, assurer le commissariat scientifique et technique.

Ces activités peuvent paraître éloignées des activités documentaires, mais dans les faits elles en sont l'aboutissement :

- le récolement exige une maîtrise des livres d'entrées, inventaires et catalogues raisonnés ;
- l'installation des œuvres suit tout naturellement un important travail de documentation en amont sur les objets sélectionnés ;
- la rédaction des cartels est très souvent une synthèse des informations collectées sur les œuvres ;

- l'organisation des prises de vue est l'une des composantes de la gestion du fonds photographique ; elle permet de s'assurer que les angles de vue adoptés par le photographe sont bien ceux nécessaires à la couverture de la collection ;
- les comptes rendus remis après les restaurations et analyses en laboratoire viennent enrichir fréquemment les dossiers d'œuvres ;
- s'assurer des conditions optimales de conservation, c'est s'assurer de l'état du support du document primaire qu'est l'objet muséal.

Être commissaire scientifique et technique d'une exposition se justifie dans le cadre de la diffusion d'information. Cette activité, pour le personnel chargé de la documentation scientifique, tend à se développer. Elle est généralement en lien avec un fonds documentaire comme le fonds photographique<sup>72</sup>.

En revanche la rédaction des constats d'état et le convoiement sont des activités pour lesquelles le lien avec la fonction documentation traditionnelle est plus difficile à démontrer. Ce sont des activités de régie d'œuvre avant tout<sup>73</sup>. Le personnel de documentation pallie ainsi à l'insuffisance en nombre des conservateurs.

Notons que ces activités de gestion des collections sont surtout exercées au musée du Louvre (et encore, pas de même manière dans tous les départements scientifiques) et au musée national d'Art moderne. Elles ne sont pas partagées par l'ensemble des agents chargés de la documentation scientifique.

Enfin, ces fonctions ne sont pas en contradiction avec les textes des décrets de 1995 et de 1998 portant création des corps de secrétaire de documentation et de chargé d'études documentaires (cf. plus bas 6-1).

#### **5.4.3.3 Les sources spécifiques et outils**

Les sources les plus traditionnelles et propres aux fonctions exercées par ce personnel sont les livres d'entrée qui notifient la date d'entrée et les caractéristiques d'une œuvre nouvellement acquise, les inventaires qui ont été dressés à des moments clés de la vie de l'institution<sup>74</sup> et les catalogues raisonnés portant sur les objets des collections. Les autres

---

<sup>72</sup> Le personnel chargé de la documentation au département des AO a organisé une exposition de photographies anciennes voilà deux ans « Visions d'Orient d'après les archives photographiques : un demi-cercle d'exploration archéologique (1900-1950) » ; certains chargés d'études documentaires du musée d'Orsay envisagent également de préparer des expositions de type exposition-dossier.

<sup>73</sup> Nous reviendrons sur le statut des régisseurs d'œuvres un peu plus loin (cf. plus bas 6-1-1).

<sup>74</sup> Ces deux documents rédigés par le chef du département ont valeur de preuve.

sources abondamment utilisées sont les documents d'archive, les catalogues de musée et d'exposition, les périodiques spécialisés, les monographies portant sur les artistes, les matériaux, les périodes, la littérature grise, les bases de données bibliographiques, iconographiques, de collections et d'instituts de recherche... La liste des sources et ressources s'allonge sans cesse depuis que ces agents accèdent aux ressources électroniques par le biais d'Internet.

Les outils informatiques se sont introduits tardivement dans les musées. Jusque vers 1995, les fichiers d'œuvres et les fichiers bibliographiques étaient le plus souvent des fichiers cartonnés manuels. Seuls les administrateurs des bases de données scientifiques, comme ceux de « Jupiter », « Shamash » ou « Pharaon », étaient équipés de postes. La rédaction des notices d'œuvres se faisait sur papier et au crayon noir, puis les notices étaient saisies par le département Organisation des Systèmes informatiques du ministère chargé de la Culture, au Fort de Saint-Cyr.

Aujourd'hui, les postes informatiques se sont multipliés et la saisie des notices sur Mistral ou Micromusée se fait directement par les agents.

Ces mêmes agents ont multiplié leurs bases personnelles ou ont mutualisé leurs informations pour collaborer à une même base, rendant ainsi plus performante la gestion de leurs fonds.

#### **5.4.3.4 Les produits**

Les produits réalisés par le personnel chargé de la documentation scientifique ne sont pas nombreux si on excepte les quelques bases de données que nous venons d'évoquer. Ces produits sont avant tout à usage interne.

Le produit le plus représentatif est le dossier d'œuvre<sup>75</sup> qui rassemble de manière plus ou moins exhaustive – tout dépend de la politique instituée par le service scientifique<sup>76</sup> en charge de la collection – les informations sur l'objet. Les informations concernent le mode et les conditions d'acquisition, une bibliographie souvent accompagnée d'extraits des ouvrages, périodiques et littérature grise mentionnant l'objet, une bibliographie traitant d'œuvres ou de sujet en relation avec l'objet, les photographies de l'objet, les analyses et comptes rendus de

---

<sup>75</sup> Un dossier est constitué pour chaque objet appartenant à la collection. Sans être une obligation réglementaire, l'ensemble des musées possède ce type de documentation pour gérer et publier au mieux les objets muséaux. Ces dossiers sont considérés comme des archives administratives et sont donc soumis à la réglementation instaurée par les lois de 1978 et 1979. Ces dossiers sont sous forme papier. Cependant une politique de numérisation des dossiers est mise en place dans certaines institutions comme le musée du Quai Branly.

restauration, la correspondance et les constats d'état. Le personnel chargé de la documentation scientifique est responsable de la communication des informations contenues.

#### **5.4.4 Les compétences requises pour une performance optimale du personnel chargé de la documentation scientifique et l'évaluation de ces compétences**

Devant de si multiples activités, si diversement distribuées d'un musée à l'autre et si différentes de celles de l'administration centrale, il est aisé d'imaginer à quel point dresser la liste des compétences requises est un exercice ardu. Les évaluer relève du défi.

Cette situation est d'autant plus complexe que les agents ont des statuts très hétérogènes et que les corps d'État explicitement en charge de la fonction documentaire – chargés d'études documentaires et secrétaires de documentation – définissent sans trop de précision les fonctions et missions de ces agents<sup>77</sup>. On peut déduire de ces textes<sup>78</sup> que les compétences exigées concernent les domaines de la documentation classique et de l'utilisation des nouvelles technologies.

Deux documents sont actuellement à la disposition des agents et des chefs de service pour apprécier les compétences du personnel en charge de la documentation scientifique dans les musées, mais aucun ne peut satisfaire toutes les situations.

- Le premier est le *Guide de l'évaluation/notation*, rédigé par la Direction des Affaires générales du ministère de la Culture et de la Communication en novembre 2004 et adressé aux différents chefs de service de ce ministère et aux agents fonctionnaires. Il ne concerne donc que les fonctionnaires de l'État. Sont écartés contractuels et vacataires.

L'évaluation est abordée en fonction des corps statutaires. Aux pages 56 et 57, est dressée la liste des capacités, aptitudes et maîtrises sur laquelle sont évalués les secrétaires de documentation et les chargés d'études documentaires (Annexe 6). Ces compétences peuvent être regroupées en 3 champs : les techniques documentaires, l'informatique documentaire et les langues. Aucune distinction précise n'est faite entre savoirs, savoir-faire et savoir-être. Aucune mention n'est

---

<sup>76</sup> Il arrive que les informations relatives à l'acquisition, aux analyses en laboratoire et aux restaurations soient conservées à part pour des raisons de communication spécifique. Là encore aucune mesure réglementaire ou recommandation n'existent.

<sup>77</sup> Ces corps doivent répondre aux besoins de toutes les institutions dépendant des ministères de la Culture et de la Communication et de l'Éducation nationale.

faite des connaissances relatives au domaine de spécialité sur lequel porte la documentation. De manière curieuse, les ingénieurs d'étude sont notés sur les mêmes compétences que celles des conservateurs du patrimoine. Or la plupart des membres de ce corps exercent des activités documentaires en musée. Nous avons là la preuve que ces guides sont bien éloignés de la réalité du terrain.

- Le second document est celui construit à l'issue de la deuxième phase de l'étude des fonctions documentaires au musée du Louvre. Cette grille d'évaluation ne concerne bien sûr que les agents de ce musée et non l'ensemble de notre population étudiée. Cette grille (Annexe 7) a le mérite de prendre en compte les besoins des services scientifiques<sup>79</sup>. Les spécificités de l'activité documentaire en milieu muséal sont ici mises en évidence : l'exigence de connaissances scientifiques parmi les savoirs, les capacités d'analyse des objets et de respect des conditions de conservation parmi les savoir-faire. Cette grille d'évaluation a été logiquement réutilisée pour mettre en place des profils de poste et pour répondre aux besoins de l'institution. En cela cette grille est un outil précieux pour la gestion prévisionnelle des emplois et pour l'observation des objectifs définis dans le contrat de performance. Nous sommes là dans une approche des fonctions de l'institution similaire à celle du RIME [2]. Le Louvre joue, une fois encore, le rôle de laboratoire expérimental.

---

<sup>78</sup> Les textes sont reproduits au paragraphe 6-1.

<sup>79</sup> Il manque cependant un savoir-faire désormais incontournable : celui de la maîtrise des règles relatives à la propriété littéraire et artistique.



## 6 Les agents chargés de la documentation scientifique : nouveaux acteurs des musées nationaux

---

Pour le grand public, un musée est une institution employant des conservateurs, experts d'un domaine, et des agents de surveillance. Rares sont ceux qui envisagent les activités variées qu'abrite ce type d'organisation. La professionnalisation provoquée par ce secteur en mutation a vu l'émergence de nouveaux métiers. Celui de documentaliste est parmi les premiers à avoir été reconnu officiellement par les créations de corps de la fonction publique. Mais au-delà de ces créations statutaires, aucune étude spécifique ne lui a été consacrée pour déterminer les profils, les statuts, les fonctions réellement exercées et les articulations de ces fonctions avec celles des autres acteurs, des agents chargés de la documentation scientifique des collections des musées nationaux<sup>80</sup>.

### 6.1 De la diversité des statuts et des fonctions

La fonction documentation a été reconnue tardivement au ministère chargé de la Culture. Il faut attendre 1978 pour qu'un texte fonde 3 corps affectés à cette fonction<sup>81</sup>. Au cours des années 1980-1990, de longs débats [71] se sont engagés sur la validité de ces statuts, compte tenu du besoin croissant de ce type de personnel dans les institutions culturelles et en administration centrale, de la volonté de l'État de limiter ses corps statutaires dans le cadre de sa réforme et de l'aspiration à un repyramidage des agents. Deux corps – celui de secrétaire de documentation puis celui de chargé d'études documentaire – sont successivement créés pour répondre spécifiquement aux missions et fonctions de la documentation. Mais cette réponse générale à des besoins très particuliers de certaines institutions, a conduit d'autres corps, comme celui d'ingénieur d'étude, à être associés à la fonction documentaire pour collaborer à la création et à la gestion des bases de données. En outre, des agents de corps plus éloignés de la documentation, ainsi que du personnel temporaire sont venus rejoindre ces trois corps pour remplir des tâches toujours plus nombreuses, palliant ainsi le recrutement déficient dans les corps de documentation.

---

<sup>80</sup> Dans son rapport sur la documentation de l'administration centrale du ministère chargé de la Culture, Albert Poirot [66] dresse en annexe la liste des rapports consacrés à la documentation. Cette liste est conséquente, mais ne référence que des textes écrits sur les bibliothèques, les directions régionales des affaires culturelles (DRAC) ou l'administration centrale du ministère. Aucun rapport sur la documentation dans les musées n'apparaît.

<sup>81</sup> Décret en Conseil d'Etat 78-1057 du 18/10/1978 ; création de 3 corps : chargé d'études documentaires, documentaliste et secrétaire de documentation.

### 6.1.1 Les chargés d'études documentaires

Les chargés d'études documentaires<sup>82</sup> appartiennent à un corps interministériel de la fonction publique d'État (ministère de la Culture et de la communication/ministère de l'Education nationale) de catégorie A.

Ils sont régis par le décret du 19 mars 1998, qui prend la suite du décret du 18 octobre 1978.

Leurs missions sont définies à l'article 2 du décret : « Les chargés d'études documentaires assurent la recherche, l'acquisition, le classement, la conservation, l'analyse, l'exploitation et la diffusion de la documentation nécessaire aux missions des ministères dont ils relèvent. Ils assurent la constitution et la gestion des bases de données, la conception d'outils multimédias.

Ils peuvent être chargés de l'élaboration et de la réalisation de programmes de publications incluant la traduction de documents, la sélection ou la rédaction d'études, d'articles et de notes de synthèse.

En outre, **les chargés d'études documentaires du ministère chargé de la culture assurent, dans les secteurs des archives, des musées et du patrimoine, des missions de traitement des archives, d'inventaire et de recensement aux fins de protection, de conservation et de mise en valeur des collections ainsi que du patrimoine monumental et archéologique.**

Les chargés d'études documentaires exercent leur activité dans les départements ministériels et les services déconcentrés ainsi que dans les établissements publics administratifs en relevant et, pour les chargés d'études documentaires du ministère chargé de la culture, également dans les services départementaux d'archives.

Ils peuvent être appelés à exercer des fonctions d'encadrement dans les services d'information et de documentation des départements, des services et des établissements précités ».

Lors du recrutement par concours<sup>83</sup>, 2 options sont proposées : documentation et régie d'œuvre. L'intégration des régisseurs dans ce corps a été diversement appréciée. Les opposants ont craint une extension excessive des fonctions de ce corps et donc le risque d'un fourre-tout. Inspiré du modèle anglo-saxon, ce nouveau métier est apparu

---

<sup>82</sup> Pour une présentation rapide des activités de ce corps [72].

<sup>83</sup> Concours très sélectif, puisqu'en 2004, 7 postes étaient offerts aux 1000 candidats.

dernièrement dans les musées pour répondre aux besoins récents en logistique. Les régisseurs<sup>84</sup> sont responsables de l'ensemble des activités liées au mouvement des œuvres, ce qui implique la mise en œuvre de mesure de conservation préventive, la création et gestion des documents réglementaires, et le récolement [74], [75], [76].

### **6.1.2 Les secrétaires de documentation**

Les secrétaires de documentation de la culture et de l'architecture appartiennent à un corps de la fonction publique d'État de catégorie B.

Ils sont régis par le décret du 25 octobre 1995, qui prend la suite du décret du 18 octobre 1978.

Leurs missions sont définies à l'article 2 du décret : « Les secrétaires de documentation de la culture et de l'architecture exercent des missions de documentation dans les services du ministère chargé de la culture et du ministère chargé de l'architecture, ainsi que dans les établissements publics en relevant et dans les services départementaux d'archives. A ce titre, ils participent à la recherche, à l'élaboration, au classement, à la gestion, à l'exploitation et à la diffusion de tous supports d'information relatifs aux biens et activités culturelles.

**Dans les secteurs des archives, des musées et du patrimoine, ils participent aux missions de traitement des archives, d'inventaire, de recensement, aux fins de protection, de conservation et de mise en valeur des collections ainsi que du patrimoine monumental et archéologique.**

Ils contribuent à l'information du public sur les données relatives à ces biens et activités.

Dans les établissements d'enseignement dépendant des ministères chargés de la culture et de l'architecture, ils contribuent à l'exercice des missions pédagogiques ».

### **6.1.3 Les contractuels payés sur poste ou « contractuels »**

Les contractuels sont des agents de l'État, n'appartenant pas à un corps de la fonction publique. Ces personnes bénéficient soit d'un contrat à durée indéterminée, soit d'un contrat à durée déterminée (en général de 3 ans). Ils sont encore peu nombreux dans les services scientifiques des musées. Nous n'avons rencontré ce statut qu'au musée national d'Art moderne, au musée du Quai Branly ou au musée du Louvre (pour la régie des œuvres).

---

<sup>84</sup> Pour une présentation rapide des activités de ce métier [72].

Leurs fonctions, déterminées par l'établissement employeur, sont celles des chargés d'études documentaires ou des secrétaires de documentation.

#### **6.1.4 Les contractuels payés sur crédits de vacation ou « vacataires »**

Comme les contractuels, les vacataires sont des agents de l'État, n'appartenant pas à un corps de la fonction publique.

Ils sont entrés en nombre dans les musées pour répondre aux nouveaux besoins de ceux-ci, au cours des années 1980-1990, lors des « Grands Travaux ». Leur recrutement reposait essentiellement sur leur spécialisation reconnue dans un domaine. Pour la plupart, ils ont été associés au développement de la documentation (création des dossiers d'œuvre, informatisation des collections) dans les services scientifiques de la conservation, ainsi qu'aux présentations permanentes et aux expositions temporaires. La participation aux récolements des œuvres s'est ajoutée pour beaucoup. Les vacataires recrutés dans ce contexte n'ont pu que s'installer dans cette situation précaire, du fait du manque de places aux concours de l'État ou de l'inadéquation entre leur profil et les corps de l'État. En 1994, certains de ces agents qui occupaient des fonctions permanentes depuis 4 ans et plus, sont devenus « vacataires permanents » bénéficiant de contrat de 120 h par mois, d'un an et reconductibles tacitement. Les concours de résorption de l'emploi précaire – « concours Sapin » – s'adressaient tout particulièrement à cette population. Ceux qui n'ont pu être intégrés se voient actuellement proposer, au musée du Louvre, sous certaines conditions, des contrats à durée déterminée (3 ans) comme « documentaliste scientifique ».

Aujourd'hui le contrat d'un vacataire est lié à une mission précise et ne peut excéder 9 mois. Un délai de latence est imposé entre 2 contrats.

#### **6.1.5 Le cas particulier des ingénieurs d'études**

Les ingénieurs d'études appartiennent à un corps interministériel de la fonction publique d'État (ministère de la Culture et de la communication) de catégorie A. Ils sont régis par le décret du 14 mai 1991. Ils « concourent à l'élaboration, à la mise au point et au développement des techniques scientifiques nouvelles ainsi qu'à l'amélioration de leurs résultats. Ils ont une mission générale de valorisation des résultats de la recherche et **de diffusion de l'information scientifique et technique**. Ils peuvent en outre se voir confier des missions de coopération internationale, d'enseignement ou d'administration de la recherche ».

Ce corps d'État, apparu tardivement, a un statut inspiré de celui du personnel du CNRS [58, p. 39]. Il est une réponse statutaire aux besoins engendrés par le développement des nouvelles technologies au sein du ministère chargé de la Culture. Pendant longtemps, ce corps n'a pas été géré par la Direction des Affaires générales, comme les autres corps, mais par la Mission de la recherche et de la technologie. Son appellation porte à confusion, puisqu'elle est identique à celle du CNRS. La réalité des fonctions est pourtant sensiblement différente entre ces deux groupes.

Les premiers ingénieurs d'études en musée ont été des vacataires et des contractuels titularisés alors qu'ils étaient chargés de l'informatisation des collections et reconnus pour leurs connaissances approfondies dans un domaine. Actuellement, la majorité des membres de ce corps travaillant dans des services scientifiques exercent des fonctions de documentation. C'est la raison pour laquelle nous les intégrons dans la liste des agents sur lesquels porte ce mémoire.

### **6.1.6 Les autres corps et statuts**

Nous avons rencontré au cours de notre enquête :

- 3 adjoints administratifs. Ce sont des agents de la fonction publique d'État, de catégorie C, appartenant à la filière administrative du ministère chargé de la Culture. D'après leur statut, ils assurent les fonctions administratives d'application et d'exécution, notamment de secrétariat et de gestion.
- un technicien des services culturels et des bâtiments de France. Ce corps de la fonction publique d'État, de catégorie B, appartient à la filière Accueil, surveillance magasinage. Ces agents assurent le contrôle hiérarchique et technique des personnels de surveillance et de magasinage ; ils ont pour mission de veiller à la sécurité des bâtiments ainsi qu'à l'organisation et au fonctionnement du service ; ils supervisent les conditions d'accueil du public. Ils peuvent se voir confier des missions nécessitant des compétences particulières en matière de surveillance des biens et des personnes ou d'accueil du public.

Les agents de ces corps assurent rarement des fonctions de documentation spécialisée dans les services scientifiques des musées. Ces 4 personnes ont intégré ces corps afin de rejoindre la fonction publique d'une manière ou d'une autre.

## 6.2 Une incertitude sur leur nombre

Les agents chargés de la documentation scientifique sur les collections appartiennent à la filière scientifique du ministère de la Culture et de la Communication<sup>85</sup>. Leur recensement précis est difficile compte tenu de la définition parfois floue de leurs activités multiples et de la précarité de l'emploi du personnel vacataire. Par ailleurs, leur présence n'est pas toujours signifiée sur les organigrammes, quand ceux-ci sont publiés<sup>86</sup>.

Les seules sources officielles fiables sont :

- Le rapport de Nicolas Perruchot pour le projet de la loi de finance 2006 : les musées nationaux comprennent 3 968 emplois exprimés en ETP travaillés, qui correspondent à 4 094 agents. Ils sont répartis entre 4 catégories d'emplois : filière administrative (833), filière ouvrière et technique (506), filière d'accueil de surveillance et de magasinage (1 558) et filière scientifique (1 071)<sup>87</sup>. La filière scientifique n'est pas détaillée.
- Le volume 2 du document *Les emplois budgétaires en 2005*<sup>88</sup>, rédigé par la direction générale de l'administration et de la fonction publique, présente de manière détaillée ces emplois par ministère et par corps statutaires. En 2005, le ministère de la Culture et de la Communication employait 356 chargés d'études documentaires (p. 16), 238 secrétaires de documentation (p. 107) et 281 ingénieurs d'études (p. 18). Ces données sont reprises dans les *Chiffres clés* du ministère de la Culture et de la Communication [81]. Cette source n'est pas plus satisfaisante que la précédente car le nombre de ces agents n'est pas ventilé par musée, et bien sûr, le nombre des vacataires et contractuels n'est pas mentionné.

## 6.3 Leur profil

Les informations données dans ce paragraphe et le suivant proviennent de l'enquête menée dans le cadre de ce mémoire. Elles sont l'expression des 57 réponses sur les 118

---

<sup>85</sup> La filière scientifique comprend 10 corps d'Etat. La liste est accessible : <http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/index.html>

<sup>86</sup> Les organigrammes des musées du Louvre, d'Orsay et du Quai Branly disponibles sur l'intranet ou l'Internet des établissements donnent les noms et fonctions des agents chargés de la documentation. L'organigramme du musée Guimet est présent dans le dernier rapport d'activité mis en ligne (celui de 2004) ; le service Muséographie n'est accompagné d'aucune liste nominative. L'organigramme du Centre Georges Pompidou est publié dans le rapport d'activité mis en ligne ; la documentation associée aux unités scientifiques n'est pas mentionnée.

<sup>87</sup> Rapport fait au nom de la commission des finances, de l'économie générale et du plan sur le projet de la loi de finances pour 2006 (n° 2540), par M. Gilles Carrez, rapporteur général, patrimoines ; Rapporteur spécial M. Nicolas Perruchot, député. Annexe 8. <http://www.assemblee-nationale.fr/12/budget/plf2006/b2568-08.asp> [consulté le 31/05/2006]

questionnaires envoyés. Elles offrent donc une image relative de la population concernée. J'ai souhaité préciser cette image en ajoutant aux réponses aux questionnaires les informations relevées lors des entretiens semi-directifs et des rencontres informelles.

Les réponses aux questions fermées sont rassemblées dans des tableaux en annexe du mémoire (Annexe 8).

La fonction documentaire dans les services scientifiques des musées est en grande majorité féminine (83% des répondants) et plus de la moitié ont moins de 40 ans.

Parmi les répondants, 50 d'entre eux sont titulaires alors que 11 sont vacataires. Les contractuels n'ont pas précisé la nature de leur contrat (CDD ou CDI). Pour 31 d'entre eux, c'est le premier poste qu'ils occupent dans un musée (même pour les tranches les plus âgées) ; 24 ont occupé d'autres postes précédemment en musée. Ce constat montre une certaine mobilité.

Le premier élément caractéristique est une formation initiale d'un niveau élevé, voire très élevé : 8 des 55 répondants ont un doctorat et 2 sont doctorants. Plus de 50% ont au moins un niveau Bac+5. Ces formations appartiennent avant tout au domaine des sciences humaines (histoire de l'art, archéologie, histoire, lettres par ordre d'importance). Un seul des répondants a une formation initiale en bibliothéconomie.

Le second élément caractéristique est l'addition de plusieurs diplômes de même niveau ou de niveaux différents dans plusieurs matières : par exemple Diplôme supérieur de l'École du Louvre + licence en langue + maîtrise en histoire. Certains des répondants cumulent ainsi jusqu'à 4 diplômes. Ce phénomène se constate sur toutes les tranches d'âge, les plus jeunes (20-29 ans) étant en cours de cursus.

En revanche, rares sont ceux ayant suivi une formation diplômante en information et documentation : 7 seulement ont la double compétence. Sur les 7 répondants, 5 ont un niveau Bac+5. La grande majorité des agents a acquis la pratique des techniques documentaires au cours de leurs activités professionnelles : lors de courtes formations, au contact de collègues ou par eux-mêmes. L'un d'entre eux a suivi à titre personnel des cours dispensés par le CNED.

Par ailleurs, beaucoup des agents rencontrés m'ont dit suivre des cours en langue et en informatique par le biais de la formation continue ou durant leurs loisirs, lors de cours

---

<sup>88</sup> <http://www.fonction-publique.gouv.fr/article589.html> [consulté le 10/09/2006]

organisés par les municipalités. L'un d'entre eux m'a déclaré suivre des cours de dessin, gravure et aquarelle pour réaliser des relevés graphiques satisfaisants des objets.

Au travers de ces informations, on note le réel souci de ces agents de répondre au mieux aux exigences liées à leur fonction d'expert dans un domaine scientifique, quitte à s'investir sur leur temps personnel. Le domaine de l'information et de la documentation est en second plan, sans toutefois en nier l'importance. Il est vrai que la plupart de ces agents ont été recrutés pour leurs connaissances approfondies d'un domaine scientifique.

Il aurait été intéressant de demander de préciser la nature du domaine de spécialité et de croiser la réponse avec celle de la mobilité, pour confirmer ou infirmer l'hypothèse selon laquelle certains domaines, comme la peinture ou la sculpture, favorisent la mobilité, parce que représentés dans plusieurs musées (par exemple : sculpture au musée du Louvre, musée d'Orsay, musée national d'Art moderne, musée national du Moyen Age).

## **6.4 Leurs activités**

Les activités exercées sont de 2 sortes : les activités proprement documentaires (recherche d'information, réalisation de dossiers, accueil de publics, alimentation d'une base de données, gestion d'un fonds...) et les activités liées à la gestion des collections (récolement, mise en place et suivi des présentations permanentes et temporaires, déplacement des œuvres, suivi des analyses en laboratoire, suivi des restaurations, participation à la conservation préventive, convoiements...). Dans leur très grande majorité, les agents assurent les 2 types d'activités (seules 4 personnes n'ont aucune tâche de gestion des collections) et quelque soit leur statut (des agents non titulaires font des convoiements d'œuvres dans certains musées ; titulaires et non titulaires participent à l'organisation d'expositions temporaires). Deux agents sont même responsables de collections d'objets, en plus de leurs activités documentaires.

L'attribution des activités dépend des lieux d'exercice. Elle est tributaire de la relation documentation/conservation plus ou moins étroite, du manque de personnel et surtout de la volonté de l'autorité hiérarchique directe. C'est ainsi que dans un même musée, il est possible d'observer des pratiques différentes (phénomène particulièrement visible d'un département à l'autre au musée du Louvre). Il n'existe aucune règle générale. La variété est de mise. On peut noter cependant que dans tous les cas, le socle commun aux agents est constitué par des activités documentaires.



### 6.4.1 Les activités documentaires

Les 11 activités proposées dans le questionnaire étaient tirées du questionnaire de l'ADBS<sup>89</sup>.

Toutes ces activités se trouvent exercées dans le cadre de la documentation scientifique des musées. Les agents remplissent jusqu'à 7 de celles-ci. La moyenne est d'environ 5 activités exercées par agent.

La recherche d'information (96%), la réalisation de dossiers et de synthèses (82%) et l'alimentation d'une base de données (77%) viennent en tête.

L'archivage (66% ; n'oublions pas que les établissements publics sont désormais chargés de la gestion de leurs archives<sup>90</sup>, le fonds des archives des musées nationaux étant clos depuis 1992) et l'accueil des publics (66%) suivent. La gestion d'un budget (21%) est peu commune ce qui s'explique par l'autonomie plus ou moins grande accordée à l'unité documentaire. De manière générale, seul le responsable d'une équipe autonome gère le budget alloué, or la documentation n'est pas toujours une unité autonome dans les musées. Par ailleurs, certains responsables d'unité documentaire n'ont pas répondu au questionnaire, ce qui fausse probablement un peu les résultats communiqués ici.

La place plutôt médiocre assignée à l'alimentation d'un site web (19%) doit donner lieu à explication : rares sont les agents qui alimentent eux-mêmes un site (il suffit de voir les chiffres concernant l'utilisation d'un éditeur HTML (8%)). Les activités d'un webmestre et celles d'un agent chargé de la documentation des collections ne semblent pas se recouper (nous n'avons rencontré aucun cas durant nos entretiens). En revanche, fournir du contenu pour alimenter le site du musée est une situation beaucoup plus fréquente. Les textes sont ensuite chargés sur le site par le webmestre.

Enfin, l'acquisition et la gestion d'ouvrages et de périodiques sont également peu représentées parmi les activités exercées. La bibliothèque centrale des musées nationaux, service relevant de la DMF et située au Louvre, a pendant longtemps assuré l'acquisition des publications nécessaires aux recherches de la conservation. Depuis l'annonce de son départ pour l'Institut national d'histoire de l'art (INHA), le renforcement et la constitution de fonds d'ouvrages sont devenus une priorité pour certains établissements comme le Louvre ;

---

<sup>89</sup> 11 activités sur les 16 proposées dans l'enquête de l'ADBS ont été retenues. Ce choix repose sur la liste des activités exercées en documentation dans les services scientifiques des musées. N'apparaissent donc pas dans le questionnaire de notre enquête : « veille », « revue de presse, newsletter », « push, diffusion d'information », « indicateurs et tableau de bord » et « circuit d'information ».

<sup>90</sup> Cf. Circulaire du 2 novembre 2001 relative à la gestion des archives dans les services et établissements publics de l'État.

l'exercice de ces activités est donc en train d'évoluer. D'autres établissements, comme le musée du Quai Branly, le musée d'Orsay et le musée Guimet possèdent déjà des bibliothèques renommées avec un personnel spécialement affecté. Seul le service de documentation du musée national du Moyen Age assure à la fois la gestion d'une bibliothèque importante (44 000 références) et les autres activités d'un centre de documentation de musée (recherche d'information, création de dossiers d'œuvres...).

Parmi les quelques « autres activités » documentaires citées par les répondants, on trouve l'élaboration d'une base terminologique pour 2 d'entre eux.

Les outils de travail utilisés montrent une prédominance de l'usage des logiciels bureautiques (98%), des logiciels de type SGBD (86%)<sup>91</sup> et des logiciels d'images (68%). On constate donc parmi les répondants une utilisation importante de l'outil informatique.

Les logiciels documentaires sont peu représentés en revanche. Il faut dire que ces derniers sont plus orientés vers la bibliothéconomie que vers la gestion et la documentation de fonds d'objets. Le score de ce type de logiciel (36%) tient à l'utilisation de Loris, largement utilisé au ministère de la Culture et de la Communication, pour la gestion de certains petits fonds d'ouvrages quand ceux-ci sont dans l'unité documentaire (pour exemple : les fonds des différents départements scientifiques du Louvre). L'utilisation peu développée des logiciels associés à Internet relève de la même explication que celle donnée plus haut : les webmasters des musées sont généralement les seuls à utiliser ce type d'outils.

#### **6.4.2 Les activités de gestion des collections**

Les actions de récolement (69%), l'installation des œuvres et la rédaction des cartels (49%) et l'organisation des prises de vue (38%) sont les activités de gestion des collections qui arrivent en tête. Cela s'explique tout naturellement par le caractère fortement documentaire de ces tâches.

Le suivi des œuvres en restauration (27%) et celui des œuvres analysées en laboratoire (18%) se justifient de même manière. On peut noter, à ce niveau, une porosité importante entre les fonctions de documentation classiques et les fonctions de gestion des collections.

Les activités de régie (12%), de convoiement (16%)<sup>92</sup>, et de constat d'état<sup>93</sup> sont des activités nouvelles liées étroitement à la mutation des musées et à la multiplication des

---

<sup>91</sup> Filemaker pro et Micromusée pour l'essentiel ; puis Mistral et Oracle.

<sup>92</sup> Les convoiements des œuvres pour les expositions hors du musée d'origine ne peuvent être assurés en totalité par les régisseurs dont c'est l'une des fonctions essentielles compte tenu de l'augmentation importante de ces manifestations ces 15 dernières années.

expositions hors les murs. Comme nous l'avons vu, leurs relations à la documentation classique sont plus ténues.

La gestion des œuvres en dépôt (5%) est une obligation remise à l'ordre du jour par la « loi musée » du 4 janvier 2002. Il est rare qu'un agent attaché à la documentation scientifique en soit chargé.

Enfin, la responsabilité d'une collection (3%) est une situation plus inhabituelle encore qui empiète sur les responsabilités du conservateur du patrimoine<sup>94</sup>. Elle s'explique par l'insuffisance du nombre de conservateurs dans l'établissement et par le niveau d'expertise que possède le documentaliste.

Il est évident que les activités décrites ici sont propres aux agents exerçant dans des musées. Certaines de ces activités – comme la présentation des œuvres, le suivi des œuvres en restauration et au laboratoire, l'attention portée à la conservation préventive et les constats d'état – peuvent être envisagée comme l'obligation qu'à le professionnel de l'I-D de s'occuper du traitement matériel des documents défini dans le volume 1 de l'*Euroréférentiel* [21, I 10, p. 50].

---

<sup>93</sup> Le constat d'état est une observation très minutieuse de l'œuvre avant son départ pour exposition et après son retour dans les collections du musée d'origine.

<sup>94</sup> Ces 2 personnes sont chargés d'études documentaires.

## 7 Les agents chargés de la documentation scientifique : une identité brouillée

---

Après avoir observé le contexte d'exercice de la fonction documentaire, examiné la fonction elle-même et étudié les statuts et activités du personnel chargé de la documentation scientifique, il nous semble temps d'analyser leur identité, jugée floue et incertaine. Pour ce faire, nous envisagerons successivement leur situation réelle au regard du secteur de l'I-D, puis nous observerons « l'identité pour soi » des agents – ce que Claude Dubar nomme « l'identité biographique » – et enfin l'identité pour autrui, c'est-à-dire l'image que véhicule le groupe. Nous concluons ce chapitre par une étude rapide de la situation des documentalistes spécialisés en musée à l'étranger.

### 7.1 Ces agents exercent-ils un métier du secteur de l'I-D?

Pour traiter cette question, nous reprendrons l'étude réalisée en 2005 par l'ADBS [18] et nous comparerons les résultats de cette étude avec ceux de l'enquête que nous avons menée auprès des agents chargés de la documentation scientifique des musées nationaux.

S'il est vrai que le profil de ces 2 groupes est très proche – un milieu très féminisé, un niveau élevé de formation initiale (supérieur ou égal à Bac+4 : ADBS : 47% ; musées : 89%) –, cette indication globale est insuffisante pour inclure le groupe des agents des musées dans celui des professionnels de l'I-D. Il est nécessaire, pour obtenir une réponse fiable, de comparer les activités et les compétences de chacune des populations.

#### 7.1.1 Leurs activités sont-elles des activités de l'I-D ?

Nous partons du postulat que les activités mentionnées dans l'étude menée par l'ADBS en 2005 [18] appartiennent au secteur de l'I-D et en sont significatives. Nous proposons de comparer les activités exercées par les professionnels de l'I-D à celles des agents de notre population étudiée, afin de déterminer si oui ou non ces agents sont des professionnels de l'I-D.

Comme il a été montré dans le paragraphe 5-4-3, les activités des agents chargés de la documentation scientifique dans les musées peuvent être de 2 types : des activités qualifiées de « documentaires » et des activités de gestion des collections.

### **7.1.1.1 Les activités documentaires**

La liste des activités documentaires de notre questionnaire reprend en grande partie celle de l'enquête de l'ADBS.

Nous avons constaté que toutes les activités mentionnées dans le questionnaire recevaient au minimum 11 réponses positives sur 57. Comme pour les professionnels de l'I-D, la recherche d'information vient largement en tête des activités les plus pratiquées (ABDS : 81% ; musées : 96%). Les autres activités majeures montrent chez les répondants de l'ADBS une orientation dirigée davantage vers les nouvelles technologies (alimentation d'un site ou veille) alors que les répondants des musées sont plus tournés vers les activités classiques de la documentation (élaboration de dossiers et de synthèses) et vers l'accueil des publics (66% pour les musées ; 59% pour l'ADBS).

La gestion d'un budget est plus représentée chez les répondants de l'ADBS (40% pour 21% chez ceux des musées). Comme nous l'avons déjà évoqué, l'absence d'autonomie dans de nombreuses unités documentaires muséales explique ce fait. Par ailleurs, la représentation plus forte de l'archivage dans les musées (66% ; 34% pour l'ADBS) est également une obligation propre aux grands établissements de l'État. Ces 2 dernières activités tiennent donc davantage du contexte que du métier lui-même.

La diversité des tâches, qui semble un trait caractéristique des métiers de l'I-D, est commun aux deux groupes : en moyenne 6 pour l'ADBS et 5 pour les musées.

Nous avons constaté que les outils informatiques étaient utilisés par l'ensemble des agents pour la bureautique, et par la grande majorité d'entre eux pour les logiciels de type SGBD et traitement d'image. Le reproche qui a pu être fait à ces agents de leur manque de pratique informatique n'est désormais plus fondé. Il est vrai que les musées ont été équipés tardivement, mais le retard a été comblé tant en matériel qu'en formation à l'utilisation. De même, les réticences de certains envers les nouvelles technologies appartiennent désormais au passé. Le gain de temps apporté par l'outil informatique dans la gestion des collections et la recherche d'information a convaincu les plus hésitants.

De cette rapide analyse, nous pouvons retenir que les activités des agents chargés de la documentation scientifique dans les grands musées nationaux appartiennent au secteur de l'I-D.

### **7.1.1.2 Les activités de gestion des collections**

Aborder les activités de gestion des collections est un sujet plus sensible car souvent inconnu ou mal compris des professionnels de l'I-D hors musée.

Comme nous l'avons vu précédemment (paragraphe 5-4-3-2), la plupart de ces activités ont une forte connotation documentaire<sup>95</sup>. Elles tiennent du fait que l'objet muséal est aussi objet documentaire. L'intérêt que le professionnel de l'I-D doit porter au support trouve là une de ses plus belles expressions<sup>96</sup>.

Considérons que les activités en lien avec la gestion des collections forment la partie spécifique à ce métier du secteur de l'I-D.

Enfin, à la différence de l'ADBS (29%), nous n'avons noté la présence d'aucun professionnel généraliste parmi nos répondants musée. Cet état s'explique par le contexte de l'activité : exerçant dans un domaine pointu et remplissant des tâches toujours plus nombreuses (multiplication des expositions, public dense et demandeur d'information, directives administratives en hausse), l'agent chargé de la documentation scientifique doit apporter des réponses rapides, fiables et pertinentes. Son caractère de spécialiste est l'une des conditions indispensables à la performance de son service, et sa spécialité est d'ailleurs le premier critère de son recrutement. Mais n'est-ce pas aujourd'hui une tendance du secteur de l'I-D que l'on rencontre dans d'autres secteurs comme la production pharmaceutique<sup>97</sup> ?

### **7.1.2 Leurs compétences sont-elles en accord avec celles présentées dans le volume 1 de l'*Euroréférentiel* ?**

La double compétence, attestée de plus en plus chez les professionnels de l'I-D (22,5% des répondants de l'ADBS), est nettement moins importante chez les agents de musée (12%). C'est là le principal point d'achoppement pour une reconnaissance de leurs pairs hors musée. Nous avons vu cependant que si cette compétence en I-D était peu validée par un diplôme, en revanche les agents des musées affirmaient avoir acquis par l'expérience, la formation continue et une formation personnelle hors temps de travail, des compétences nécessaires à leurs activités documentaires. Il est donc très difficile actuellement de se faire une opinion précise sur cette question.

Nous pouvons cependant avancer que nombre des compétences en relation avec le cœur de métier et présentées dans le groupe I « Information » de l'*Euroréférentiel* (annexe 9) sont remplies par les agents étudiés : relation avec les usagers (I 01), compréhension du milieu professionnel (I 02), identification et validation des sources d'information (I 05), recherche

---

<sup>95</sup>La responsabilité d'une collection d'objets reste une fonction marginale en lien avec l'organisation interne du musée, le manque de personnel et le caractère de spécialiste reconnu de la personne.

<sup>96</sup> Nous renvoyons au volume 1 de l'*Euroréférentiel* [21 ; I 10, p. 50] et à l'article de Laurent Bernat [24].

<sup>97</sup> Nous avons suivi les offres d'emplois en I-D dans le secteur de l'industrie pharmaceutique pendant 3 mois. La grande majorité recherchait avant tout des diplômés Bac+4 ou Bac+5 en biologie.

de l'information (I 07), traitement matériel des documents (I 10), aménagement et équipement, conception de produits (I 12).

Autres points forts, les domaines concernant la communication (Groupe C).

En revanche, les domaines du management (groupe M) sont peu valorisés compte tenu du manque d'autonomie actuel de la documentation scientifique dans les musées.

Le groupe T des technologies, très orienté vers les nouvelles technologies, est probablement le moins bien représenté. Mais une fois encore, cet état s'explique par le contexte d'exercice des activités : dans la majorité des musées, la faible présence des logiciels documentaires ou d'un vrai système d'information documentaire informatisé, conjuguée à de trop occasionnelles relations avec le service informatique, ne favorisent pas l'implication du personnel chargé de la documentation scientifique dans les NTIC. Les réflexions qui ont cours actuellement sur la mise en place d'un système informatique d'information documentaire au Louvre peuvent amener cette situation à évoluer, au moins dans ce musée.

### **7.1.3 Ont-ils une zone d'autonomie ?**

L'étude du Louvre sur les fonctions exercées par les agents chargés de la documentation scientifique et celles des conservateurs du patrimoine met en évidence une porosité importante entre ces 2 métiers. Ils ont en commun de nombreuses activités liées à la diffusion de l'information : installation des objets et rédaction des cartels, élaboration de documents d'aide à la visite, conception d'exposition, publications scientifiques, enseignement, tutorat de stagiaires, participation à des colloques.

La phase III de l'étude des fonctions documentaires menée par le musée du Louvre a porté sur l'articulation professionnelle entre conservation et personnes chargées de la documentation scientifique. Le rapport présente une répartition des principales activités des départements scientifiques entre conservateurs du patrimoine et personnels chargés de la documentation (APS)<sup>98</sup> qui ne fait que confirmer cette situation.

---

<sup>98</sup> Dans ce rapport, le personnel chargé de la documentation scientifique est dénommé APS, c'est-à-dire « Autre personnel scientifique » pour éviter d'entrer dans des débats sur les statuts très divers de ces agents. Les activités, malgré une grande hétérogénéité entre départements, sont ainsi distribuées : « principales activités des conservateurs », « principales activités des APS », « principales activités réparties » (assurées par des conservateurs ou les APS), « principales activités réalisées en coopération », « principales activités validées formellement par les conservateurs », « principales activités mettant à contribution les statuts particuliers (stagiaires pour l'essentiel) ».

La liste des « principales activités des APS » montre clairement des activités liées traditionnellement à la documentation<sup>99</sup> (collecte, organisation et gestion de la documentation, traitement documentaire des ouvrages, veille, couverture photographique, accueil du public...) auxquelles est ajoutée la régie. Celles des conservateurs relèvent avant tout de l'enrichissement et de la gestion des collections, de la diffusion de l'information scientifique, ce qui est conforme aux textes statutaires les concernant. En revanche, la consultation des 3 groupes suivants d'activités (activités réparties, activités en coopération, activités validées formellement par les conservateurs) attire les remarques suivantes :

- les activités communes, au nombre de 21, sont en quantité rapportées aux activités propres à chacun des groupes (13 pour les conservateurs, 10 pour les APS) ;
- la mention de 4 activités des APS validées formellement par des conservateurs suggère l'existence de rapports hiérarchiques entre agents chargés de la documentation et conservateurs, ce qui est inexact au Louvre, puisque la seule autorité hiérarchique est le chef du département ;
- ces activités sont à la fois la preuve de la spécificité des professionnels de l'I-D en services muséaux scientifiques, mais aussi l'expression évidente de l'incertitude des contours du métier lié à la documentation au Louvre.

Les entretiens et questionnaires ont fait apparaître dans les autres musées une moindre porosité entre les activités des conservateurs et documentalistes scientifiques. Il ressort que la proposition de définition de la fonction documentaire formulée par le département des Antiquités orientales du Louvre dans le rapport de la phase III correspond plutôt à la situation observée :

- constituer, organiser, alimenter les fonds documentaires sur les œuvres et les disciplines du musée, et en assurer le traitement afin de permettre de retrouver l'information recherchée ;
- assurer la couverture photographique des collections ;
- assurer l'informatisation des collections ;
- constituer la documentation préparatoire à la réalisation d'un projet ;

---

<sup>99</sup> Il est étonnant que la recherche d'information n'apparaisse pas dans cette liste.



- diffuser l'information sur les collections par la mise à disposition du public des fonds documentaires, des bases de données, du site Internet ;
- accueillir le public, répondre aux demandes.

Toutefois, la partie concernant la diffusion est élargie à la publication d'articles scientifiques ou à la participation d'élaboration de catalogues et au récolement.

Quant aux responsabilités spécifiques des uns et des autres, il est bien évident que le conservateur est garant des collections qui sont sous sa responsabilité. Pour sa part, le personnel chargé de la documentation scientifique est, lui, responsable du fonds documentaire : il doit en assurer la gestion, la bonne conservation, l'enrichissement et la communication conforme aux règles.

Ainsi, en comparant la zone d'autonomie du personnel chargé de la documentation scientifique à celle des conservateurs telle qu'elle ressort des statuts, des enseignements reçus à l'INP<sup>100</sup> et de la déontologie des professionnels de l'I-D, nous constatons que chacun des métiers possède sa propre sphère d'exercice.

Les agents chargés de la documentation scientifique dans les grands musées nationaux exercent bien un métier du secteur de l'information et de la documentation, avec des savoir-faire, des connaissances et des savoir-être spécifiques à leur domaine d'application. Ils peuvent prétendre à une identité professionnelle. Mais encore faut-il que ces agents souhaitent une identité professionnelle et que celle-ci soit reconnue des autres acteurs.

## 7.2 L'identité pour soi

Claude Dubar considère que l'identité pour soi se construit à partir des aspirations subjectives de l'individu [14, p. 11]. Elle correspond à l'idée qu'il se fait de lui-même, de ce qu'il doit être et de ce qu'il doit devenir. L'identité pour soi est donc la représentation que l'individu a de lui-même et qu'il souhaite transmettre à autrui. Pour ce sociologue, le processus identitaire résulte de la confrontation des différents milieux que l'individu

---

<sup>100</sup> Durant les 18 mois en école d'application, les conservateurs-stagiaires reçoivent un enseignement en institution et droit administratif et patrimonial, en économie du patrimoine, en droit et gestion publique et sociale, en informatique et documentation, en fonctionnement, aménagement et construction des bâtiments patrimoniaux, en diffusion du patrimoine, en traitement, conservation et restauration du patrimoine, et en langues vivantes<sup>100</sup>. Cette formation se veut la plus proche possible de la réalité actuelle des musées.

traverse : les premières étapes de l'enfance, puis la formation choisie, le milieu d'exercice de l'activité, et enfin la vision que l'individu a de son propre avenir.

### **7.2.1 De la formation initiale à l'adaptation aux réalités d'un secteur : une identité évolutive**

Nous avons vu que la formation initiale des agents étudiés a porté surtout sur l'histoire de l'art et l'archéologie, l'histoire, les lettres, et que cette formation a souvent été poussée très loin. Le choix d'une formation en I-D est très minoritaire. Nous pouvons dès lors en déduire que l'exercice d'activités documentaires s'est imposé a posteriori ; pour la plupart des agents, ce choix ne relève pas d'une vocation.

L'intérêt du domaine dans lequel travaillent ces agents est de loin leur principal motif de satisfaction. Cela tend à confirmer que ce choix est une adaptation de leurs aspirations à la réalité du travail dans ce secteur professionnel. Pour la plupart de ces agents, exercer des activités de l'I-D dans les musées est le moyen de rester au contact des œuvres et d'un domaine scientifique passionnant. Cela explique d'ailleurs les remarquables capacités d'adaptation que montrent ces agents en investissant des champs d'activités jusqu'à présent peu connus ou peu pratiqués dans les musées, comme les techniques documentaires ou l'informatique documentaire. Nombre de ces agents se sont mis à l'écoute des pratiques de leurs collègues, ont demandé des courts stages de formation ou se sont formés aux domaines de l'I-D sur leur temps personnel, le tout pour rester performants et justifier leur place au sein des équipes<sup>101</sup>.

Qu'un tiers des répondants à notre enquête se soit présenté au concours des conservateurs du patrimoine est révélateur d'une identité visée – celle de conservateur – qui a évolué vers un secteur visé, celui des musées.

### **7.2.2 Satisfaits ou non ?**

Les réponses à l'enquête ont montré que les personnes interrogées sont plutôt satisfaites de leur travail actuel (68% des répondants), voire très satisfaites (19%). La part des insatisfaits n'est pourtant pas négligeable (12%) ; l'insatisfaction touche toutes les tranches d'âge représentées dans l'enquête. Elle s'explique probablement par l'univers souvent contraignant

---

<sup>101</sup> On peut noter que parmi les motifs de satisfaction, le plus mauvais score est le motif « progression en technicité », alors que nous avons pu constater que de nombreux professionnels de l'I-D se sentaient valorisés par cet aspect de leur métier, au risque d'être en compétition avec les informaticiens.

de la conservation, par une évolution de carrière lente et peu attrayante<sup>102</sup> et par les désillusions causées par une trop forte différence entre l'identité visée et la réalité vécue ; en définitive par une souffrance venue d'une non-reconnaissance.

### **7.2.3 « Je suis documentaliste » ?**

Nous n'avons croisé que rarement des agents affirmant « je suis documentaliste ». Les intitulés de corps ou de statut – « je suis chargé d'études », « je suis ingénieur d'études », « je suis contractuel »... – ou les intitulés de fonction – « je suis responsable du centre », « j'administre la base... », « j'assure l'organisation de la documentation »... – sont revenus sans cesse. Ils ont été à ce point préférés à celui de « documentaliste » que le sentiment d'avoir affaire à une identité au métier de l'I-D non revendiquée, voire rejetée, s'est imposé. Ces formulations n'étaient-elles pas parfois utilisées pour masquer le caractère documentaire des tâches remplies ? Chacun de ces agents, pris individuellement, se percevait-il vraiment en professionnel de l'I-D<sup>103</sup> ? Nous n'en sommes pas certain.

### **7.2.4 « Nous sommes chargés de la documentation scientifique sur les œuvres »**

En revanche la phrase « Nous sommes chargés de la documentation scientifique sur les œuvres » est revenue à plusieurs reprises. L'identification collective au groupe chargé de la fonction documentaire paraît sans conteste. Elle semble marquer la volonté du groupe de faire bloc dans un environnement parfois difficile et pesant où règne l'obligation d'exécuter les tâches en urgence alors que se multiplient les expositions temporaires et s'alourdissent les obligations administratives.

Cette identité collective ne semble pas peser sur l'individu puisque le deuxième motif de satisfaction de nos répondants est l'autonomie. D'ailleurs, les relations avec les collègues de travail ne sont pas parmi les premiers motifs de satisfaction exprimés.

### **7.2.5 L'engagement auprès d'une association professionnelle**

L'existence d'associations professionnelles n'est pas toujours connue des agents. La population étudiée adhère volontiers à des associations, mais des associations savantes, très liées à leur domaine de spécialité. Seulement 10% sont membres d'une association comme l'ADBS ou l'ABF.

---

<sup>102</sup> Pour évoluer dans le corps et passer d'une classe à l'autre, les secrétaires de documentation et les chargés d'études documentaires sont contraints de passer des examens professionnels, qui sont dans la réalité des faits des concours.

<sup>103</sup> Ce phénomène s'est surtout rencontré au musée du Louvre.

Pour conclure sur l'identité biographique, nous pouvons noter un plus fort attachement des agents au domaine de spécialité et au secteur des musées, qu'aux métiers de l'I-D. Malgré cela, leur investissement personnel dans les activités documentaires, leur capacité d'adaptation, le goût qu'ils témoignent pour la diversité des activités et pour l'utilité du métier-service rendu aux utilisateurs<sup>104</sup> – 3 caractéristiques fortes des métiers de l'I-D – dénotent de dispositions en faveur d'une identité professionnelle en devenir. Le contexte actuel, favorable au développement de la fonction documentaire dans les musées, ne peut qu'aider à l'épanouissement de ce sentiment.

### 7.3 L'identité pour autrui

« L'identité pour autrui est le résultat de l'attribution à un individu d'une identité par divers acteurs avec lesquels il établit des relations sociales et surtout professionnelles. Elle correspond à l'ensemble des représentations que ces acteurs se font du groupe professionnel ou de la profession auquel l'individu appartient et qui sont diffusées dans le champ social. » [1, p. 169].

Que ce soit dans les musées ou ailleurs, le personnel des bibliothèques et les archivistes peuvent souffrir d'une évolution de leurs fonctions, mais ne craignent pas une non-reconnaissance. Pour le premier, sa formation spécifique en bibliothéconomie et son accueil du public, pour les seconds, la particularité de leur cœur de métier<sup>105</sup>, posent les bases d'une reconnaissance manifeste. L'ancienneté de ces métiers n'a fait que conforter cette reconnaissance.

Il en est tout autrement du personnel chargé de la documentation scientifique dans les musées. Son apparition tardive dans les années 1970 sous les effets d'une mutation pas toujours bien ressentie, ses activités qui viennent structurer une documentation autrefois dans les mains de professionnels reconnus, son objet de travail semblable à celui des conservateurs, et enfin son caractère d'expert, ont rendu complexe toute identification précise.

L'apparition en 1978 des corps d'État pour assurer la fonction documentaire ne s'est pas accompagnée d'une reconnaissance immédiate, ni du personnel, ni de la fonction elle-même. Il suffit de consulter les deux ouvrages de Jean Châtelain : en 1987 [77], dans la partie dédiée aux statuts des personnels, l'auteur ne cite que les conservateurs, le personnel

---

<sup>104</sup> Ces 2 motifs ont respectivement les places 3 et 4 dans l'ordre des motifs de satisfaction de l'enquête.

<sup>105</sup> Nous renvoyons à la première partie de ce mémoire, paragraphe 3-3.

de surveillance, les restaurateurs, les chargés de mission et les chargés de conférence. Il faut attendre l'édition de 1993 [41], pour que soient consacrées quelques lignes aux personnels de documentation.

De même, jusqu'aux années 2000, ces personnels sont toujours présentés de manière lapidaire et sans domaine d'exercice propre : « leur rôle est de seconder le conservateur dans les tâches scientifiques de gestion des collections » [78], « ils sont les collaborateurs indispensables des conservateurs », les « auxiliaires de la conservation » [41, p. 579-581], « ils participent aux tâches des conservateurs » [79]. L'article de Sophie Goedert, en 1998, en présentant le métier de documentaliste comme celui de spécialiste de l'information et de la communication, attaché à la valeur informative de l'objet et collaborateur essentiel dans une équipe de conservation, est très isolé [80]. Il faut attendre 2003, pour que la presse spécialisée consacre 2 articles aux professions de chargé d'études documentaires et de régisseur d'art [72], [73].

La publication dans *Le répertoire des métiers de l'État* en mars 2006 [2] d'une fiche consacrée au chargé de collections ou de fonds patrimoniaux ne contribue pas à clarifier le contenu et les frontières du métier au regard des autres métiers scientifiques des musées (Annexe 5).

S'ajoutent à ces éléments une rare formation initiale dans le domaine de l'I-D et l'absence d'une formation professionnelle post-recrutement<sup>106</sup>. Il n'existe aucune école d'application visant à construire ce groupe professionnel, à la différence du corps des conservateurs. Mais il est vrai que les statuts et les activités sont si divers d'un musée à l'autre que mettre en place un seul type de formation semble difficile<sup>107</sup>.

Tous ces éléments contribuent à rendre floue l'image que ces agents véhiculent. Ce phénomène est particulièrement sensible dans les relations que le personnel chargé de la documentation noue avec les différents acteurs qui gravitent dans et autour du musée.

### **7.3.1 Leurs relations avec les conservateurs du patrimoine**

Les objets de musée ne sont pas le domaine exclusif des documentalistes spécialisés des musées ; ils sont aussi celui d'un autre groupe professionnel historiquement préexistant et dominant : les conservateurs du patrimoine. Les uns et les autres travaillent dans les mêmes lieux, sur les mêmes collections, dans une même culture du service public et ont suivi

---

<sup>106</sup> Les agents, intégrant actuellement un corps de l'État, n'ont au mieux que 2 jours d'information sur l'organisation du ministère.

fréquemment une formation initiale identique. Les conservateurs du patrimoine sont les premiers usagers des documentalistes, et à ceci s'ajoute parfois une relation hiérarchique entre des membres de ces deux groupes, toujours dans le sens d'une subordination du documentaliste au conservateur.

Les relations entre documentalistes spécialisés et conservateurs nous paraissent être un véritable enjeu pour la construction identitaire du personnel de documentation. Ces relations revêtent les caractéristiques d'une négociation interne permanente, avec la délimitation de zones respectives incertaines, de stratégies de pouvoir et de stratégies identitaires. C'est la raison pour laquelle il nous semble utile de consacrer un développement particulier au corps d'État des conservateurs du patrimoine, qui exerce une responsabilité sur les musées reconnue depuis la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle en France, de présenter son statut, son mode de recrutement, ses missions, ses responsabilités et les enjeux qu'il rencontre.

### **7.3.1.1 Les conservateurs du patrimoine : statut, recrutement, formation et missions<sup>108</sup>**

Le statut du corps d'État des conservateurs du patrimoine découle des textes réglementaires mis à jour en 1990, et dont nous citons ici les passages significatifs :

« Les conservateurs du patrimoine exercent des responsabilités scientifiques et techniques visant à étudier, classer, conserver, entretenir, enrichir, mettre en valeur et faire connaître le patrimoine. Ils peuvent participer à cette action par des enseignements ou des publications. Ils concourent à l'application de l'ensemble des textes législatifs ou réglementaires relatifs au patrimoine [...] Ils peuvent être appelés à favoriser la création littéraire ou artistique dans leur domaine de compétence particulier. [...] Ils ont vocation aux emplois de direction des établissements ou services assurant les missions mentionnées au premier alinéa du présent article »<sup>109</sup>.

Ce corps d'État interministériel, de catégorie A, comporte 3 grades (conservateur en chef, conservateur de première classe et conservateur de deuxième classe). Il comprend environ 850 personnes en activité [54, p. 115]<sup>110</sup>.

---

<sup>107</sup> L'introduction des régisseurs dans le corps de chargé d'études a contribué à brouiller l'image du personnel chargé de la documentation.

<sup>108</sup> La plupart de ces informations proviennent de l'ouvrage de Jean Châtelain, *Droit et administration des musées*, 1993 [41, p. 515-529].

<sup>109</sup> Décret n°90-404 du 16 mai 1990 portant statut particulier du corps des conservateurs du patrimoine, titre I, article 3.

<sup>110</sup> 652 conservateurs du patrimoine du corps d'Etat se trouvent dans des établissements dépendant du ministère de la Culture et de la Communication [81, p. 200].

Un corps de direction, le corps des conservateurs généraux du patrimoine, est créé également en 1990<sup>111</sup>. Ces derniers « sont chargés de responsabilités scientifiques et techniques de niveau supérieur en matière de conservation du patrimoine. Ils ont vocation à assurer la direction de services centraux, de services extérieurs ou de grands établissements, relevant de leur compétence. Ils sont chargés de fonctions d'encadrement supérieur, d'enseignement, de coordination ainsi que d'études et de conseil comportant des responsabilités particulières. [...] »<sup>112</sup>.

Les membres du corps des conservateurs du patrimoine sont choisis parmi les conservateurs stagiaires, élèves de l'École nationale du Patrimoine<sup>113</sup> (ENP) et pour un sixième d'entre eux recrutés par le tour extérieur. A l'issue de leur formation, les conservateurs sont nommés dans l'une des six spécialités suivantes : archéologie, archives, bibliothèques du patrimoine<sup>114</sup>, inventaire général, monuments historiques, musées.

Le concours d'accès à l'ENP est très sélectif ; les candidats à l'une ou plusieurs des 6 spécialités, sont nombreux (1262 en 2004) ; les places sont très limitées (26 postes toutes spécialités confondues en 2004)<sup>115</sup>. La majorité des candidats possède un niveau élevé en formation initiale. Ce sont pour beaucoup des spécialistes dans un domaine tel que l'histoire, l'histoire de l'art, l'archéologie, la muséologie, l'ethnologie.

Ainsi, les conservateurs du patrimoine sont responsables d'une collection qu'ils ont pour mission de conserver, enrichir et diffuser. Ils sont garants du rôle patrimonial des musées et de leur pérennité dans la mesure où ils assurent la gestion et la préservation des collections. Leur travail comporte une dimension de recherche (étude, classement, publication), implique la maîtrise de compétences techniques (restauration, muséographie) et de management (gestion humaine et financière, communication) [85].

En 1960, Luc Benoist, dans *Musées et muséologie*, décrit ainsi le conservateur moderne : « Il doit être un érudit imbattable sur les noms et les dates, un spécialiste de l'histoire de l'art et des civilisations, un expert qui sache évaluer l'authenticité des objets qui lui sont proposés à l'examen ou à l'achat, un financier au courant de la cote de chaque artiste, un administrateur gérant un budget d'une grande maison, un technicien qui utilise les plus

---

<sup>111</sup> Décret n°90-404 du 16 mai 1990 portant statut particulier du corps des conservateurs généraux du patrimoine.

<sup>112</sup> Décret n°90-404 du 16 mai 1990 portant statut particulier du corps des conservateurs généraux du patrimoine, titre I, article 3.

<sup>113</sup> Décret n°90-406 du 16 mai 1990 créant et organisant l'École nationale du patrimoine. En 2001, l'ENP est devenue l'INP en consacrant le rassemblement de l'école d'application des conservateurs du patrimoine et l'institut français de restauration des œuvres d'art.

<sup>114</sup> Le recrutement est différent de celui de l'ENSSIB.

<sup>115</sup> Ces données sont accessibles sur le site de l'INP ([http://www.inp.fr/conservateurs/rapports\\_jury/](http://www.inp.fr/conservateurs/rapports_jury/)).

récentes découvertes à la conservation des objets, un décorateur qui les présente dans un cadre harmonieux, original et suggestif, un professeur capable d'enseigner à ses jeunes visiteurs, un diplomate qui cultive de belles relations pour obtenir des amateurs les dons ou legs sans lesquels son musée ne saurait s'enrichir, un écrivain enfin s'il lui reste assez de temps et de talent pour rédiger des articles et des livres »<sup>116</sup>.

Les résultats de l'enquête menée par l'Association générale des conservateurs des collections publiques de France (AGCCPF), en 1995, montrent que ce métier se féminise, que les situations sont d'une grande hétérogénéité en fonction de la taille de l'établissement, de l'importance de ses collections, de son statut et de son autonomie, et que les conservateurs sont des professionnels polyvalents, d'autant plus s'ils sont dans de petites structures<sup>117</sup>. Cette polyvalence, propre au modèle français, exige d'eux qu'ils soient à la fois des scientifiques et des managers d'entreprise. Elle est basée sur la multiplication et le renforcement des compétences et fait du conservateur un généraliste de haut niveau [83]. Mais cette polyvalence est source de tensions et de contradictions [84, p. 109-110].

Enfin, Sylvie Octobre note 4 traits originaux propres à cette profession [85] :

- un recrutement assez précoce, suivi d'une formation pratique pour obtenir des généralistes de haut niveau ;
- une nouvelle conception du travail, en corrélation avec la complexité croissante de l'institution muséale ;
- une volonté de préserver le magistère du conservateur sur l'ensemble des fonctions du musée et sur l'ensemble des personnels, inscrite dans ses statuts juridiques ;
- une bureaucratisation de la profession par l'assimilation de la fonction au poste dans le cadre de la fonction publique.

### **7.3.1.2 Etre conservateurs du patrimoine aujourd'hui**

La mutation accélérée des musées, ces 30 dernières années, a bouleversé cette profession. L'accroissement des crédits, la réorganisation des services, la polyvalence de l'institution (conférences, concerts, édition...) et son autonomie grandissante, ont considérablement

---

<sup>116</sup> Extrait tiré de l'article de Jean-Marcel Humbert [82, p. 8].

<sup>117</sup> En 1998, Sylvie Octobre, dans l'enquête préliminaire à sa thèse, note que seulement 5% des conservateurs travaillent dans des équipes scientifiques de plus de 20 personnes, 38% travaillent seuls, 28% sont aidés par une ou deux personnes. [86, p. 49]



alourdi le poids de l'administration et de la gestion de l'établissement<sup>118</sup>. Les conservateurs n'y sont pas nécessairement préparés, alors qu'ils ont choisi une carrière dont la dimension scientifique prime<sup>119</sup>. Le regret le plus souvent exprimé est que les tâches administratives, très « chronophages », prennent le pas sur les activités scientifiques et culturelles. Le conservateur est contraint fréquemment de mettre entre parenthèses son travail scientifique, pour participer à une organisation de plus en plus complexe et répondre au besoin de médiation qu'exigent des expositions de plus en plus fréquentes [82, p. 10].

La diversité croissante des activités et la multiplication des tâches s'y afférant ont suscité d'une part une répartition de ces tâches, et d'autre part l'apparition de nouvelles fonctions. Ces éléments sont ressentis par certains comme un éclatement du métier [54, p. 112], une remise en cause de leur magistère et une menace.

Dans de grands musées, des conservateurs ont eu l'opportunité d'élargir leur équipe pour assurer leur mission scientifique et de gestion des collections. C'est ainsi qu'à partir des années 1970, des agents titulaires, vacataires ou contractuels, spécialisés dans un domaine de l'histoire, histoire de l'art, ethnologie ou muséologie sont venus rejoindre les services scientifiques et remplacer progressivement le personnel jusqu'alors présent bénévole. Ces agents se sont vus chargés de fonctions de documentation et de recherche : recherche sur les collections, création de dossiers d'œuvres, informatisation des œuvres. Parfois ces mêmes personnes sont venues assister les conservateurs dans leurs missions de gestion des collections (récolement des œuvres, présentation des collections, suivi des restaurations...).

La nomination d'un administrateur et d'une équipe de gestionnaires pour l'organisation, les finances et les ressources humaines de l'établissement, l'arrivée d'un ou plusieurs régisseurs pour la gestion logistique des collections, l'entrée d'un responsable de la communication, l'importance et l'autonomie accrues accordées au service de la surveillance, peuvent être perçues comme autant de dangers pour l'autorité des conservateurs<sup>120</sup> et leur liberté d'action.

A ceci, s'ajoute dans certains cas, comme dans le domaine de l'art contemporain, l'apparition de commissaires d'exposition « free-lance » : experts sur un sujet précis, parfois conservateurs, à qui l'on fait appel ponctuellement pour étoffer une programmation. Certains

---

<sup>118</sup> Le rapport sur la gestion des collections des musées [67, p. 69] insiste sur l'évolution du métier de conservateur.

<sup>119</sup> Dans son article « Le conservateur et la recherche », Michel Colardelle montre que le candidat au concours de l'ENP est recruté pour sa compétence dans un domaine scientifique et donc pour son aptitude et la pratique à la recherche [87, p. 17].

peuvent craindre l'externalisation de la fonction de médiation, et redouter qu'on ne leur confie que des tâches ingrates, peu valorisantes, au profit d'un invité extérieur renommé.

Cette profession prestigieuse, nouveau chef d'orchestre de la politique culturelle<sup>121</sup>, assez mal connue du grand public, souffre d'un malaise lié étroitement à l'évolution de l'institution à laquelle elle est attachée et des nouveaux rapports de force induits par ces changements.

### **7.3.1.3 Les relations conservateur/personnel chargé de la documentation scientifique**

Dans cette situation, on comprendra que l'objet muséal puisse devenir une source de conflit de compétence entre conservateur du patrimoine et personnel de documentation, qui lui est proche et parfois subordonné :

- tout d'abord, l'objet muséal est la raison même du métier de conservateur (il fonde les fonctions de conservation, recherche et médiation) ; il est aussi le document primaire du documentaliste spécialisé dont la fonction participe grandement à la mission de recherche d'un département scientifique.
- ensuite, les documentalistes spécialisés ont intégré les équipes scientifiques, mais pour autant les conservateurs n'ont pas cessé de rechercher l'information et de rassembler de la documentation ce que justifient parfaitement les besoins de leurs missions.
- enfin, ces 2 catégories de personnels n'ont pas toujours la même approche de la diffusion de l'information. Celle-ci est au cœur des missions, des responsabilités et de la déontologie des professionnels de l'I-D, mais qui ont besoin pour l'exercice de leur activité de la coopération des conservateurs du patrimoine détenteurs d'informations et en outre, parfois placés en position de contrôle ou de validation. Les conservateurs du patrimoine sont culturellement attachés aux stratégies de publication caractéristiques des sciences humaines et qui supposent qu'une information ne soit divulguée avant d'être formellement publiée. Ils doivent gérer la tension entre cette légitime préoccupation et la mise en valeur des collections dont

---

<sup>120</sup> Nous n'évoquerons pas ici l'émergence du corps des attachés de conservation du patrimoine, corps de la fonction publique territoriale. Nous focalisons notre étude sur le personnel des grands musées nationaux. Pour ce sujet, voir [54, p. 115].

<sup>121</sup> Cette expression a été abondamment utilisée lors du colloque « Conservateur du patrimoine, un métier pour le troisième millénaire » (interventions publiées dans *Musées et collections publiques de France*, n°221-222, 1998-1999), pour signifier l'évolution du métier de conservateur vers le management d'équipes.

ils ont la charge, qui appelle une réactualisation régulière ainsi qu'une diffusion des informations qui s'y rapportent.

Il est bien évident que la nature des relations conservateurs/documentalistes scientifiques tient à la personnalité des individus, mais elle est tributaire aussi de l'autonomie accordée à la documentation et à l'articulation professionnelle entre conservateurs et personnel chargé de la documentation scientifique. Nous avons pu constater, à partir des musées étudiés, qu'une fonction documentation autonome et reconnue n'est pas encore totalement intégrée dans l'activité scientifique de toutes les institutions<sup>122</sup>. Les conservateurs sont fréquemment en position d'établir leur autorité sur la documentation et donc sur le personnel affecté.

Le fait que cette profession, puissante et écoutée, ait une influence incontestable et légitime sur les choix organisationnels induits par les missions traditionnelles des musées ne favorise pas une évolution qui pourrait être ressentie comme une perte de pouvoir.

Les schémas et ingrédients en œuvre sont assez proches de ceux décrits pour un tout autre domaine d'activité par Christine Leteinturier dans son ouvrage, *L'identité professionnelle des documentalistes. Le cas des médias* [1] : des documentalistes de presse ayant pour utilisateurs privilégiés des journalistes du même groupe de presse. L'objet principal de leur activité est commun : l'information. Le journaliste comme le documentaliste, collecte l'information, la traite puis la diffuse. Ces deux groupes professionnels ont pour objectif de trouver des informations fiables et pertinentes. Mais les journalistes, eux, bénéficient d'une reconnaissance sociale ainsi que d'une identité professionnelle forte depuis le XIX<sup>e</sup> siècle.

La porosité apparente entre les activités des conservateurs du patrimoine et du personnel chargé de la documentation nécessite que l'articulation professionnelle entre les deux métiers soit clarifiée. C'est la raison pour laquelle le musée du Louvre a diligenté une étude sur ce sujet en septembre 2004<sup>123</sup>.

## **7.3.2 Leurs relations avec les autres personnels de musée**

### **7.3.2.1 Les bibliothécaires et documentalistes en musée mais hors conservation**

Les musées nationaux abritent, pour la plupart, une bibliothèque importante dont le fonds est un dépôt du Service des bibliothèques, des archives et de la documentation générale de

---

<sup>122</sup> Les cas des musées d'Archéologie nationale, d'Art moderne et Guimet nous paraissent des exemples éloquentes.

<sup>123</sup> Nous présentons les conclusions de cette étude dans le paragraphe portant sur la zone d'autonomie (7-1-3) et la méthode utilisée en partie III (8-1-2).

la DMF<sup>124</sup>. Pour les musées les plus anciens (Louvre, musée d'Archéologie nationale, musée national du Moyen Age, musée Guimet), ces bibliothèques se sont implantées dans les musées bien avant que n'apparaisse la fonction documentaire. Leurs liens avec les services chargés de la conservation sont plus ou moins étroits (Annexe 4). Certaines – Orsay et musée national du Moyen Age – sont intégrées dans le service de la conservation, d'autres, comme au Louvre ou au musée Guimet, sont indépendantes. Elles sont bien connues des spécialistes et bénéficient d'une aura qui masque parfois la documentation scientifique<sup>125</sup>. Leur personnel est clairement identifié<sup>126</sup>, à la différence de celui de la documentation scientifique.

Le fonds de ces bibliothèques reste la première ressource utilisée par les agents chargés de la documentation scientifique. Les relations sont donc fréquentes et souvent fructueuses : échanges d'information de part et d'autre sur les dernières publications, les événements culturels prévus... Le personnel chargé de la documentation scientifique est reconnu et accepté par les bibliothécaires.

De nombreux musées de taille importante ont créé des médiathèques : lieux d'accueil pour documenter les conférenciers, journalistes, enseignants, éducateurs, animateurs socioculturel, association, copistes, guides du tourisme et parfois le grand public. La documentation rassemblée vise à satisfaire des demandes générales. Le personnel en charge ou travaillant dans ces médiathèques présente, plus fréquemment que celui de la documentation scientifique, une double compétence.

Les relations qu'entretiennent ces documentalistes en médiathèque avec le personnel chargé de la documentation scientifique sont celles de généralistes à spécialistes. En cas de demande d'une information scientifique non disponible dans leur fonds ou non accessible par leurs ressources électroniques, les médiathécaires dirigent l'utilisateur vers la documentation des collections. De l'avis des uns et des autres, ces situations se présentent rarement depuis que le public accède aux coordonnées de la documentation scientifique via Internet.

### **7.3.2.2 Le personnel de surveillance**

Ce métier, l'un des plus anciens dans le monde des musées, a lui aussi connu une évolution au cours de ces 20 dernières années. L'apparition de corps hiérarchisés et la diversification

---

<sup>124</sup> Nous n'aborderons pas ici le problème de la rétrocession du fonds à l'INHA. Le musée du Quai Branly dispose du fonds de l'ancien Musée de l'Homme et de celui de l'ancien musée des arts d'Afrique et d'Océanie [70].

<sup>125</sup> C'est le cas de la bibliothèque Kandinsky au musée national d'Art contemporain.

<sup>126</sup> Au musée national du Moyen Age, le personnel est commun à la documentation et à la bibliothèque.

des activités ont modifié profondément le travail de ces agents. Les fonctions plutôt passives de veille et de police se sont enrichies de celle d'accueil du public, de contrôle des œuvres, de gestion de procédés techniques d'alarme [59, p. 37], [58]. S'il est évident que la situation de ces agents varie d'un musée à l'autre, d'une petite à une grande institution, leur rôle d'interface entre conservation et public s'impose pourtant de plus en plus.

Les relations entre le personnel attaché à la documentation scientifique des collections et les agents de surveillance n'interviennent que lorsque les personnes chargées de la documentation sont liées à la gestion des collections et au suivi d'une présentation permanente ou temporaire. La fréquente apparition du personnel de documentation dans les salles ouvertes au public est l'occasion de nouer des liens avec le personnel en place.

Cependant le cas le plus courant est une transparence totale du personnel de documentation pour les agents de surveillance. Leur connaissance du personnel de conservation se limite le plus souvent aux conservateurs en tant que responsables et garants de l'intégrité des collections, et éventuellement aux régisseurs d'œuvres qui en tant que coordonnateur des mouvements d'œuvres, fait souvent appel au personnel de surveillance.

### **7.3.2.3 Photographes et restaurateurs**

Les photographes sont soit des agents de l'établissement, soit du personnel libéral. Tout dépend du musée. Ce sont probablement les personnes qui identifient et reconnaissent le mieux le personnel chargé de la documentation scientifique, dans la mesure où la gestion du fonds photographique est l'une des activités documentaires attribuée sans discussion à ces agents. L'organisation des prises de vue et la remise des travaux photographiques concourent à établir des relations étroites entre ces deux populations.

Les restaurateurs, personnel de musée ou personnel libéral, sont en relation avec les agents chargés de la documentation scientifique quand ceux-ci ont pour fonction de suivre leurs interventions. Ils ont également une bonne perception des documentalistes scientifiques. Ces derniers sont amenés à leur communiquer toutes les informations pouvant apporter un éclairage sur l'œuvre et traitent ensuite leurs rapports de restauration.

### **7.3.3 Leurs relations avec les usagers<sup>127</sup>**

Les conservateurs des autres musées qui souhaitent consulter la documentation scientifique s'adressent le plus souvent à leurs pairs en charge d'une collection. Ces derniers communiquent eux-mêmes les documents ou informations, ou bien demandent à l'un des

---

<sup>127</sup> Nous n'évoquerons pas ici le cas des conservateurs attachés au même musée.

documentalistes de recevoir ce conservateur. Il est assez rare qu'un conservateur étranger au musée s'adresse directement au personnel de la documentation scientifique.

Les chercheurs universitaires français ou étrangers adoptent souvent la même démarche, si le service de documentation n'est pas clairement indiqué sur l'organigramme du musée, sur l'annuaire ou sur le site Internet, ou s'ils connaissent par les colloques ou publications le conservateur spécialiste du domaine qui les intéresse. La situation est similaire pour les étudiants.

On peut noter parfois une certaine défiance des usagers extérieurs envers le personnel chargé de la documentation scientifique qui n'est pas toujours reconnu par ses publications et qui ne profite pas du même prestige que les conservateurs du patrimoine.

### **7.3.4 Leurs relations avec le grand public**

Pour le grand public, le personnel chargé de la documentation scientifique ne peut être identifié qu'au travers des informations accessibles sur le site web du musée. Il est bien rare qu'il ait connaissance des fonctions de ce personnel. Le plus souvent, le personnel de documentation reste transparent pour lui.

## **7.4 Une image brouillée que partagent leurs collègues des grands musées occidentaux**

Les déplacements professionnels dans les grands musées étrangers donnent lieu à des échanges fructueux sur l'état de la recherche en archéologie ou histoire de l'art. Les conservateurs français sont reçus par leurs homologues ou en bibliothèques pour mener à bien leur recherche. Lors de convoiements, le personnel français est en contact avec les conservateurs étrangers ou le régisseur<sup>128</sup>.

Mais de documentaliste professionnel et spécialisé, point.

Leur absence lors de ces rencontres nous a conduit à nous interroger sur l'organisation de la fonction documentaire dans les grands musées occidentaux.

Un premier constat s'est rapidement imposé : la mutation des musées vers une plus grande ouverture à tous les publics et vers une restructuration de leur organisation est le lot commun de tous les musées occidentaux. Les mêmes remarques et les mêmes craintes accompagnent ces bouleversements : « les musées perdent leurs valeurs fondamentales »,

---

<sup>128</sup> Le métier de régisseur est bien plus développé dans les pays anglo-saxons qu'il ne l'est en France.

« ils deviennent des centres culturels tournés vers l'échange commercial », « il n'est plus possible dans ces conditions de mener à bien les activités de conservation et de recherche ». [57], [55], [68]. A cette même perte d'identité organisationnelle des musées, s'ajoute le même malaise des conservateurs étrangers [68]. Et, comme en France, la formation de ces derniers a évolué vers un enseignement plus solide en gestion, administration et animation [88]. En résumé, le contexte des musées étrangers est identique à celui connu en France.

Un constat identique à celui de la France peut également se faire pour les métiers de l'I-D : l'impact des nouvelles technologies a modifié profondément les métiers des bibliothèques et ceux de la documentation. Les réflexions sur les compétences requises, sur l'adaptation des formations et sur la formation continue sont identiques [89], [90].

Les questions relatives au cœur de métier des bibliothèques, des archives et de la documentation se posent dans des termes similaires. Dans certains pays, comme l'Espagne, il y a confusion entre les métiers des bibliothèques, des archives et de la documentation dans le secteur privé, tandis que dans le secteur public, ceux de la documentation sont totalement négligés [31].

Nous avons là un ensemble de composantes plutôt proches de la conjoncture française.

Nous ne pouvions étudier l'ensemble des pays européens et nord américains dans le cadre de ce mémoire. Nous avons choisi de nous arrêter sur quelques cas pour lesquels les sources nous paraissaient fiables : l'Espagne, le Royaume-Uni, le Québec.

### **7.4.1 L'Espagne**

Dans son ouvrage *Manual de museología*, Francisca Hernandez Hernandez présente les 3 fonctions que l'on retrouve généralement dans tout musée espagnol important : la fonction conservation et recherche, la fonction diffusion et la fonction administration [91]. L'auteur met, en regard des activités justifiées par ces fonctions, les professions identifiées. 3 corps sont officiellement représentés : celui des conservateurs, celui des assistants et celui des restaurateurs. A ces corps s'ajoute le personnel administratif. La fonction diffusion, ayant connu un fort développement ces dernières années, les musées ont dû recruter des équipes spécialisées en communication et en activités éducatives. Un personnel bénévole peut être amené à travailler pour endiguer le surcroît de travail provoqué par le développement des activités muséales.

Les documentalistes sont traités en 2 lignes [91, p. 112] : ils sont associés aux informaticiens et sont chargés de contrôler les informations nécessaires à l'inventaire et aux

catalogues. L'auteur remarque à ce propos que la documentation est la base de toutes les autres fonctions du musée (exposition, publication et activités éducatives).

Plus loin dans l'ouvrage, il se plaint de l'absence de personnel documentaliste qualifié et stable, situation qui entraîne des modifications constantes et préjudiciables des critères de documentation. Il prône la création de départements techniques de documentation dans les musées, pour la mise en place de véritables systèmes d'information.

L'évocation de la documentation muséale faite par Francisca Hernandez Hernandez vient confirmer le constat formulé par Carlos Miguel lors des Journées d'étude interprofessionnelles sur les métiers des bibliothèques, des archives et de la documentation en 2005 : une absence réelle d'intérêt portée à la documentation dans le secteur public espagnol [31, p. 49].

#### **7.4.2 Le Royaume-Uni**

A la différence de l'Espagne, la fonction documentation est reconnue dans les musées du Royaume-Uni et a suscité la mise en place d'un organisme de support. La fonction comprend la gestion des mouvements d'œuvres, la tenue des inventaires, la préparation des catalogues. Elle est à la fois une tâche de la conservation et une spécialité à part entière, ce qui donne, comme en France, une image floue de la fonction documentation et du personnel affecté à cette fonction.

De nombreux musées britanniques possèdent une équipe chargée de la documentation spécialisée, installée soit dans un service de conservation soit dans un centre autonome. Ces équipes comprennent des « seniors managers » et des « junior grades assistants ». En 1986, on dénombrait une centaine de « juniors » et très peu de « seniors » [92].

Ce personnel peut bénéficier d'une formation et de conseils auprès de la MDA (Museum Documentation Association) qui assiste les musées nationaux et locaux pour le développement de la documentation, accorde des allocations pour l'enrichissement des fonds documentaires, et forme à l'utilisation des systèmes documentaires informatisés.

La situation, telle qu'évoquée par Andrew Roberts [92], montre des points communs avec la situation française des années 1980 : articulation indéfinie entre les fonctions des conservateurs et celles des documentalistes, non-reconnaissance du personnel de documentation, manque de formation en ingénierie documentaire. L'auteur réclamait déjà que des décisions structurelles soient prises pour une meilleure organisation et une meilleure reconnaissance de la fonction documentation dans les musées.



### 7.4.3 Le Québec

En 2000, le Québec compte 173 musées de collections. Les personnels scientifiques y sont regroupés en 3 corps : les conservateurs, les bibliothécaires et les archivistes des collections.

Les conservateurs ont les mêmes fonctions que leurs homologues français : conservation, recherche sur les collections, diffusion des connaissances, conception et réalisation d'expositions, enrichissement des collections, participation à la gestion de l'institution. Ils sont apparus dans les musées québécois au début du XXe siècle et leur profession est reconnue depuis 1960.

Les bibliothécaires de musées, comme les bibliothécaires français, exercent dans les bibliothèques et les centres de documentation des musées. Ils assurent l'acquisition des ressources documentaires pertinentes, effectuent le traitement de cette documentation, la conservent et la diffusent.

En revanche, l'intitulé « archivistes des collections » est inconnu en France. Ce personnel, introduit récemment dans les musées, a « la responsabilité de constituer, de mettre à jour et de développer le patrimoine documentaire, d'assurer la gestion des réserves, de gérer les collections et selon les cas, le service. Ce titre comprend celui de gestionnaire des collections, celui de responsable des collection et celui de registraire » [93, p. XII]. En fait ce corps exerce les activités du corps français de chargé d'étude documentaire/régisseur d'œuvres, à la différence que la part dévolue à la documentation des œuvres est plus importante qu'en France : c'est lui qui procède à l'inventaire et la gestion des collections. En 1997, ce corps comprend plus de 50 membres, et se trouve en pleine expansion. L'apparition de ce corps, comme ceux des documentalistes français, est la marque de la profonde mutation des musées québécois. Il a été institué pour faire face à la multiplication des expositions, aux redéploiements des collections, aux nouveaux modes de diffusion. Nous retrouvons là toutes les composantes d'une crise d'identité.

Devant le besoin sans cesse croissant d'informations, une documentation non structurée, et un personnel en quête de repères et de reconnaissance, la Société des Musées Québécoise (SMQ) en collaboration avec le Conseil québécois des ressources humaines en Culture engage une longue étude sur les fonctions de ces 3 corps respectifs à partir de la fin des années 1980. Ces études sont publiées entre 1997 et 2000 [93], [94], [95]. L'objectif et la méthode seront exposés dans la troisième partie.

# **Partie III**

## **Développer des contextes favorables à la reconnaissance de l'identité professionnelle : quelques pistes**

## 8 Construire l'identité par le management des ressources humaines

---

Le management des ressources humaines est garant de la cohésion des équipes, du sens des actions et de l'adéquation des compétences aux besoins de l'entreprise. Il traduit les évolutions de l'entreprise ou de l'organisme, et régule les tensions possibles [7, p. 38], tout en s'appuyant sur une stratégie définie qui n'est pas toujours connue des opérationnels.

En voulant adopter la gestion des compétences comme choix managérial, l'entreprise ou l'organisme vise à impliquer davantage les salariés dans un projet d'entreprise. L'enjeu est de stimuler l'engagement personnel du salarié, afin de mieux répondre aux exigences de la performance collective. Dans ces conditions, la compétence de l'individu n'est pas une fin en soi ; elle doit être mise au service d'une mobilisation collective [96]. La mise en place d'une telle gestion s'accompagne nécessairement d'une analyse précise et préalable des missions, fonctions, compétences et articulations de chaque emploi. Or, une telle opération ne peut que susciter réactions et prises de position de la population étudiée. Ce phénomène peut être à l'origine de l'émergence d'une identité. Le cas des quelques musées mettant en œuvre une telle gestion est exemplaire dans ce domaine.

### 8.1 Mener une étude sur les fonctions, les compétences et les articulations

Depuis la fin des années 1980, quelques institutions muséales et organismes nationaux ont mené une réflexion sur les missions et fonctions attachées aux métiers des musées, alors que ces derniers connaissaient de profonds bouleversements. La professionnalisation, nécessaire à l'adaptation aux nouveaux enjeux, s'est accompagnée d'études sur les emplois-types et les compétences requises pour ces emplois. Au travers des résultats publiés, il apparaît que l'objectif de ces études était double : d'une part, mettre en place des formations en adéquation avec les compétences attendues pour une performance optimale des agents, et d'autre part, susciter une prise de conscience individuelle et collective de la réalité des fonctions exercées. Nous avons là des exemples d'accompagnement du changement par la gestion des compétences.

Nous avons rencontré à 3 reprises ce type d'étude : au Royaume-Uni, au Québec et en France, au musée du Louvre.

### **8.1.1 Les études britannique et québécoise**

Les 2 premières études ont vu le jour en Grande Bretagne et au Québec, à la fin des années 1980. Elles dépassaient le cadre d'un musée particulier et étaient organisées par des instances étatiques : l'ancien National Council for Vocational Qualifications britannique et la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre en collaboration avec la SMQ.

Les méthodes et les objectifs de ces 2 cas diffèrent.

Dans le cas britannique [97], l'enjeu était de reconsidérer les métiers des musées dans leur ensemble et de revoir la formation initiale comme la formation continue en fonction des conclusions de l'étude. L'approche adoptée était donc très globale et visait à remanier profondément l'ensemble du secteur muséal.

La méthode a consisté :

1. à déterminer les objectifs clés ; un objectif clé étant un champ de compétences attendues pour un individu exerçant un type d'activité. Cette étape a permis de dresser une cartographie des rôles intervenant dans le bon fonctionnement des musées britanniques ;
2. à analyser les fonctions attachées à un rôle ;
3. à élaborer des critères de compétence, qui ont permis par la suite d'évaluer le savoir-faire et les connaissances exigés pour accomplir un certain nombre de tâches sur son lieu de travail.

Suite à ce travail, le National Council for Vocational Qualifications a établi un cadre à 5 niveaux dans lequel sont introduits tous les critères de compétence. Ces niveaux sont représentatifs du degré de responsabilité et de complexité des compétences attendues.

Depuis, les qualifications professionnelles sont fondées sur les critères de compétence qui permettent d'établir, en terme de résultats, ce que l'on attend d'un individu occupant une certaine fonction dans un musée.

Nous regrettons de n'avoir trouvé aucune source bibliographique portant une appréciation sur ce système quelques années après sa mise en place.

Le Québec a adopté une approche moins globale, puisque cette série d'études n'avait pas pour but de réformer l'enseignement initial.

En 1987, la SMQ fait valoir au ministère de la Main-d'œuvre et de la Sécurité du Revenu du Québec, que devant les sérieuses transformations du secteur muséal, tant sur le plan technologique que sur le plan social, il est indispensable d'étudier les besoins du personnel [98]. Entre 1987 et 1990, 8 professions sont analysées et donnent lieu à des Devis<sup>129</sup> de formation professionnelle<sup>130</sup>. Les études des professions de gardien de musée et responsable de l'accueil (1995) et de bibliothécaire de musée (1997) complètent par la suite ce panorama.

La méthode adoptée est la décomposition d'une fonction en activités et tâches, l'analyse des résultats attendus et des comportements efficaces. Il est convenu d'emblée que l'analyse doit être réalisée en étroite collaboration avec le personnel des musées et que les besoins seront exprimés par ce même personnel. Un analyste désigné par le ministère anime un groupe d'experts composé de 5 à 9 personnes représentatives de la profession. Chaque devis comporte une description du contexte socio-économique de la profession (les tendances et l'avenir de la profession, ses contraintes, ses principes de base...), une représentation de l'organisation et une description des activités. Puis sont énumérées la formation et les expériences requises, ainsi que le profil du personnel recherché (savoir, savoir-faire et savoir-être).

Le but de ce travail n'est pas de modifier les corps statutaires et leurs pratiques ou de définir une profession idéale, mais d'identifier les besoins en formation à court ou moyen terme.

A la fin des années 1990, 3 de ces études sont complétées et publiées. Cette fois-ci l'objectif est de mettre en lumière les articulations entre les professions de conservateur de musée [95], de bibliothécaire de musée [94] et d'archiviste des collections [93]. Comme au musée du Louvre, l'étude montre une porosité entre les professions de conservateur de musée et d'archiviste des collections sur les fonctions de « conservation des collections », « recherche sur les collections » et « développement des collections ».

L'un des effets tangibles de ces devis et de ces études nous intéresse dans le cadre de notre étude. L'analyse des activités a permis de mettre des mots sur des actions, d'avoir défini un langage commun et d'avoir comparé ses pratiques à celles d'autrui. De ce fait ces professionnels ont pris conscience d'appartenir à une profession. Et Catherine Franche, coordinatrice du Service du développement professionnel de la SQM, de conclure : « Que le sentiment d'appartenance à une profession passe par les mots, par la pratique ou par la

---

<sup>129</sup> Le terme de « devis » est compris comme un état détaillé des travaux à exécuter.

<sup>130</sup> Directeur de musée, conservateur de musée, archiviste des collections, restaurateur, éducateur de musée, guide-animateur, designer d'exposition muséologique et technicien en muséologie.

réflexion, il demeure un incitatif à l'atteinte des normes reconnues par la profession. En ce sens les effets indirects des devis de formation sont peut-être difficiles à évaluer mais contribuent aux développements du professionnalisme des travailleurs de la muséologie » [98, p. 22].

### **8.1.2 L'étude des fonctions documentaires au musée du Louvre : méthode et résultats**

Devant les mutations du musée du Louvre et le malaise manifesté par certaines catégories de personnel, l'établissement a engagé, à partir des années 1990, des études sur des secteurs professionnels ciblés : les personnels de surveillance et de l'accueil<sup>131</sup>, les personnels de documentation et les personnels administratifs<sup>132</sup>. Cette action a officiellement pour objectif de mieux connaître les situations de travail, comprendre les besoins, classer les emplois du musée par fonction dans une organisation du travail connue de tous. Ce travail doit permettre à chacun de mieux se situer professionnellement, et de mieux valoriser ses compétences. Il s'intègre dans la mise en place du projet social du musée du Louvre – accord cadre relatif à la politique sociale du musée. Il va de pair avec l'élaboration d'un « répertoire de fonctions » pour définir les fonctions de l'établissement Louvre. Pour cela, la direction des Ressources humaines et du Développement social s'est dotée d'un service de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)<sup>133</sup>. Ce travail a abouti, entre autre, à la mise en place de fiches de définition de fonction.

L'étude menée par le Cabinet Équation Management et le service Organisations Métiers et Formation a retenu toute notre attention<sup>134</sup>. Cette étude, qui s'est déroulée de 2002 à 2006, porte sur les fonctions documentaires. L'approche adoptée n'est pas une approche par les professions comme au Québec, mais par les fonctions et les articulations professionnelles autour de ces fonctions, avec un inventaire des principaux outils.

Les objectifs assignés par la direction du musée sont de 3 ordres :

- mieux connaître les fonctions documentaires effectives ;
- contribuer à l'évolution de la politique documentaire du musée ;

---

<sup>131</sup> En 1992 pour le personnel de l'accueil et de la surveillance [99].

<sup>132</sup> A partir de 2000 pour les personnels de la documentation et les personnels administratifs.

<sup>133</sup> Le service Formation est devenu service Formation et GPEC, puis service Organisation, métiers et formation montrant par là l'intérêt du Louvre porté aux compétences et aux métiers.

<sup>134</sup> Les informations qui ont servi à la rédaction de ce paragraphe sont tirées des rapports des 3 phases de cette étude. Ces rapports ne sont pas publiés.

- recueillir des propositions en matière d'organisation, de statuts... et prendre en compte le malaise lié aux questions d'identité professionnelle.

Cette étude devait permettre également d'élaborer des outils pour l'évaluation – notation et pour le recrutement, de développer la mobilité verticale et horizontale des agents, d'orienter la politique de développement des compétences et de susciter des évolutions dans l'organisation du travail.

L'étude s'est déroulée en 3 phases successives : la première destinée à inventorier les activités documentaires et à définir les fonctions documentaires, la deuxième à repérer les compétences requises et la troisième à percevoir l'articulation des fonctions entre conservateurs et personnel de documentation.

Le groupe de travail comprenait 17 agents chargés de la documentation désignés par les chefs des 8 départements scientifiques, auxquels se sont ajoutés 16 conservateurs lors de la troisième phase. Ce groupe se voulait représentatif de la diversité des départements et des statuts. Le groupe était animé par un consultant extérieur et le chef du service Organisations Métiers Formation.

Au terme de la première phase, octobre 2002 – novembre 2003, sont définies une finalité<sup>135</sup> et 4 missions<sup>136</sup>. La présentation des résultats est faite en répartissant les effectifs par statuts et par postes, et en fonction du nombre d'équivalent-temps plein (ETP). Une synthèse est présentée au Collège des chefs de départements, puis aux personnels de documentation et de conservation.

Lors de la deuxième phase, sont produites 2 grilles : la première est une grille d'analyse des compétences pour l'évaluation des agents en poste (Annexe 7), la seconde est une grille des compétences pour le recrutement. Sont retenus 4 niveaux de connaissances<sup>137</sup>, 5 niveaux de responsabilités<sup>138</sup>.

La production d'outils lors de la troisième phase s'est révélée plus difficile. Il est demandé aux participants d'orienter leur travail sur les articulations entre les fonctions

---

<sup>135</sup> «La finalité des fonctions documentaires est de « contribuer à la politique scientifique du musée en exerçant des activités suivant 4 grandes missions ».

<sup>136</sup> 1- Constitution et enrichissement des fonds documentaires de tous ordres ; 2- Mise en place, perfectionnement et suivi de nouveaux outils documentaires ; 3- Diffusion des connaissances scientifiques (accueil, publications, expositions, enseignement, Internet...) ; 4- Assistance à la gestion des collections. Lors de la phase suivante les participants ont décidé de fondre les missions 1 et 2 en une seule.

<sup>137</sup> Sans objet ; connaissance générale ; connaissance adaptée au domaine d'activité ; connaissance approfondie dans le domaine d'activité.

<sup>138</sup> Sans objet ; participation ; autocontrôle ; organisation ; conception.

conservation/documentation en fonction des objectifs du contrat objectifs et moyens<sup>139</sup> alors en application. La grande hétérogénéité des situations dans les divers départements et les vives réactions des représentants au sujet de leurs prérogatives scientifiques ne facilitent pas non plus la rédaction de documents consensuels. Au terme de ces séances de travail 151 activités différentes sont répertoriées, dont 21 n'apparaissent pas dans le contrat objectifs et moyens (COM). Le document final répertorie les activités en fonction de leur répartition<sup>140</sup>. Un commentaire de chaque département accompagne les grilles de répartition. Une enquête sur les outils partagés (bases de données, fichiers manuels, fonds documentaires...) et leur classement vient compléter la phase III.

Il ressort de cette longue étude que le musée dispose désormais d'une photographie des domaines d'activités et des compétences correspondantes, d'un état des lieux sur les articulations et d'outils pour évaluer et recruter les agents.

Les membres du groupe ont fait preuve d'une mobilisation exceptionnelle durant toute la période de l'étude. Ils ont montré un véritable engagement qui n'a fait que s'accroître le temps passant. Ils ont été des médiateurs hors pairs entre les animateurs et le reste des agents des conservations, ce qui s'est traduit par un taux de réponse aux enquêtes particulièrement élevé.

Une conclusion identique à celle de l'expérience québécoise peut être tirée : cette étude a permis aux agents chargés de la documentation scientifique du Louvre de prendre conscience de leur appartenance à un groupe professionnel. Certains des membres ont même considéré ce travail autour des fonctions documentaires comme l'occasion d'une « thérapie de groupe ».

Le succès de la démarche a conduit l'ensemble des participants à demander que ce travail ait une suite par la mise en place d'une structure participative réfléchissant sur les ressources documentaires du musée.

Il est certain qu'une telle étude est un engagement important en temps et en argent que ne peuvent envisager des musées de plus petite envergure. Cependant, réaliser une étude fonctionnelle, comme l'a organisée le musée du Louvre, au niveau de l'administration

---

<sup>139</sup> Le COM est le contrat signé par le musée du Louvre, le ministère de la Culture et de la Communication et le ministère des Finances qui engage les 3 signataires sur les choix stratégiques du musée entre 2003 et 2005. Le contrat de performance a pris la suite du COM en juillet 2006.

<sup>140</sup> « Principales activités des conservateurs » ; « principales activités des autres personnels scientifiques » ; « principales activités réparties » ; « principales activités réalisées en coopération » ; « principales activités validées formellement par les conservateurs » ; « principales activités mettant à contribution les statuts particuliers ».



centrale ne serait probablement pas la solution optimale : la situation de la documentation très différente d'un musée à l'autre et la surreprésentation des grands musées – le personnel de documentation du Louvre, d'Orsay et du Quai Branly est en écrasante majorité – risqueraient d'entraîner des réticences, voire des rejets, préjudiciables au bon fonctionnement du projet. Reste que les conclusions de l'étude des fonctions documentaires au Louvre pourraient être proposées à l'attention de l'administration centrale et aux autres musées pour alimenter la réflexion générale sur la composition d'un référentiel des fonctions et des activités au ministère de la Culture et de la Communication.

## 8.2 La formation continue

La diversification croissante des professions dans les musées a pour corollaire une plus grande attention portée aux compétences, aux qualifications et aux métiers. En voulant maîtriser le changement, certaines institutions, comme le Louvre, ont mis en place une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)<sup>141</sup>. L'amélioration de l'organisation des musées ne peut que s'accompagner d'une politique managériale orientée vers la formation. Nous avons vu d'ailleurs que les études menées au Royaume-Uni, au Québec et au Louvre tendaient toutes vers une intensification et une optimisation des formations.

La formation continue est une stratégie de professionnalisation. Les stages de formation, hors du contexte de travail, participent à la sécurisation et à la revalorisation de l'image que les professionnels ont d'eux-mêmes. Ces stages peuvent être des moments privilégiés de convivialité qui contribuent à rétablir le goût et le désir de se réaliser dans son activité professionnelle. Ils redonnent confiance notamment dans le cas de segments professionnels déstabilisés. Cette prise de distance permet de retrouver une motivation ébranlée par les difficultés du quotidien, de réactiver des savoirs et s'approprier de nouvelles connaissances, de communiquer des démarches et des pratiques, de constituer de nouveaux réseaux d'échanges, d'envisager des améliorations statutaires et de défendre son identité professionnelle [16, p. 215].

Deux bémols cependant :

- il est toujours difficile de transférer une compétence d'un contexte à un autre, de l'institut de formation à l'entreprise ou l'organisme ;

---

<sup>141</sup> La GPEC a pour objectif de mettre en adéquation les compétences nécessaires dans le futur, et celles disponibles [100].

- quelles compétences acquérir ? Si les savoirs peuvent être identifiés assez facilement, les savoir-faire exigent un lien étroit entre la formation et l'entreprise ; les savoir-être, pour leur part, tiennent avant tout du subjectif.

Pour réussir la mise en place d'une formation en documentation, des conditions doivent être observées :

- Le contenu de la formation en information et en documentation est une préoccupation actuelle qui touche tous les pays occidentaux. Il suscite des interrogations tant au niveau de la formation initiale qu'au niveau de la formation continue [89], [90], [101]. Réfléchir sur les compétences requises pour satisfaire des besoins toujours évolutifs rend l'exercice difficile. Le secteur de l'I-D est si vaste qu'il est impossible de se former à tous ses champs. De plus, une conception extensive des compétences professionnelles risque de diluer le professionnalisme des personnes concernées [27]. Il semble donc essentiel de se reporter à des référentiels de compétences pour cibler les champs à traiter.
- Une formation est utile dans la mesure où les compétences acquises se traduisent par des méthodes de travail ou des comportements différents, ce qui implique que le lien entre le professionnel et l'institution doit être intégré au processus de formation. La formation doit être planifiée en fonction des tâches à accomplir et des objectifs à atteindre. La solution est souvent d'ajouter à la formation continue un accompagnement professionnel in situ. Il est indispensable qu'un lien étroit soit fait entre les compétences requises pour un poste et la formation de l'agent. Dans ce cadre, la formation devient un temps pour mobiliser les salariés autour de pratiques et de valeurs communes [102].
- La demande de formation doit toutefois rester un espace de dialogue entre l'agent et l'entreprise ou l'organisme pour favoriser l'appropriation de nouvelles compétences par l'individu.

L'enquête que nous avons menée a montré que peu d'agents des musées nationaux avaient reçu une formation professionnelle en I-D. Pourtant, la majorité des agents possède les connaissances de base des techniques documentaires, mais tous ne savent pas nécessairement le formuler. Par ailleurs, la plupart méconnaissent les métiers de l'I-D, leurs tendances et leur avenir. Aussi, une formation sur le vocabulaire de l'I-D en relation avec les ressources, produits et outils utilisés dans les musées, associée à une présentation du contexte du secteur, serait un préalable pour cimenter le groupe professionnel. Par la suite, des formations plus ciblées sur les activités exercées pourraient être planifiées (utilisation de

tel logiciel, conservation des photographies, réglementation sur les droits d'auteurs, documentation et LOLF...).

### 8.3 La validation des acquis de l'expérience et la certification

La validation des acquis de l'expérience (VAE) permet à toute personne engagée dans la vie active depuis au moins 3 ans de faire reconnaître officiellement ses compétences professionnelles par l'obtention d'un titre, d'un diplôme à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification.

La VAE a été mise en place par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002. Ce dispositif est désormais inscrit dans le livre IX du Code du travail et dans le Code de l'éducation<sup>142</sup>. Tous les diplômes de l'enseignement supérieur sont concernés. Il faut y ajouter les certifications à finalité professionnelle, inscrite au *Répertoire des qualifications professionnelles* (RNCP)<sup>143</sup>. Peuvent y figurer les certificats de qualification professionnelle (CQP).

Les actions de validation des acquis peuvent être individuelles, ou peuvent entrer, depuis 2004, dans le champ des actions de formation. Elles peuvent être imputées par les employeurs sur leur participation au financement de la formation professionnelle continue si la certification postulée figure au Répertoire des certifications professionnelles. Dans ce cas, une convention tripartite doit être signée entre l'employeur, le salarié et l'organisme prestataire de VAE. La convention précise le diplôme, titre ou certificat de qualification choisi, la date de la prestation, la prise en charge des frais de VAE.

Pour le moment, il n'est prévu aucun financement de la VAE pour les salariés du secteur public. Ils peuvent y accéder en la finançant personnellement. Une réforme est actuellement en cours qui devrait voir le jour en 2007 et qui s'alignerait sur le droit individuel à la formation, tel qu'il est appliqué dans le secteur privé<sup>144</sup>.

La VAE se déroule selon différentes modalités : constitution d'un dossier qui retrace précisément son expérience, réunion d'un jury, avec éventuellement un entretien, mise en

---

<sup>142</sup> Les informations générales concernant ce paragraphe sont disponibles sur le site de la Commission nationale de la certification professionnelle (<http://www.cncp.gouv.fr/>) et sur celui du Centre pour le développement de l'information sur l'information permanente (<http://www.centre-info.fr/>).

<sup>143</sup> <http://www.cncp.gouv.fr/index.php?page=30> : répertoire national des certifications professionnelles de la Commission nationale de la certification professionnelle.

<sup>144</sup> Au musée du Louvre, les frais induits par la VAE sont assumés par le musée pour ce qui concerne l'entretien d'évaluation et l'étude de la faisabilité de prise en charge des formations complémentaires.

situation professionnelle réelle ou reconstituée. A l'issue de la procédure, le jury prononce une validation totale ou partielle ou un refus de validation. Dans le cas d'une validation partielle, il peut être décidé que la validation soit complétée par une formation.

Dans le domaine de la formation à l'information et la documentation, le *Répertoire national des certifications* propose 16 certifications possibles<sup>145</sup>. Elles sont présentées en fonction du niveau de diplôme.

Par ailleurs, les professionnels de l'I-D peuvent bénéficier de la certification européenne des compétences des professionnels de l'information et documentation, ou eurocertification, mise en place depuis janvier 2005, par les organismes certificateurs membres du consortium européen CERTIdoc. L'eurocertification sanctionne une expérience et une pratique professionnelle. Elle concerne les professionnels généralistes ou spécialisés (documentaliste, médiathécaire, veilleur, knowledge managers, records manager, webmaster...), diplômés ou non, du niveau « assistant » au niveau « expert ».

Compte tenu de l'évolution des besoins, des outils et des pratiques, cette compétence est vérifiée tous les 5 ans<sup>146</sup> [101].

## **8.4 Faire de l'exercice de la fonction documentation une profession ?**

Nous avons vu que le terme « profession » recouvrait plusieurs sens sources de confusion. La profession peut être entendue comme « métier », et dans ce cas le personnel chargé de la documentation scientifique dans les musées appartient bien à une profession.

Le sens que nous souhaitons lui donner dans ce paragraphe est celui adopté par la sociologie du travail : une communauté unie par une spécialisation du savoir, un idéal de service et un champ de compétence exclusif. C'est ainsi que les conservateurs du patrimoine exercent une profession.

Les sociologues du travail, comme Jean-François Blin [16], considèrent qu'appartenir à une profession ne favorise pas toujours l'adaptabilité des agents du métier. Ils se demandent, si compte tenu de la diversité et de la complexité croissantes des activités professionnelles, il est bien fondé de rechercher l'homogénéité, l'unicité d'une profession. Selon quelle fonction, quelles compétences et à partir de quelle légitimité ?

---

<sup>145</sup> Accessible à l'adresse : <http://www.cncp.gouv.fr/index.php?page=31>

<sup>146</sup> Les informations sont données sur le site : <http://www.certidoc.net>

Nous avons vu que le propre de la documentation est de s'adapter sans cesse aux évolutions technologiques, aux besoins des utilisateurs et de l'entreprise. Les métiers de l'I-D ne se prêtent pas à la professionnalisation, au sens sociologique du terme.

En conclusion, le management des ressources humaines offre une palette d'options possibles pour la construction et la consolidation de l'identité professionnelle d'un groupe. Ces choix, pour être valides et performants, doivent s'additionner et s'enchaîner selon une stratégie managériale concertée. Une étude sur les fonctions, pour dégager les spécificités et les besoins de l'organisme, et motiver le groupe concerné, associée à un plan de formation individualisé et à une certification, ne peut que favoriser l'implication collective et individuelle du groupe, et clarifier sa situation.

## 9 Construire l'identité par le management des connaissances

---

Échanger les connaissances, les capitaliser, les évaluer n'est ni une démarche nouvelle, ni un effet de mode, mais le besoin de développer et de valoriser les compétences, conjugués à l'essor des NTIC, a fait du management des connaissances une thématique forte. Dans les entreprises et organismes, repérer l'expertise et la mobiliser, mutualiser et dynamiser les savoirs, mieux exploiter l'expérience, sont devenus des problématiques prégnantes. Plusieurs systèmes peuvent répondre à ce type de préoccupation. Les uns mis en place par l'entreprise elle-même, c'est le cas du Knowledge management<sup>147</sup> [20] ; les autres suscités par les gens de métier, et plus ou moins parrainés par l'entreprise. Ces derniers, pour être réussis, nécessitent un réel engagement des partenaires que cristallise l'appartenance à un groupe. Ils sont donc souvent l'expression d'une identité, et l'entreprise ou l'organisme trouvent en eux des interlocuteurs motivés. C'est la raison pour laquelle, nous avons choisi de ne présenter que les réseaux, qu'ils soient associatifs, institutionnels ou sous forme de communauté de pratique.

### 9.1 Les réseaux

#### 9.1.1 Définition, caractéristiques et objectifs

Un réseau peut être défini comme « un ensemble de personnes, d'organismes, d'établissements, qui concourent au même but, qui sont en relation pour agir ensemble »<sup>148</sup>.

Plusieurs types de réseaux coexistent :

- d'une part, des réseaux formels dont l'existence a une assise légale (ex. : association) et des réseaux informels issus d'un désir commun de communiquer ;
- d'autre part, des réseaux de personnes animées par un même souci et des réseaux d'institutions.

Les réseaux peuvent être locaux, régionaux, nationaux ou internationaux.

---

<sup>147</sup> « Ensemble de modes d'organisation et de technologies visant à créer, collecter, organiser, stocker, diffuser, utiliser et transférer la connaissance dans l'entreprise » (définition donnée par le Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises (CIGREF). Le Knowledge management relève d'une démarche managériale délibérée.

<sup>148</sup> Dictionnaire Hachette, 2001.

L'origine de la création d'un réseau est variée : choix d'un groupe professionnel (ex. : les conservateurs), choix d'un espace géographique (ex. : les musées d'une ville), choix d'une activité (ex. : la conservation préventive). Ces différents critères peuvent se conjuguer (ex. : les conservateurs d'une même région).

L'objectif d'un réseau est de rompre l'isolement en favorisant l'échange, la confrontation d'expérience, la création d'une solidarité et d'une émulation autour d'un projet commun.

Pour vivre, le réseau doit exprimer une volonté commune sur un projet commun. Il doit se construire une identité, ses membres doivent être complémentaires.

### 9.1.2 Les réseaux des gens de musée

Le principal réseau des professionnels des musées est celui de l'ICOM [59]. Dans le domaine des musées français, le plus ancien réseau est celui de l'Association générale des conservateurs des collections publiques de France (AGCCPF), né en 1922. Puis est venu le Comité national ICOM France. Le développement des réseaux nationaux a connu une forte croissance au cours des années 1980 et 1990<sup>149</sup>, certainement en lien avec les progrès des nouvelles technologies (recherche de contacts pour maîtriser et mutualiser les technologies, et une facilité accrue des échanges grâce aux technologies). Des réseaux locaux et régionaux ont donné lieu à des tentatives plus ou moins réussies<sup>150</sup> depuis la fin des années 1990 [59].

Les réseaux nationaux professionnels (AGCCPF, AFROA, FFCR) ont joué un rôle important pour l'image et la reconnaissance des professions concernées. Leurs sites Internet<sup>151</sup>, mis à jour régulièrement, sont riches d'informations sur les statuts, les formations, les manifestations.

D'après nos sources, nous n'avons identifié aucun réseau de musée national, régional ou local, lié à l'information et la documentation. Seul le CIDOC est actif, mais nous n'avons trouvé aucun documentaliste français inscrit à titre individuel parmi ses membres. Cette absence de participation à un réseau se trouve confirmée par les résultats de notre enquête (Cf. plus haut 7-2-5). Pourtant, au cours des entretiens, les personnes rencontrées ont

---

<sup>149</sup> L'Association des musées et centres pour le développement de la culture scientifique et technique en 1982 (AMCSTI), la Fédération des écomusées et des musées de société en 1989 (FEMS), la Fédération française des conservateurs-restaurateurs en 1992 (FFCR), l'Association française des régisseurs d'œuvres d'art en 1995 (AFROA).

<sup>150</sup> A la fin des années 1990, les musées de la ville de Nantes ont souhaité être réunis en réseau, mais le projet a depuis été abandonné.

<sup>151</sup> AGCCPF : [www.agccpf.com](http://www.agccpf.com) ; AFROA : [www.afroa.fr](http://www.afroa.fr) ; FFCR : [www.ffcr.fr](http://www.ffcr.fr)

montré un réel intérêt pour l'échange de pratiques professionnelles et ont manifesté le souhait de partager les retours d'expérience des uns et des autres, d'un musée à l'autre. Pour ces personnes, le CIDOC – quand l'association est connue – traite de sujets passionnants et en relation avec l'évolution de l'institution muséale, mais trop éloignés de leurs préoccupations quotidiennes. Son caractère international en fait un organisme qui semble inaccessible, ce que vient accentuer la barrière de la langue. De plus, les rencontres du CIDOC ont lieu aux 4 coins du monde : s'y rendre demande souvent un véritable talent de persuasion auprès d'un chef de service. Quant aux frais d'adhésion à l'association, ils sont le plus souvent à la charge des agents.

Il ressort de ces entretiens que ces personnes n'éprouvent pas pour l'instant le besoin de fonder une association des professionnels de l'I-D dans les musées, ou de redynamiser le secteur culture de l'ADBS. Elles souhaitent avant tout échanger pour apprendre des autres, en inscrivant ces échanges dans des rapports de proximité et en traitant de questions portant sur leurs activités. Leurs remarques nous ont conduit à évoquer la possibilité de mettre en place une ou des communautés de pratique, type de réseaux collaboratifs informels probablement plus proches de leurs aspirations.

## 9.2 Les communautés de pratique

### 9.2.1 Définition et objectifs

L'une des définitions les plus récentes est proposée par Etienne Wenger<sup>152</sup>, spécialiste reconnu de ce domaine : « Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes, ou une passion à propos d'un sujet, et qui approfondissent leurs connaissances et expertise dans ce domaine en interagissant dans ce domaine ».

Les communautés de pratique se distinguent des autres réseaux ou groupes de travail par 3 aspects :

- l'engagement mutuel des membres, ce qui suppose un rapport d'entraide des participants, nécessaire au partage des connaissances ;
- le domaine du savoir, qui forme son noyau dur, ce que Etienne Wenger nomme « l'entreprise commune » ;

---

<sup>152</sup> Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W. M. Cultivating communities of practice, 2002. Cité dans [103, p. 3].



- la production d'un répertoire partagé qui inclut des supports physiques (dossiers, formulaires...) et des éléments moins tangibles (gestes, mots, protocoles), puis, au cours du temps, des ressources produites en commun.

Pour préciser cette définition : les communautés de pratique ne sont ni un groupe de travail, ni une équipe de projet, qui sont, eux, 2 structures dont les membres sont désignés par le management. Dans une communauté de pratique, les membres s'auto-désignent et définissent l'agenda et les sujets abordés.

Les communautés de pratique, dont la popularité ne fait que s'accroître, ont pour objectif de promouvoir le développement et le partage des connaissances dans l'environnement hiérarchisé de l'entreprise ou de l'organisme. Ce sont des espaces d'échanges qui permettent l'acquisition, la diffusion des connaissances, la consolidation des pratiques, l'approfondissement d'un domaine d'expertise, la mutualisation de ressources rares (documents types, bases d'information). Ils servent également au développement et au maintien de liens sociaux, et à accéder aux savoirs des plus anciens. Ils favorisent la découverte d'une nouvelle approche de résolution de problème [103]. Ils facilitent la construction de l'identité d'un groupe, et l'appropriation d'une culture institutionnelle.

En revanche, les avis demeurent partagés sur les innovations ou sur le développement de nouvelles méthodes apportés par les communautés de pratique [103], [104].

Les communautés peuvent se regrouper en 3 formes [105] :

- les communautés thématiques/métier : elles sont construites sur une logique mutualiste. Elles ont vocation à faire partager les savoirs et les outils. Les modes de collaboration sont fondés sur l'apprentissage collectif, l'échange d'expertise et les bonnes pratiques ;
- les communautés de pratique d'innovation/de progrès : elles sont bâties pour la recherche de nouvelles solutions de processus, de nouveaux modes opératoires encore plus efficaces. Les membres partagent des connaissances stratégiques ;
- les communautés de pratique projet : elles ont pour but de réussir un projet en mettant en place une collaboration simplifiée et efficace. Les membres partagent des connaissances de référence.

### 9.2.2 Mettre en place et réussir une communauté de pratique

Il n'est pas particulièrement facile de construire et maintenir une communauté de pratique. Le moteur essentiel est la passion que les membres investiront dans la communauté ; ils doivent être prêts à partager leurs savoirs et à en produire de nouveaux. L'enjeu de la communauté est donc un enjeu humain. Encore faut-il que l'environnement institutionnel soit propice au partage et à la production de connaissance ; là intervient le rôle des directions des Ressources humaines [106].

Les conditions préalables de réussites sont précises et impératives :

➤ Il existe des contraintes d'ordre matériel :

- les locaux ;
- le manque de temps ;
- les coûts possibles d'un outil technologique et de production de dossiers.

➤ Il faut une réflexion et des engagements en amont :

- il faut auparavant avoir noté une lacune, ce qui nécessite l'identification d'une problématique managériale (quels sont les savoirs et savoir-faire dont la perte pourrait compromettre le succès d'un projet ?) ;
- il est primordial de s'interroger sur son bien-fondé avant d'implanter un tel projet (est-ce le meilleur moyen de rassembler des professionnels ?), sur ses objectifs, sur les coûts ;
- il faut que le projet d'une communauté soit soutenu par la direction, pour être reconnu de l'ensemble des acteurs ;
- il faut évaluer les habitudes de collaboration dans l'organisation (le travail en équipe est-il un mode de travail répandu ?).

➤ Il existe des conditions de mise en œuvre :

- le choix de la thématique : la thématique doit être assez large pour intéresser suffisamment d'individus ; elle doit être suffisamment circonscrite pour obtenir des résultats concrets ; le sujet doit être important pour l'organisation et passionnant pour les membres ;

- le choix des membres : le participant doit être ouvert au changement, motivé, curieux, compétent dans le domaine traité et, enfin, faire preuve d'initiative et d'autodiscipline. Il n'existe pas de composition idéale, mais on a noté que le participant volontaire est en général plus motivé que la personne désignée d'office ; il n'est pas nécessaire d'avoir une expérience préalable des réseaux ou des communautés de pratique ;
- l'attribution des rôles : pour fonctionner la communauté a besoin d'une structure de gouvernance. Le CEFRIO a identifié jusqu'à 11 membres possibles pour la gouvernance [107, p. 39] : un parrain (membre de la direction bienveillant), une équipe animatrice (parmi laquelle se trouve un animateur, un expert du contenu, un administrateur, un mentor...), un rapporteur, un technicien...
- l'animateur a un rôle essentiel [107, p. 41], [105] : il doit motiver les membres de la communauté, établir des liens entre eux, favoriser les échanges, établir des relations avec la direction, évaluer la vitalité de la communauté, apporter un soutien aux membres, s'assurer que la communauté évolue selon le bon axe ;
- la rédaction d'une charte de la communauté pour mettre par écrit la thématique, l'engagement des membres et l'organisation, est un acte qui a prouvé son utilité ; elle est la pierre d'assise des membres actuels ; elle renseigne les membres potentiels et l'organisation hôte ;
- la mise en œuvre, puis la participation requièrent du temps.
  - Il existe des dispositifs et des attitudes pour assurer la pérennité de la communauté :
- utiliser des outils en adéquation avec la thématique choisie et la composition du groupe : courriels, blogs et forums quand la communauté est dispersée, ou pour interagir et garder un contact constant ; vidéoconférence en cas d'éloignement des membres. Il est préférable de choisir un outil simple mais évolutif pour ne pas freiner les échanges, et de vérifier l'ergonomie des interfaces ;
- assurer l'homogénéité des membres, former les nouveaux et définir un lexique commun.

Ces 2 premières conditions sont internes à la communauté. Elles relèvent de l'équipe de gouvernance.

- faire reconnaître la communauté : en l'évaluant<sup>153</sup>, en soulignant sa contribution lors d'une manifestation officielle ou dans les rapports annuels, en remettant une récompense tangible (accorder aux membres de la communauté plus de temps, plus de moyens financiers et techniques), en accroissant sa visibilité grâce aux outils de diffusion (intranet, Internet) ;
- faire reconnaître individuellement les membres de la communauté : remercier un membre pour sa contribution, consulter le membre dans son domaine d'expertise, accorder au membre une promotion...
- accorder aux membres de la communauté des formations.

Cette reconnaissance doit se faire de la part du parrain de la communauté et de l'organisme hôte. Il faut accentuer la légitimité de la participation des membres pour qu'une communauté dure et puisse ainsi remplir ses objectifs.

### **9.2.3 Le cycle de vie d'une communauté**

Tous les spécialistes des communautés de pratique notent qu'une communauté naît, croît, mûrit, se transforme, vieillit et meurt.

La phase de démarrage revêt une grande importance. Des personnes identifient d'autres personnes ayant des préoccupations et des intérêts communs. Ce groupe initial est le cœur de la communauté. C'est lui qui va définir les activités et le type d'animation. Cette phase critique permet aux membres de mieux se connaître et d'établir un climat de confiance, de mettre en évidence les fils conducteurs des problèmes à traiter et d'apprécier la valeur de leurs interactions.

La deuxième phase est une phase de coalition : les membres décident de se fédérer en reconnaissant leur potentiel collectif ; ils définissent les modes de coopération. C'est la phase du choix des outils du réseau.

La phase d'action est celle de la maturité et de l'intensification des relations. Les membres coopèrent, échangent et développent de nouvelles ressources. Ils s'impliquent dans des actions collectives, créent de nouveaux outils et savoirs. Ils adaptent l'organisation au contexte.

---

<sup>153</sup> Évaluer n'est pas chose simple car tout dépend de la thématique, de l'organisme, des objectifs... On peut évaluer les résultats opérationnels, l'utilité de la communauté, le processus de travail de la communauté, la santé de la communauté...

La phase de dispersion voit l'intensité des échanges diminuer. Le réseau relationnel est toujours actif. Les membres vont se solliciter à titre individuel. Pour redonner du dynamisme, il est possible de corriger le périmètre, d'adapter les services de la communauté et d'identifier de nouveaux acteurs.

Enfin, la communauté disparaît. Les membres s'en souviennent comme d'un élément identitaire. Il faut conserver les savoirs en les capitalisant.

#### **9.2.4 Créer des communautés de pratique en lien avec la documentation des musées**

Notre enquête auprès du personnel chargé de la documentation scientifique a montré, d'une part, des situations hétérogènes tant dans les pratiques et les outils que dans les conditions de travail, et d'autre part, le souci d'apprendre et de comprendre les modes opératoires de leurs homologues des autres musées. Lors des entretiens semi-directifs, la conversation a conduit chaque fois à un échange d'expériences et à une démonstration argumentée sur les choix adoptés, 2 dispositions essentielles pour créer une communauté.

Il nous est donc apparu intéressant d'exposer ici quelques-unes des questions récurrentes, indices de lacunes, pouvant justifier la construction d'une ou plusieurs communautés de pratique :

- la composition, la gestion, la conservation et la communication des dossiers d'œuvres : méthode, réglementation ;
- la numérisation des dossiers d'œuvres : méthode et outils ;
- la gestion d'un fonds photographique documentaire : méthode et outils ;
- l'archivage : méthode et outils ;
- stocker, indexer et exploiter un fonds photographique numérique.

Ces sujets nous conduiraient tout naturellement à mettre en place des communautés de type thématique/métier afin de mutualiser les connaissances et pratiques pour un meilleur apprentissage des différents membres.

Il nous semblerait opportun de tester ce type de réseau collaboratif sur un seul thème dans un premier temps, afin d'évaluer les difficultés organisationnelles.

La réflexion suivante consisterait à s'interroger sur la mise en place de la communauté dans un musée seulement, à titre expérimental et pour en faciliter l'organisation (espace, culture commune des membres, connaissance préalable des membres, une seule direction à convaincre), ou au contraire réunir des membres de plusieurs musées pour rendre plus riches encore les échanges d'expérience. Si la solution d'un seul lieu est retenue, il est vrai que le choix doit se porter sur le Louvre, car c'est le seul musée qui présente une diversité des pratiques, un nombre suffisamment important de participants potentiels et une expérience de travail collectif sur la fonction documentaire. Si en revanche, il est envisagé de bâtir la communauté avec le personnel de plusieurs musées, la mise en place serait probablement plus complexe – le choix de l'outil de communication deviendrait alors capital – mais ce serait l'occasion de combler en partie le fossé qui sépare désormais grands musées et musées de taille plus réduite, musées-EPA et musées-services à compétence nationale.

Dans tous les cas, l'implantation d'un tel réseau serait la pierre angulaire d'une construction de l'identité du groupe professionnel. Leur confrontation et leur partage participeraient à l'acquisition de compétences nouvelles, et à la prise de conscience d'appartenir au même groupe. Accorder du crédit et des moyens à la communauté favoriserait la reconnaissance des autres acteurs. La réussite des objectifs d'un tel projet viendrait légitimer l'existence du métier de professionnel de l'I-D spécialisé dans le paysage muséal.

Pour les musées concernés, ce serait trouver des solutions dynamiques aux problèmes documentaires, et donc rendre plus performant l'outil qu'est la documentation spécialisée. Ce serait aussi posséder un personnel fort de propositions, plus motivé et plus apte à réagir et à s'adapter aux situations nouvelles. Enfin, ce serait le moyen de renforcer les liens entre les institutions.

# Conclusion

Dans le contexte de profonde mutation que connaissent les grands musées nationaux depuis les années 1970, la situation des agents en charge de la documentation scientifique des collections illustre particulièrement la problématique de l'identité des professionnels de l'I-D, sous l'effet conjugué de l'évolution des technologies de l'information et de la communication et des exigences accrues à l'égard des organisations.

Nous nous sommes particulièrement attachée à montrer en quoi la nature de l'objet documentaire, en l'occurrence l'objet muséal, peut être déterminant en termes d'appréhension des compétences, d'image de soi et de reconnaissance de la part des autres acteurs.

Au terme de ce travail, nous sommes confronté à plusieurs paradoxes :

- Le groupe étudié est bien formé de professionnels de l'I-D. Les compétences observées chez les agents des musées, au travers de l'étude sur les fonctions documentaire du Louvre et de notre enquête, sont celles du cœur de métier décrites dans l'*Euroréférentiel*, vol. 1 [21] et, pourtant, ils rencontrent des difficultés pour être reconnus tant par leurs pairs que par les autres acteurs des musées. Il est vrai que l'objet documentaire qu'est l'objet muséal et le traitement qui lui est réservé, sont éloignés des champs d'action actuels des professionnels de l'I-D. Le support, souvent oublié aujourd'hui, est dans le secteur des musées aussi important que les informations qu'il porte. Mettre trop en avant l'information et passer sous silence le support afin de se rapprocher des autres professionnels de l'I-D, n'exposerait-il pas les documentalistes spécialisés à perdre justement une partie de leur identité ?
- Le secteur muséal montre une extraordinaire vitalité. Les nombreuses réformes statutaires et la mise en œuvre de dispositifs concourant à la professionnalisation du personnel et des organisations, témoignent de cette volonté de reconnaissance professionnelle du secteur muséal. Mais, parallèlement, les métiers évoluent sous la pression de l'environnement et les statuts ne sont plus en adéquation avec les fonctions muséales, ce qui provoque réactions et résistances. Ce secteur traverse une crise identitaire [60], qui s'accompagne d'une tension des métiers traditionnels. Comment résoudre un problème identitaire quand le contexte lui-même est en crise ?
- La fonction documentaire est désormais une fonction reconnue au ministère de la Culture et de la Communication [65], au même titre que la fonction conservation ou la fonction accueil et surveillance. Pourtant, sa reconnaissance n'est pas acquise dans l'ensemble des établissements, ce qui se traduit souvent par une absence



d'autonomie. Dans ce cas, comment identifier et délimiter une fonction quand celle-ci se trouve subordonnée à une autre, et considérée par celle-ci comme un démembrement ?

- Le personnel chargé de la documentation scientifique est conscient qu'il a tout intérêt à se faire reconnaître pour acquérir l'écoute et l'autonomie indispensables au bon exercice de ses fonctions. Mais est-il à la recherche d'une identité professionnelle ou vise-t-il seulement une légitimation personnelle et collective ? Exiger l'identité professionnelle est une position très volontariste. Cette revendication ne peut pas toujours être partagée ni par l'ensemble des membres du groupe, ni par les autres acteurs. Ce groupe ne peut donc pas tout miser sur l'identité. Il est ardu de bâtir une identité quand les statuts sont éclatés, les activités disparates d'un établissement à l'autre et les formations initiales ou post-recrutement inexistantes. Comment cristalliser un sentiment d'appartenance dans ces conditions ?
- Enfin, la nature de l'identité professionnelle n'est-elle pas elle-même paradoxale aujourd'hui ? Le concept est ambivalent. D'une part, il véhicule les notions de permanence et de stabilité auxquelles les individus aspirent. Cette identité est celle longtemps connue des métiers de l'artisanat ou des professions : une identité refuge, qui offre une image distincte de celle de l'entreprise. D'autre part, pour l'entreprise, dans un univers économique et social en perpétuel mouvement, l'identité doit être en relation avec les fonctions nécessaires à l'organisation afin de mobiliser les salariés. Les « métiers », tels que définis dans les référentiels comme le RIME [2], se sont éloignés de ceux d'antan. En se confondant avec les fonctions, ces « métiers » créent une confusion qui rend plus complexe encore l'appartenance et la reconnaissance. Une juxtaposition de compétences acquises au fil des postes crée une illusion de polyvalence, mais ne constitue pas une identité professionnelle. Dans ces conditions, comment transcender les compétences, pour qu'au-delà du poste, elles contribuent à l'identité du salarié ?

Ces paradoxes conduisent, au travers de la population étudiée et de sa situation, à soulever la question du sens de l'identité professionnelle aujourd'hui. Réalité ou chimère ?

La conception dynamique de Claude Dubar et Pierre Tripier [6, p. 247-250] nous donne la clé de cette question : il n'existe pas d'identité séparée de son contexte, il n'existe pas d'identité unifiée (il existe des segments professionnels plus ou moins identifiables, plus ou

moins organisés), il n'existe pas d'identité établie, il n'existe pas d'identité objective, mais des relations dynamiques entre l'institution, la formation, les trajectoires individuelles.

Si tel est le cas, alors nous assistons bien à l'émergence de l'identité professionnelle du personnel chargé de la documentation scientifique dans les musées. La spécificité de l'objet muséal devient, dans ce cas, un point d'appui et non pas un obstacle à la construction d'une identité pour des professionnels alliant culture de l'organisation muséale, connaissance du domaine d'expertise, des ressources documentaires et des droits de l'information. De même, les mutations du secteur muséal deviennent un contexte favorable à l'identité professionnelle émergente en donnant la possibilité de remettre en question les relations entre fonctions.

Il est donc indispensable de consolider cette identité encore fragile pour que ce groupe puisse se mobiliser, tout en restant en cohérence avec les caractéristiques et les objectifs de l'institution. Cette construction pourra être favorisée :

- sur le plan individuel : en agissant pour convertir les compétences en I-D en qualification. Ces 2 concepts ne sont pas contradictoires (Cf. supra 1-2-2), à la condition que les compétences acquises par l'expérience ou la formation continue soient validées par une instance indépendante. La VAE, le système CERTIDoc ou une formation diplômante paraissent des réponses adaptées. Ensuite, faire participer des agents à une communauté de pratique pour qu'ils échangent et produisent des réponses aux problèmes de métier, permet de créer le sentiment de concourir à un même élan et donc d'appartenir à un même groupe.
- sur le plan collectif : en allant vers une plus forte autonomie de la fonction documentation. Il ne s'agit pas, bien entendu de séparer conservation et documentation. Philippe Bélaval, dans son rapport sur la fonction documentaire (Cf. 5-4-1-3), insiste bien sur le fait que la documentation d'un service est tournée vers les besoins de ce service. En revanche, il faut que ces 2 fonctions reconnaissent mutuellement leurs compétences spécifiques afin de mieux collaborer dans l'intérêt du service. Il nous semble naturel que les agents chargés de la documentation scientifique soient associés aux réflexions concernant les choix stratégiques de l'établissement en matière de gestion de l'information et des connaissances.

L'enjeu de cette construction ne se limite pas, bien évidemment, à la reconnaissance d'une catégorie professionnelle. Il s'agit, pour les organisations muséales, de tirer le meilleur parti des compétences du personnel considéré et de disposer ainsi d'un atout important pour la

réalisation des évolutions attendues de ces institutions : développer la politique scientifique et le rayonnement scientifique et culturel.

Le chemin vers l'identité professionnelle, partant d'une situation où les agents s'identifient avant tout à un musée et à la collection qu'ils servent, est sans doute un travail de longue haleine. Il faut du temps pour que les membres d'un groupe proposent une image claire d'eux-mêmes, pour que les autres acteurs apprennent à identifier ce groupe, d'autant plus si ce groupe est d'apparition récente et se trouve associé à un bouleversement mal vécu. Dans ces conditions, il nous semble important que ces agents tendent vers une même culture professionnelle, tout en continuant de s'interroger et de communiquer sur leur place dans l'institution muséale. L'identité professionnelle se nourrit du débat de ses membres et se construit jour après jour. Elle ne peut résulter d'une position consensuelle [108].

En définitive, le travail effectué dans le cadre de ce mémoire nous aura conduit à percevoir la construction de l'identité professionnelle comme une démarche lente, toujours à parfaire, et qui, pour être légitime et prospère, doit être un moteur de progrès en phase avec les objectifs de l'institution. En cela, la situation des professionnels de l'I-D dans le monde des musées présente l'identité professionnelle comme une utopie constructive.

# Bibliographie

La bibliographie a été arrêtée le 20 septembre 2006. Elle comprend 132 références ; elle n'est en rien exhaustive.

Deux présentations sont proposées afin de faciliter une recherche bibliographique :

- par thèmes
- par auteurs

La rédaction des références bibliographiques est conforme aux normes : Z44-005 (décembre 1987. Documentation. Références bibliographiques : contenu, forme et structure) et NF ISO 690-2 Février 1998 (Information et documentation. Références bibliographiques Documents électroniques, documents complets et parties de documents).

Quand le document est accessible sur Internet, l'adresse de la page est donnée à la suite de la référence.

### **La bibliographie thématique et analytique**

Cette bibliographie est la première présentée. Elle est numérotée et classée par ordre d'apparition des renvois dans le texte. Le plan de classement des notices suit le plan du mémoire. Les notices sont précédées d'un numéro entre [ ]. Ces numéros servent de référence dans le corps du texte.

Les notices sont accompagnées d'un résumé et, souvent, de l'indication des pages utilisées dans le cadre de ce mémoire. Les résumés sont :

- soit des résumés d'auteur des publications. Ils sont accompagnés de la mention : *(résumé d'auteur)*
- soit des résumés rédigés pour ce mémoire. Ils sont alors signés *(CJB)*.

### **La bibliographie alphabétique par noms d'auteurs**

Cette bibliographie permet un repérage rapide d'une référence bibliographique.

Sous chaque auteur, les références sont classées par ordre chronologique inverse.

### **Une bibliographie complémentaire**

Présentée par ordre alphabétique par noms auteurs, elle propose des références n'ayant pas servi directement lors de la rédaction du mémoire, mais ayant alimenté notre réflexion sur le sujet traité.

# BIBLIOGRAPHIE ANALYTIQUE

## Partie I UNE IDENTITE PROFESSIONNELLE : COMMENT ET POURQUOI ?

### 1- Métier, compétence, qualification, profession, fonction, savoir, connaissance... : quelques repères pour éclairer un débat complexe

[1] LETEINTURIER, Christine. *L'identité professionnelle des documentalistes. Le cas des médias*. Paris, ADBS, 1996, 370 p.

ISBN : 2-901046-91-6

Le documentaliste est mal connu du grand public et mal reconnu des secteurs professionnels qui y ont recours. Cet ouvrage étudie, sous un angle sociologique, le groupe professionnel des documentalistes de presse, et mène une réflexion approfondie sur l'identité professionnelle de ce groupe. La méthode utilisée – confrontation entre catégorie professionnelle, étude du contexte et des acteurs – est celle reprise dans ce mémoire (CJB).

[2] CADET, Jean-Paul, LABRUYERE, Chantal. *Le répertoire interministériel des métiers de l'Etat*. Paris, DGAFP, 2006, 550 p.

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/article389.htm>

Le RIME définit les emplois de l'Etat qui permettent à l'État d'assurer ses missions en fonction des programmes et missions fixés par la LOLF. Ont été déterminés 23 domaines fonctionnels constitués chacun d'un ensemble d'emplois-références décrits de manière synthétique. Le RIME comprend 236 emplois-références, indépendants des corps et grades traditionnels de la fonction publique.

La fiche « Chargé de collections ou de fonds patrimoniaux » est p. 309 (CJB).

[3] LE DUFF, Robert (sous la dir.). *Encyclopédie de la gestion et du management*. Paris, Editions Dalloz, 1999, 1644 p.

ISBN : 2-247-02653-2

L'article « métier », p. 815, donne une définition claire et concise de ce concept (CJB).

[4] KUPIEC, Anne. *Premier recensement des métiers des bibliothèques*. Nanterre, Université de Paris X, Médiadix, 1995, 206 p.

Après avoir défini, dans l'introduction (p. 13), le concept de métier puis donner une méthode pour identifier les métiers, l'auteur propose dans une première partie des fiches métiers pour les quatre types qu'elle a recensés dans les bibliothèques, et dans un second temps dresse les compétences spécifiques et générales nécessaires à l'exercice des activités en bibliothèque.

L'intérêt de cet ouvrage réside dans la méthode adoptée : analyser les activités, puis les compétences que ces métiers exigent et les connaissances mises en œuvre (CJB).

[5] OSTY, Florence. *Le désir de métier : engagement, identité et reconnaissance au travail*. Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2003, 244 p.

ISBN : 2-86847-760-7

L'auteur, constatant la résurgence d'une affirmation professionnelle de grande ampleur dans les dix dernières années, propose des éléments de réponse pour comprendre ce désir de métier. Il se réfère à trois dimensions distinctes : la compétence comme savoir pratique et opératoire, l'identité comme d'un collectif d'appartenance et comme expérience subjective de travail, et la régulation comme processus d'institutionnalisation des métiers (CJB).

[6] DUBAR, Claude, TRIPIER, Pierre. *Sociologie des professions*. Paris, Armand Colin, 1998, 256 p.

ISBN : 2-200-01689-1

Cet ouvrage est le premier livre en français traitant de la sociologie des professions. Il s'efforce de retracer l'architecture des grands modèles des professions qui se sont succédés en Occident, puis il expose les principales théories sociologiques des professions. Enfin il regroupe de nombreuses recherches empiriques menées sur les groupes professionnels dans la France des années 1960 à 1990.

Dans son chapitre 12, l'ouvrage s'intéresse plus particulièrement à la question des identités salariales (CJB).

[7] MENNECHET, Armand. *Le capital compétences*. Paris, AFNOR, 2006, 112 p.

ISBN : 2-12-475521-8

Cet ouvrage s'adresse en premier lieu aux responsables et acteurs des ressources humaines. Il rassemble des témoignages et des outils essentiels à l'identification des besoins stratégiques de l'organisation en compétences, car pour l'auteur compétence doit rimer avec performance (CJB).

[8] LICHTENBERGER, Yves. Compétence, compétences. In : Schiettecatte, Paul (sous la dir.). *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris, Vuibert, 2003, p. 203-215

ISBN : 2-7117-7829-0

Cet article de l'encyclopédie part du constat que désormais le concept de compétence s'étend à l'ensemble des salariés, ce qui implique une nouvelle conception de l'entreprise et des relations de travail, ainsi que de nouveaux outils qui privilégient la coopération, l'autonomie et la responsabilité. L'auteur propose des définitions claires et complètes des notions de compétence et de qualification, et traite des implications qu'induit la gestion par la compétence : une redéfinition de la valeur du travail et de ses modes de reconnaissance (CJB).

[9] DENECKER, Claire. *Les compétences documentaires : des processus mentaux à l'utilisation de l'information*. Villeurbanne, Presse de l'enssib, [s.d], 208 p.

ISBN : 2-910227-52-9

Cet ouvrage est issu d'un mémoire de la promotion 1999-2000 de l'ENSSIB. Il est l'aboutissement d'une réflexion menée sur la formation documentaire des usagers à l'heure du numérique et d'Internet. Dans la partie 1, chapitre 2, l'auteur propose un schéma synthétique des catégories de documents (p. 45) et dans la partie 3, chapitre 9, il aborde de manière concise le concept de compétences (professionnelles, scolaires et documentaires) (CJB).

[10] ADBS. Qu'est-ce que la compétence ? *Guide Animateur Emploi* [en ligne], ADBS, 1999 [consulté le 25/07/2006], p. 19-21

[http://www.adbs.fr/site/emploi/guide\\_emploi/competen.pdf](http://www.adbs.fr/site/emploi/guide_emploi/competen.pdf)

Ce document synthétique donne des définitions inspirées de l'ouvrage de Guy Le Boterf, *L'ingénierie des compétences*, (1998), des principaux concepts liés à la notion de compétence (CJB).

[11] BELLIER, Sandra, TRAPET, Hubert. *Panorama de la GRH. Définition, questions et convictions* Editions Liaisons, 2001, 140 p.

ISBN : 978-2-87880-386-0

Cet ouvrage qui traite de la gestion des ressources humaines, a pour objectif de donner des définitions claires et d'aborder les questions clés.

Dans son chapitre 4, l'ouvrage propose des définitions claires de « poste », « emploi » et « compétence ». Par ailleurs, il évoque les compétences cognitives (p. 59) et donne (p. 63-64) une méthode pour définir les savoirs références (CJB).

[12] PARLIER, Michel. Qualification et compétence. In : Schiettecatte, Paul (sous la dir.). *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris, Vuibert, 2003, p. 203-215

ISBN : 2-7117-7829-0

L'encyclopédie aborde la gestion des ressources humaines de manière globale.

Après avoir proposé une définition de la qualification, puis une définition de la compétence, l'auteur de cet article montre que ces deux notions doivent être considérées comme complémentaires (CJB).

[13] OIRY, Ewan. Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? *Revue française de gestion*, 2005, vol. 31, n°158, p. 13-34

Cet article s'intéresse à l'idée qu'il existe une rupture entre les concepts de qualification et de compétence. Il dresse un historique très complet de l'évolution du contenu de ces concepts et montre qu'ils sont beaucoup plus proches qu'on ne le dit (CJB).

## 2- Qu'est-ce que l'identité professionnelle ?

[14] DUBAR, Claude. *La socialisation*. Paris, Armand Colin, 2000, 255 p.

ISBN : 2-200-26448-8

L'expression « crise des identités » renvoie à des phénomènes multiples. Comprendre comment se reproduisent et se transforment les identités sociales implique d'éclairer les processus de socialisation par lesquels elles se construisent tout au long de la vie. La dimension professionnelle des identités acquiert une importance particulière. L'emploi conditionne la construction des identités sociales. Parce qu'il connaît des mutations impressionnantes, le travail oblige à des transformations délicates (*résumé d'auteur*).

Cet ouvrage fondamental sur l'identité pose les principes de l'identité pour soi et l'identité pour autrui, concepts utilisés dans ce mémoire.

[15] SAINSAULIEU, Renaud. *L'identité au travail*. 3<sup>e</sup> édition. Paris, Presses de Sciences Po, 1996, 477 p.



ISBN 2-7246-0559-4

Le travail dans les organisations industrielles n'est-il pas devenu l'une des occasions principales d'échange entre les habitants des sociétés urbanisées contemporaines ? Ce n'est certes pas là forcément un idéal, mais un fait qui ne peut pas manquer d'influencer profondément les mentalités et cultures de notre époque. De nombreuses enquêtes et observations effectuées auprès d'ouvriers, employés, techniciens et cadres font apparaître les marques sérieuses que peuvent imprimer des structures d'organisation sur les habitudes de relation entre des amis, des collègues et des chefs, ainsi que sur les représentations de la valeur-travail et sur le discours de la rationalité des entreprises. [...]. Si l'une des interrogations majeures actuelles porte sur la solidité des conduites collectives de classe, groupe professionnel, ethnie, génération, sexe..., c'est peut-être que l'on n'a pas suffisamment pris au sérieux les conséquences culturelles profondes des organisations. Ce livre voudrait aider à mieux comprendre comment de nos jours, les identités collectives peuvent être façonnées et transformées par l'expérience du travail (*résumé d'auteur*). Cet auteur aborde l'identité professionnelle sous l'angle des rapports de pouvoir dans l'entreprise. Ce concept a servi à l'analyse des relations entretenues par le groupe de notre étude.

[16] BLIN, Jean-François. *Représentations, pratiques et identités professionnelles*. Paris , éditions l'Harmattan, 1997 , 224 p.

ISBN : 2-7384-5040-7

La recherche présentée dans cet ouvrage privilégie l'étude des relations entre représentations, pratiques et identités professionnelles en interaction avec un contexte de travail. A cette occasion, il s'interroge plus largement sur la production et la transformation des professionnalités, tant sur le plan théorique que sur le plan praxéologique, ce qui intéresse aussi bien la formation que les pratiques nouvelles de développement des compétences (*résumé d'auteur*).

L'auteur traite du problème de la professionnalisation, dans son acception sociologique, en des termes critiques.

### **3- L'identité des professionnels de l'information et de la documentation aujourd'hui**

[17] MICHEL, Jean. La documentation : une profession à la croisée des chemins. In : *Les journalistes ont-ils encore le pouvoir ?* , Hermès 35, 2003, p. 185-193

<http://michel.jean.free.fr/publi/JM340.html> [consulté le 15/07/2006]

Cet article se compose de deux parties : l'une intitulée les métiers et pratiques de la documentation transformés par la technologie numérique, l'autre Des professionnels de l'information et de la documentation en quête d'un périmètre et d'une identité. Après avoir décrit les mutations irréversibles ces dix dernières années par les professionnels de l'I-D (le passage à une information abondante, l'autonomie accrue des utilisateurs, la remise en cause de la chaîne documentaire), l'auteur note que la profession de l'I-D est hétérogène, diversifiée et éclatée et que la question de son identité et de sa reconnaissance pose toujours problème. Le problème de l'identité d'une profession en évolution n'est pas facile à résoudre, d'autant que son image n'est pas excellente. Jean Michel met en évidence le rôle de l'ADBS dans la clarification de l'identité et le positionnement de la profession. Pour conclure, il dresse une liste des cinq axes principaux de développement de la profession de l'I-D (*CJB*).

[18] RANJARD, Sophie. Professionnels de l'Information-Documentation, qui êtes-vous ? Résultats de l'enquête ADBS 2005. *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2006, vol. 43, n°1, p. 14-27

<http://www.adbs.fr/site/emploi/enquetes/enquete-metiers2005.pdf> [consulté le 12/06/2006]

Comme elle le fait depuis 1964, l'ADBS a conduit une enquête en 2005 sur les professionnels de l'I-D qui permet d'actualiser les données recueillies en 1993 et 1999. L'objectif de l'association était de mieux cerner l'évolution d'une profession dont les contours évoluent au gré des mutations technologiques, économiques et politiques, à l'instar des métiers fortement liés aux technologies de l'information. Cet article analyse les principaux résultats de cette enquête sur les statuts, les rémunérations, les niveaux de formation, les pratiques, les outils utilisés, la mobilité, etc. Et propose en contrepoint des réactions de plusieurs professionnels sur les évolutions que recèle ou confirme cette enquête.

Le questionnaire qui a nourri l'étude menée dans le cadre de ce mémoire s'est beaucoup inspiré de celui de l'ADBS afin de comparer les 2 types de résultats (CJB).

[19] ACCART, Jean-Philippe, RETHY, Marie-Pierre. *Le métier de documentaliste*. Paris, Cercle de la Librairie, 2003, 451 p.

ISBN : 2-7654-0872-6

Les auteurs abordent l'ensemble des points essentiels du métier de documentaliste. Il traite non seulement du métier lui-même et de son évolution, des techniques documentaires, de la place de la documentation dans l'entreprise, du droit de l'information, de la gestion de l'information et de l'évaluation de sa performance, mais replace aussi l'information-documentation au cœur de la société de l'information et de l'économie. Cet ouvrage de référence est une aide précieuse pour les étudiants, les professionnels débutants et confirmés. Cette deuxième édition consacre plus de pages aux « nouveaux métiers » de l'information-documentation et à l'évolution de la société de l'information.

Dans le cadre de ce mémoire, le chapitre concernant l'exercice du métier de documentaliste (p. 19-36) et la conclusion, intitulée « Inventer le futur » (p. 331-335) ont servi d'appui pour les paragraphes de la première partie concernant l'identité des professionnels de l'I-D (CJB).

[20] MICHEL, Jean. Enjeux, concepts-clés et pratiques de la gestion des connaissances. Le rôle des documentalistes dans la construction et la consolidation des savoirs collectifs. *Actes des Rencontres 2004 des professionnels de l'IST, Journée de formation des documentalistes de la Recherche*. Paris,

INIST-CNRS, 2004, p. 13-31

<http://michel.jean.free.fr/publi/JM347.html> [consulté le 03/07/2006]

Partant du constat que les communautés scientifiques et techniciennes ont besoin de capitaliser et renouveler leurs connaissances, l'auteur décrit dans un premier temps les enjeux de la gestion des connaissances en dégagant les concepts clés et les pratiques caractéristiques, puis envisage le rôle des documentalistes dans la construction et la consolidation des savoirs collectifs.

Dans le paragraphe 2-3, l'auteur met l'accent sur la complexité de cette démarche et en 3-1, puis en 3-2 donne une liste des facteurs de réussite et d'échec (CJB).

[21] ECIA, *Euroréférentiel I&D. Compétences et aptitudes des professionnels européens de l'information-documentation Volume 1*, 2004, 107 p.

ISBN 2-84365-067-4

<http://www.adbs.fr/site/carrieres/eurefca2004/index.php> [consulté le 12/06/2006]

Les *Euroréférentiels* sont des œuvres collectives auxquels l'ADBS a activement participé. Le volume 1, réédité en 2004, dresse la liste des trente-trois domaines de compétences répartis en cinq groupes (cœur de métier, technologies, communication, management et autres savoirs). Ces domaines sont illustrés d'exemples de tâches ou d'activités. Dans chaque domaine, les compétences sont hiérarchisées suivant quatre niveaux. La liste des compétences est complétée par une liste d'aptitudes réparties en six groupes. Un glossaire complète la publication (p. 95-97). Le terme « profession » n'est pas ici compris dans son acception de la sociologie du travail (CJB).

[22] ECIA. *Euroréférentiel I&D. Niveaux de qualification des professionnels européens de l'information-documentation Volume 2*, 2004, 13 p.

ISBN 2-84365-069-0

<http://www.adbs.fr/site/carrieres/eurefnq2004/index.php> [consulté le 12/06/2006]

Ce second volume des *Euroréférentiels* a pour objectif de présenter une grille de qualification dans laquelle sont pris en compte les compétences, le niveau de complexité des opérations à réaliser et les degrés d'autonomie, de décision et d'anticipation. Les quatre niveaux de qualification sont : assistant, technicien, manager et expert. Dans l'introduction, sont définies les conditions préalables requises (p. 6) (CJB).

[23] Consortium CERTIDoc. *Système européen de certification des professionnels de l'information-documentation. Règlement général*. 2003, 18 p.

[http://www.certidoc.net/fr1/regl\\_general\\_fr.pdf](http://www.certidoc.net/fr1/regl_general_fr.pdf) [consulté le 25/07/2006]

Ce document vise à organiser la certification des professionnels de l'I-D. Il définit les caractéristiques du certificat européen, l'organisation du consortium, l'organisation générale de l'organisme certificateur agréé et le processus de certification (CJB).

[24] BERNAT, Laurent. L'I-D, notre secteur d'activité [en ligne]. 1995. Mise à jour 13/05/2000 [consulté le 25/07/2006]

[http://www.laurent-bernat.com/docs/ID\\_secteur.pdf](http://www.laurent-bernat.com/docs/ID_secteur.pdf)

Cet article, en deux parties, accessible seulement sur le site web de l'auteur, est une présentation des grands axes de son mémoire de l'INTD, enrichie d'observations sur l'évolution du secteur d'activité de l'information-documentation faites depuis 1994, et destinée à être publiée dans *Documentaliste-Sciences de l'information*. Cette version datée de 2000 (5 ans après la publication de l'article) est intéressante car elle est témoin des réflexions continues de l'auteur 12 ans après son mémoire. Dans une première partie, l'auteur s'interroge tout d'abord sur le rapport entre l'information et le document ; il insiste sur le caractère indissociable des deux (p. 3) et conclut en affirmant que la numérisation ne fait que modifier la forme du document, sans pour autant supprimer son support (p. 4). Puis, l'auteur s'attache à positionner l'I-D comme un secteur d'activités fédérateur rassemblant des métiers de médiation qui ont en commun de gérer et de donner accès à l'information, tout en étant des professionnels spécialistes du document (p. 5-8). Enfin l'auteur impute le malaise que ressentent les documentalistes dans l'absence de lisibilité de leur profession. Dans la seconde partie, Laurent Bernat cherche à éclairer le tissu professionnel en utilisant des outils d'observation. En décrivant les caractéristiques des divers professionnels de l'I-D, il souhaite mettre en évidence les différences fonctionnelles de fond qui les séparent des autres métiers de l'information (informatique, journalisme, communication...). Au terme de cette présentation, l'auteur dégage 5 axes de l'I-D (p. 11) qui permettent de propulser les métiers de l'I-D vers la « société de l'information » (CJB).

[25] BERNAT, Laurent. *Pour en finir avec la crise d'identité des documentalistes !*.

Mémoire du cycle supérieur, Paris, INTD, 1994, 126 p.

Dans son mémoire, l'auteur part du constat les termes « documentation » et « documentaliste » ont une connotation négative, que le métier est dévalorisé et que cette profession récente n'a jamais réellement trouvé sa place dans le tissu social. Cette situation induit des conséquences dommageables (statut, rémunération, carrière...). Dans un premier temps, il décrit les différents aspects de la crise d'identité en s'interrogeant sur ce qu'est une crise d'identité (p.26-29 l'auteur définit les expressions réalité objective/crise d'identité/crise d'image), puis il s'interroge sur comment sortir de la crise et se forger une identité (CJB).

[26] BERNAT, Jean-Pierre. L'information en entreprise. Enjeux pour les professionnels de l'information [en ligne], ADBS, 2002, [consulté le 3/06/2006]

<http://www.adbs.fr/site/management/enjeux/bernat.php>

Dans cet article, l'auteur, chargé de mission en veille stratégique, insiste sur l'information comme arme stratégique de compétitivité pour l'entreprise. Pour cela il décrit dans un premier temps les 4 types de transferts d'information (socialisation, extériorisation, intériorisation et combinaison), puis décrit les 4 types principaux d'informations en fonction de leur finalité (mieux savoir, mieux gérer, mieux vendre et être plus efficace). Ces 4 types sont mis en relation avec les métiers actuels de l'I-D (métiers classiques de l'I-D, records Management, Intelligence Economique et Knowledge Management) (CJB).

[27] GLEYZE, Alain. Quelles compétences pour les bibliothécaires ? Diversité des fonctions et référentiels. *Documentaliste - Sciences de l'information*, 2004, vol. 41, n°6, p. 22-25

L'élaboration de référentiels d'activités et de compétences apporterait une aide précieuse à la construction ou à la refonte des formations initiales et continue des bibliothécaires. On peut se demander si cette entreprise n'est pas actuellement sérieusement compliquée par deux phénomènes : la représentation de plus en plus extensive qu'affirment de leurs compétences les professionnels en question, au risque de diluer leur propre professionnalisme ; et la diversité des activités banalisées dont, sous la pression des circonstances, ils sont effectivement chargés. Comment dans ces conditions, élaborer des référentiels qui puissent constituer une base sûre pour la (re)conception de leurs formations (*résumé d'auteur*).

Cet article montre bien comment une conception trop large des compétences induit une dilution des spécificités et donc menace l'identité professionnelle (p. 23, 25), alors que l'élaboration d'un référentiel réfléchi participe à la reconnaissance de cette identité. L'auteur cite l'*Euroréférentiel* des professionnels de l'information comme exemple abouti de ce type de travail (p. 22).

[28] ECIA, *Principes déontologiques des professionnels de l'Information et Documentation. Le code de l'ECIA* [en ligne], ADBS, 1999 [consulté le 25/07/2006]

<http://www.adbs.fr/site/print.php?page=http://www.adbs.fr/site/qui/presentation/deontologie.php>

Ces principes généraux rappellent les qualités essentielles dont doivent faire preuve les professionnels de l'I-D, la nature des rapports qu'ils doivent entretenir avec leur employeur et leur client (CJB)

[29] GARREAU, Angéline. *Les blogs entre outil de publication et espaces de communication. Un nouvel outil pour les professionnels de la documentation*. Mémoire de maîtrise de Documentation et d'Information, Université catholique – Angers, 2005, 160 p.

[http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00000273.html](http://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000273.html) [consulté le 20/03/2006]

Les blogs sont partout. Ce nouvel outil de publication sur le Web a su séduire par sa simplicité de création et de gestion. Mais au-delà du simple carnet intime, inscrit dans une logique d'Intelligence collective, de Groupware, de Knowledge Management et de veille stratégique, le potentiel de ces outils de gestion de contenu est bien plus grand qu'il n'y paraît. Les professionnels de l'information - documentation ont, alors, tout intérêt à s'intéresser aux weblogs, tant comme nouvelle ressource documentaire, qu'en tant que nouvel outil de publication à leur disposition. Entre espace d'échanges professionnels et véritable produit documentaire, le blog pourrait tout à fait trouver sa place, en France, dans les pratiques des professionnels de l'information, comme c'est déjà le cas dans les pays anglo-saxons, en avance dans ce domaine. Quelques professionnels français tentent, d'ailleurs l'expérience, testant le potentiel des blogs dans le cadre de leur travail. (*résumé d'auteur*)

L'auteur donne à la fin de son mémoire une liste de blogs de professionnels de l'I-D très riche.

[30] MELOT, Michel. Archivistes, documentalistes, bibliothécaires. Compétences, missions et intérêts communs. *BBF*, 2005, T. 50, n°5, p. 9-15

Ce texte a été présenté par l'auteur aux journées d'étude interprofessionnelles « Un métier, des métiers : convergences et spécificités des métiers des archives, des bibliothèques et de la documentation » organisées par l'Association des archivistes français, l'Association des bibliothécaires, l'Association des professionnels de l'information et de la documentation et l'Association des directeurs et des personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation. Dans un premier temps, Michel Mélot insiste sur les caractères communs des différents métiers en affirmant que les objectifs et les intérêts sont communs : préserver la diversité des opinions, conserver les traces du passé au travers des collections. Puis l'auteur note que ces métiers regroupent « une nouvelle espèce d'experts qui doivent gérer les modes d'accès au savoir » (p. 12) (*CJB*).

[31] BATTISTI, Michèle. Les cœurs de métiers. *Documentaliste – Sciences de l'information*, 2005, vol. 42, n°1, p. 49-51

Ce texte est une présentation des réflexions formulées autour d'un des thèmes abordés aux journées d'étude interprofessionnelles « Un métier, des métiers : convergences et spécificités des métiers des archives, des bibliothèques et de la documentation » organisées par l'Association des archivistes français, l'Association des bibliothécaires, l'Association des professionnels de l'information et de la documentation et l'Association des directeurs et des personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation. Après avoir rappelé ce qui rapproche ces 3 métiers, l'auteur s'attache à définir les cœurs de métiers de chacun d'entre eux. Le métier de documentaliste se caractériserait par le maniement de différents gisements documentaires, souvent sous forme de flux d'informations et conclut en affirmant que « la valeur ajoutée du professionnel consiste à savoir sélectionner une information fiable, validée, et à la repositionner dans un contexte adéquat » (p. 50) (*CJB*).

[32] WIEGANDT, Caroline. Bibliothécaires et documentalistes. Deux métiers qui se rapprochent. *BBF*, 2005, t. 50, n°5, p. 16-18

Cet article est une réflexion sur les métiers de bibliothécaire et de documentaliste, suite aux Journées d'étude interprofessionnelles « Un métier, des métiers : convergences et spécificités des métiers des archives, des bibliothèques et de la documentation » organisées

par l'Association des archivistes français, l'Association des bibliothécaires, l'Association des professionnels de l'information et de la documentation et l'Association des directeurs et des personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation. Après avoir introduit l'article sur les raisons du rapprochement (utilisation commune des nouvelles technologies de l'information et le rôle de l'utilisateur final), l'auteur évoque le changement d'environnement documentaire avec la banalisation des techniques, l'autonomie revendiquée par les utilisateurs et les nouveaux objets documentaires avec les ressources numériques. En conclusion, Caroline Wiegandt met en évidence les différences qui existent entre les deux métiers en décrivant les tendances d'évolution pour l'un et l'autre : la mutualisation du traitement du document donne plus de temps à consacrer à l'utilisateur pour le bibliothécaire ; le documentaliste, plus tourné vers le privé, se caractérise par la multiplicité de ses compétences, il suit de près l'évolution organisationnelle de l'entreprise pour revaloriser la fonction documentaire (p. 18). Elle insiste, enfin, sur la collaboration que ces deux métiers doivent mettre en place avec les informaticiens, juristes et responsables de communication (CJB).

[33] FERCHAUD, Bernadette. Vivre la polyvalence. *Documentaliste – Sciences de l'information*, 2005, vol. 42, 1, p. 54-55

Ce texte présente les réflexions formulées autour d'un des thèmes abordés aux journées d'étude interprofessionnelles « Un métier, des métiers : convergences et spécificités des métiers des archives, des bibliothèques et de la documentation » organisées par l'Association des archivistes français, l'Association des bibliothécaires, l'Association des professionnels de l'information et de la documentation et l'Association des directeurs et des personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation. L'auteur s'est attaché à montrer à quel point la polyvalence d'une équipe interprofessionnelle est indispensable pour répondre à la complexité et la diversification des supports et à la demande de plus en plus diversifiée du public. Cette polyvalence permettra aux professionnels d'être reconnu et de bénéficier d'un meilleur positionnement (p. 55). La formation continue, le développement des réseaux et des communautés de pratique permettront d'acquérir ces compétences multiples désormais indispensables (p. 55) (CJB).

[34] MICHEL, Jean. Structures documentaires. Options multiples. *Archimag*, 2000, n°134 <http://michel.jean.free.fr/publi/JM330.html> [consulté le 15/07/2006]

La mutation des structures documentaires est d'actualité. Elle ouvre une réflexion sur les finalités des centres de documentation, sur la valeur ajoutée de la médiation qu'ils assurent et les organisations à adopter pour assurer efficacement la fonction information-documentation (*résumé d'auteur*).

[35] BORREL, Guillemette. *Documentaliste/informaticien : dualisme ou partition en duo ? Ex : la mise en place d'un système documentaire intégré au sein du Service Sécurité du Travail Air-France*. Mémoire pour l'obtention du DESS en Sciences de l'Information et de la documentation spécialisées, Paris, INTD, 2004, 86 p.

Le conflit apparent entre documentaliste et informaticien dans le cadre de projet de systèmes d'information a des causes multiples : ce sont des professions nécessitant des compétences variées et communes pour certaines, ils ont tous les deux l'information comme matière première et traverse une crise identitaire du fait d'une évolution de leur environnement professionnel (NTIC, exigences des utilisateurs, organisation des entreprises...).

Sur un mode humoristique, ces difficultés de communication sont illustrées au travers de l'observation des relations documentalistes et services informatiques au sein du service central Sécurité du Travail à Air France et d'un entretien avec l'assistant du directeur des systèmes d'information. Face à une vision « techno-centriste » qui semblent s'être répandue

dans les entreprises de la société de l'information, la remise au centre de l'humain et de la réflexion est une nécessité. Ce repositionnement passe peut-être par une hybridation des compétences des documentalistes permettant la prise en charge de dispositifs de management de l'information (*résumé d'auteur*).

[36] MICHEL, Jean. L'information et documentation. Un domaine d'activité professionnelle en mutation. *Les cahiers du numérique*, 2000, vol. 1, n°3, 2000, p. 47-64

<http://michel.jean.free.fr/publi/JM328.htm> [consulté le 29/07/2006]

Avec l'entrée dans la « société de l'information », les professionnels de l'I-D ont pour tâche la médiation d'un champ allant de l'intelligence d'un contenu (information) à la gestion efficace d'un contenant (document). Pourtant, le problème de la valeur ajoutée apportée par ces professionnels se pose plus que jamais alors que ceux-ci ont des occasions uniques de démontrer leur utilité dans les organisations (*CJB*).

[37] MICHEL, Jean. Internet : nouvel eldora...documentaire. *Vie sociale*, 2000, n°3, p. 13-22

<http://michel.jean.free.fr/publi/JM336a.html> [consulté le 15/07/2006]

Depuis une petite dizaine d'années, Internet est passé du statut de curiosité pour chercheurs à celui de soubassement incontournable d'une nouvelle économie. La "net-économie" avance désormais à pas de géants, bousculant tout sur son passage, rendant obsolètes les médiations professionnelles traditionnelles. Internet s'impose aussi au monde de la documentation comme une source d'information de première importance et comme un outil de travail incontournable. Internet transforme en profondeur les pratiques professionnelles du secteur de l'information-documentation (ID) au point d'engendrer de réels problèmes aux structures documentaires traditionnelles qui tardent à y venir. Internet présente notamment le grand intérêt d'obliger les documentalistes et autres professionnels de l'ID à redéfinir leur mission, à repenser la fonction de médiation entre d'une part des sources d'information de plus en plus ouvertes, mondiales et surtout surabondantes et d'autre part des "demandeurs-utilisateurs-acteurs" d'information de plus en plus autonomes dans leurs pratiques informationnelles. Internet est l'occasion inespérée pour le monde de la documentation de se positionner de façon plus claire dans la chaîne de création de valeur autour de l'information, de sa production, de sa diffusion et de son exploitation (*résumé d'auteur*).

[38] BERNAT, Laurent. Les documentalistes ont l'avenir devant eux, mais... ils l'auront dans le dos chaque fois qu'ils feront demi-tour ! *Documentaliste - Sciences de l'information*, 2003, volume 40, n°2, p. 142-146

Si le développement actuel de la société de l'information assure aux professionnels de l'information et de la documentation un avenir des plus prometteurs, leur image dans l'opinion et dans le monde de l'entreprise reste erronée et réductrice. Les besoins sans cesse croissants de spécialistes de la gestion, du traitement et de la recherche d'information imposent aux documentalistes de modifier l'image qu'ils donnent d'eux-mêmes et de leur fonction d'interface entre des besoins et des réservoirs d'information. C'est là un défi qu'il leur faut relever collectivement, en transformant le discours qu'ils tiennent sur leur métier et en élargissant sa définition (*résumé d'auteur*).

#### 4- Quand l'objet documentaire est à l'origine d'une crise identitaire : le cas de l'objet muséal

[39] CACALY, Serge, LE COADIC, Yves-François, POMART, Paul-Dominique, SUTTER, Eric. *Dictionnaire de l'information*. Paris, Armand Colin, 2004

ISBN : 2-200-26682-0

Ce dictionnaire de référence donne p. 64 la définition de « document » et p. 65 la définition de « document primaire » (CJB).

[40] BOULOGNE, Arlette (sous la dir.). *Vocabulaire de la documentation*. Paris, ADBS, 333 p.

ISBN : 2-84365-071-2

Cet ouvrage propose aux professionnels de l'informatin-documentation un vocabulaire technique de leur activité, rapide à consulter et d'utilisation aisée. Les notices sont classées alphabétiquement (CJB).

[41] CHATELAIN, Jean. *Droit et administration des musées*. Paris, La Documentation française, 1993, 675 p.

ISBN : 2-904187-00-6

Ce manuel est un ouvrage de référence dans le domaine du droit et de l'administration des musées. Cette version, plus fournie que celle de 1987, ajoute aux analyses de l'auteur les textes législatifs et réglementaires.

p. 578-581, dans le chapitre consacré aux statuts des personnels, l'auteur décrit dans la section 4, les personnels de recherche, dont les ingénieurs d'études, et les personnels de documentation. Le texte a été rédigé avant la réforme de 1998 (CJB).

[42] CHABIN, Marie-Anne, Document trace et document source. La technologie numérique change-t-elle la notion de document ? *Information – Interaction - Intelligence*, 2004, volume 4, n°1, p. 141-157

[http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/24/02/PDF/sic\\_00001020.pdf](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/24/02/PDF/sic_00001020.pdf) [consulté le 13/07/2006]

Marie-Anne Chabin observe avec attention le concept de document. Pour elle, le document désigne deux réalités : le document-trace qui résulte de l'activité humaine d'administration ou de communication et qui enregistre des faits ou un discours, il est matérialisé par l'écriture ; le document source d'information où l'on peut puiser des connaissances et qui s'offre au questionnement du lecteur. A l'ère du numérique, ces deux fonctions du document demeurent alors que le support subit une redéfinition radicale. L'objet muséal serait pour l'auteur plutôt un document source résultant de la pensée humaine exprimée autrement que par l'écrit (p. 142) (CJB).

[43] BUCKLAND, Michael. What is a « document » ? ». *Journal of the American Society of Information Science*, 1997, 48, n°9, p. 804-809

A l'heure du document numérique, Michael K. Buckland retrace les discussions qui ont eu lieu autour de la notion de document. Il expose tout particulièrement les positions adoptées par Paul Otlet (p. 805) et Suzanne Briet (p. 806) : le premier considérant que toute expression de la pensée humaine est document ; et la seconde affirmant que tout objet d'étude devient un document. Pour ces deux auteurs l'objet muséal est donc un document.



Pour M. K. Buckland, n'importe quel objet peut devenir document s'il est intégré à un système d'information, et qu'à ce titre il sera décrit de manière à devenir identifiable au sein du système (*CJB*).

[44] OTLET, Paul. *Traité de documentation. Le livre sur le livre. Théorie et pratique*. Bruxelles, Ed. Mundaneum-Palais mondial, 1989, pagination multiple.

Reprod. en fac-sim. de l'éd. de Bruxelles : Van Keerberghen, 1934

ISBN : 2-87130-015-1

Paul Otlet synthétise son oeuvre dans ce livre phare, où convergent en amont les prémisses de la documentation qu'il crée, son présent et en aval, son devenir. Dans cet ouvrage, il expose les techniques de la documentation, après avoir défini dans le chapitre 0 « Fundamenta »,

Les buts de la documentation organisée. La nature du support documentaire est avant tout le livre, pour l'auteur. Cependant, il consacre plusieurs paragraphes sur les « substituts du livre » parmi lesquels sont cités « les choses matérielles » (p. 217) et « les œuvres d'art » (p. 247) (*CJB*).

[45] CASSAFIERES, Cécile, *Les ressources audiovisuelles dans les bibliothèques universitaires françaises*. Mémoire d'étude pour l'obtention du diplôme de conservateur de bibliothèque, ENSSIB, 2006, 188 p.

[http://memic.ccsd.cnrs.fr/documents/archives0/00/00/03/53/mem\\_00000353\\_02/mem\\_0000353.pdf](http://memic.ccsd.cnrs.fr/documents/archives0/00/00/03/53/mem_00000353_02/mem_0000353.pdf) [consulté le 11/07/2006]

Les ressources audiovisuelles jouent un rôle dans l'enseignement et la recherche. Pourtant, elles sont peu répandues dans les services communs de la documentation des universités, et souffrent parfois de discrédit. Une solide recherche théorique, doublée d'une enquête auprès de douze SCD et de brèves références à des pratiques nationales et internationales permet d'affirmer la légitimité et l'importance pédagogique des images animées dans les collections des bibliothèques universitaires françaises. Cette étude vise à apporter à la communauté professionnelle une réflexion nourrie, doublée de recommandations pratiques pour la création et/ou la gestion d'un fonds d'images animées en SCD. Sans nier les difficultés qui font aussi l'intérêt de ce type de fonds, ces transformations sont replacées dans une perspective d'avenir (*résumé d'auteur*).

L'auteur note met en évidence la définition documentaire incertaine de ce type de document (p. 11) et semble lier ce phénomène à la faible identité professionnelle des gestionnaires de fonds audiovisuels (p. 33).

[46] LAINÉ-CRUZEL, Sylvie. Documents, ressources, données : les avatars de l'information numérique. *Information-Interaction-Intelligence*, volume 4, n°1, 2004, p. 105-119

Accessible : [http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/24/00/PDF/sic\\_00001018.pdf](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/24/00/PDF/sic_00001018.pdf) [consulté le 13/07/2006]

Tout en s'intéressant à la notion de document électronique, Sylvie Lainé-Cruzel constate deux évolutions du document : l'une concernant le document qui ont valeur de référence dont l'administrateur doit veiller à préserver l'intégrité, et d'autre part les ressources, qui sont évolutives et que l'utilisateur doit s'approprier. Dans son deuxième paragraphe, l'auteur reprend les caractéristiques du document traditionnel en insistant sur l'importance du support (p. 106-108) (*CJB*).

[47] PEDAUQUE, Roger T. Le document comme contenant, contenu et médium. Les reformulations du numérique [en ligne], Archivesic CNRS, version 3 du 08/07/2003 [consulté le 13/07/2006]

[http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/21/99/PDF/sic\\_00000511.pdf](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/21/99/PDF/sic_00000511.pdf)

Ce texte présente un travail collectif de réflexion du réseau thématique « Document et contenus : création, indexation, navigation » qui regroupe des chercheurs d'horizon variés au sein du STIC du CNRS. Ce texte précise la notion de document dans son passage au numérique en s'attachant au document comme forme (matériel ou immatériel), comme signe (porteur de sens) ou comme médium (support vecteur de la communication). Les paragraphes concernant l'évolution du document traditionnel vers le document numérique quant à la forme, le signe et le médium montrent à quel point le support subit une redéfinition (p. 5-8, 12-16, 18-24) (CJB).

[48] ACCART, Jean-Philippe. La bibliothèque numérique universelle, *Documentation-Sciences de l'information*, 2000, vol. 37, n°5-6, p. 331-333

L'auteur montre l'enjeu que représente le développement de la technologie numérique : donner l'accès aux collections patrimoniales au monde entier. Puis il met l'accent sur l'impact du numérique sur le devenir des bibliothèques (CJB).

[49] WALLER, Suzanne. *L'analyse documentaire. Une approche méthodologique*. Paris, ADBS, 1999, 320 p.

ISBN : 2-84365-030-5

L'analyse documentaire est l'opération essentielle de la documentation. Elle est préalable à la recherche par la voie de l'indexation et du résumé dans les bases de données. Elle détermine la qualité ou la non-qualité d'une recherche d'information. Cet outil pédagogique de référence expose une méthode de travail pour l'analyse de documents textuels. L'auteur, dès l'introduction, ne cite comme objet d'analyse que les documents textuels. Il est impossible de savoir si en passant sous silence les objets tridimensionnels et non écrits, Suzanne Waller considère que l'objet muséal est hors du champ de l'analyse documentaire et donc de l'indexation et du résumé (CJB).

[50] PRUNET, Carine. « Joconde » : le catalogue collectif des musées de France, *La vie des musées*, 2005, n°19, p. 113-122

Cet article retrace l'histoire de la mise en place progressive du catalogue collectif des musées de France Il insiste sur le travail effectué sur les lexiques et thésaurus (p. 114, 115, 116). La dernière partie évoque les perspectives de la diffusion des collections muséales sur Internet (CJB).

[51] DUFRESNE, Martine. *Spécificité et enjeux de la profession muséale*.

Mémoire de l'INTD, Paris, INTD, 1997, 73 p.

Les spécificités de la documentation muséale concernent à la fois les statuts particuliers des documentalistes dans les musées et le traitement documentaire des oeuvres d'art ; pour autant, les compétences et connaissances du professionnel de l'information et de la documentation en matière de gestion de systèmes informatisés sont des atouts des enjeux pour les gestionnaires des musées (*résumé d'auteur*).

[52] MELOT, Michel. L'image n'est plus ce qu'elle était. *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2005, vol. 42, n°6, p. 361-365

Une image montre, reproduit, informe, imagine et selon Michel Mélot, l'essentiel de ce qu'elle exprime est irréductible au langage. L'auteur s'interroge dans cet article d'ouverture, sur la nature de l'image et sur la condition de son existence. Il rappelle et explique que l'image est une création de l'esprit et que, de ce fait, son environnement, son contexte et son insertion dans un cadre plus large sont une condition essentielle à sa compréhension. L'image relève du monde de l'analogie : elle n'est pas un texte, même si l'écriture peut redevenir image, pas plus qu'elle n'est la réalité (*résumé d'auteur*).

Il existe une étanchéité entre l'image fixe et le langage qui rend quasiment impossible l'indexation (p. 362-363). Le documentaliste ne peut indexer l'image fixe qu'avec les mots qui l'accompagnent (p. 364).

## **PARTIE II L'IDENTITE PROFESSIONNELLE DES AGENTS EXERÇANT DES FONCTIONS DE DOCUMENTATION SCIENTIFIQUE DANS LES GRANDS MUSEES NATIONAUX**

### **5- Les musées : un monde en mutation**

[53] CAILLET, Elisabeth. Des professions en mutation : quelques approches. *Publics et Musées*, 1994, n°6, p. 10-12

Dans cet article introductif à un dossier spécial de *Publics et musées*, l'auteur insiste sur les effets de débordement provoqués par l'affluence du public, qui ont débouché sur des redéfinitions professionnelles (*CJB*).

[54] TOBELEM, Jean-Michel. *Le nouvel âge des musées*. Paris, Armand Colin, 2005, 317 p.

ISBN : 2-200-26854-8

Dans cet ouvrage remarquable, l'auteur étudie et commente l'évolution du monde des musées intégrée aux mécanismes de marché, tant en France qu'à l'étranger. Il analyse ainsi l'organisation des grandes expositions, l'exploitation des collections, le mécénat, le tourisme, le développement local. Dans une introduction particulièrement riche, il s'oppose à ce que les musées soient considérés comme des entreprises (p. 23) et les définit comme des organisations culturelles de marché (p. 28-30). Il retrace dans un tableau pertinent « les trois âges des musées » (p. 20-21). Dans la 2<sup>e</sup> partie consacrée au personnel des musées, l'auteur aborde le rôle des conservateurs (chapitre IX, p. 111-120), puis la professionnalisation et la formation de ce personnel en insistant sur la nécessaire formation en management des cadres (chapitre XIII, p. 145-150) et enfin la gestion des ressources humaines (chapitre XIV, p. 151-155) en soulignant le nécessaire travail d'équipe avec délégation de pouvoir, d'initiative et de responsabilité (*CJB*).

[55] BALLE, Catherine, POULOT, Dominique. *Musées en Europe. Une mutation inachevée*. Paris, La Documentation française, 2004, 286 p.

ISBN : 2-11-005587-1

Le paysage contemporain des musées est marqué par une volonté de changement. Cette mutation s'accompagne de revendications sociales ou communautaires. La dernière génération des musées place le public au centre de ses préoccupations pour mieux contribuer au développement culturel devenu leitmotiv des politiques publiques.

La partie concernant la transformation muséale s'appuie sur de nombreux chiffres qui montrent ainsi l'ampleur du développement : multiplication des musées (p. 138), fréquentation (p. 143-144) (CJB).

[56] BALLE, Catherine. Musées, changement et organisation. *Culture et musées*. Arles, Actes Sud, 2003, p. 17-29

ISBN : 2-7427-4665-X

Cet article est une très bonne synthèse sur l'évolution de l'organisation administrative des musées. L'accent est mis sur la difficile amélioration du fonctionnement des musées (p. 26), le problème de coordination des multiples et nouvelles fonctions muséales (p. 27), l'importance du financement (p. 27-28) (CJB).

[57] BALLE, Catherine. Réflexions sur l'organisation et la gestion. La modernisation des musées : les paradoxes d'une évolution, *Musées. Gérer autrement. Un regard international. Actes du colloque de Grenoble*. Paris, La Documentation française, 1996, p. 306-320

ISBN : 2-11-003522-6

L'auteur part du constat qu'il est bien difficile aujourd'hui de reconnaître dans les musées l'institution désuète léguée par le XIXe siècle. Il analyse ensuite le changement de l'image du musée intervenue à partir des années 1970 et la transformation des structures. Ce processus de modernisation de l'institution est source de paradoxe dont le plus important consiste à se demander si cette institution s'est vraiment transformée compte tenu des dysfonctionnements antérieurs qui ont perduré. L'auteur accompagne ses remarques de comparaisons avec les musées étrangers, qui dans l'ensemble connaissent une situation analogue aux musées français.

La partie concernant la modernisation des structures est très claire, pointe sur les modifications fondamentales et souligne l'importance du public (p. 306-311) (CJB).

[58] AUDIER, Florence. Emploi, statuts, organisation du travail dans la modernisation des musées de France. *Publics et Musées*, juillet-décembre 1994, n°6, p. 33-47

Cet article fait partie du dossier « Professions en mutation » qui regroupe plusieurs réflexions sur le devenir de l'institution muséale, alors que celle-ci connaît une mutation sans précédent. Après une courte introduction sur la mutation des musées, l'auteur s'attache plus particulièrement à décrire l'impact de ces changements sur les différents métiers des musées. Il consacre un long et intéressant développement sur les métiers de la surveillance (p. 37-38), mentionne, ce qui est rare, l'apparition d'un nouveau personnel pour la recherche, celui des ingénieurs d'études (p. 39), s'interroge sur le devenir de la DMF (p. 42) et attire l'attention sur l'emploi massif des vacataires pour pallier au manque de personnel (p. 45) (CJB).

[59] POULAIN, Nadège. *La profession muséale en France : entre mutation, diversification et mise en réseau : le cas de l'ICOM*. DESS, Action artistique, politiques culturelles et muséologie, Dijon, Université de Bourgogne, 2003, 141 p.

[http://www.cortex-cultureemploi.com/france/memoires\\_ind.html](http://www.cortex-cultureemploi.com/france/memoires_ind.html) [consulté le 12/05/2006]

Dans la phase de modernisation que traversent les musées plus particulièrement depuis les années 80, il apparaît clairement que le personnel est au cœur des transformations avec la mise en place d'un certain nombre de dispositifs : multiplications des formations, apparitions de nouveaux statuts et concours, analyses des emplois par l'élaboration de répertoires de compétences. Non seulement, nous assistons à une redéfinition des métiers inhérents à la création même du musée (conservateur, gardien), mais également à la

création de nombreuses fonctions dans les domaines de l'administration, de la communication et de la médiation. La professionnalisation récente du secteur muséal a engagé par ailleurs ses acteurs à se regrouper de plus en plus dans des réseaux professionnels afin de partager leur savoir-faire et leur expérience. Ces réseaux ont par conséquent dû faire face à l'arrivée massive de nouveaux professionnels et examiner de nouveau leur critère d'adhésion à l'instar de l'ICOM, réseau interprofessionnel destiné à promouvoir la profession muséale. Nous tenterons donc de répondre au cours de ce travail à ces différentes questions en appuyant notre réflexion sur les résultats d'enquête diffusée en mars 2003 concernant les membres d'ICOM France (*résumé d'auteur*).

**[60]** GOMBAULT, Anne. La nouvelle identité organisationnelle des musées. Le cas du Louvre. *Revue française de gestion*, 2003, n°142, p. 189-203

Cet excellent article présente les conclusions d'une thèse de doctorat en sciences de gestion, portant sur les changements organisationnels du musée du Louvre. L'auteur met en évidence les mutations profondes des musées ces dix dernières années et l'impact de cette mutation sur l'identité de cette institution et sur son personnel. Il constate que cette crise permet aux agents de se réapproprier le musée et de construire leur propre identité (p. 203) (*CJB*).

**[61]** SCHAER, Roland. *L'invention des musées*. Paris, Gallimard/RMN, 1993, 144 p.

ISBN : 2-07-053230-5

Cet ouvrage est une excellente synthèse sur la naissance du concept de musée. L'auteur retrace l'histoire de l'intérêt porté aux savoirs et aux collections de la « mythique » bibliothèque d'Alexandrie à la naissance de l'institution muséale, en passant par les cabinets de curiosités (*CJB*).

**[62]** POULOT, Dominique. *Une histoire des musées de France. XVIIIe – XXe siècle*. Paris, Editions La Découverte, 2005, 197 p.

ISBN : 2-7071-4544-0

Cet ouvrage s'attache à décrire l'émergence, l'évolution et les arcanes des musées entre les XVIIIe et XXe siècles. Il insiste sur le rôle important joué par les musées dans l'identité collective, l'histoire du goût, les engagements politiques et sociaux. La fin du XXe siècle voit surgir un nouveau modèle de musée qui place le public au centre de ses préoccupations et contribue au développement culturel (*CJB*).

**[63]** DROUGUET, Noémie, GOB, André. *La muséologie. Histoire, développements, enjeux actuels*. Paris, Armand Colin, 2004, 239 p.

ISBN : 2-200-26490-9

Cet ouvrage a le mérite de présenter de manière simple et synthétique, cette discipline émergente qu'est la muséologie. Les différents aspects de la muséologie sont évoqués et mettent bien en évidence ce domaine qui se situe à l'intersection de différents domaines des sciences sociales : sociologie, pédagogie, science de la communication, histoire. Après une introduction sur l'histoire des musées, une définition du musée et un panorama de la diversité des types, les auteurs décrivent et commentent ces organisations de plus en plus complexes au travers de leurs quatre fonctions principales : la fonction de présentation, la fonction de conservation, la fonction scientifique et la fonction d'animation. Le chapitre 6 concernant la recherche scientifique met en évidence l'importance de cette fonction pour toutes les missions du musée (p. 155). L'importance de l'inventaire des objets (p. 158), ainsi que de l'accueil (p. 161) et de la coopération avec des musées et chercheurs extérieurs sont particulièrement soulignés. Un dernier chapitre consacre une part importante au personnel

des musées et dresse une liste non exhaustive des nouvelles fonctions en mentionnant le documentaliste (p. 211) (*CJB*).

[64] FLOUQUET, Sophie. Genèse d'un musée du XXI<sup>e</sup> siècle. *Journal des Arts*, 23 juin 2006 au 6 juillet 2006, n°240, p. 16

Cet article concis rappelle les débuts difficiles du projet préfigurant le musée du Quai Branly (*CJB*).

[65] BÉLAVAL, Philippe, Rapport sur la fonction « documentation » au ministère de la Culture et de la Communication. Paris, mars 2001, 12p.

Ce rapport confidentiel vise à faire le point sur les fonds documentaires et les pratiques des centres de documentation des directions du ministère de la Culture et de la Communication, avant d'envisager une nouvelle organisation dans le cadre du projet de centralisation sur le site des Bons Enfants.

Une partie de l'étude porte sur la définition de la fonction documentaire dans tout organisme et les relations qu'entretient cette fonction avec les secteurs des archives et des bibliothèques (p. 2-4) (*CJB*).

[66] POIROT, Albert. *Rapport sur la fonction documentaire au sein du Ministère de la Culture et de la Communication*, Paris, Ministère de la Culture et de la Communication, 2001, 106 p.

Ce rapport montre que la fonction documentaire au sein de ce ministère est un enjeu majeur, alors que les administrations centrales du ministère s'approprient à emménager dans un espace commun, rue des Bons Enfants.

Ce rapport est accessible sur l'intranet du ministère : [http://semaphore.culture.gouv.fr/cps/sections/domaines/documentation/la\\_politique](http://semaphore.culture.gouv.fr/cps/sections/domaines/documentation/la_politique) (consulté le 30/01/2006)

[67] NACHBAR, Philippe, RICHERT, Philippe. *Rapport d'information fait au nom de la Commission des affaires culturelles par la mission d'information chargée d'étudier la gestion des collections des musées*. Paris, Sénat, 2003, 97 p.

<http://www.senat.fr/rap/r02-379/r02-3791.pdf> [consulté le 11/07/2006]

Depuis trente ans, les musées connaissent un profond renouveau. Dans ce rapport, la Commission des affaires culturelles s'interroge sur les conséquences de cette mutation sur les conditions de conservation et d'exploitation des collections, notamment sur la manière dont elles sont gérées. Elle se demande si les musées ont les moyens de fonctionner (besoins en personnel accrus, crédits d'acquisition, absence de politique nationale des musées). Elle formule 22 propositions, articulées autour de 3 priorités : assurer la sécurité et la modernisation des réserves, permettre une meilleure connaissance des collections des musées et doter ceux-ci des moyens nécessaires à leur fonctionnement (*résumé d'auteur*). Dans la troisième partie de ce rapport, les auteurs abordent les besoins en personnel dans les musées, compte tenu de l'extension des missions de ces derniers, et l'évolution de la profession de conservateur (p. 69 et suivante). La liste des propositions formulées par les rapporteurs insiste sur le rôle du récolement des œuvres, ainsi que sur la nécessité d'accélérer l'informatisation des collections (p. 92) pour permettre une meilleure connaissance des collections des musées.

[68] SANDER, Jochen. Le musée est-il encore un lieu de recherche ? In : *L'avenir des musées, actes du colloque organisé par le musée du Louvre*, Paris, RMN, 2001, p. 347-354

ISBN : 2-7118-4327-0

Après avoir démontré que le musée devait être un centre de recherche sur les objets conservés, l'auteur, conservateur au Städtisches Kunsintitut et Städtische Galerie de Francfort sur le Main, regrette que la recherche soit un luxe permit aux seuls grands musées. Il dénonce le peu de moyens dont disposent les bibliothèques pour acquérir systématiquement les ouvrages nécessaires à l'étude des collections. (p. 354) (CJB).

[69] DE CLERCQ, Steven, LOURANCO, Maria. Aperçu de la recherche muséale. *Les nouvelles de l'ICOM*, 2004, n°2, p. 8

Dans cet article les auteurs montre que le musée est un centre de recherche, dans la mesure où sans recherche préalable, les œuvres exposées se videraient de leur sens. La recherche est donc une activité indispensable pour qu'un établissement obtienne le statut de musée et assure un service public (CJB).

[70] TEXIER, Bruno. Le Quai Branly ouvre sa médiathèque. *Archimag*, 2006, n° 196, p. 36-38

Ce bref article présente la médiathèque du musée du Quai Branly en décrivant les différents espaces et en fournissant des chiffres. L'auteur insiste sur le portail documentaire (CJB).

## **6- Les agents chargés de la documentation scientifique : nouveaux acteurs des musées nationaux**

[71] BARRON, Corrine. Pour un statut interministériel des professionnels de l'information et de la documentation dans la fonction publique d'état. *Documentaliste - Science de l'Information*, 1996, vol. 33, n°1, p. 43-47

L'auteur expose les longues discussions qui ont eu lieu autour des définitions de nouveaux corps statutaires pour la documentation. Elle évoque tout particulièrement le problème du repyramidage (CJB).

[72] BENSARD, Eva. Profession Chargé d'études documentaires. *Journal des Arts*, 7 novembre 2003 au 20 novembre 2003, n°180, p. 37

Cet article est un texte synthétique sur le statut, les domaines d'affectation et les fonctions. L'article insiste sur la nécessaire double compétence (CJB).

[73] BENSARD, Eva. Profession Régisseur d'œuvres d'art. *Journal des Arts*, 19 mars 2004 au 1<sup>er</sup> avril 2004, n°189, p. 37

Ce court texte présente ce métier émergent à partir d'une interview d'Hélène Vassal, régisseur au musée Guimet (CJB).

[74] VASSAL, Hélène. Régisseurs d'œuvres d'art : de l'émergence d'une nouvelle fonction à l'identification d'un métier. *Musées et collections publiques de France*, 1998-1999, n°221-222, p. 90-91

L'auteur, aujourd'hui chargée d'études documentaires responsable de la régie d'œuvre au musée Guimet, définit dans cet article les fonctions et missions d'un régisseur d'œuvre. Elle

déplore l'absence de dispositions statutaires pour la reconnaissance de ce nouveau métier dans les musées (CJB).

[75] DELSAUT-LARDY, Josée, VASSAL, Hélène. Acteurs et compétences. *Musées et collections publiques de France*, 2002, n°229-230, mars, p. 4-7

Cet article décrit l'apparition et les fonctions de nouveaux métiers des musées liées à la conservation préventive. Hélène Vassal insiste sur le caractère transversal du métier de régisseur d'œuvre et sur les compétences d'organisation qu'il implique (p. 6) (CJB).

[76] de WALLENS, Anne. Le rôle du régisseur dans la conception et la vie des réserves du département des peintures du musée du Louvre. *Musées et collections publiques de France*, 2002, n°229-230, p. 21-23

Cet article montre de manière pratique le métier de régisseur d'œuvre dans un grand musée tel que le Louvre. L'accent est mis sur la conception et la gestion des réserves (CJB).

## **7- Les agents chargés de la documentation scientifique : une identité brouillée**

[77] CHATELAIN, Jean. *Administration et gestion des musées*. Paris, La Documentation française, Paris, 1987, 400 p.

ISBN : 2-11-001846-1

Dans cet ouvrage, à la conception identique à celle de 1993, l'auteur ne cite pas le personnel de documentation (CJB).

[78] BARRET, Frédérique. Documentaliste de musée. *Musées et collections publiques de France*, 1993, n°201, p. 10

Dans cet article, maintenant ancien, l'auteur présente de manière synthétique les missions du documentaliste de musée. Il insiste sur son rôle qui est de seconder le conservateur dans les tâches scientifiques de gestion des collections (CJB).

[79] SAINTE-MARIE, Jean-Pierre. Vers la professionnalisation des métiers des musées. *Lettre de l'OCIM*, 1997, n°49, p. 15-17

L'auteur, conservateur en chef, responsable de l'Observatoire des métiers et de la formation professionnelle à la direction des Musées de France, dresse la liste des métiers représentés dans les musées nationaux et musées classés, sans citer les personnels de documentation. Toutefois, page 16, il mentionne la participation des corps de documentalistes aux tâches des conservateurs (CJB).

[80] GOEDERT, Sophie. Rôle et missions des documentalistes : une dynamique indispensable de médiation informative. *Musées et collections publiques de France*, 1998-1999, n°221-222, p.85-87

Cet article est présenté dans le dossier « Conservateur du patrimoine : un métier pour le troisième millénaire ». L'auteur, documentaliste, est l'un des rares professionnels des musées à insister sur la complémentarité conservateur/documentaliste impliquant un travail en collaboration de ces partenaires au sein d'une même équipe (CJB).



[81] CARDONA, Jeannine, LACROIX, Chantal. *Statistiques de la Culture. Chiffres clés 2006*. Paris, La documentation française, 2006, 216 p.

ISBN : 2-11-006103-0

Cette publication du département des Etudes, de la prospective et des statistiques, du ministère de la Culture et de la Communication, rassemble les chiffres et statistiques ayant trait à la Culture en France. Est ainsi donné le nombre des emplois budgétaire par catégorie (p. 200) (CJB).

[82] HUMBERT, Jean-Marcel. Conservateur du patrimoine, un métier pour le troisième millénaire. *Musées et collections publiques de France, 1998-1999*, n°221-222, p. 7-11

Cet article est une présentation générale du thème du colloque « Conservateur du patrimoine, un métier pour le troisième millénaire ». A partir d'extraits de réponses formulées par des conservateurs lors de l'enquête menée en 1995 par l'Association générale des conservateurs des collections publiques de France (AGCCPF), l'auteur évoque l'évolution de cette profession. Il insiste sur la complexification des tâches qui conjuguent recherches scientifiques aux activités administratives et managériales (CJB).

[83] OCTOBRE, Sylvie. Les conservateurs des musées français. A la découverte d'une identité plurielle. *Musées et collections publiques de France, 1996*, n°212, p.53-71

Au cours du premier trimestre 1995, l'Association générale des conservateurs des collections publiques de France (AGCCPF) envoient aux 1 022 conservateurs français identifiés un questionnaire portant sur la description de leur poste, de leurs fonctions et de leurs formations. Ce fut la base du travail universitaire de Sylvie Octobre qui aboutit à sa thèse *Conservateurs de musée : entre profession et métier*. Cet article est une présentation des premières conclusions de l'enquête. Il met en évidence la normalisation du recrutement (p. 56), la qualité croissante du profil des recrutés (p. 57), la féminisation de la profession, sa polyvalence (p. 65), ses attentes en matière de formation (CJB).

[84] DAVALLON, Jean. Réflexion sur l'évolution actuelle des musées et ses conséquences sur les professions. *Musées et collections publiques de France, 1998-1999*, n°221-222, p.108-111

L'auteur, professeur universitaire en muséologie, met en perspective l'évolution du statut du patrimoine et l'organisation des musées. Il insiste sur le fait que l'entrée des musées dans le monde de la culture a banalisé les musées, mais n'a pas provoqué la disparition des activités ayant trait à la recherche et à la conservation de l'objet. Enfin, l'auteur note que les nouvelles conditions d'exercice des conservateurs (addition des missions traditionnelles à celles de management) induisent des tensions et des contradictions (p.111) (CJB).

[85] OCTOBRE, Sylvie. Qu'est-ce qu'un conservateur ? *Musées et collections publiques de France, 1998-1999*, n°221-222, p.12-14

Cet article est une bonne introduction historique sur le métier de conservateur, rédigé à l'occasion du colloque « conservateur du patrimoine, un métier pour le troisième millénaire ». Il retrace l'évolution de la profession, puis il met l'accent sur la réforme du statut en 1990-1991 et la polyvalence de ce métier provoquée par la mutation des musées. Les spécificités du modèle français sont clairement énoncées p. 14. L'auteur conclut sur la fragilité de ce modèle (CJB).

[86] OCTOBRE, Sylvie. Le conservateur aujourd'hui : un professionnel polyvalent. *Musées et collections publiques de France*, 1998-1999, n°221-222, p.48-57

Deux ans après son premier article sur la profession de conservateur du patrimoine, Sylvie Octobre reprend de manière synthétique les conclusions de son enquête menée dans le cadre de sa thèse. Elle insiste sur l'hétérogénéité de la profession et sur la polyvalence des conservateurs actuels, polyvalence basée sur la multiplication et le renforcement des compétences et qui fait du conservateur un généraliste de haut niveau (p. 55) (CJB).

[87] COLARDELLE, Michel. Le conservateur et la recherche. *Musées et collections publiques de France*, n°221-222, 1998-1999, p.16-20

Dans cet article, l'auteur, conservateur général du patrimoine, analyse la place de la recherche dans la profession de conservateur du patrimoine. Après avoir étudié les textes réglementaires et le code de déontologie de l'ICOM, et noter que la compétence dans un domaine scientifique acquise lors de la formation initiale fonde le métier de conservateur (p. 17), il se penche sur la pratique quotidienne de la recherche chez les conservateurs, pour conclure que les conservateurs exercent des responsabilités de recherche (p.19). Il achève cet article en dressant la liste des problèmes rencontrés : le manque de temps et de moyen, et l'articulation défectueuse des différents organisme dans la programmation (CJB).

[88] COSTA DE BEAUREGARD, Pascaline, HANET, Danièle. La formation des conservateurs en Europe, élément de comparaison. *Musées et collections publiques de France*, 1998-1999, n°221-222, p.64-67

Dans cet article, l'auteur, conservateur général du patrimoine, analyse la place de la recherche dans la profession de conservateur du patrimoine. Après avoir étudié les textes réglementaires et le code de déontologie de l'ICOM, et noter que la compétence dans un domaine scientifique acquise lors de la formation initiale fonde le métier de conservateur (p. 17), il se penche sur la pratique quotidienne de la recherche chez les conservateurs, pour conclure que les conservateurs exercent des responsabilités de recherche (p.19). Il achève cet article en dressant la liste des problèmes rencontrés : le manque de temps et de moyen, et l'articulation défectueuse des différents organisme dans la programmation (CJB).

[89] WATSON, Margaret. La formation des bibliothécaires et des documentalistes au Royaume-Uni. *BBF*, 2003, t. 48, n°1, p. 68-74

L'auteur aborde tout d'abord l'impact des NTIC et les priorités du gouvernement, pour ensuite envisager l'offre de l'enseignement et de formation en bibliothéconomie. Il conclut qu'il faut offrir au personnel non diplômé une formation qualifiante (CJB).

[90] OSSWALD, Achim. Qualification des spécialistes de l'information en Allemagne. *BBF*, 2003, t. 48, n°1, p. 75-83

L'auteur fait un panorama des formations classiques en bibliothéconomie et analyse longuement les tendances de cet enseignement en Allemagne (CJB).

[91] HERNANDEZ HERNANDEZ, Francisca. *Manual de museologia*. Madrid, Sintesis, 1998, 318 p. ISBN : 84-7738-224-7.

Dans ce manuel, l'auteur s'attache à décrire précisément les fonctions, missions et organisations des musées espagnols. L'un des chapitres traitent plus particulièrement du personnel travaillant dans les musées et donne un organigramme type. Il aborde les métiers de conservateur, assistant et restaurateur, mais ne consacre que deux lignes aux documentalistes qu'ils associent aux informaticiens (p. 111-112) (CJB).

[92] ROBERTS, Andrew. Documentation advice and training development and career structure. *MDA information*, 1986, Vol. 10, n°2-3, p. 18-25

La MDA (Association pour la Documentation muséale) assiste les musées nationaux et locaux pour le développement de la documentation. L'auteur présente au travers d'un article orienté vers les besoins du personnel de documentation, la carrière de ce personnel au Royaume Uni (p.24). Il met en évidence le problème de reconnaissance du personnel de documentation en musée, et le manque de formation en ingénierie documentaire (CJB).

[93] SOCIETE QUEBECOISE DE DEVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'OEUVRE, en collaboration avec LA SOCIETE DES MUSEES QUEBECOIS. *Analyse de la profession d'archiviste des collections*. Québec, Gouvernement du Québec, 1997, 156 p.

ISBN : 2-550-32548-6.

Cette publication est le résultat de l'analyse des fonctions, des tâches et des compétences requises pour le corps des archivistes des collections des musées québécois, corps qui additionne aux activités de régisseurs des œuvres d'art, celle de la documentation classique. L'étude décline les responsabilités, fonctions et tâches de ce corps, pour dresser la liste des principales compétences génériques, et enfin proposer un plan d'intervention (p. XVII) (CJB).

[94] SOCIETE QUEBECOISE DE DEVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'OEUVRE, en collaboration avec LA SOCIETE DES MUSEES QUEBECOIS. *Analyse de la profession de bibliothécaire de musée*. Québec, Gouvernement du Québec, 1997, 108 p.

ISBN : 2-550-32547-8.

Cette publication est le résultat de l'analyse des fonctions, des tâches et des compétences requises pour le personnel bibliothécaire des musées québécois (CJB).

[95] LA SOCIETE DES MUSEES QUEBECOIS, en collaboration avec LE CONSEIL QUEBECOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE. *Analyse de la profession. Conservateur ou conservatrice de musée*. Québec, Gouvernement du Québec, 2000, 62 p.

ISBN : 2-89172-048-2

Cette publication est le résultat de l'analyse des fonctions, des tâches et des compétences requises pour les conservateurs des musées québécois. Cette étude étant la dernière de la série organisée par la Société des Musées québécois, le tableau récapitulatif (2-3) reprend la répartition des responsabilités induites par les différentes fonctions d'un musée entre les métiers (CJB).

## **PARTIE III DEVELOPPER DES CONTEXTES FAVORABLES À LA RECONNAISSANCE DE L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE : QUELQUES PISTES**

### **8- Construire l'identité par le management des ressources humaines**

[96] MONCHATRE, Sylvie. Management des compétences et construction des qualifications. *Bref. Céreq*, n°201, avril 2003, p. 1-4

La gestion des compétences s'inscrit dans des réformes très pragmatiques de l'organisation un travail. Elle relève de l'encadrement. C'est un exercice difficile, car pour ce dernier il s'agit sans cesse de faire preuve de régulation pour préserver le bon fonctionnement des équipes et ne pas être à l'origine de trop de luttes d'influence.

Les compétences sont définies au plus près des besoins de l'entreprise, mais qu'en est-il pour les faire reconnaître hors de l'entreprise, sur le marché du travail ? Leur transférabilité est problématique (CJB).

[97] ROODHOUSE, Simon. La formation aux métiers des musées en Grande-Bretagne. *Publics et Musées*, 1994, n°6, p 77-86

Dans cet article, l'auteur décrit le nouveau mode d'approche des métiers dans les musées britanniques – une approche par compétences – qui désormais permet d'énoncer clairement les objectifs à atteindre (p. 81) (CJB).

[98] FRANCHE, Catherine. Améliorer les compétences des professionnels des institutions muséales au Québec. *Publics et Musées*, 1994, n°6, p 15-28

Cet article présente la méthode adoptée par la Société des Musées québécois à la fin des années 1980, pour la réalisation de devis de formation professionnelle, en réponse à des problèmes d'adaptation à un environnement technologique nouveau des personnels de musée.

L'auteur insiste sur le rôle qu'a eu ce processus dans l'affirmation d'un sentiment d'appartenance à un métier (p. 22) (CJB).

[99] ROCH-VALLEE, Elisabeth. Introduire la gestion des compétences dans les musées. *Publics et Musées*, 1994, n°6, p 93-98

L'auteur expose les réflexions qui ont entouré la mise en place d'un outil de gestion des compétences pour le service de la surveillance au musée du Louvre après les conflits sociaux de 1988. En pages 95 et 96, il présente les utilisations possibles d'un tel outil et son utilité (CJB).

[100] DESCAMPS, Renaud. La formation dans les entreprises : entre réflexe et stratégie. *Bref, Céreq*, 2004, n°207

La GPEC, dont l'article donne une bonne définition, est une stratégie managériale liée à la maîtrise du changement dans l'entreprise. En voulant mettre en adéquation les compétences nécessaires dans le futur avec celles disponibles, la GPEC s'accompagne souvent d'une mise en place de plans de formation continue. La GPEC reste une pratique peu étendue. Elle est le propre de grandes entreprises. Cependant la plupart des entreprises n'anticipent pas leur besoin de qualification, et adoptent des comportements plus adaptatifs qu'anticipatifs (CJB).

[101] PREVOT-HUBERT, Martine. Les professionnels de l'information en France. De la formation initiale à la formation continue jusqu'à la certification professionnelle. *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2004, vol. 41, n°3, p. 182-186.

Dans cet article, l'auteur s'interroge sur la formation des professionnels de l'I-D, alors que le nouveau système européen de diplôme se met en place et que les métiers du secteur de l'I-D se multiplient. Après avoir présenté les types de formations initiales, l'auteur donne une liste des organismes et structures proposant une formation continue. L'article s'achève sur une présentation rapide de la VAE et CERTIdoc (p. 185-186) (CJB).

[102] PERSONNAZ, Elsa, VERNOUX-MARION, Isabelle. La formation continue : un temps pour mobiliser les salariés autour de valeurs et de pratiques communes. *Bref*, Céreq, 2006, n°229, p. 1-4

Cet article insiste sur l'une des dimensions de la formation continue : mobiliser les salariés autour de valeurs et de pratiques. La formation accompagne le changement ; elle permet de normaliser les modes de travail. Elle peut devenir également un lieu de bataille identitaire entre salariés et directions (CJB).

## 9- Construire l'identité par le management des connaissances

[103] JOSSERAND, Emmanuel, de SAINT LEGER, Bertrand. Les difficultés pratiques des communautés de pratique [en ligne] Aims, 2004 [consulté le 08/06/2006]

<http://www.strategie-aims.com/Normandie04/sessions/Josserand-De%20Saint%20Leger.pdf>

Les auteurs de cet article analyse, au travers de 4 cas, les difficultés de mettre en place une communauté de pratique dans le cadre d'une organisation hiérarchique, compte tenu des enjeux de pouvoir susceptibles de se révéler. Cet article est l'occasion de faire le point sur les caractéristiques d'une communauté de pratique en citant les positions des grands spécialistes de ce domaine (CJB).

[104] CEFRIO. Les communautés de pratiques comme réseau d'apprentissage. *Cahier synthèse des actes du colloque la gestion du savoir*, 2003, 41, p. 49-52

[www.cefrio.qc.ca/pdf/Communautes\\_pratique.pdf](http://www.cefrio.qc.ca/pdf/Communautes_pratique.pdf) [consulté le 15/09/2006]

Le compte-rendu de cet atelier du CEFRIO propose une définition claire de la communauté de pratique en reprenant les termes du spécialiste Etienne Wenger. Ce dernier insiste sur le fait qu'une communauté ne se définit pas par les NTIC, qu'il est indispensable d'en reconnaître l'importance et admettre que le savoir appartient aux praticiens et aux employés. Les commentaires de l'atelier sont illustrés du cas d'une communauté de pratique en santé du cœur très intéressant (CJB).

[105] MONIN, Jean-Michel, PAROT, Stéphanie, SEBAL, Thomas, TALHI, Farida. *Livre blanc. Les communautés de pratique. Analyse d'une nouvelle forme d'organisation et panorama des bonnes pratiques*. Knowings, 2004, 51 p.

Ce livre blanc est une analyse très claire et illustrée de l'organisation et des bonnes pratiques des communautés de pratiques par l'éditeur de logiciels Knowings, qui développe et commercialise des solutions collaboratives de gestion de contenu. Il a été rédigé en collaboration avec le Pôle Productique Rhône Alpes, association créée et financée par l'État et le Conseil régional (CJB).

[106] CEFRIO. Gestion des connaissances et gestion des ressources humaines : un tandem incontournable. *Cahier synthèse des actes du colloque la gestion du savoir*, 2003, 41, p. 41-44

[www.cefrio.qc.ca/pdf/gestionconnaissance.pdf](http://www.cefrio.qc.ca/pdf/gestionconnaissance.pdf) [consulté le 15/09/2006]

Le compte-rendu de l'atelier CEFRIO sur les communautés de pratique insiste sur l'importance de la gestion des ressources humaines pour la bonne intégration d'une communauté de pratique (CJB).

[107] LANGELIER, Louis (éd.). *Travailler, apprendre et collaborer en réseau. Guide de mise en place et d'animation de communauté de pratique intentionnelle* [en ligne], CEFRIO, 2005 [consulté le 10/06/2006]

<http://www.cefrio.qc.ca/pdf/GuideCommunautes.pdf> ()

Le CEFRIO est un centre québécois qui regroupe près de 160 membres universitaires, industriels et gouvernementaux ainsi que 51 chercheurs associés et invités. Sa mission : aider les organisations à être plus productives et à contribuer au bien-être des salariés en utilisant les technologies de l'information comme levier de transformation et d'innovation. Ce guide, qui aborde tous les aspects des communautés, est un excellent ouvrage sur la mise en place et le bon fonctionnement des communautés de pratique. Les chapitres concernant la gouvernance et les qualités requises pour un animateur de communauté, les conditions pour une communauté pérenne et l'évaluation d'une communauté nous semble particulièrement pertinent (CJB).

## Conclusion

[108] BERTRAND, Anne-Marie. La transmission de l'implicite ou comment la culture professionnelle vient au bibliothécaires, *BBF*, 2003, t. 48, n°1, p. 10-15

L'auteur nous invite à nous interroger sur ce qu'est l'identité, sur son mode de transmission, sur ses valeurs. En partant du cas de la culture professionnelle des bibliothécaires, il insiste sur le fait qu'une identité ne doit pas être uniquement consensuelle, qu'elle doit se nourrir de débats (CJB).

## BIBLIOGRAPHIE ALPHABETIQUE

### A

ACCART, Jean-Philippe, RETHY, Marie-Pierre. *Le métier de documentaliste*. Paris, Cercle de la Librairie, 2003, 451 p.

ISBN : 2-7654-0872-6

ACCART, Jean-Philippe. La bibliothèque numérique universelle, *Documentation- Sciences de l'information*, 2000, vol. 37, n°5-6, p. 331-333

ADBS. Qu'est-ce que la compétence ? *Guide animateur emploi* [en ligne], ADBS, 1999 [consulté le 25/07/2006], p. 19-21

[http://www.adbs.fr/site/emploi/guide\\_emploi/competen.pdf](http://www.adbs.fr/site/emploi/guide_emploi/competen.pdf)

AUDIER, Florence. Emploi, statuts, organisation du travail dans la modernisation des musées de France. *Publics et Musées*, juillet-décembre 1994, n°6, p. 33-47

### B

BALLE, Catherine, POULOT, Dominique. *Musées en Europe. Une mutation inachevée*. Paris, La Documentation française, 2004, 286 p.

ISBN : 2-11-005587-1

BALLE, Catherine. Musées, changement et organisation. *Culture et musées*. Arles, Actes Sud, 2003, p. 17-29

ISBN : 2-7427-4665-X

BALLE, Catherine. Réflexions sur l'organisation et la gestion. La modernisation des musées : les paradoxes d'une évolution, *Musées. Gérer autrement. Un regard international. Actes du colloque de Grenoble*. Paris, La Documentation française, 1996, p. 306-320

ISBN : 2-11-003522-6

BARRET, Frédérique. Documentaliste de musée. *Musées et collections publiques de France*, 1993, n°201, p. 10

BARRON, Corrine. Pour un statut interministériel des professionnels de l'information et de la documentation dans la fonction publique d'état. *Documentaliste - Science de l'Information*, 1996, vol. 33, n°1, p. 43-47

BATTISTI, Michèle. Les cœurs de métiers. *Documentaliste – Sciences de l'information*, 2005, vol. 42, n°1, p. 49-51

BÉLAVAL, Philippe, Rapport sur la fonction « documentation » au ministère de la Culture et de la Communication. Paris, mars 2001, 12p.

BELLIER, Sandra, TRAPET, Hubert. *Panorama de la GRH. Définition, questions et convictions* Editions Liaisons, 2001, 140 p.  
ISBN : 978-2-87880-386-0

BENSARD, Eva. Profession Régisseur d'œuvres d'art. *Journal des Arts*, 19 mars 2004 au 1<sup>er</sup> avril 2004, n°189, p. 37

BENSARD, Eva. Profession Chargé d'études documentaires. *Journal des Arts*, 7 novembre 2003 au 20 novembre 2003, n°180, p. 37

BERNAT, Jean-Pierre. L'information en entreprise. Enjeux pour les professionnels de l'information [en ligne], ADBS, 2002, [consulté le 3/06/2006]  
<http://www.adbs.fr/site/management/enjeux/bernat.php>

BERNAT, Laurent. *Pour en finir avec la crise d'identité des documentalistes !*. 126 p.  
Mémoire du cycle supérieur, Paris, INTD, 1994

BERNAT, Laurent. L'I-D, notre secteur d'activité [en ligne]. 1995. Mise à jour 13/05/2000 [consulté le 25/07/2006]  
[http://www.laurent-bernat.com/docs/ID\\_secteur.pdf](http://www.laurent-bernat.com/docs/ID_secteur.pdf)

BERNAT, Laurent. Les documentalistes ont l'avenir devant eux, mais... ils l'auront dans le dos chaque fois qu'ils feront demi-tour ! *Documentaliste - Sciences de l'information*, 2003, volume 40, n°2, p. 142-146

BERTRAND, Anne-Marie. La transmission de l'implicite ou comment la culture professionnelle vient au bibliothécaires, *BBF*, 2003, t. 48, n°1, p. 10-15



BLIN, Jean-François. *Représentations, pratiques et identités professionnelles*. Paris , éditions l'Harmattan, 1997, 224 p.

ISBN : 2-7384-5040-7

BORREL, Guillemette. *Documentaliste/informaticien : dualisme ou partition en duo ? Ex : la mise en place d'un système documentaire intégré au sein du Service Sécurité du Travail Air-France*. Mémoire pour l'obtention du DESS en Sciences de l'Information et de la documentation spécialisées, Paris, INTD, 2004, 86 p.

BOULOGNE, Arlette (sous la dir.). *Vocabulaire de la documentation*. Paris, ADBS, 333 p.

ISBN : 2-84365-071-2

BUCKLAND, Michael. What is a « document » ? ». *Journal of the American Society of Information Science*, 1997, 48, n°9, p. 804-809

## C

CACALY, Serge, LE COADIC, Yves-François, POMART, Paul-Dominique, SUTTER, Eric. *Dictionnaire de l'information*. Paris, Armand Colin, 2004

ISBN : 2-200-26682-0

CADET, Jean-Paul, LABRUYERE, Chantal, *Le répertoire interministériel des métiers de l'Etat*. Paris, DGAFP, 2006, 550 p.

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/article389.htm>

CAILLET, Elisabeth. Des professions en mutation : quelques approches. *Publics et Musées*, 1994, n°6, p. 10-12

CARDONA, Jeannine, LACROIX, Chantal. *Statistiques de la Culture. Chiffres clés 2006*. Paris, La documentation française, 2006, 216 p.

ISBN : 2-11-006103-0

CASSAFIERES, Cécile, *Les ressources audiovisuelles dans les bibliothèques universitaires françaises*. Mémoire d'étude pour l'obtention du diplôme de conservateur de bibliothèque, ENSSIB, 2006, 188 p.

[http://memsic.ccsd.cnrs.fr/documents/archives0/00/00/03/53/mem\\_00000353\\_02/mem\\_0000353.pdf](http://memsic.ccsd.cnrs.fr/documents/archives0/00/00/03/53/mem_00000353_02/mem_0000353.pdf) [consulté le 11/07/2006]

CEFRIO. Gestion des connaissances et gestion des ressources humaines : un tandem incontournable. *Cahier synthèse des actes du colloque la gestion du savoir*, 2003, 41, p. 41-44

[www.cefrio.gc.ca/pdf/gestionconnaissance.pdf](http://www.cefrio.gc.ca/pdf/gestionconnaissance.pdf) [consulté le 15/09/2006]

CEFRIO. Les communautés de pratiques comme réseau d'apprentissage. *Cahier synthèse des actes du colloque la gestion du savoir*, 2003, 41, p. 49-52

[www.cefrio.gc.ca/pdf/Communautes\\_pratique.pdf](http://www.cefrio.gc.ca/pdf/Communautes_pratique.pdf) [consulté le 15/09/2006]

CHABIN, Marie-Anne, Document trace et document source. La technologie numérique change-t-elle la notion de document ? *Information – Interaction - Intelligence*, 2004, volume 4, n°1, p. 141-157

[http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/24/02/PDF/sic\\_00001020.pdf](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/24/02/PDF/sic_00001020.pdf) [consulté le 13/07/2006]

CHATELAIN, Jean. *Droit et administration des musées*. Paris, La Documentation française, 1993, 675 p.

ISBN : 2-904187-00-6

CHATELAIN, Jean. *Administration et gestion des musées*. Paris, La Documentation française, Paris, 1987, 400 p.

ISBN : 2-11-001846-1

COLARDELLE, Michel. Le conservateur et la recherche. *Musées et collections publiques de France*, n°221-222, 1998-1999, p.16-20

CONSORTIUM CERTIDOC. *Système européen de certification des professionnels de l'information-documentation. Règlement général*. 2003, 18 p.

[http://www.certidoc.net/fr1/regl\\_general\\_fr.pdf](http://www.certidoc.net/fr1/regl_general_fr.pdf) [consulté le 25/07/2006]

COSTA DE BEAUREGARD, Pascaline, HANET, Danièle. La formation des conservateurs en Europe, élément de comparaison. *Musées et collections publiques de France*, 1998-1999, n°221-222, p.64-67

## D

DAVALLON, Jean. Réflexion sur l'évolution actuelle des musées et ses conséquence sur les professions. *Musées et collections publiques de France*, 1998-1999, n°221-222, p.108-111

DE CLERCQ, Steven, LOURANCO, Maria. Aperçu de la recherche muséale. *Les nouvelles de l'ICOM*, 2004, n°2, p. 8

DENECKER, Claire. *Les compétences documentaires : des processus mentaux à l'utilisation de l'information*. Villeurbanne, Presse de l'enssib, [s.d], 208 p.

ISBN : 2-910227-52-9

DELSAUT-LARDY, Josée, VASSAL, Hélène. Acteurs et compétences. *Musées et collections publiques de France*, 2002, n°229-230, mars, p. 4-7

DESCAMPS, Renaud. La formation dans les entreprises : entre réflexe et stratégie. *Bref*, Céreq, 2004, n°207

DROUGUET, Noémie, GOB, André. *La muséologie. Histoire, développements, enjeux actuels*. Paris, Armand Colin, 2004, 239 p.

ISBN : 2-200-26490-9

DUBAR, Claude. *La socialisation*. Paris, Armand Colin, 2000, 255 p.

ISBN : 2-200-26448-8

DUBAR, Claude, TRIPIER, Pierre. *Sociologie des professions*. Paris, Armand Colin, 1998, 256 p.

ISBN : 2-200-01689-1

DUFRESNE, Martine. *Spécificité et enjeux de la profession muséale*.

Mémoire de l'INTD, Paris, INTD, 1997, 73 p.

## E

ECIA. *Euroréférentiel I&D. Niveaux de qualification des professionnels européens de l'information-documentation Volume 2*, 2004, 13 p.

ISBN 2-84365-069-0

<http://www.adbs.fr/site/carrieres/eurefnq2004/index.php> [consulté le 12/06/2006]

ECIA, *Euroréférentiel I&D. Compétences et aptitudes des professionnels européens de l'information-documentation Volume 1*, 2004, 107 p.

ISBN 2-84365-067-4

<http://www.adbs.fr/site/carrieres/eurefca2004/index.php> [consulté le 12/06/2006]

ECIA, *Principes déontologiques des professionnels de l'Information et Documentation. Le code de l'ECIA* [en ligne], ADBS, 1999 [consulté le 25/07/2006]

<http://www.adbs.fr/site/print.php?page=http://www.adbs.fr/site/qui/presentation/deontologie.php>

## F

FERCHAUD, Bernadette. Vivre la polyvalence. *Documentaliste – Sciences de l'information*, 2005, vol. 42, 1, p. 54-55

FLOUQUET, Sophie. Genèse d'un musée du XXI<sup>e</sup> siècle. *Journal des Arts*, 23 juin 2006 au 6 juillet 2006, n°240, p. 16

FRANCHE, Catherine. Améliorer les compétences des professionnels des institutions muséales au Québec. *Publics et Musées*, 1994, n°6, p 15-28

## G

GARREAU, Angéline. *Les blogs entre outil de publication et espaces de communication. Un nouvel outil pour les professionnels de la documentation*. Mémoire de maîtrise de Documentation et d'Information, Université catholique – Angers, 2005, 160 p.

[http://memic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00000273.html](http://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000273.html) [consulté le 20/03/2006]

GLEYZE, Alain. Quelles compétences pour les bibliothécaires ? Diversité des fonctions et référentiels. *Documentaliste - Sciences de l'information*, 2004, vol. 41, n°6, p. 22-25

GOEDERT, Sophie. Rôle et missions des documentalistes : une dynamique indispensable de médiation informative. *Musées et collections publiques de France*, 1998-1999, n°221-222, p.85-87

GOMBAULT, Anne. La nouvelle identité organisationnelle des musées. Le cas du Louvre. *Revue française de gestion*, 2003, n°142, p. 189-203

## H

HERNANDEZ HERNANDEZ, Francisca. *Manual de museologia*. Madrid, Sintesis, 1998, 318 p. ISBN : 84-7738-224-7.

HUMBERT, Jean-Marcel. Conservateur du patrimoine, un métier pour le troisième millénaire. *Musées et collections publiques de France*, 1998-1999, n°221-222, p. 7-11

## J

JOSSERAND, Emmanuel, de SAINT LEGER, Bertrand. Les difficultés pratiques des communautés de pratique [en ligne] Aims, 2004 [consulté le 08/06/2006]

<http://www.strategie-aims.com/Normandie04/sessions/Josserand-De%20Saint%20Leger.pdf>

## K

KUPIEC, Anne. *Premier recensement des métiers des bibliothèques*. Nanterre, Université de Paris X, Médiadix, 1995, 206 p.

## L

LAINE-CRUZEL, Sylvie. Documents, ressources, données : les avatars de l'information numérique. *Information-Interaction-Intelligence*, volume 4, n°1, 2004, p. 105-119

Accessible : [http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/24/00/PDF/sic\\_00001018.pdf](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/24/00/PDF/sic_00001018.pdf) [consulté le 13/07/2006]

LANGELIER, Louis (éd.). *Travailler, apprendre et collaborer en réseau. Guide de mise en place et d'animation de communauté de pratique intentionnelle* [en ligne], CEFRIO, 2005 [consulté le 10/06/2006]

<http://www.cefrio.gc.ca/pdf/GuideCommunautes.pdf> ()

LE DUFF, Robert (sous la dir.). *Encyclopédie de la gestion et du management*. Paris, Editions Dalloz, 1999, 1644 p.

ISBN : 2-247-02653-2

LETEINTURIER, Christine. *L'identité professionnelle des documentalistes. Le cas des médias*. Paris, ADBS, 1996, 370 p.

ISBN : 2-901046-91-6

LICHTENBERGER, Yves. Compétence, compétences. In : Schiettecatte, Paul (sous la dir.). *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris, Vuibert, 2003, p. 203-215

ISBN : 2-7117-7829-0

## M

MELOT, Michel. Archivistes, documentalistes, bibliothécaires. Compétences, missions et intérêts communs. *BBF*, 2005, T. 50, n°5, p. 9-15

MELOT, Michel. L'image n'est plus ce qu'elle était. *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2005, vol. 42, n°6, p. 361-365

MENNECHET, Armand. *Le capital compétences*. Paris, AFNOR, 2006, 112 p.  
ISBN : 2-12-475521-8

MICHEL, Jean. Enjeux, concepts-clés et pratiques de la gestion des connaissances. Le rôle des documentalistes dans la construction et la consolidation des savoirs collectifs. *Actes des Rencontres 2004 des professionnels de l'IST, Journée de formation des documentalistes de la Recherche*. Paris, INIST-CNRS, 2004, p. 13-31  
<http://michel.jean.free.fr/publi/JM347.html> [consulté le 03/07/2006]

MICHEL, Jean. La documentation : une profession à la croisée des chemins. In : *Les journalistes ont-ils encore le pouvoir ?*, Hermès 35, 2003, p. 185-193  
<http://michel.jean.free.fr/publi/JM340.html> [consulté le 15/07/2006]

MICHEL, Jean. L'information et documentation. *Les cahiers du numérique*, 2000, vol. 1, n°3, 2000, p. 47-64  
<http://michel.jean.free.fr/publi/JM328.htm> [consulté le 29/07/2006]

MICHEL, Jean. Internet : nouvel eldora...documentaire. *Vie sociale*, 2000, n°3, p. 13-22  
<http://michel.jean.free.fr/publi/JM336a.html> [consulté le 15/07/2006]

MICHEL, Jean. Structures documentaires. Options multiples. *Archimag*, 2000, n°134  
<http://michel.jean.free.fr/publi/JM330.html> [consulté le 15/07/2006]

MONCHATRE, Sylvie. Management des compétences et construction des qualifications. *Bref*. Céreq, n°201, avril 2003, p. 1-4

MONIN, Jean-Michel, PAROT, Stéphanie, SEBAL, Thomas, TALHI, Farida. *Livre blanc. Les communautés de pratique. Analyse d'une nouvelle forme d'organisation et panorama des bonnes pratiques*. Knowings, 2004, 51 p.

## N

NACHBAR, Philippe, RICHERT, Philippe. *Rapport d'information fait au nom de la Commission des affaires culturelles par la mission d'information chargée d'étudier la gestion des collections des musées*. Paris, Sénat, 2003, 97 p.

<http://www.senat.fr/rap/r02-379/r02-3791.pdf> [consulté le 11/07/2006]

## O

OCTOBRE, Sylvie. Le conservateur aujourd'hui : un professionnel polyvalent. *Musées et collections publiques de France*, 1998-1999, n°221-222, p.48-57

OCTOBRE, Sylvie. Qu'est-ce qu'un conservateur ? *Musées et collections publiques de France*, 1998-1999, n°221-222, p.12-14

OCTOBRE, Sylvie. Les conservateurs des musées français. A la découverte d'une identité plurielle. *Musées et collections publiques de France*, 1996, n°212, p.53-71

OIRY, Ewan. Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? *Revue française de gestion*, 2005, vol. 31, n°158, p. 13-34

OSSWALD, Achim. Qualification des spécialistes de l'information en Allemagne. *BBF*, 2003, t. 48, n°1, p. 75-83

OSTY, Florence. *Le désir de métier : engagement, identité et reconnaissance au travail*. Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2003, 244 p.  
ISBN : 2-86847-760-7

OTLET, Paul. *Traité de documentation. Le livre sur le livre. Théorie et pratique*. Bruxelles, Ed. Mundaneum-Palais mondial, 1989, pagination multiple.  
Reprod. en fac-sim. de l'éd. de Bruxelles : Van Keerberghen, 1934  
ISBN : 2-87130-015-1

## P

PARLIER, Michel. Qualification et compétence. In : Schiettecatte, Paul (sous la dir.). *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris, Vuibert, 2003, p. 203-215

PEDAQUE, Roger T. Le document comme contenant, contenu et médium. Les reformulations du numérique [en ligne], Archivesic CNRS, version 3 du 08/07/2003 [consulté le 13/07/2006]

[http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/21/99/PDF/sic\\_00000511.pdf](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/21/99/PDF/sic_00000511.pdf)

PERSONNAZ, Elsa, VERNOUX-MARION, Isabelle. La formation continue : un temps pour mobiliser les salariés autour de valeurs et de pratiques communes. *Bref*, Céreq, 2006, n°229, p. 1-4

POIROT, Albert. *Rapport sur la fonction documentaire au sein du Ministère de la Culture et de la Communication*, Paris, Ministère de la Culture et de la Communication, 2001, 106 p.

POULAIN, Nadège. *La profession muséale en France : entre mutation, diversification et mise en réseau : le cas de l'ICOM*. DESS, Action artistique, politiques culturelles et muséologie, Dijon, Université de Bourgogne, 2003, 141 p.

[http://www.cortex-cultureemploi.com/france/memoires\\_ind.html](http://www.cortex-cultureemploi.com/france/memoires_ind.html) [consulté le 12/05/2006]

POULOT, Dominique. *Une histoire des musées de France. XVIIIe – XXe siècle*. Paris, Editions La Découverte, 2005, 197 p.

ISBN : 2-7071-4544-0

PREVOT-HUBERT, Martine. Les professionnels de l'information en France. De la formation initiale à la formation continue jusqu'à la certification professionnelle. *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2004, vol. 41, n°3, p. 182-186.

PRUNET, Carine, « Joconde » : le catalogue collectif des musées de France, *La vie des musées*, 2005, n°19, p. 113-122

## R

RANJARD, Sophie. Professionnels de l'Information-Documentation, qui êtes-vous ? Résultats de l'enquête ADBS 2005. *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2006, vol. 43, n°1, p. 14-27

<http://www.adbs.fr/site/emploi/enquetes/enquete-metiers2005.pdf> [consulté le 12/06/2006]

ROBERTS, Andrew. Documentation advice and training development and career structure. *MDA information*, 1986, Vol. 10, n°2-3, p. 18-25



ROCH-VALLEE, Elisabeth. Introduire la gestion des compétences dans les musées. *Publics et Musées*, 1994, n°6, p 93-98

ROODHOUSE, Simon. La formation aux métiers des musées en Grande-Bretagne. *Publics et Musées*, 1994, n°6, p 77-86

## S

SAINSAULIEU, Renaud. *L'identité au travail*. 3<sup>e</sup> édition. Paris, Presses de Sciences Po, 1996, 477 p.

ISBN 2-7246-0559-4

SAINTE-MARIE, Jean-Pierre. Vers la professionnalisation des métiers des musées. *Lettre de l'OCIM*, 1997, n°49, p. 15-17

SANDER, Jochen. Le musée est-il encore un lieu de recherche ? In : *L'avenir des musées, actes du colloque organisé par le musée du Louvre*, Paris, RMN, 2001, p. 347-354

ISBN : 2-7118-4327-0

SCHAER, Roland. *L'invention des musées*. Paris, Gallimard/RMN, 1993, 144 p.

ISBN : 2-07-053230-5

LA SOCIETE DES MUSEES QUEBECOIS, en collaboration avec LE CONSEIL QUEBECOIS DES RESSOURCES HUMAINES EN CULTURE. *Analyse de la profession. Conservateur ou conservatrice de musée*. Québec, Gouvernement du Québec, 2000, 62 p.

ISBN : 2-89172-048-2

SOCIETE QUEBECOISE DE DEVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'OEUVRE, en collaboration avec LA SOCIETE DES MUSEES QUEBECOIS. *Analyse de la profession de bibliothécaire de musée*. Québec, Gouvernement du Québec, 1997, 108 p.

ISBN : 2-550-32547-8.

SOCIETE QUEBECOISE DE DEVELOPPEMENT DE LA MAIN-D'OEUVRE, en collaboration avec LA SOCIETE DES MUSEES QUEBECOIS. *Analyse de la profession d'archiviste des collections*. Québec, Gouvernement du Québec, 1997, 156 p.

ISBN : 2-550-32548-6.

## T

TEXIER, Bruno. Le Quai Branly ouvre sa médiathèque. *Archimag*, 2006, n° 196, p. 36-38

TOBELEM, Jean-Michel. *Le nouvel âge des musées*. Paris, Armand Colin, 2005, 317 p.  
ISBN : 2-200-26854-8

## V

VASSAL, Hélène. Régisseurs d'œuvres d'art : de l'émergence d'une nouvelle fonction à l'identification d'un métier. *Musées et collections publiques de France*, 1998-1999, n°221-222, p. 90-91

## W

de WALLENS, Anne. Le rôle du régisseur dans la conception et la vie des réserves du département des peintures du musée du Louvre. *Musées et collections publiques de France*, 2002, n°229-230, p. 21-23

WALLER, Suzanne. *L'analyse documentaire. Une approche méthodologique*. Paris, ADBS, 1999, 320 p.  
ISBN : 2-84365-030-5

WATSON, Margaret. La formation des bibliothécaires et des documentalistes au Royaume-Uni. *BBF*, 2003, t. 48, n°1, p. 68-74

WIEGANDT, Caroline. Bibliothécaires et documentalistes. Deux métiers qui se rapprochent. *BBF*, 2005, t. 50, n°5, p. 16-18

## BIBLIOGRAPHIE COMPLÉMENTAIRE

ABRAHAM, Jocelyne. Mode d'organisation flexibles et management des connaissances. Le cas des équipes autonomes. *Gestion 2000*, 2005

AFRIAT, Christine, GOLLAC, Michel, LOUE, Jean-François. *Les métiers face aux technologies de l'information. Rapport du Commissariat général du Plan*. Paris, La Documentation française, 2003, 166 p.

[http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/cgi-bin/brp/telestats.cgi?brp\\_ref=034000182&brp\\_file=0000.pdf](http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/cgi-bin/brp/telestats.cgi?brp_ref=034000182&brp_file=0000.pdf) [consulté le 15/07/2006]

AFRIAT, Christine, IRIBARNE d', Alain, LASFARGUE, Yves. *Mission « L'Etat et les technologies de l'information et de la communication » Rapport 1 et 2. Organisation du travail, métiers et formation.* – Paris, commissariat général du Plan, 2000, 152 p.

[http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/cgi-bin/brp/telestats.cgi?brp\\_ref=014000096&brp\\_file=0000.pdf](http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/cgi-bin/brp/telestats.cgi?brp_ref=014000096&brp_file=0000.pdf) [consulté le 15/07/2006]

BADY, Jean-Pierre. L'Ecole nationale du Patrimoine depuis 8 ans. *Musées et collections publiques de France*, 1998-1999, n°221-222, p.58-61

BROCHU, Danièle, Manuel pratique d'informatisation des collections. Des collections à la base de données. Paris, 2004, 319 p.

ISBN : 2-85056-624-1

CANDALOT, Christine. L'identité professionnelle des formateurs à la recherche documentaire en premier cycle universitaire. *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2005, vol. 42, n°3, p. 200-208

CONFEDERATION PATRONALE SUÉDOISE. Expériences suédoises de gestion participative des ateliers. Bilan de 500 cas de réorganisation des tâches. Suresne, Edition Hommes et techniques, 1977, 143 p.

ISBN : 2-7057-0282-2

DIVONNE, Anne Chantal. Travail en usine : oui aux équipes autonomes. *Les Echos*, 21 novembre 2001, n° 18283

EIDELMAN, Jacqueline, MONJARET, Anne, ROUSTAN, Mélanie, MAAO. Mémoire d'une organisation. In : Culture et musées. Musées et organisation. Arles, Actes Sud, 2003, p. 101-127

ISBN : 2-7427-4665-X

FRANCFORT, Isabelle, OSTY, Florence, SAINSAULIEU, Renaud, UHALDE, Marc. Les mondes sociaux de l'entreprise. Paris, Desclée de Brouwer, 1995, 618 p.

ISBN : 2-220-03710-X

HEINICH, Nathalie, *La sociologie de l'art*. Paris, éditions La Découverte, 2004, 128 p.

ISBN : 2-7071-4331-6

LE COADIC, Yves-François. *La science de l'information*– PUF, QSJ, 2004, n°2873 3<sup>e</sup> édition, 2004, 127 p.

DE LEPINAY, Jean-Yves. Repérages dans un univers contrasté. Evolution, situation et perspectives du traitement documentaire des images animées. *Documentaliste-Sciences de l'information*, 2005, vol. 42, n°6, p. 412-419

MICHEL, Jean. Une exigence de professionnalisme au service du développement des hommes et des entreprises [en ligne]. ADBS, 2002 [consulté le 06/06/2006]

<http://www.adbs.fr/site/management/enjeux/>

MICHEL, Jean. De la créativité en documentation : des pistes pour un avenir radieux. *BBF*, Paris, 1990, t. 35, n°3, p. 193-201

PIERRE, Anne-Laure. *Etudes préalables pour la valorisation des « Archives photographiques »*. Le cas d'une bibliothèque spécialisée en ethnologie. Mémoire présenté en vue d'obtenir le DESS en sciences de l'information et de la documentation spécialisée, Paris, INTD, 2004, 91 p.

POULOT, Dominique. Les origines du conservateur. *Musées et collections publiques de France*, 1998-1999, n°221-222, p.31-40

SOULIER, Eddie. Les communautés de pratiques pour la gestion de connaissances. – In : BOUGHZALA, Imed, ERMINE, Jean-Louis. *Management des connaissances en entreprise*. Paris, Hermes Science publication, Lavoisier, 2004, p. 149-180

ISBN : 2 7462 0849 0

TOBELEM, Jean-Michel. *Le musée, une « organisation culturelle de marché ». Contribution à une doctrine de la gestion muséale*. Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, université Paris X Dauphine, UFR Sciences et organisation, 2003

TOURDOT, Christophe. *Méthode de valorisation d'un centre de documentation*, Mémoire présenté en vue d'obtenir le DESS en sciences de l'information et de la documentation spécialisée, Paris, INTD, 2002, 117 p.

VACHER, Béatrice. *La gestion de l'information en entreprise : enquête sur l'oubli, l'étourderie, la ruse et le bricolage organisés*. Paris, ADBS Editions, 1997, 231 p.

ISBN : 2-84365-002-X

VIDAL, Geneviève. Interview : Tous documentalistes, tous bibliothécaires, tous archivistes ! Entretien avec Dominique Cotte [en ligne] Captain Doc, juillet 2006 [consulté le 13/07/2006] <http://www.captaindoc.com/interviews/interviews28.html>

La modernisation du service public, *Sociologie pratique*. Paris, n°2, octobre 1999, 170 p.

<http://debatvirtuel.bpi.fr/abf/papers/6> : site sur le devenir des métiers de bibliothécaire. Débat sur la mise en place de référentiel pour emplois-types, pour l'évaluation du personnel.

## Adresses des sites Internet consacrés aux musées nationaux étudiés

Centre national d'Art et de culture – Georges Pompidou

<http://www.centrepompidou.fr/>

Ministère de la Culture et de la Communication

<http://www.culture.gouv.fr/>

Musée du Louvre

<http://www.louvre.fr/>

Musée d'Orsay

<http://www.musee-orsay.fr/>

Musée du Quai Branly

[www.quaibrantly.fr/](http://www.quaibrantly.fr/)

Musée national du Moyen Age - Thermes et hôtel de Cluny

<http://www.musee-moyenage.fr/>

Musée national des Arts asiatiques - Guimet

<http://www.museeguemet.fr/>

Musée d'Archéologie nationale

<http://www.musee-antiquitesnationales.fr/>

# Sigles

**ABF** : Association des bibliothécaires français

**ADBS** : Association des professionnels de l'information et de la documentation

**AE** : Département des Antiquités égyptiennes, Musée du Louvre

**AFROA** : Association française des régisseurs d'œuvres d'art

**AGCCPF** : Association générale des conservateurs des collections publiques de France

**AGER** : Département des Antiquités grecques, étrusques et romaines, Musée du Louvre

**AO** : Département des Antiquités orientales, Musée du Louvre

**CIDOC** : International Committee for Documentation of the International Council of Museums

**COM** : Contrat objectifs et moyens

**CQP** : Certificat de qualification professionnelle

**DAG** : Direction des Affaires générales, Ministère de la Culture et de la Communication

**DMF** : Direction des Musées de France, Ministère de la Culture et de la Communication

**ECIA** : European Council of Information Associations

**ENP** : École nationale du Patrimoine

**ENSSIB** : Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques

**EPA** : Établissement public à caractère administratif

**EPC** : Établissement public à caractère culturel

**ETP** : Équivalent-temps plein

**FFCR** : Fédération française des conservateurs-restaurateurs

**GPEC** : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences

**ICOM** : International Council of Museums

**INHA** : Institut national d'histoire de l'art

**INP** : Institut national du Patrimoine

**LOLF** : Loi organique relative aux lois de finances

**MDA** : Museum Documentation Association

**NTIC** : Nouvelles technologies de l'information et de la documentation

**OA** : Département des Objets d'art, Musée du Louvre

**RIME** : Répertoire interministériel des métiers de l'État

**RNCP** : Répertoire des qualifications professionnelles

**ROME** : Répertoire opérationnel des métiers et des emplois

**SMQ** : Société des Musées Québécois

**VAE** : Validation des acquis de l'expérience



# Annexes

## Annexe 1 : Guide d'entretien

Le guide d'entretien qui suit a été utilisé lors des 16 entretiens semi-directifs menés auprès d'agents chargés de la documentation scientifique dans des grands musées nationaux.

### « Le statut de l'institution

- les documents fondateurs (décret, COM, ...)
- était-il prévu de faire de l'institution un centre de recherche ?
- la documentation apparaît-elle dans les documents fondateurs de l'institution?
- Est-il prévu d'ouvrir un ou plusieurs centres de documentation, une médiathèque ?

### Le recrutement du personnel de documentation:

- le nombre
- le profil (formation ou non en doc, des formations professionnelles sont-elles envisagées ?)
- les postes statutaires et non statutaires

### La reconnaissance du personnel de documentation

- quelles sont les relations entre conservateurs et personnel de documentation ? Existe-t-il des liens hiérarchiques ?
- un audit a-t-il déjà été entrepris pour définir les profils de poste et les fonctions documentaires ?
- quelles sont les relations entre personnel de documentation et régie d'oeuvre ?

### Les fonctions du personnel de documentation

- en dehors des fonctions classiques (recherches documentaires, recherches bibliographiques, enrichissement du fonds, accueil du public...), êtes-vous associé à la présentation permanente des collections, aux expositions, aux colloques, aux publications, à l'enseignement ?

### Les outils

- informatique : base pour les oeuvres, pour la régie d'oeuvre, système centralisé ? Logiciel, formation à ces logiciels, base de données personnelles...)
- fichiers objets, photos
- thésaurus ou lexique

- les bases
- Internet/intranet

### **Les produits documentaires**

- dossiers d'oeuvres
- dossiers thématiques
- synthèse et analyse documentaires ?
- bulletin bibliographique ?
- revue de presse ?

### **La mutualisation des ressources**

- un réseau informatique en partage ?
- un Intranet ? Si oui que comprend-il ? Donne-t-il accès aux ressources documentaires ?
- des bases communes avec d'autres musées ?

### **L'organisation du centre de documentation**

- qui définit la politique documentaire ? Qui dirige le centre de doc ?
- qui définit les thèmes à traiter ? - les demandes de recherches documentaires sont-elles formulées uniquement par les conservateurs ?
- avez-vous un budget propre ?
- quelle est l'organisation de l'accueil (à tour de rôle, par spécialité,...)
- le type de documents mis à disposition (dossier, ouvrages, photos...)
- assurez-vous une permanence téléphonique ?

### **Les utilisateurs**

- quel est le public du centre de documentation ? (Le personnel du musée, les chercheurs français et étrangers, les étudiants, les enseignants, le monde du marché de l'art...)

### **La place de la photographie dans la documentation**

- gestion du fonds
- numérique ou argentique ?

### **Les archives**

- gestion
- fonds
- capacité d'accueil

### **La bibliothèque**

- la ou les bibliothèques ?
- Y a-t-il du personnel de bibliothèque ? Quels sont les rapports avec celui-ci ?

### **Contact avec les associations professionnelles »**

## Annexe 2 : Questionnaire

### Enquête auprès du personnel exerçant des fonctions de documentation scientifique dans les grands musées nationaux

#### Information personnelle

Age.....

Sexe.....

#### Niveau de formation initiale hors information-documentation

.....

#### Niveau de diplôme en information-documentation

.....

#### Statut

##### Titulaire

Intitulé du corps.....

##### Vacataire

Nom donné à la fonction.....

##### Contractuel

Nom donné à la  
fonction.....

#### Lieu d'exercice des fonctions

Nom de l'institution.....

Etes-vous intégré dans une conservation.....

Si oui, combien d'autres personnes exercent-elles des fonctions documentaires dans cette  
conservation ?.....

Etes-vous dans un service indépendant d'une ou des conservations ?.....

Si oui, quel nom porte ce service ?.....  
 Si oui, combien d'autres personnes exercent-elles des fonctions documentaires dans cette unité ?.....

Quels sont vos usagers principaux ? (conservateurs, personnes extérieures à l'institution.....)

Est-ce votre premier poste dans un musée ?.....

Quel est le titre porté par votre supérieur hiérarchique ?.....

**Activités exercées**

➤ **En information-documentation :**

<b>Intitulé</b>	<b>oui</b>	<b>non</b>
Recherche d'information		
Accueil de publics		
Acquisition et gestion d'ouvrages, de périodiques		
Formation des utilisateurs		
Administrateur de base de données		
Alimentation d'une base de données		
Alimentation d'un site		
Gestion d'un budget		
Réalisation de dossiers et de synthèse		
Archivage		
Gestion d'un fonds photographique		
Autres		

Si vous avez coché la case « Autres », pouvez-vous préciser lesquelles ?.....

➤ **Outils de travail utilisés :**

Intitulé	oui	non
Logiciel bureautique		
Plan de classement, thésaurus		
Logiciel documentaire (Alexandrie, Cindoc, Exlibris, Doris Loris...)		
Base de données SGBD (Mistral, Oracle, File maker...)		
Editeurs html		
Logiciel d'images		
Logiciel de gestion de contenu et web		
Autres logiciels		

➤ **Activités hors information-documentation**

Exercez-vous des activités de gestion des collections (récolement des œuvres, suivi des installations muséographiques, suivi des restaurations , suivi des analyses en laboratoire...) ?.....

Si oui, lesquelles ?.....

Etes-vous associé à l'organisation d'expositions ?.....

Participez-vous à des colloques ?.....

Avez-vous déjà publié ?.....

Si oui, quel type de publication ? (article de périodique, catalogue d'exposition, compte-rendu, monographie...).....

Enseignez-vous ?.....

Si oui, dans quel domaine ?.....

Participez-vous à des campagnes de fouilles ?.....

Autres activités.....

Si oui, lesquelles ?.....

➤ **Activités transversales**

Participez-vous à un projet ou à une activité transversale ? (projet de site web, projet de refonte de Base de données, réflexion sur les activités documentaires...)  
 Si oui, lesquels ?

**Niveau de satisfaction**

➤ **Niveau de satisfaction par rapport au travail actuel (cocher une case)**

Très satisfait	
Plutôt satisfait	
Plutôt insatisfait	
Très insatisfait	

➤ **Vos motifs de satisfaction (choisir au maximum 4 motifs dans la liste et numéroter de 1 à 4, le 1 étant le motif principal)**

L'autonomie	
L'intérêt du domaine dans lequel vous travaillez	
La diversité des activités	
L'utilité du métier-service rendu aux utilisateurs	
Les relations avec les collègues de travail	
La progression des responsabilités	
La progression en technicité	
Aucun motif	
Autres motifs	

Si vous avez coché la case « Autres motifs », pouvez-vous préciser lesquels ?

**Question supplémentaire**

Vous êtes-vous déjà présenté au concours de conservateur du patrimoine ?

Etes-vous membre d'une association professionnelle ?

Si oui, laquelle ?

Animez-vous ou participez-vous à un réseau lié aux fonctions en information-documentation ?

**Si vous souhaitez apporter des informations complémentaires**



## Annexe 3 : Lettre d'accompagnement du questionnaire

Bonjour,

Dans le cadre de ma formation professionnelle à l'Institut national des techniques documentaires (CNAM), je réalise une étude sur le personnel des grands musées nationaux exerçant des fonctions en documentation scientifique, en relation étroite avec les collections. Pour que cette étude soit au plus près de la réalité, reflète les spécificités et puisse présenter à terme un intérêt pour ce personnel, j'ai conçu un questionnaire que je désire vous soumettre.

Ce questionnaire est transmis aux personnels des musées du Louvre, Orsay, Guimet, Pompidou, Saint-Germain-en-Laye, Quai Branly et Cluny.

Les réponses resteront anonymes.

D'avance merci, pour l'intérêt que vous porterez à ma demande et au temps que vous consacrerez à remplir ce document. Mes remerciements sont d'autant plus chaleureux que je sais à quel point votre emploi du temps est chargé.

Je suis à votre disposition pour toute question.

Cordialement,

Corinne Jouys Barbelin

Chargée d'études documentaires

Musée du Louvre

Pavillon Mollien – bureau 138bis

75058 Paris cedex 01

01 40 20 68 25

[corinne.jouys@louvre.fr](mailto:corinne.jouys@louvre.fr)

## Annexe 4 : Résultats de l'enquête

Les résultats présentés ici sont ceux des questions fermées. Les chiffres notés en rouge indiquent le classement des résultats par ordre d'importance.

Age	20/29 ans	30/39 ans	40/49 ans	50 ans et +	Total
Nombre de réponses	5	25	15	12	57

Sexe	Féminin	Masculin
	47	10

### Répartition des réponses par lieu d'activité\*

Louvre	Orsay	Guimet	Art moderne	Quai Branly	Moyen Age
47	3	2	1	1	3

\*Le musée d'Archéologie nationale n'est pas représenté car aucun agent chargé de la documentation n'y travaille actuellement.

### Répartition des réponses par statut

Titulaires				Contractuels	Vacataires
Chargés d'études documentaires	Secrétaires de documentation	Ingénieurs d'études	Autres		
25	8	7	2	4	11

### Niveau de formation initiale hors information-documentation

Niveau de formation	Bac + 3	Bac + 4	Bac + 5	Bac + 8
Nombre de réponses	7	20	22	8

### Niveau de formation en information-documentation

Niveau de formation	Bac + 2	Bac + 3	Bac + 5	Aucun
Nombre de réponses	1	1	5	48

### Les activités documentaires

Intitulé	oui	non
Recherche d'information	55 <b>1</b>	2
Accueil de publics	38 <b>4</b>	19
Acquisition et gestion d'ouvrages, de périodiques	14	43
Formation des utilisateurs	20	37
Administrateur de base de données	14	43
Alimentation d'une base de données	44 <b>3</b>	13
Alimentation d'un site	11	46
Gestion d'un budget	12	45
Réalisation de dossiers et de synthèse	47 <b>2</b>	10
Archivage	38 <b>4</b>	19
Gestion d'un fonds photographique	33	24
Autres	6	

### Les outils de travail utilisés

Intitulé	oui	non
Logiciel bureautique	56 <b>1</b>	1
Plan de classement, thésaurus	28	29
Logiciel documentaire (Alexandrie, Cindoc, Exlibris, Doris Loris)	21	36
Base de données SGBD (Mistral, Oracle, File maker...)	49 <b>2</b>	8
Editeurs html	5	52
Logiciel d'images	39 <b>3</b>	18
Logiciel de gestion de contenu et web	6	51
Autres logiciels	1	

### Activités professionnelles hors information-documentation

Intitulé	Oui	Non
Participation aux expositions	39	18
Participation à des colloques	23	34
Publication	43	14
Enseignement	22	35
Participation à des fouilles	11	46

Participation à une activité transversale	Oui	Non
	9	47

### Niveau de satisfaction par rapport au poste actuel

Très satisfait	<b>11</b>
Plutôt satisfait	<b>39</b>
Plutôt insatisfait	<b>5</b>
Très insatisfait	<b>2</b>

### Les motifs de satisfaction

Ages	20/29	30/39	40/49	50 et +	total
L'autonomie	8 <b>3</b>	34 <b>2</b>	26 <b>3</b>	20 <b>2</b>	<b>88 2</b>
L'intérêt du domaine dans lequel vous travaillez	16 <b>1</b>	104 <b>1</b>	46 <b>1</b>	26 <b>1</b>	<b>192 1</b>
La diversité des activités	3	32 <b>3</b>	29 <b>2</b>	18 <b>3</b>	<b>82 3</b>
L'utilité du métier-service rendu aux utilisateurs	3	9	17	14	<b>43 4</b>
Les relations avec les collègues de travail	5	13	13	4	<b>35 5</b>
La progression des responsabilités	9 <b>2</b>	14	4	1	<b>28 6</b>
La progression en technicité	1	8	2	5	<b>16 7</b>
Aucun motif					
Autres motifs			*	*	

### La mobilité

Est-ce votre premier poste en musée ?	Oui	Non
	32	25

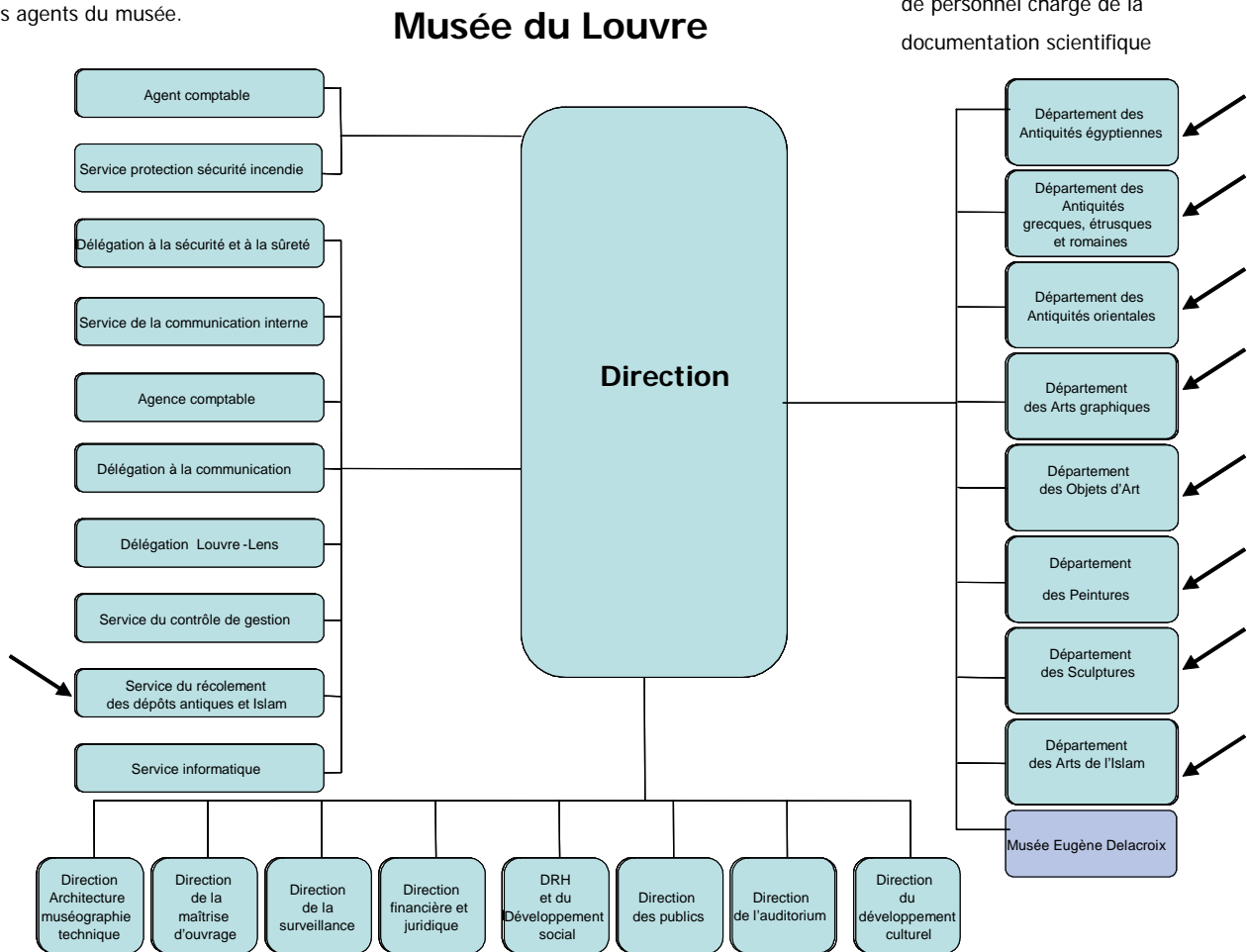
### Questions supplémentaires

	Oui	Non
Présentation au concours des conservateurs	19	38
Participation à une association professionnelle	6	51
Participation à un réseau professionnel	2	55

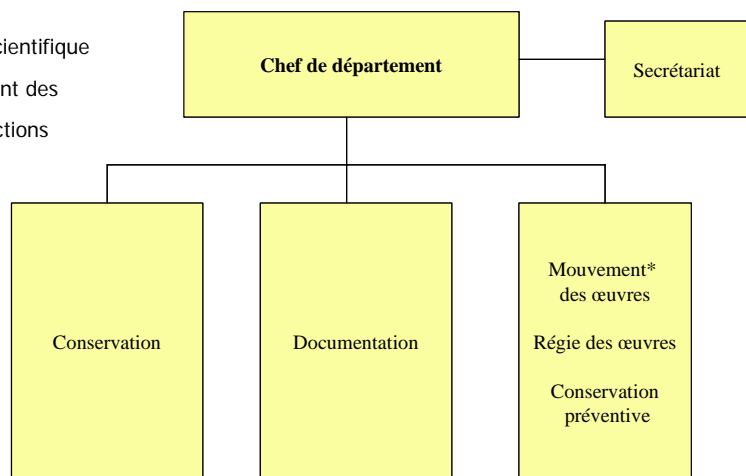
## Annexe 5 : Organigrammes\* et implantations des unités documentaires

\* Ces organigrammes sont repris des sites Internet, des rapports d'activités ou ont été remis par des agents du musée.

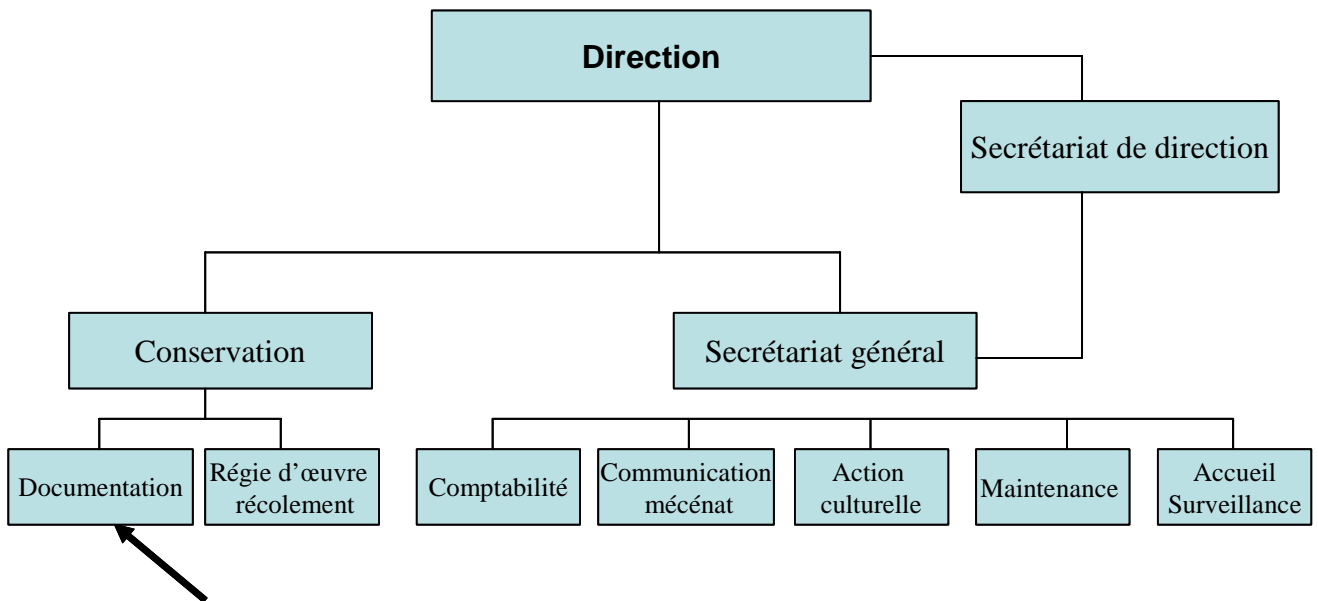
La flèche indique l'emplacement d'une documentation scientifique ou de personnel chargé de la documentation scientifique



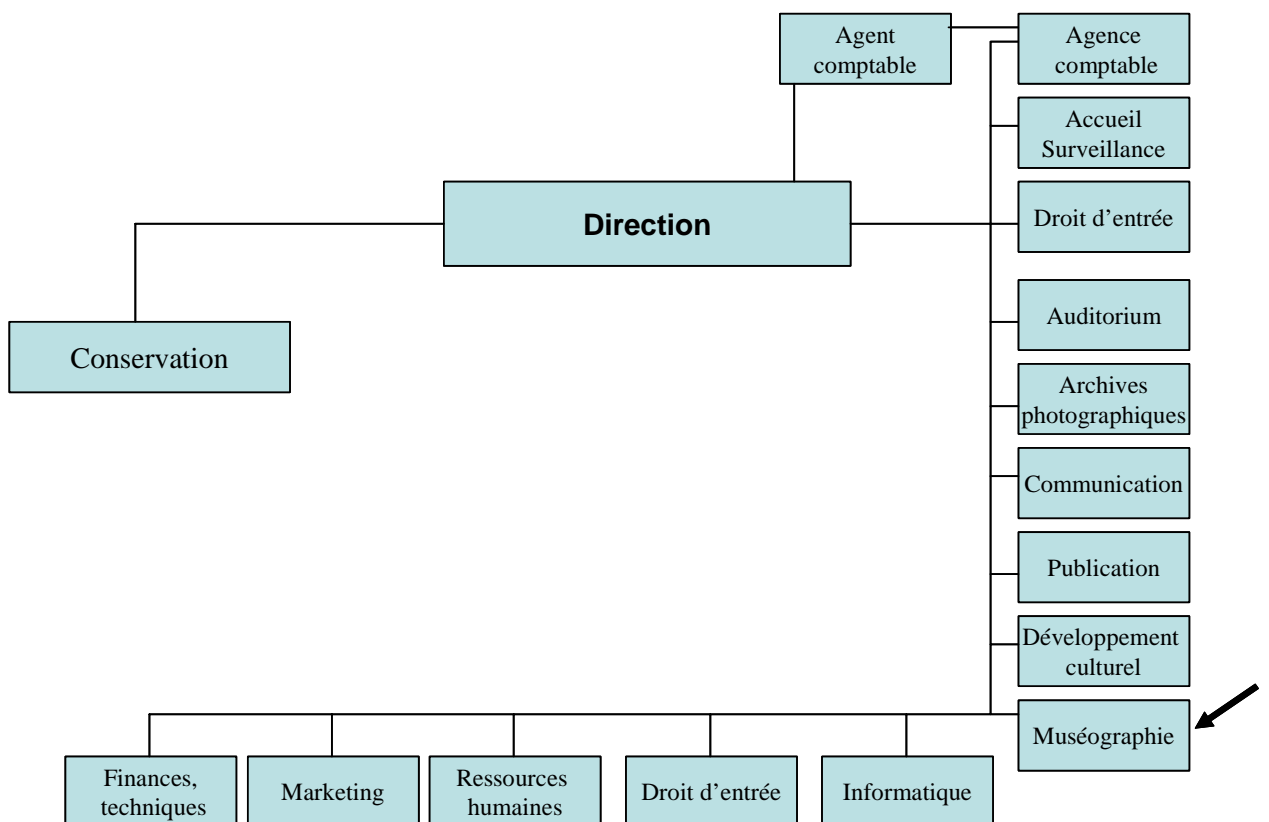
Organisation type d'un département scientifique du Louvre, à l'exception du département des Antiquités égyptiennes organisé en sections chronologiques et géographiques :



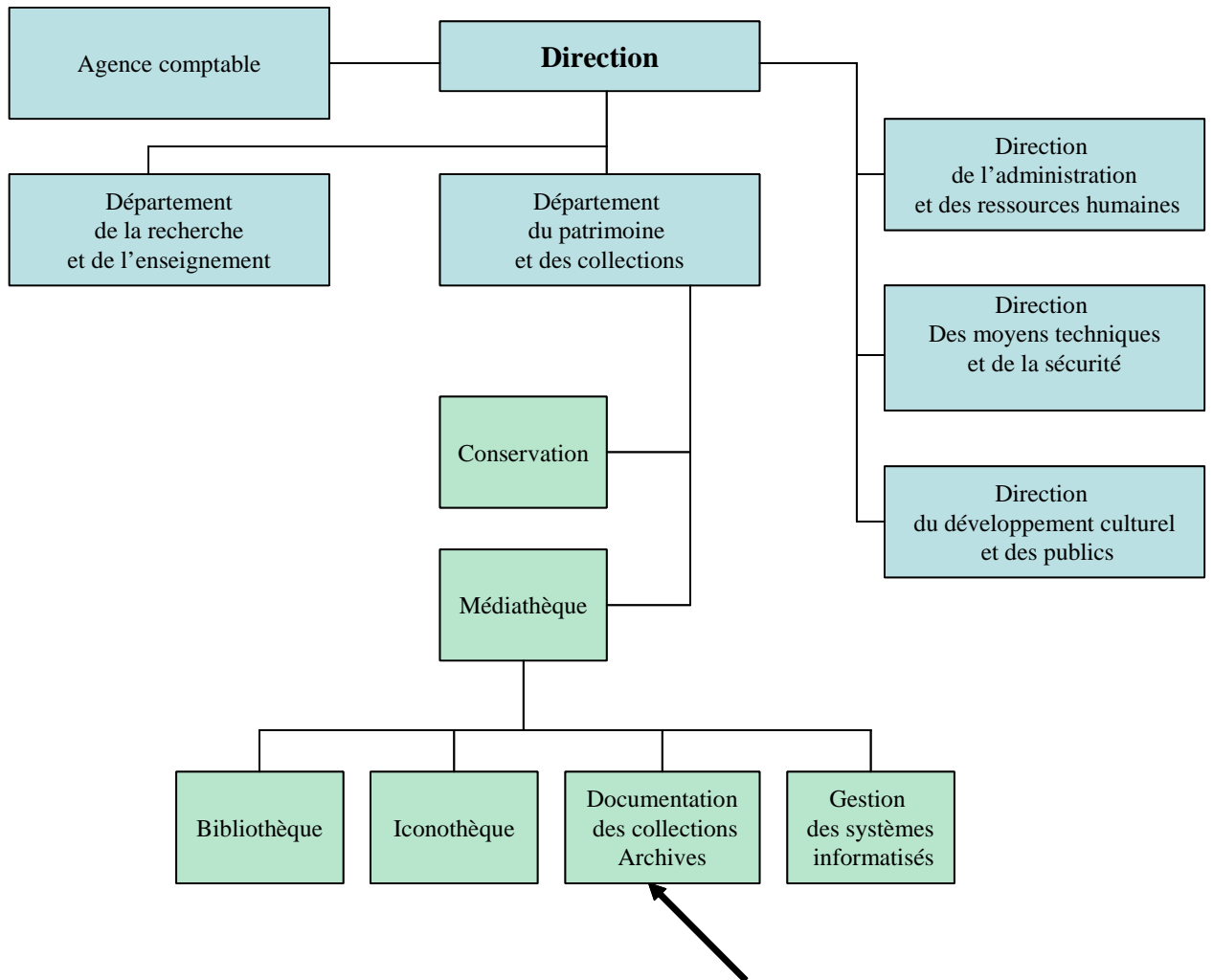
## Musée national du Moyen Age-Thermes de Cluny



## Musée national des Arts asiatiques-Guimet

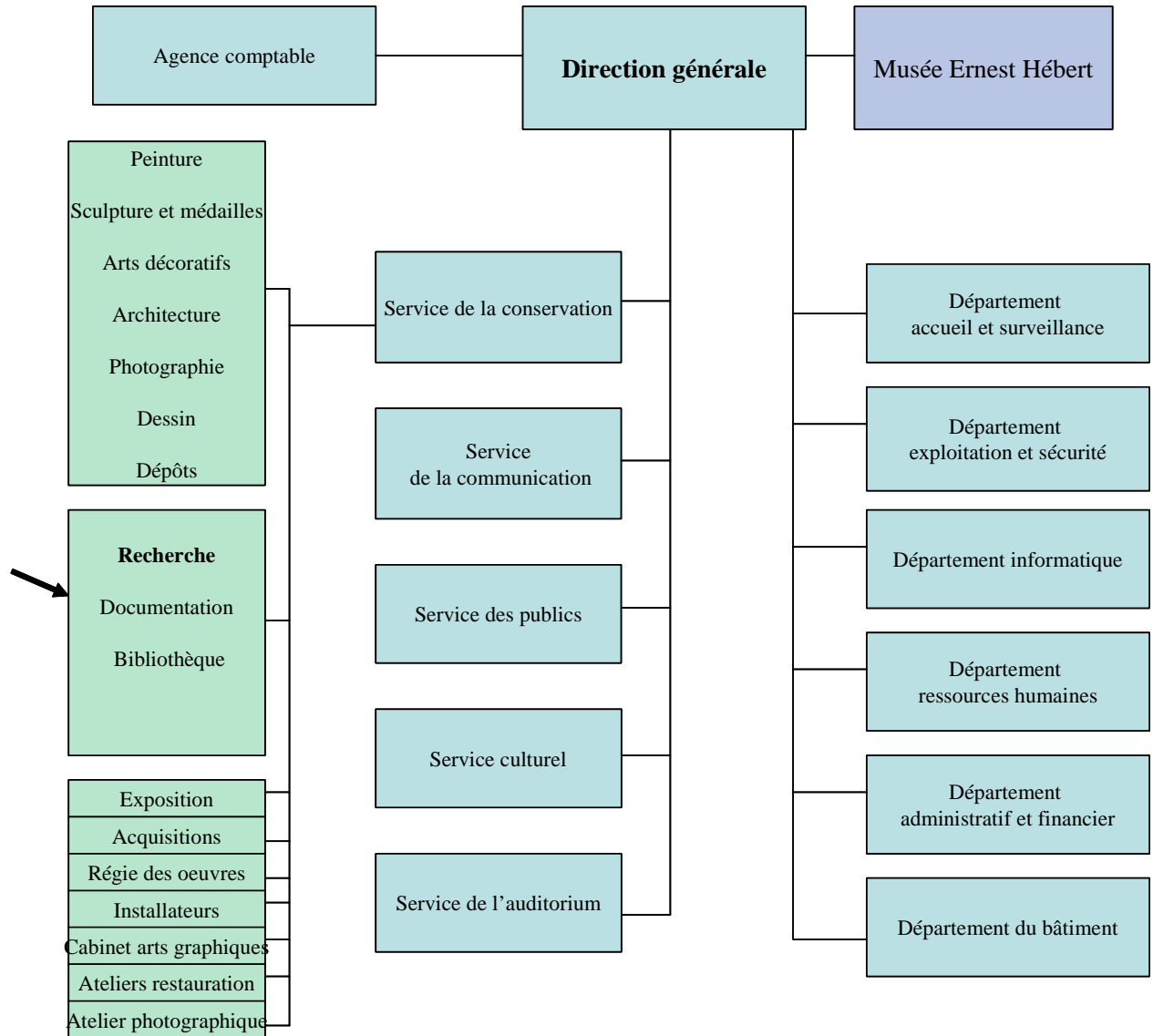


## Musée du Quai Branly\*



\*Seul est détaillé le département du patrimoine et des collections

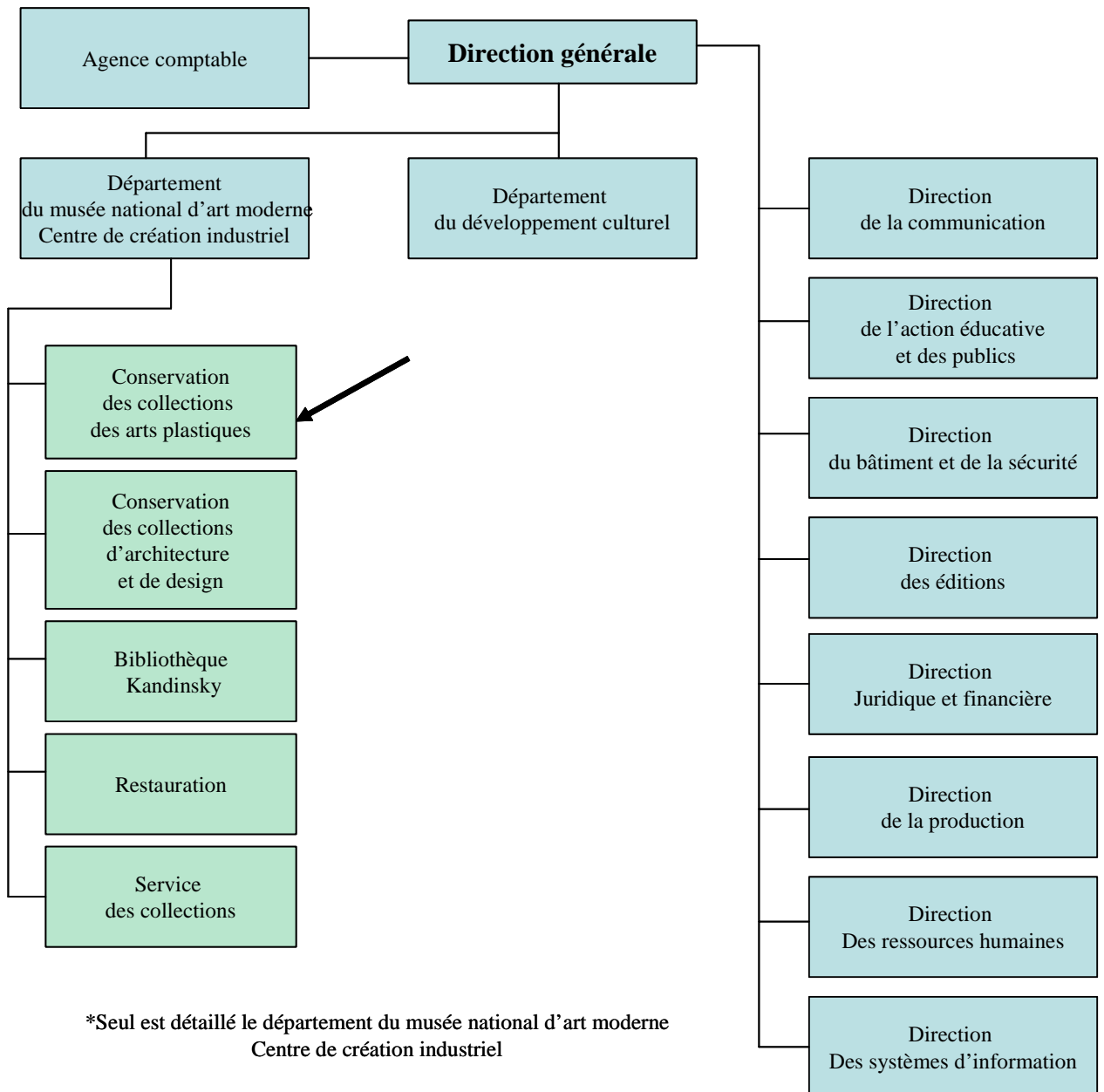
# Musée d'Orsay\*



\*Seul est détaillé le service de la conservation



# Centre national d'art et de culture Georges Pompidou\*



## Annexe 6 : Emploi-référence RIME

CODE DE L'EMPLOI-RÉFÉRENCE : ER13-10

<b><i>CHARGÉ DE COLLECTIONS OU DE FONDS PATRIMONIAUX</i></b>		<b>DOMAINE FONCTIONNEL CULTURE ET PATRIMOINE</b>
<b>DÉFINITION SYNTHÉTIQUE</b>		
Assurer l'enrichissement, la gestion, l'analyse et la valorisation de fonds et collections (ouvrages, documents, objets, œuvres d'art, ...), ou participer à ces missions.		
<b>ACTIVITÉS PRINCIPALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ - Collecte, enrichissement, classement, catalogage et inventaire, conservation des fonds et des collections (conservation préventive et mise en œuvre de la restauration)</li> <li>→ - Étude scientifique ou participation à la connaissance des fonds et des collections</li> <li>→ - Contribution à des actions de documentation et de formation</li> <li>→ - Participation à la politique de diffusion et de mise à disposition des fonds et des collections</li> <li>→ - Information et conseil au public</li> <li>→ - Proposition et mise en œuvre des actions de valorisation (expositions, publications, mises en ligne, etc.)</li> <li>→ - Organisation du mouvement des œuvres</li> <li>- Éventuellement : missions d'expertise dans son domaine de compétence et dans le cadre des dispositions réglementaires applicables</li> </ul>		
<b>SAVOIR-FAIRE</b>	<b>CONNAISSANCES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ - Conduire un projet</li> <li>→ - S'insérer au sein de l'équipe scientifique et participer aux projets de l'établissement</li> <li>→ - Rendre compte de son activité</li> <li>→ - Communiquer en direction du public</li> <li>→ - Le cas échéant, animer et encadrer une équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissances scientifiques liées au domaine d'intervention (histoire, histoire de l'art, histoire des institutions, etc.)</li> <li>- Techniques relatives à la gestion des collections et fonds patrimoniaux (traitement, conservation, etc.)</li> <li>- Législation et réglementation en matière patrimoniale</li> <li>- Marché de l'art et acteurs institutionnels</li> <li>- Technologies de l'information et de la communication</li> </ul>	

→ Les flèches indiquent les activités et compétences que peuvent mettre en œuvre les professionnels de l'I-D chargés de la documentation scientifique en musée.

<b>CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité</li> <li>- Contact avec le public (présidence de salle de lecture, conférences, visites, etc.)</li> </ul>	
<b>TENDANCES D'ÉVOLUTION</b>		
<b>FACTEURS CLÉS À MOYEN TERME</b>	<b>IMPACT SUR L'EMPLOI-RÉFÉRENCE</b>	
	<i>Qualitatif</i>	<i>Quantitatif</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recours accru aux technologies de l'information</li> <li>- Complexification de l'environnement juridique</li> <li>- Diversification des publics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences à développer en ces domaines</li> </ul>	

## **Annexe 7 : Extrait du *Guide de l'évaluation / notation*, Direction des Affaires générales, ministère de la Culture et de la Communication, novembre 2004**

### **« La notation [...] »**

[p. 56-57]

Pour les agents appartenant aux corps des secrétaires de documentation, des chargés d'études documentaires :

- Maîtrise et suivi des techniques documentaires : normes de gestion documentaire, suivi de l'évolution des normes nationales et européennes, catalogage, réglementation, organisation et classement, tableaux de gestion, campagnes photographiques, constitution de dossiers documentaires
- Connaissance de l'informatique documentaire
- Capacité à exploiter des outils de recherche
- Capacité à créer des outils de recherche
- Capacité à enrichir le fonds documentaire : collecte, tri, classement, saisie...
- Capacité à conduire une recherche
- Capacité à la valorisation de l'activité du service et à la communication
- Maîtrise d'une ou de plusieurs langues
- Capacité à transmettre des informations, des savoirs et des savoir-faire
- Capacités rédactionnelles
- Connaissance des règles relatives à la propriété littéraire et artistique

Pour les agents appartenant aux corps des conservateurs du patrimoine, des conservateurs généraux, des techniciens de recherche, des assistants ingénieurs, des ingénieurs d'études, des ingénieurs de recherche :

- Capacité d'analyse des objets, des dossiers ou des situations
- Connaissances scientifiques ou techniques
- Capacité à mettre en application ses connaissances scientifiques ou techniques
- Capacité à mener une activité de recherche
- Capacité à faire aboutir un dossier, un projet
- Capacité à définir et maîtriser les délais
- Capacité d'initiative, sens de l'anticipation
- Aptitude à la négociation professionnelle
- Connaissance et respect des conditions de conservation du patrimoine
- Capacité d'adaptation à l'évolution des fonctions, des problématiques, des méthodes et des outils
- Capacité à transmettre des savoirs et des savoir-faire
- Capacité à la valorisation interne ou externe de son activité professionnelle et de celle de son service
- Capacités rédactionnelles
- Qualité de la communication orale (conférences, colloques...)
- Qualité de la gestion des relations avec le public
- Connaissances des règles relatives à la propriété littéraire et artistique »

## Annexe 8 : Grille d'évaluation des compétences du personnel de documentation Musée du Louvre

Grille d'analyse des compétences - évaluation

Compétences	Niveau de connaissances / compétences <sup>b</sup>				Niveau de mise en œuvre <sup>c</sup>			
	0	1	2	3	0	1	2	3
<b>Savoirs</b>								
* Maîtrise et suivi de l'évolution des techniques documentaires <sup>a</sup>								
Connaissances scientifiques : secteur de recherche, collections, muséographie, objets...								
<b>Savoir-faire</b>								
* Connaissance de l'informatique documentaire								
* Capacité à exploiter les outils de recherche								
* Capacité à créer des outils de recherche								
* Capacité à enrichir le fonds documentaire								
* Capacité à conduire une recherche								
* Maîtrise d'une ou plusieurs langues vivantes								
* Capacité à transmettre des informations, des savoirs et des savoir-faire (colloques, cours...)								
* Capacités rédactionnelles								
Capacité d'analyse des objets								
Connaissance et respect des conditions de conservation du patrimoine								
Capacité à organiser et à coordonner le travail								
Capacité à définir et maîtriser les délais								
<b>Savoir-être</b>								
* Capacités à dialoguer et à coopérer avec les partenaires professionnels internes et externes								
* Autonomie et sens de l'organisation								
* Capacité à travailler en équipe								
* Capacité à la valorisation de l'activité du service et à la communication								
Capacité d'initiative, sens de l'anticipation								

<sup>a</sup> critères d'appréciation s'appliquant aux corps des secrétaires de documentation et des chargés d'études documentaires définis dans le cadre de la réforme de la notation (arrêté du 23/12/2003)

<sup>b</sup> normes de gestion documentaire, suivi de l'évolution des normes nationales et européennes, catalogage, réglementation, organisation et classement, tableaux de gestion, campagnes photographiques, constitution de dossiers documentaires

<sup>b</sup> 4 niveaux de connaissances / compétences :

0 - sans objet  
 1 - connaissance générale (histoire de l'art, informatique...),  
 2 - connaissance adaptée au domaine d'activité,  
 3 - connaissance approfondie dans le domaine d'activité.

<sup>c</sup> 4 niveaux de mise en œuvre des compétences :

0 - sans objet  
 1 - ponctuel  
 2 - régulier  
 3 - fréquent

Service formation et gpec - 01/03/2004

## Annexe 9 : Liste des compétences en information et documentation, *Euroréférentiel*, volume 1

### Liste des domaines

<b>Groupe I – INFORMATION</b>	<b>35</b>
I01 – Relations avec les usagers et les clients	37
I02 – Compréhension du milieu professionnel	39
I03 – Application du droit de l'information	40
I04 – Gestion des contenus et des connaissances	42
I05 – Identification et validation des sources d'information	44
I06 – Analyse et représentation de l'information	45
I07 – Recherche de l'information	46
I08 – Gestion des collections et des fonds	47
I09 – Enrichissement des collections et des fonds	49
I10 – Traitement matériel des documents	50
I11 – Aménagement et équipement	52
I12 – Conception de produits et services	53
<b>Groupe T – TECHNOLOGIES</b>	<b>55</b>
T01 – Conception informatique de systèmes d'information documentaire	57
T02 – Développement informatique d'applications	58
T03 – Publication et édition	59
T04 – Technologies de l'Internet	61
T05 – Technologies de l'information et de la communication	62
<b>Groupe C – COMMUNICATION</b>	<b>63</b>
C01 – Communication orale	65
C02 – Communication écrite	66
C03 – Communication audiovisuelle	67
C04 – Communication par l'informatique	68
C05 – Pratique d'une langue étrangère	69
C06 – Communication interpersonnelle	70
C07 – Communication institutionnelle	71

## Les domaines de compétence

<b>Groupe M – MANAGEMENT</b>	<b>73</b>
M01 – Management global de l'information	75
M02 – Marketing	76
M03 – Vente et diffusion	77
M04 – Gestion budgétaire	78
M05 – Gestion de projet et planification	79
M06 – Diagnostic et évaluation	80
M07 – Gestion des ressources humaines	81
M08 – Formation et actions pédagogiques	82
<b>Groupe S – AUTRES SAVOIRS</b>	<b>83</b>
S01 – Savoirs complémentaires	85