



**HAL**  
open science

## Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque

Emilie Groshens

### ► To cite this version:

Emilie Groshens. Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque. domain\_shs.info.docu. 2007. mem\_00000672

**HAL Id: mem\_00000672**

**[https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00000672](https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000672)**

Submitted on 17 Sep 2008

**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

*Emilie GROSHENS*

le 26 octobre 2007

Fonctionner sans documentaliste : distribuer le  
travail documentaire entre utilisateurs et  
secrétaires

L'exemple du département fiscal d'une banque

Jury  
Brigitte GUYOT  
Isabelle LEROUGE

**Cycle supérieur Promotion XXXVII**

# Remerciements

Mes remerciements s'adressent d'abord à Brigitte Guyot pour avoir accepté de suivre mon travail, s'y être intéressée et m'avoir guidée dans ma réflexion.

Je remercie ensuite l'ensemble de l'équipe du département fiscal qui a accepté de m'accorder un peu de temps pour me permettre de réaliser cette étude.

Je tiens également à remercier les documentalistes qui m'ont accueillie dans leur structure, pour leurs conseils et leur gentillesse.

Merci aussi à Jonathan de m'avoir conseillée dans l'analyse des compétences et de m'avoir lue.

Enfin je remercie Julien pour son infinie patience, son soutien et ses encouragements sans cesse renouvelés depuis le début de mon parcours d'étudiante.

# Notice

**Notice :** GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.* 2007. 170 p. Mémoire DESS, Sciences de l'information et de la documentation spécialisées, INTD

**Résumé :** Ce mémoire propose une approche organisationnelle et humaine des systèmes d'information. A travers l'exemple d'un dispositif sans documentaliste, réparti entre des fiscalistes, des secrétaires et une agence d'abonnement, il s'intéresse aux acteurs connexes ou substituts aux professionnels de l'information-documentation (I&D). Après avoir défini les concepts et enjeux liés aux dispositifs documentaires et à la démarche qualité, l'analyse se concentre sur les activités effectuées sur les postes de fiscaliste et de secrétaire aide-documentaliste. Elle permet alors de dresser une cartographie comparée de leurs compétences documentaires avec celle des professionnels de l'I&D. Puis, l'étude met en relief les dysfonctionnements du système et préconise des solutions pour en améliorer la qualité. En corolaire, l'auteur réfléchit au positionnement des professionnels de l'I&D et invite tous les acteurs de l'information et de la médiation à la connaissance et au partage.

**Descripteurs :** Activité d'information ; Compétence ; Démarche qualité ; Juriste ; Organisation ; Poste de travail ; Professionnel de l'information ; Référentiel ; Secrétaire ; Système d'information

# Table des matières

Liste des tableaux.....	7
Liste des figures .....	8
<b>Introduction.....</b>	<b>9</b>
<b>Partie 1. Les systèmes documentaires : une problématique organisationnelle et humaine .....</b>	<b>13</b>
1.1 Les systèmes documentaires à l'heure du management de la qualité.....	14
1.1.1 Différentes approches de la notion de système .....	14
1.1.1.1 Un concept composite.....	14
1.1.1.2 L'approche systémique.....	15
1.1.1.3 L'approche de l'économie des services.....	17
1.1.2 Les systèmes documentaires .....	18
1.1.2.1 L'information-documentation .....	18
1.1.2.2 Systèmes ou dispositifs documentaires .....	21
1.1.2.2.1 Tentative de définition .....	21
1.1.2.2.2 La chaîne documentaire .....	23
1.1.2.2.3 Les systèmes d'information personnels .....	25
1.1.3 La démarche qualité .....	27
1.2 Les acteurs de l'information-documentation .....	30
1.2.1 Eléments de terminologie.....	30
1.2.1.1 Besoins et usages.....	30
1.2.1.2 Métiers et compétences .....	31
1.2.2 Compétences en information-documentation .....	34
1.2.2.1 Compétences des professionnels de l'I&D.....	34
1.2.2.2 Métacom pétence et culture de l'information.....	36
1.2.3 Les protagonistes des services d'information.....	39
1.2.3.1 Situation générale .....	39
1.2.3.2 Le cas des juristes .....	41
1.2.4 Le secteur de l'information-documentation .....	45
1.2.4.1 Positionnement d'un secteur d'activité.....	45
1.2.4.2 Les professionnels de l'I&D .....	47
1.2.5 Les acteurs « connexes » ou substituts .....	50

1.2.5.1 Les utilisateurs gestionnaires et producteurs .....	50
1.2.5.2 Les sociétés externes ou prestataires .....	52
1.2.5.3 Les secrétaires .....	55
<b>Partie 2. Le trio utilisateur/secrétaire/société externe : l'expérience du département fiscal d'une banque .....</b>	<b>61</b>
2.1 Méthodologie de l'étude .....	62
2.1.1 L'audit documentaire .....	62
2.1.2 L'entretien, l'observation et le questionnaire .....	63
2.1.3 Le <i>benchmarking</i> .....	64
2.2 Contexte : la structure.....	65
2.2.1 Présentation et organigramme .....	65
2.2.2 Profil des usagers : le fiscaliste.....	66
2.3 Etat des lieux documentaire.....	70
2.3.1 Les ressources .....	70
2.3.2 La configuration du système.....	71
2.3.3 Cartographie des compétences.....	75
2.3.4 Analyse des besoins .....	82
<b>Partie 3. Préconisations pour améliorer la qualité du système documentaire... 86</b>	
3.1 Les solutions mises en œuvre .....	87
3.1.1 L'organisation du fonds.....	87
3.1.2 La visibilité sur l'offre.....	89
3.1.3 Les procédures .....	89
3.1.4 La fiche de poste.....	93
3.1.5 La formation des opérateurs .....	95
3.1.6 L'estimation du gain des solutions .....	96
3.2 Les facteurs de succès .....	98
3.2.1 Conduire le changement .....	98
3.2.2 Quelques axes d'optimisation possibles .....	100
3.3 Réflexion sur les opportunités d'action pour le professionnel de l'I&D .....	102
<b>Conclusion.....</b>	<b>104</b>
Bibliographie.....	107
I. Système d'information .....	109
II. Management de la qualité.....	111
III. Usages, usagers, besoins d'information.....	112
IV. Métiers.....	114

V. Compétences .....	118
Index des auteurs .....	123
Glossaire .....	125
Annexes .....	131
Annexe 1 : Guides d'entretien.....	132
Annexe 2 : Questionnaire.....	135
Annexe 3 : Grille d'analyse des compétences .....	137
Annexe 4 : Procédures.....	138
Annexe 5 : Fiche de poste.....	164

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> : Comparatif des activités documentaires des secrétaires et des documentalistes .....	59
<b>Tableau 2</b> : Comparaison des compétences documentaires des acteurs étudiés.....	77



## Liste des figures

<b>Figure 1</b> : Le modèle systémique.....	16
<b>Figure 2</b> : Le triangle des services .....	17
<b>Figure 3</b> : La chaîne documentaire .....	23
<b>Figure 4</b> : Le système d'information.....	24
<b>Figure 5</b> : Le macro secteur de l'information.....	46
<b>Figure 6</b> : Organigramme de la structure .....	65
<b>Figure 7</b> : Diagramme d'activité d'un fiscaliste .....	69
<b>Figure 8</b> : Partage de la chaîne documentaire du dispositif collectif du département .....	72
<b>Figure 9</b> : Cartographie des compétences des acteurs par domaines et par niveaux.....	80
<b>Figure 10</b> : Exemple d'une procédure : "Procédure d'emprunt de la documentation".....	92
<b>Figure 11</b> : Extrait de la fiche de poste réalisée .....	94

# Introduction

Dans les entreprises, le professionnel de l'information-documentation n'a pas toujours sa place. Restructurations, réduction des coûts et développement de nouveaux outils peuvent être à l'origine de l'absence de ressource humaine qualifiée pour gérer et traiter un volume documentaire<sup>1</sup> important, ou de configurations partagées entre plusieurs acteurs, ne faisant pas toujours intervenir le professionnel de la documentation. Les fonctions documentaires sont alors prises en charge par des non spécialistes et réparties en différents lieux, services, personnes et compétences : service de communication, service informatique, prestataires ou sociétés externes, secrétaires ou assistants, et utilisateurs eux-mêmes.

Ces situations peuvent alors impliquer une transformation des métiers. En effet, de tels systèmes amenant d'autres professions plus ou moins voisines du secteur de l'I&D à assumer des activités documentaires, induisent souvent une hybridation des fonctions, les tâches documentaires venant parasiter le cœur de métier. Dans d'autres cas, les activités informationnelles peuvent être intégrées au métier, comme c'est le cas chez les chercheurs par exemple, pour qui elles font partie de la culture et du travail de recherche et d'analyse. On peut alors s'interroger sur les frontières qui séparent les activités métiers des activités documentaires et sur les interactions pouvant s'opérer entre elles.

Dans de tels contextes, on peut également se poser la question du rôle des professionnels de l'I&D<sup>2</sup>, et ce d'autant plus pour une profession dont l'identité, fragile, s'est déjà construite en opposition et en porte-à-faux vis-à-vis d'autres métiers du document, de l'information et des technologies.

L'enjeu de ce mémoire vise donc à se focaliser sur les aspects humains et organisationnels des systèmes d'information en s'interrogeant sur les protagonistes de l'information-documentation, et en particulier sur les acteurs connexes aux professionnels de l'I&D. A travers cette étude, je me propose plus spécifiquement d'envisager leurs rôles dans les dispositifs d'information, en évaluant les tâches documentaires prises en charge – tant du point de vue intellectuel que sur un plan plus matériel de gestion administrative, organisationnelle et physique des stocks et des flux. En corollaire de cette analyse, il s'agit de réfléchir à la place du professionnel de l'information-documentation, vis-à-vis de ces acteurs substitués ou adjacents, dans un contexte économique de plus en plus qualitatif, concurrentiel et technicisé.

Réalisée à partir d'une enquête de terrain effectuée au sein du département fiscal d'une banque, mon étude concerne plus particulièrement trois catégories d'acteurs rencontrées

---

<sup>1</sup> Papier ou électronique.

<sup>2</sup> Cette abréviation renvoie à l'expression « information-documentation ». Elle est employée par les associations professionnelles et sera utilisée à plusieurs reprises dans ce mémoire.

durant mon stage : les professionnels, en l'occurrence fiscalistes, ayant de forts besoins informationnels dans l'exercice de leur métier et rendus autonomes dans leur activité documentaire ; les secrétaires souvent en charge de tâches documentaires en plus de leur activité de secrétariat ; et enfin les sociétés externes, pouvant agir en complémentarité ou en substitution à l'activité du documentaliste. Dans le contexte étudié, le dispositif documentaire ne comporte pas de poste de documentaliste et fonctionne de manière distribuée entre ces trois types d'acteurs, laissant une part importante d'autogestion aux utilisateurs. Au cours de mon observation, je me suis concentrée sur les acteurs internes au département, en portant mon intérêt sur les deux métiers se partageant l'essentiel des fonctions documentaires. Un recueil de la littérature du domaine de l'I&D m'a permis de constater que le rôle et la place des secrétaires dans le secteur étaient très peu abordés, et que les fiscalistes, trop spécialisés sans doute, étaient absents des articles scientifiques. Cet examen a aussi fait ressortir des études sur les activités et l'environnement informationnels juridiques, pouvant apporter de la matière et un point de comparaison intéressant pour envisager les pratiques des fiscalistes. Ces derniers représentent en effet une branche des professionnels du droit. Au même titre que les juristes, leur activité dépend de l'information et de la documentation, aussi le volume de documentation acquis et à gérer est important, et une part de leur travail est assujettie au traitement de l'information.

Ma démarche d'analyse consistera à comparer les activités et les compétences de ces acteurs avec celles des professionnels de l'I&D afin d'esquisser des parallèles et d'amorcer une réflexion sur les opportunités d'action pour le professionnel de l'I&D. Il s'agira ainsi d'envisager jusqu'où ces professionnels peuvent être autonomes sans spécialistes de la documentation, autrement dit si un expert du contenu peut posséder une expertise en documentation, et si la polyvalence des secrétaires leur permet d'intégrer des compétences en gestion documentaire.

Après avoir défini les systèmes documentaires, l'activité et les enjeux de la profession de l'information-documentation, en les situant dans le contexte actuel de performance et de qualité, je tenterai, dans une première partie, de dresser un état des lieux des acteurs de l'I&D. Je proposerai alors d'esquisser un tableau positionnant le secteur par rapport à celui plus global de l'information et représentant les acteurs connexes ou substitués aux professionnels de la documentation décrits dans la seconde étape de l'étude. Cette première phase théorique s'appuiera sur des références bibliographiques me permettant de définir un certain nombre de concepts utiles à l'analyse, en particulier les notions liées aux métiers et aux compétences.

L'étude du terrain s'attachera, dans une seconde partie, à explorer un modèle de gestion distribuée et à analyser le fonctionnement d'un dispositif sans documentaliste. Elle

s'effectuera d'abord par l'examen détaillé des activités des fiscalistes et des secrétaires, en particulier celles débordant de leur cœur de métier pour rejoindre celles des gestionnaires et spécialistes de l'information-documentation, combiné à l'observation des pratiques. Je chercherai ainsi à dégager leurs compétences documentaires, à l'aide d'une grille de comparaison basée sur le référentiel des compétences des professionnels de l'I&D établi par les associations professionnelles au niveau européen. A l'issue de cette analyse, j'envisagerai les limites du système, en tentant de faire émerger les besoins et les dysfonctionnements.

Cet audit documentaire aboutira enfin à la troisième partie consacrée aux préconisations visant à palier les problèmes liés à cette configuration, notamment en termes de performance du système. J'y décrirai alors les différentes solutions proposées et mises en œuvre afin d'améliorer la qualité et de faciliter la gestion du dispositif. Enfin, ces observations et ces divers axes de chantier et de réflexion me permettront, en guise de conclusion, d'apporter un éclairage et des recommandations sur le positionnement possible de la profession de l'I&D.

*Nota bene* : A la fin du mémoire et de la bibliographie, un glossaire<sup>3</sup> propose une définition de nombreux termes employés dans cette étude et permettra de guider le lecteur dans les concepts abordés tout au long du mémoire.

---

<sup>3</sup> Voir Glossaire, p.125.

# **Partie 1.**

## **Les systèmes documentaires : une problématique organisationnelle et humaine**

## 1.1 Les systèmes documentaires à l'heure du management de la qualité

---

Afin de pouvoir étudier l'activité documentaire de certains professionnels et me pencher sur l'organisation d'un dispositif documentaire sans documentaliste, il est nécessaire auparavant de définir les notions de « système d'information » ou « dispositif documentaire » ainsi que l'objet et l'activité « information-documentation ». Or, ces concepts ne peuvent s'expliquer aujourd'hui indépendamment des exigences actuelles du management de la qualité.

### 1.1.1 Différentes approches de la notion de système

#### 1.1.1.1 Un concept composite

Etymologiquement, le mot « système » vient du grec « *sustêma* » signifiant « ensemble cohérent ». Le groupe de travail de l'AFSCET<sup>4</sup> propose de retenir la définition de Jacques Lesourne comme « *ensemble d'éléments en interaction dynamique* », à laquelle Joël de Rosnay a ajouté la notion de finalité : « *organisé en fonction d'un but* ». (2, DONNADIEU et all., p3) Ces notions transparaissent également chez Brigitte Guyot à travers l'idée de construction et de contexte : « *le terme de système renvoie à une construction qui se traduit notamment par des dispositifs techniques ou organisationnels, à l'intérieur de situations particulières.* » Elle esquisse l'hétérogénéité des éléments entrant en jeu dans un système et souligne « *l'acception large du terme* » dont elle propose une définition plus exhaustive et précise :

« ensemble d'éléments structurés autour d'objectifs et de missions, se dotant d'une organisation (qui se découpe en fonctions et en processus), de règles de fonctionnement et de contrôle, et ayant des relations avec ses environnements (qu'ils soient internes ou externes). » (7, GUYOT, p1-2)

Cette définition permet de dégager les éléments clés d'un système, notamment les notions de pluralité, de cohésion, de structure, de finalité, et de régulation. Synonyme de « dispositif », défini dans le Grand dictionnaire Larousse universel comme « *[ensemble] de pièces constituant un mécanisme* », « *ensemble des mesures prises, des moyens mis en œuvre dans un but déterminé* », ou comme « *agencement* » et « *aménagement* », intégrant aujourd'hui la dimension humaine selon Brigitte Juanals, le système renvoie à l'idée pragmatique de fonctionnement donc à une organisation disposant de moyens et d'outils, structurée par des rôles et des relations fonctionnelles. Cet appareil complexe, véritable « *carrefour, à la fois sur le plan théorique et dans les pratiques qu'il génère* », a été

---

<sup>4</sup> Association française des sciences des systèmes.

appréhendé par plusieurs disciplines. Différentes approches – systémique, managériale, sociologique, économique, des sciences de l'information – proposent ainsi leur définition du terme « système ». Pour mon étude, j'ai choisi d'en retenir deux, les interprétations systémique et économique, pour pouvoir ensuite mieux appréhender le concept appliqué à l'information-documentation. (69, JUANALS, p26 ; 7, GUYOT, p1)

### 1.1.1.2 L'approche systémique

La systémique repose sur le concept pilier de système, défini par Edgar Morin comme « *une des avenues qui nous permettent d'approcher la complexité* » ou encore comme le « *principe d'émergence* » d'une situation inconnue de plusieurs situations connues (3, FONDIN). La définition de la systémique, proposée par l'AFSCET est la suivante :

« Nouvelle discipline qui regroupe les démarches théoriques, pratiques et méthodologiques, relatives à l'étude de ce qui est reconnu comme trop complexe pour pouvoir être abordé de façon réductionniste, et qui pose les problèmes de frontières, de relations internes et externes, de structure, de lois ou de propriétés émergentes caractérisant le système comme tel, ou des problèmes de mode d'observation, de représentation, de modélisation ou de simulation d'une totalité complexe. » (2, DONNADIEU et all., p 2-3)

Selon le groupe d'étude de l'AFSCET, la systémique recouvre deux aspects indissociables : le premier conceptuel, le second méthodologique et situé dans l'action.

D'un point de vue théorique, la systémique repose sur quatre concepts essentiels :

- la **complexité** renvoyant aux difficultés de compréhension liées à un manque d'information,
- le **système**,
- la **globalité** supposant que la connaissance nécessite une appréhension des éléments dans leur ensemble,
- et l'**interaction** entre les constituants du système.

D'un point de vue pratique, la systémique consiste en une méthode structurée en quatre étapes :

- l'**observation** du système,
- l'**analyse des interactions**,
- la **modélisation**,
- et la **mise en œuvre expérimentale**.

(2, DONNADIEU et all., p3-7)

Cette démarche a pour particularité de focaliser l'intérêt sur les relations des éléments et sur les sous-systèmes plutôt que sur l'analyse isolée de chaque partie du système. Elle s'oppose en cela à l'approche analytique, qui consiste à découper un objet en autant d'éléments qu'il a de composants, et adopte une vision plus globale, synthétique et dynamique. Elle permet de positionner une situation dans son environnement en identifiant les divers aspects et



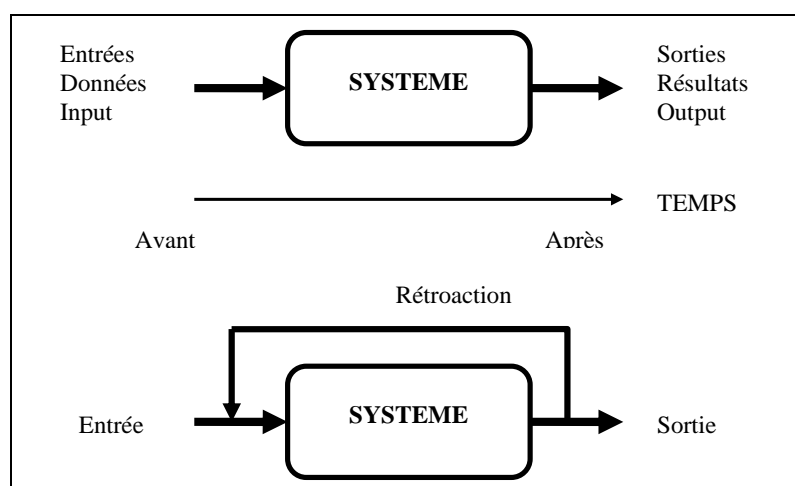
facteurs intervenants et en analysant les flux et les relations qui entrent en jeu. La démarche systémique ne propose pas de solution unique et absolue, mais préconise plusieurs états stables possibles du système. Elle analyse ainsi divers aspects et éléments du dispositif pour en dégager un modèle, un équilibre :

- l'aspect fonctionnel : « *ce que le système fait* »,
- l'aspect structural : « *ce que le système devient* »,
- l'aspect historique : « *comment le système est composé* ».

La modélisation permet de représenter la réalité complexe observée. Elle consiste à repérer les éléments importants et à les organiser sous forme de carte ou de schéma. (34, ACCART ; 6, GUYOT ; 2, DONNADIEU et all., p7)

**L'analyse fonctionnelle** constitue un élément de l'analyse systémique. En effet un système se définit par une ou plusieurs fonctions, ou états intermédiaires, qui se traduisent en activités. Un système peut alors se subdiviser en plusieurs sous-systèmes correspondant à diverses fonctions, renvoyant à des finalités. L'approche fonctionnelle propose une méthode qui consiste, selon la norme AFNOR NF X 50-151, à rechercher, ordonner, caractériser (en fonctions principales ou contraintes), hiérarchiser et/ou valoriser – dans le cadre d'une analyse de la valeur d'un produit par exemple – ces fonctions. Cette démarche nécessite une prise en compte des relations entrant en jeu dans le système, entre l'objet et son environnement. (2, DONNADIEU et all. ; 11, VANIET)

**Figure 1** : Le modèle systémique, tiré de *L'Approche systémique : de quoi s'agit-il ?* (2, DONNADIEU, p5)



Tout système s'apparente à un circuit irrigué de données – ou informations – et composé d'intermédiaires permettant leur circulation. La figure 1 présente les quatre phases clés de tout système qui l'assimilent à une boucle :

- la phase « **input** » : les données entrent dans le système,

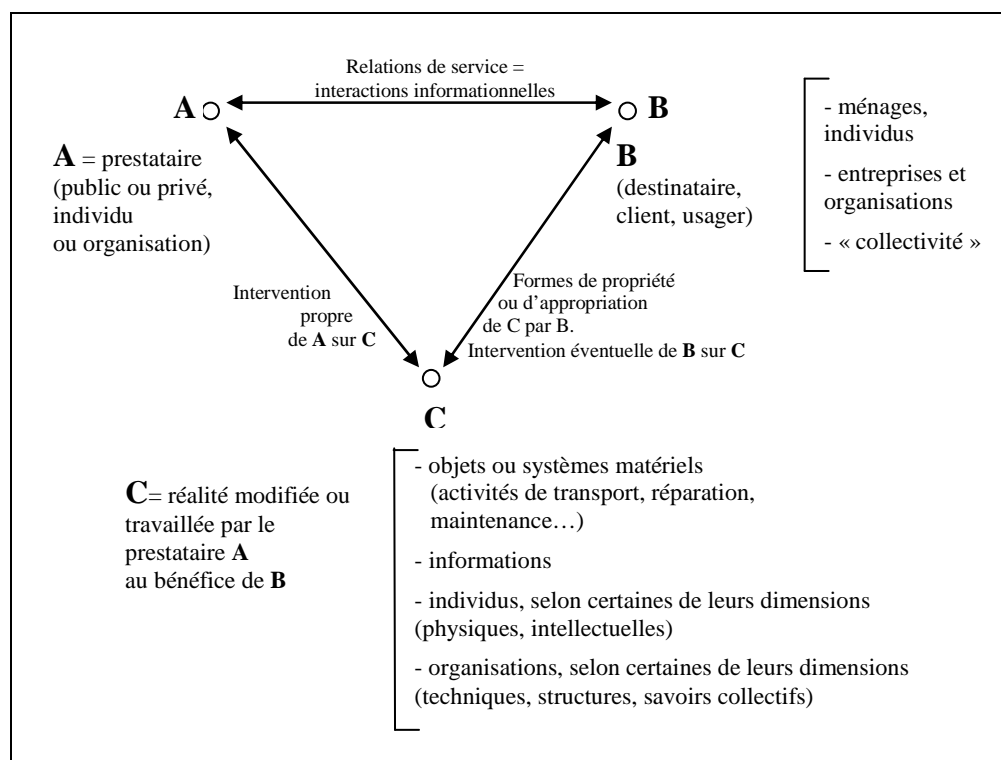
- la phase de « **traitement** » : les données sont traitées par le système (transformation, production, déplacement),
- la phase « **output** » : les données sortent du système (résultat, produit),
- la phase de « **rétroaction** » ou « **régulation** » : les données de sortie sont réinsérées ou réintégrées dans le système.

Selon Jacques Chaumier, « [tout] système a besoin d'une information en retour pour sa régulation ». L'objectif d'un système est en effet d'atteindre l'équilibre et de viser un résultat optimal. L'intégration des résultats permet de tendre vers cette stabilité et de l'améliorer. Selon l'optique visée par le système, cette régulation – ou « *feedback* » – sera définie en fonction de critères différents et pourra prendre diverses formes (augmentation, diminution, contrôle, validation, suivi, satisfaction). (41, CHAUMIER, p20)

### 1.1.1.3 L'approche de l'économie des services

Pour Jean Gadrey, un service est un système de « *relations sociales de service qui se nouent entre prestataires et usagers à propos de la transformation visée.* » En d'autres termes, il s'agit de relations réciproques qui se créent à l'occasion d'une prestation. Cet économiste s'intéresse donc tout particulièrement aux acteurs et aux interactions en jeu dans un dispositif. Il propose une modélisation de ce système de relations. (4, GADREY, p19 ; 7, GUYOT)

**Figure 2** : Le triangle des services, tiré de *Socio-économie des services* (4, GADREY, p19)



La figure 2 représente les trois pôles caractérisant la relation de service :

- le « **prestataire** » (**A**) qui fournit et réalise le service auprès du client,
- le « **client** » (**B**) qui le reçoit,
- l' « **objet** » ou la « **réalité** » traité(e) (**C**) qui subit la transformation par le service rendu.

La transformation de la « réalité modifiée » par le service renvoie à la figure 1. En effet, l' « objet » – au sens large du terme, qui peut, comme le souligne Jean Gadrey, recouvrir le sens d'information, de matière, d'individu ou encore de structure – est traité par le système (ou service) et passe d'un état initial (*input*) à final (*output*). Le but du système et de la régulation est d'obtenir un produit plus élaboré en sortie qu'à l'entrée. Le schéma du modèle systémique (figure 1) était focalisé sur l'objet, celui proposé par Jean Gadrey (figure 2) se concentre sur les relations. Dans le contexte spécifique du service, la régulation va consister en une évaluation double : de la qualité du service immédiat produit (prestation, intervention) et des effets sur le client, en termes de résultats (ce qui a été modifié) (6, GUYOT, p25 ; 7, GUYOT, p7).

Jean Gadrey propose une typologie fonctionnelle des opérations de service. Il est intéressant pour nous de noter que parmi les trois catégories d'activités de service immédiat distinguées par Jean Gadrey se trouve l'activité informationnelle. Il définit ainsi les « *opérations de logistique informationnelle* » par les « *activités qui consistent à produire, saisir, faire circuler, traiter des informations codifiées.* » Ceci me permet d'introduire la notion d'information-documentation comme service, dont la relation de servuction, nous allons le voir plus en détails par la suite, consiste principalement à informer les utilisateurs d'un système. (4, GADREY, p73)

L'approche systémique nous a permis d'appréhender le concept de système dans sa complexité et sa globalité, en se focalisant sur l'objet même du système. L'approche de l'économie des services offre quant à elle un point de vue particulier de la notion de système, centré sur les acteurs dans le cadre d'une relation de service. Ces deux approches complémentaires sont transposables à l'objet information-documentation, et vont nous permettre de définir et de comprendre la notion de système d'information.

## 1.1.2 Les systèmes documentaires

### 1.1.2.1 L'information-documentation

L' « **information-documentation** » – ou « I&D » – est la contraction de deux termes servant à définir un secteur d'activité professionnel. Laurent Bernat justifie l'emploi de cette expression : « *il n'y a pas jonction, réunion de deux spécialités différentes, mais bien unité conceptuelle : tout professionnel de l'information doit être un professionnel du document, et*

---

GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.*

*réciroquement* ». Selon lui, il y a en effet « *adéquation totale entre l'esprit et la matière, l'incorporel et le corporel* ». La définition de chacun des termes, pris isolément, permet de le comprendre. (37, BERNAT, p272)

Le **document** est intrinsèquement lié à l'information puisqu'au sens strict il s'agit d'un « *support porteur d'informations* » (22, CACALY, p64). Plus précisément, il peut se définir comme « *ensemble d'un support d'information, des données existant sur ce support d'information et de leur signification* » (selon l'AFNOR) ou comme « *résultante d'un message exprimé par un média, fixé sur un support* » (41, CHAUMIER p27). Le document est donc un élément physique, localisable, différent selon sa nature (écrit, son, image), son support (papier, chimique, magnétique, électronique), son mode de diffusion (commercial, gratuit) et ses caractéristiques intellectuelles (primaire, secondaire, tertiaire). (34, ACCART)

L'**information** est plus complexe à appréhender. Il s'agit pour certains d'un processus global. Elle se définit par rapport à l'action : « *L'information est produite, communiquée puis elle est recherchée* », elle est également « *conservée, traitée ou communiquée* » (3, FONDIN, partie 2 ; 22, CACALY, p122). C'est aussi d'abord selon François Jacobiak l'action de « *s'informer* » *via* la recherche ou la veille – par alimentation automatique (*push*) ou recherche d'information (*pull*) – et « *d'informer* », c'est-à-dire de produire et diffuser de l'information. Brigitte Guyot mentionne d'ailleurs le triangle homme/action/information caractéristique de toute activité. Elle ajoute également à l'activité d'information le fait de gérer l'information et sa matérialité et souligne la nécessité des moyens tels que les circuits et les outils L'information est en outre un contenu, correspondant tantôt à un signal pour les informaticiens, tantôt à un message pour les théoriciens de la communication. D'autres comme Jean Michel soulignent l'importance du sens de l'information qui naît de l'échange, de la confrontation et du filtre subjectif de l'interprétation. En effet l'information est communiquée dans une finalité précise : pour être perçue et comprise. Si le document requiert un outil de décryptage (magnétophone, magnétoscope, vidéo-projecteur, logiciel), l'information nécessite une opération intellectuelle pour la décoder. (20, SUTTER, p22 ; 6, GUYOT, p12 ; 5, GUYOT)

Jacques Chaumier propose une typologie de l'information :

- Selon sa **finalité** : l'« *information de connaissance* » par opposition à l'« *information de production* » et à l'« *information de gestion* » qu'Eric Sutter regroupent sous le terme d' « *information outil* »
- Selon sa **fréquence d'utilisation** : vivante ou morte (archives)
- Selon sa **nature** : scientifique et technique, économique, juridique, sociale, etc.
- Selon son **origine** : interne ou externe : l'« *information interne à l'organisme et destinée à son propre usage* » ou l'« *information émanant de l'organisme et*

*destinée à son environnement externe » par opposition à l'« information provenant hors de l'organisme et utilisée par celui-ci... ». Jean-Philippe Accart emploie quant à lui l'expression « documentation endogène » (mémoire vivante de l'entreprise) et « exogène » (revues, ouvrages, banques de données).*

(34, ACCART, p81-82 ; 41, CHAUMIER, p11, 27 ; 20, SUTTER, p23).

Cet emploi du mot « **documentation** » est typique de la confusion entre les termes « document » et « documentation », employé ici par Jean-Philippe Accart comme « *ensemble fini, évolutif [...] et gérable d'informations et de supports* » (8, PINTEA ; 20, SUTTER, p27). Le terme est en effet polysémique et équivoque, renvoyant autant au corpus de documents (et sous-entendus, d'informations) qu'à l'action de rechercher et de réunir des documents. A l'origine le mot « documenter » vient du latin « docere » qui signifie instruire, enseigner. Le mot « documentation » apparaît en 1870 pour désigner d'abord l'activité de « *recherche de documents pour faire une étude ou une thèse* ». En 1930, il prend le sens d' « *exploitation méthodique de l'information* » ne renvoyant plus seulement aux documents mais aussi à l'information véhiculée (41, CHAUMIER, p9). Il désigne également une fonction ou un service : « *l'action de se documenter, l'activité professionnelle ou la fonction exercée par les documentalistes, le service qui exerce cette activité au sein de l'entreprise.* » (34, ACCART, p71) Le mot « documentation » désigne donc la profession exercée traditionnellement par les documentalistes qui consiste à « *documenter autrui* » (38, BRIET, p9) et à gérer des documents de toutes sortes (79, ECIA). Mais pour beaucoup aujourd'hui le terme a vieilli et n'évoque pas l'évolution et la diversification actuelle de la profession, c'est pourquoi la pluralité des professionnels se reconnaît davantage dans l'expression « information-documentation ».

Enfin, de nos jours on parle beaucoup de gestion des « **connaissances** ». La norme AFNOR FD X50-183 les définit comme un « *ensemble des représentations, idées ou perceptions acquises dans le cadre de formations initiales et/ou professionnelles, et/ou par l'expérience* ». La connaissance suppose l'assimilation et l'intégration de l'information. Elle est donc acquise par l'action du sujet qui opère une construction mentale – une sorte de modélisation – pour comprendre une information et la transformer en connaissance. Brigitte Guyot la rapporte à nouveau au triangle homme/action/information qui « *construit la relation à la connaissance, en la rapportant à la situation de l'individu et à l'action qu'il a à mener* ». La connaissance naît en outre, pour Eric Sutter, du rapprochement de plusieurs informations (64, LABRUFFE, p27 ; 34, ACCART ; 10, NININ-BARUS ; 5, GUYOT, p4 ; 20, SUTTER)

## 1.1.2.2 Systèmes ou dispositifs documentaires

### 1.1.2.2.1 Tentative de définition

L'expression « système d'information » est souvent entendue dans le sens de système informatique. A cette approche techno centrée, s'oppose la vision systémique qui conçoit le système d'information comme pluriel. Ainsi pour Hubert Fondin, le système d'information peut relever de divers ordres : domestique (personnel, privé), culturel (bibliothèque), organisationnel (entreprise), informel (réseau ou individuel), éducatif (manuel scolaire), institutionnel (politique), décisionnel, etc. Appliqué au milieu de l'entreprise, « *le système d'information est en réalité un ensemble de sous-systèmes* » possédant chacun leur propre système de management, opérationnel et d'information (7, GUYOT, p2). Il s'agit des sous-systèmes stratégique, managérial, productif, de gestion, de commercialisation, de recherche et développement, des ressources humaines, ou bien de celui qui nous intéresse plus spécifiquement, le sous-système documentaire. Intégré au système d'information global de l'organisme, ce dernier se doit donc d'en épouser les enjeux et les stratégies. Support de l'entreprise, ses fonctions consistent principalement à gérer les documents (aspect matériel) et les informations (aspect intellectuel) et se traduisent plus précisément par « *la veille, l'aide à la décision, l'aide à la résolution de problèmes, l'amélioration continue des compétences individuelles, la contribution à une culture commune, la mémoire de l'expérience et des faits.* » (3, FONDIN ; 34, ACCART ; 20, SUTTER, p43) Comme le souligne Serge Cacaly, bien souvent :

« [par] extension l'expression "système d'information" désigne les technologies et les moyens informatiques (matériels et logiciels) qui assurent le stockage, le traitement et la diffusion des données sous forme électronique dans une organisation. » (22, CACALY, p228)

Or, pour Brigitte Guyot un système d'information se caractérise par trois composantes essentielles : « *humaine, organisationnelle, et éventuellement technologique* ». L'emploi du terme « dispositif » à la place de « système » semblerait d'ailleurs plus adapté « *pour signaler la présence structurelle du social* » (7, GUYOT, p2 ; 5, GUYOT, p93). En effet, le système documentaire regroupe plusieurs éléments :

- Un **système organisationnel** constitué d'une volonté politique, d'une répartition des responsabilités et des rôles, de règles et d'une organisation du travail ;
- Un **système social** d'acteurs organisés en relations, regroupés autour d'objectifs ;
- Des **méthodes** documentaires pour gérer les ressources et organiser leur accès ;
- Des **moyens** humains (nombre, qualification) et matériels (outils) ;
- Une **configuration** spatiale et temporelle ;
- Des **ressources** à gérer (fonds documentaire).

Traditionnellement, les systèmes documentaires en entreprise prennent la forme de Centres de Ressources Documentaires<sup>5</sup>, centralisant la documentation externe à destination d'un service, d'une unité, ou de l'entreprise toute entière, et occupant souvent une place marginale dans la structure. Cependant, les situations sont très variées, comme le souligne Eric Sutter :

« les situations professionnelles au sein de ce secteur d'activité sont hétérogènes : on y trouve aussi bien de petites unités de travail tournées vers un public interne que de grandes "centrales" ou des réseaux de coopération, des entreprises individuelles comme de grandes multinationales de l'information » (19, SUTTER, p18)

Aujourd'hui, l'explosion de l'information – interne en particulier – sous forme électronique, conduit à la dématérialisation des systèmes documentaires sous forme de plateformes virtuelles (banques de données, serveurs web internes ou externes, Intranet, portails).

En outre, si l'on applique le modèle de l'économie des services, le système documentaire est constitué de trois pôles : l'information (objet), le professionnel de l'information (prestataire) et l'utilisateur (client). La fonction documentaire se comprend alors comme un service d'information à destination de l'utilisateur. La nature du service peut prendre diverses formes : fourniture de document, recherche d'information, réalisation de produits d'information, conseil, formation, conception et gestion d'outil ou de système documentaire. L'évaluation de la prestation sera de type immédiat ou différé selon le produit et la nature du service réalisé. La prestation peut également être appréhendée à travers l'approche *marketing* des services : le *back office* concernant la gestion de l'information en amont ; et les opérations de *front office* regroupant la communication, la formation, l'accompagnement, l'assistance ou la réponse à l'utilisateur. Par ailleurs, le système documentaire est à comprendre comme une médiation, ou, selon Brigitte Guyot, une « *intermédiation [...] technique ou humaine* », une « *interface* » organisée « *entre des ressources d'information et des individus qui en ont besoin*. » C'est pourquoi le système documentaire doit se définir en fonction de sa finalité et de l'usage des opérateurs. (34, ACCART ; 37, BERNAT ; 7, GUYOT, p6-8 ; 20, SUTTER, p43)

Enfin, l'analyse des systèmes d'information se focalise sur plusieurs objets selon différentes étapes listées par Brigitte Guyot : d'abord l'« *analyse stratégique* » pour dessiner la carte du système, de ses acteurs, et des relations ; puis « *l'analyse des activités de travail* » permettant d'évaluer les besoins informationnels ; ensuite l'étude du type de service proposé ; avant de se concentrer sur l'examen de l'information elle-même et des processus d'activité documentaire. (7, GUYOT, p8-9)

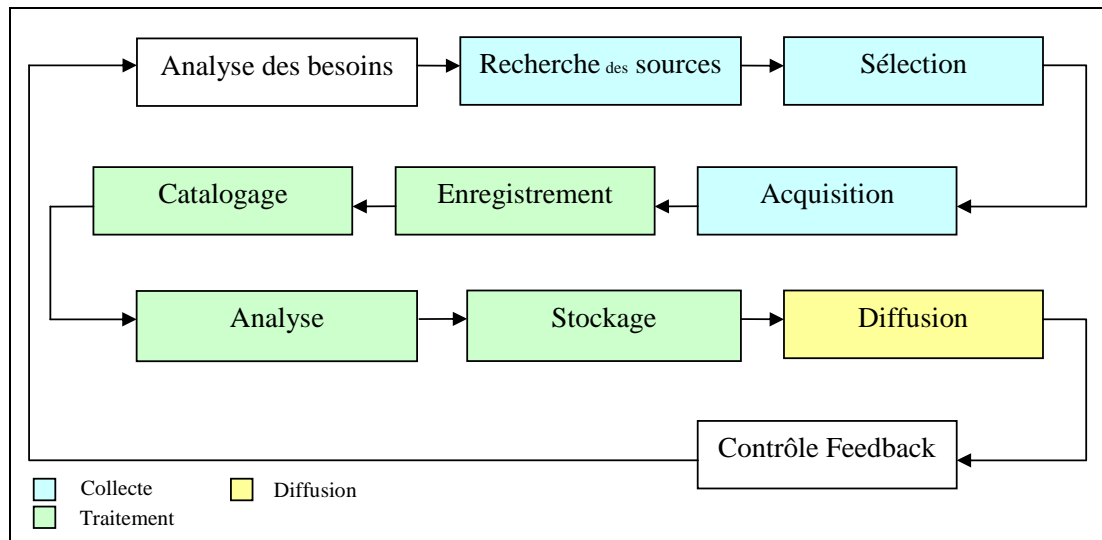
---

<sup>5</sup> Les premiers CRD se sont constitués à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle pour conserver la documentation scientifique et technique des cellules de Recherche et de Développement des entreprises (R&D).

### 1.1.2.2 La chaîne documentaire

Les principales fonctions documentaires s'enchaînent et constituent ce que l'on appelle la « chaîne documentaire » ou « circuit du document ». Les trois phases clés de cet enchaînement sont la collecte de documents, leur traitement et la diffusion de produits documentaires (40, 41, CHAUMIER ; 34, ACCART, p155).

**Figure 3** : La chaîne documentaire, d'après *Travail et méthodes du documentaliste : pour une exploitation optimale de l'information* (41, CHAUMIER, p17).



La « **collecte** » (en bleu) consiste d'abord à repérer les sources, sélectionner les documents, les localiser ou en faire l'acquisition (commande, suivi, réception, vérification, paiement), puis à sélectionner ceux à traiter parmi l'ensemble des documents qui transitent dans le service. Pour certains cette phase comprend également l'opération inverse de désherbage qui consiste à retirer du système les documents non pertinents. (34, ACCART, p155 ; 11, VANIET, p7)

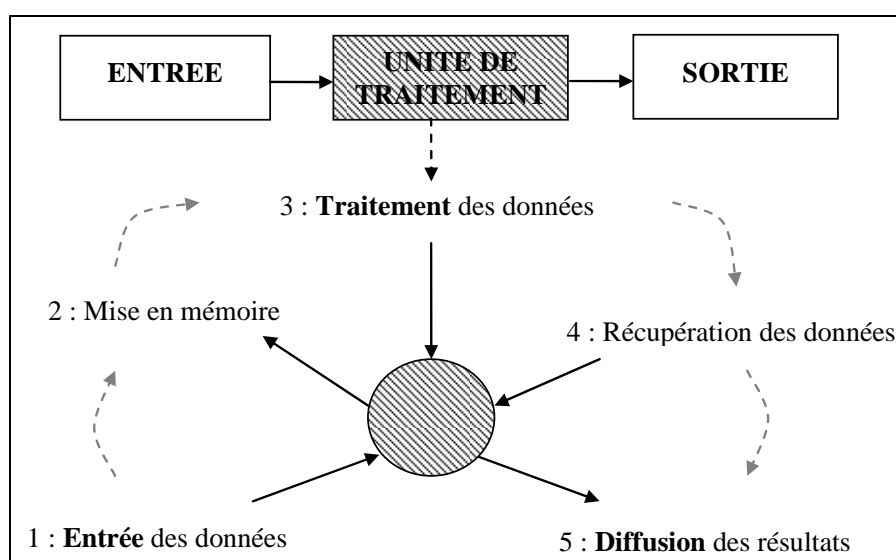
Le « **traitement** » (en vert) est défini par Jacques Chaumier comme « l'ensemble des opérations effectuées pour la transformation ou mise en forme, la mise en mémoire et la restitution selon les besoins des informations contenues dans les documents collectés ». Ces opérations comprennent d'une part le traitement matériel des documents avec l'enregistrement et l'équipement matériel (estampillage, étiquetage) ; d'autre part le traitement intellectuel composé de la description bibliographique ou catalogage, du classement, de la cotation, de la lecture documentaire, de l'analyse de l'information, de l'indexation (mots clés) et de la condensation (résumé). Le traitement peut aller jusqu'à l'élaboration de produits documentaires élémentaires (liste d'acquisition) ou élaborés (dossier documentaire, synthèse). (40, CHAUMIER, p11 ; 34, ACCART, p155)



La « **diffusion** » (en jaune) de l'information peut être sélective. Elle consiste à communiquer les documents ou produits d'information aux utilisateurs du système par le biais d'une mise à disposition, de la circulation ou d'un envoi. (34, ACCART, p155)

Ce circuit documentaire correspond au schéma systémique divisé en opérations d'entrée (la collecte), de traitement et de sortie (la diffusion). La régulation du système est représentée par la fonction « contrôle, *feedback* » qui correspond à l'étude de la satisfaction du système *via* des indicateurs (enquête, statistiques) et qui rejoint l'analyse des besoins des utilisateurs tout en amont pour adapter l'offre aux besoins des usagers. Le schéma suivant (figure 4) traduit la chaîne documentaire selon ce processus d'entrée et de sortie. (34, ACCART, p72 ; 41, CHAUMIER, p20)

**Figure 4** : Le système d'information, d'après *Rechercher et traiter l'information* (3, FONDIN)



Si l'on veut à nouveau appliquer le modèle du *marketing* des services à la fonction documentaire, on peut répartir ces activités en opérations de *back office* pour ce qui concerne l'analyse des besoins, la collecte et le traitement en amont, et en opérations de *front office* avec la diffusion et la régulation en aval. Certains distinguent en outre ce qui relève des activités matérielles ou « *de gestion* » – comme les tâches administratives de gestion budgétaire, de traitement avec les fournisseurs, la signalétique, le rangement et l'organisation spatiale, la gestion technique et matérielle (mobilier, fournitures, locaux) – des opérations intellectuelles ou « *documentaires* » telles la veille, les opérations de traitement intellectuel ou la réalisation de produits documentaires. Enfin, on peut ajouter tout ce qui relève de l'organisation de l'activité documentaire (processus, ressources humaines, coordination, management). Dans les petites structures le documentaliste est souvent seul, formé ou non ; dans les grandes entreprises il peut en revanche bénéficier de support de la

part du service achat dans les tâches de gestion, et du service informatique (34, ACCART, p101 ; 38, BRIET ; 41, CHAUMIER, p22 ; 13, CAPITAINE).

### 1.1.2.2.3 Les systèmes d'information personnels

Les deux chapitres précédents proposent une définition des systèmes d'information « *institutionnels, ou collectifs* », également appelés « macro systèmes documentaires ». Or il existe des « systèmes d'information personnels » ou « *micro-systèmes d'information personnels* » ou « *microstructures documentaires* », appelés encore « *PIM<sup>6</sup>* » par Deborah K. Barreau, « *constitués de modalités, chemins et circuits mis en place pour répondre à ses propres besoins d'information* ». Ceux-ci sont conçus par les individus et destinés à leur usage personnel en situation de travail. (7, GUYOT, p7 ; 23, CRANCON, p19)

L'activité de travail est intimement liée à l'activité d'information. En effet tout professionnel a besoin d'information pour décider, justifier, mettre à jour ses connaissances et résoudre des problèmes. Pour ce faire, l'individu doit s'informer, parfois même informer les autres, et se constituer une micro-documentation personnelle qu'il gère lui-même comme un "apprenti documentaliste". S'il s'agit souvent au départ de garder à proximité de lui les documents immédiatement utiles, l'individu peut être amené à administrer un fonds plus ou moins riche, composé de plusieurs types d'informations : celles dont il a besoin pour travailler (procédures, réglementation), celles produites en travaillant (dossiers, comptes-rendus), et celles pour se tenir au courant ou remettre à jour ses connaissances (environnement, métier). Ces informations constituent alors ce que Stiegler nomme en 1988 la « *mémoire de travail* », renvoyant à la « *mémoire métier* » selon Tourtier en 1995. Pour gérer cette « mémoire », l'individu met alors en place des « *moyens "invisibles"* » ou « *parties souterraines* », c'est-à-dire un dispositif pour conserver, traiter et retrouver l'information dont il a besoin. Si cette documentation personnelle s'avère plus ou moins organisée selon les personnes, elle présente néanmoins des points communs avec les systèmes d'information collectifs, même si elle est limitée à l'usage exclusif de son usager. D'une part, l'individu est parfois amené à mobiliser l'ensemble des activités de la chaîne documentaire, de la collecte à la diffusion, réalisant les tâches cognitives de recherche, de veille, de traitement et celles plus matérielles d'archivage, de désherbage, de rangement ou de maintenance. D'autre part, cette activité d'information peut occuper une place prépondérante et « *[entretenir] un rapport plus ou moins étroit avec l'activité principale dont elle peut aller jusqu'à constituer le cœur* ». L'acteur, devient alors à la fois utilisateur de son propre système, mais également décideur (pour identifier l'information dont il a besoin), concepteur ou assembleur (pour agencer, sélectionner des moyens et outils), contributeur (pour alimenter et enrichir le

---

<sup>6</sup> « *Personal Information Management system* ».

GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.*

système), gestionnaire (pour définir des critères de conservation) et éventuellement producteur. (24, 6, GUYOT ; 23, CRANCON ; 5, GUYOT, p47)

En outre, un système personnel se caractérise précisément par la personnalisation : en adéquation parfaite aux besoins de son utilisateur, il n'est pas destiné à l'échange ni au partage – la mémoire du concepteur prévaut donc souvent au classement – et se construit généralement à partir de réseaux informels (23, CRANCON) :

« réseaux de connivence, d'influence, de collaboration, d'entraide, de service plus ou moins visibles, qui se juxtaposent, s'intriquent ou restent autonomes. Il combine toujours plusieurs territoires, personnels, collectifs, géographiques ou sectoriel, chacun possédant ses codes et ses modes de fonctionnement implicites ou explicites. » (5, GUYOT, p29)

Systèmes personnels et collectifs s'intègrent ou se superposent, mais co-existent de toute façon de manière complémentaire : le dispositif collectif offrant un point d'accès unique à des ressources formelles, validées et mutualisées ; celui personnel correspondant davantage au fonctionnement intime du sujet et à ses besoins. Parvenir à la « *construction d'un univers commun* », autrement dit à la mutualisation de la documentation et à l'élaboration d'un système cohérent de jeu et d'action, implique une normalisation, des procédures et des règles communes, formalisées et explicites. Celles-ci peuvent ainsi aider les individus à s'approprier un système collectif dont le fonctionnement n'est pas forcément intuitif. A ces outils<sup>7</sup> s'ajoute le difficile rôle du management, « *processus long et itératif* » de négociation et de décision pour construire un consensus entre les intérêts personnels immédiats et l'intérêt collectif à moyen terme. Il vise à susciter la motivation et l'engagement des individus dans un système commun leur demandant efforts et investissement. Un dispositif collectif demande en effet plus qu'une simple coordination<sup>8</sup>, c'est-à-dire la répartition harmonieuse des tâches et des rôles, mais une véritable coopération supposant volonté, confiance et intérêt réciproques entre les participants, et vise même la collaboration d'individus à travers une dynamique de partage de compétences complémentaires et l'engagement mutuel en vue d'une réalisation commune<sup>9</sup>. Pour Cécile Vaniet l'intérêt d'une telle mise en commun est manifeste, notamment en termes de qualité, apportant un gain en exhaustivité, en pertinence, en temps, ainsi qu'une meilleure usabilité et facilité de collaboration. (1, ACCART, p9 ; 24, GUYOT ; 11, VANIET)

---

<sup>7</sup> De type guide, plan de classement, langage documentaire par exemples.

<sup>8</sup> Coordination : « *agencement de choses, d'activités diverses dans un but déterminé* » (Dictionnaire Larousse).

<sup>9</sup> Définitions tirées d'un cours de Yolande MAURY réalisé à l'IUFM de Paris en 2005 et du *Grand dictionnaire terminologique* de l'Office québécois de la langue française (<http://www.granddictionnaire.com/>).

### 1.1.3 La démarche qualité

La démarche qualité correspond à un type de management de l'information. Le concept de qualité est issu du mode de management japonais. Il a été adapté à l'industrie automobile vers 1970 avant d'être appliqué aux activités tertiaires. Dans les années 1990, le Total Quality Control (TQC) dont le crédo est « *pas de qualité totale sans information totale* » met au premier plan le concept de qualité dans les entreprises (34, ACCART ; 20, SUTTER, p17) :

« La qualité totale, c'est la qualité à tous les stades, de l'étude de marché à la commercialisation en passant par la conception et la production. A chacun de ces stades, les opérateurs de l'entreprise doivent viser "l'excellence". » (20, SUTTER, p15)

La qualité peut être définie comme la « *conformité d'un ensemble de caractéristiques à des spécifications* » visant une amélioration continue du système, autrement dit l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences, et en particulier à la satisfaction du client. Le Système de Management de la Qualité (SMQ) est une démarche qui englobe la définition d'objectifs en fonction des besoins, l'élaboration d'un programme, la mise à disposition des ressources nécessaires, la rédaction de procédures, la mise en place d'indicateurs et d'audits pour évaluer le système, et des mesures correctives pour l'améliorer. (16, CHAMPAGNE, p4 ; 20, SUTTER, p14) Selon la norme ISO 9001 elle consiste à :

« identifier [les] processus ; déterminer leur séquence et leurs interactions ; assurer la disponibilité des ressources et informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ; surveiller, mesurer et analyser les processus ; mettre en œuvre les moyens nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus. » (16, CHAMPAGNE, p8)

Il s'agit d'une « **approche processus** » visant à maîtriser les interactions entre les différentes activités. Cette démarche managériale s'accompagne d'une politique de communication pour susciter l'adhésion de l'ensemble des acteurs. En outre, Claude Champagne souligne l'importance du consensus pour favoriser l'appropriation et l'acceptation de l'opération. (19, SUTTER ; 16, CHAMPAGNE ; 8, PINTEA)

La démarche qualité est proche de **l'analyse de la valeur**, méthode américaine fondée dans les années 1940, appliquée en France par Eric Sutter et Jean Michel dans les années 80 et définie par eux comme la « *relation optimale entre un service rendu et une dépense pour l'obtention de ce service* » (82, MAGNE, p14). On distingue généralement la valeur de rationalisation (« *value analysis* ») qui étudie les services, processus et produits existants, de la valeur d'innovation (« *value engineering* ») qui concerne la conception de nouveaux produits, processus et services. Cette méthode adopte une approche fonctionnelle, étudiant l'adéquation entre les objectifs et les résultats, entre les résultats et les moyens, et entre les

moyens et les besoins (usages, fonctions utiles et public cible). Ces deux démarches s'apparentent à **la démarche marketing** qui vise également l'optimisation de la satisfaction du client à moindre coût, c'est-à-dire l'efficacité<sup>10</sup>. Jean-Philippe Accart définit la qualité optimale à travers l'équation suivante :

$$\frac{\text{Satisfaction offerte}}{\text{Satisfaction souhaitée}} = 1$$

(**34**, ACCART, p266; **8**, PINTEA ; **19**, SUTTER)

La démarche qualité considère la gestion documentaire comme « *un élément essentiel de tout système qualité. L'un des principes de base d'un système qualité est : écrire ce que l'on fait, faire ce que l'on écrit, le prouver.* » (**16**, CHAMPAGNE, p13) Elle renvoie aux principes de la « roue de Deming » qui caractérisent le schéma de l'amélioration continue : *Plan, Do, Check, Act*. Elle vise à assurer une meilleure efficacité du système d'information. (**16**, CHAMPAGNE; **17**, HENRY ; **41**, CHAUMIER) Par ailleurs, Laurent Levêque parle d'« *ergonomie documentaire* » pour désigner le fait qu'« *il n'existe pas de système documentaire clés en main* » : « *ce n'est pas à l'entreprise de s'adapter à un système documentaire, mais plutôt l'inverse* », explique-t-il. Le système documentaire qualité doit donc épouser les besoins des usagers et de la structure pour bâtir les solutions les plus adaptées. Cependant, il s'appuie sur un certain nombre de recommandations éditées par la norme ISO 9001 (2000) afin de bâtir une « *architecture documentaire* » qui comprenne (**18**, LEVEQUE, p59, 6) :

- « la **formalisation** des pratiques,
- l'**enregistrement** des contrôles et de l'ensemble des informations constituant l'historique d'un produit ou d'un service (traçabilité),
- la **mise à disposition** des éléments servant à la formation des nouveaux venus,
- la **circulation** de l'information au sein de l'entreprise. »

Les documents du système qualité sont notamment le cahier des charges, la procédure, le manuel qualité, le référentiel et l'enregistrement (**19, 20**; SUTTER).

**Les critères de qualité** d'un système documentaire, c'est-à-dire « *déterminant la qualité d'un fonds documentaire et d'un fonctionnement performant* », varient en fonction des enjeux de l'entreprise et des besoins des utilisateurs (**8**, PINTEA, p110). Cependant, on peut lister les principaux critères, invariants quelque soit le volume, la spécificité du fonds et les moyens alloués. Ils concernent :

- **Les documents** : lisibilité, maniabilité, pérennité, spécificité, traçabilité ;

---

<sup>10</sup> Efficacité : rapport entre les résultats et les ressources utilisées.

- **L'information** : accessibilité, actualité, exhaustivité<sup>11</sup>, fiabilité, intégrité, nouveauté, pertinence, rapidité, sélectivité, traçabilité, utilité ;
- **Le fonds** : disponibilité, évolutivité, pertinence, prédictivité, sécurité ;
- **Le système** : commodité d'utilisation, conformité aux normes, opérationnalité, rapidité de réponse ;
- **Les produits** : personnalisation, rapport qualité-prix ;
- **Le personnel** : formation, qualification professionnelle.

(8, PINTEA, p23 ; 9, SUTTER; 41, CHAUMIER, p13)

J. Schonberger distingue plusieurs dimensions : le « *niveau de performance du service, [la] rapidité de réponse* » et la « *capacité d'adaptation aux changements* ». Eric Sutter spécifie en outre l'existence de deux composantes à la qualité du service : le « *service de base* » (prestation, fourniture) et « *le service associé* » qui comprend l'accès, la relation, l'information, les conseils, le suivi, l'environnement et les supports matériels (19, SUTTER, p90). Enfin, certains ajoutent des éléments non quantifiables tels que l'« *amabilité, [l']attention, [le] sens de l'accueil* » (34, ACCART, p265).

Tout le monde participe à la qualité à son niveau d'action et de compétence. C'est pourquoi, la norme ISO 9001 recommande que « *le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit [soit] compétent* ». En d'autres termes elle préconise l'élaboration d'une politique de formation et de développement des compétences. Pour Eric Sutter « *l'information documentaire devient trop stratégique pour les entreprises qui visent la qualité certifiée, et plus généralement l'excellence, pour qu'elles la confient à des mains inexpertes ou inadaptées à la situation* ». Cependant, l'auteur souligne dans un même temps que « *la juxtaposition d'individus compétents n'induit pas toujours un résultat final satisfaisant* ». En effet, la complexité des dynamiques relationnelles au cœur des systèmes requiert plus que l'addition d'individus compétents, mais leur interaction et collaboration. (64, LABRUFFE, p33 ; 20, SUTTER, p99 ; 19, SUTTER, p13)

Malgré ces préconisations qualité qui abordent la question des qualifications, le maintien ou la réduction des coûts a tendance à limiter les moyens et les effectifs, conduisant souvent à la diminution de la présence du professionnel de l'I&D. La vision systémique et managériale du système d'information nous a en outre montré que d'autres acteurs étaient susceptibles d'agir à ses côtés et qu'il n'était pas « *le seul "propriétaire" de l'activité info-documentaire* » (43, SUTTER, p290). Il est donc important que tous ces acteurs se découvrent et puissent se positionner les uns envers les autres.

---

<sup>11</sup> Au sens d'exhaustivité documentaire : « *toute l'information nécessaire et seulement l'information nécessaire* » (8, PINTEA, p154).

## 1.2 Les acteurs de l'information-documentation

---

Rendre compte de la place et du positionnement des professionnels de l'I&D et des autres acteurs dans les systèmes d'information invite à manier un certain nombre de concepts souvent confus et entremêlés, en particulier pour aborder les métiers, les usages et les compétences.

### 1.2.1 Eléments de terminologie

#### 1.2.1.1 Besoins et usages

L'« **usage** » est défini par Yves Le Coadic comme l'« *art de faire* », ou la « *manière de faire* ». « *User de l'information, c'est faire en sorte d'obtenir de la matière information la satisfaction d'un besoin d'information, l'information subsistant à cet usage* ». L'usage suppose un besoin et des compétences. Il peut être souhaité, postulé, en cours de structuration, proposé ou avéré. Il s'acquiert par la répétition : « *L'usage se constitue par la reproduction d'utilisations constantes et récurrentes intégrées dans la quotidienneté* ». (25, LE COADIC, p19, 22, 62 ; 6, GUYOT, p40)

Le mot « **utilisation** » vient du verbe « utiliser », signifiant rendre utile, se servir de. « *Synonyme d'usage pratique* », c'est selon Yves Le Coadic un « *concept technique, de nature empirique, lié à l'outil* ». L'utilisation n'altère pas l'objet, alors que l'usure le modifie et la consommation le fait disparaître. (25, LE COADIC, p20, 62)

La « **pratique** » constitue un « *ensemble d'habitudes établies* ». Elle est encadrée par l'activité et le contexte socioprofessionnel. (25, LE COADIC, p21 ; 21, BOUZIDI)

Le « **comportement** » est considéré comme l'« *ensemble des réactions d'un individu objectivement observable* ». C'est également la façon d'agir « *dans une situation donnée, et la relation qu'on entretient avec des personnes ou des objets* ». (25, LE COADIC, p21 ; 6, GUYOT, p39)

L'« **attitude** » correspond à un « *ensemble de jugements, de tendances, de dispositions à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose, qui poussent à un comportement* ». (25, LE COADIC, p21).

Le « **besoin** » est une réaction qui traduit un manque, une urgence, une nécessité, une exigence immédiate. La pyramide de Maslow distingue les besoins physiologiques, de

sécurité, sociaux, d'autonomie et enfin de réalisation de soi. Le besoin est souvent pluriel, implicite, supposé, et peut être inconscient. (6, GUYOT)

La « **demande** » est un acte explicite, une démarche qui vise à exprimer un besoin, un désir ou une attente. (6, GUYOT ; 11, VANIET)

L' « **attente** » renvoie à une projection, une posture, qui ne traduit pas nécessairement un besoin. (6, GUYOT ; 11, VANIET)

Yves Le Coadic préconise de penser le système documentaire « *en fonction des usages qui sont faits de l'information et des effets résultants de cet usage sur les activités des usagers* ». Autrement dit, il s'agit de réfléchir en termes d'interaction entre besoins, usages et activités. Il est donc important de clarifier les besoins réels parmi le flou qui les entoure. C'est pourquoi l'analyse des besoins constitue la première phase clé de toute démarche – qu'il s'agisse de la méthode projet, de l'analyse fonctionnelle, de l'analyse de la valeur ou de l'approche *marketing*. Il existe plusieurs approches pour aborder les besoins et usages : l'approche orientée usager ou usage, et le paradigme orienté activité. Carol C. Kuhlthau recommande de modéliser le système sur l'activité et les processus intellectuels de l'utilisateur afin qu'il soit le plus adapté possible à l'individu et personnalisé. Selon Jacques Chaumier, le système doit prendre en compte les trois paramètres suivants : « *le niveau des utilisateurs, le type de clientèle [et] le type d'informations à traiter* ». Yves Le Coadic propose quant à lui une démarche commençant par la détermination du profil des usagers, avant d'analyser les ressources disponibles et d'identifier les besoins précis en service d'information. Il existe plusieurs méthodes de recueil des besoins : les méthodes sociales d'une part, telles que l'enquête par questionnaire (pour un recueil quantitatif), entretien (qualitatif), ou observation des pratiques et des comportements ; et les méthodes « *indirectes* » d'autre part, de type indicateurs statistiques. (25, LE COADIC, p22-23 ; 20, 43, SUTTER ; 24, GUYOT ; 21, BOUZIDI ; 28, KUHLTHAU ; 41, CHAUMIER, p14 ; 11, VANIET)

### 1.2.1.2 Métiers et compétences

Pour Jean-Philippe Accart un « **métier** » comprend les expériences, les connaissances, et les habiletés techniques. Le terme renvoie en effet à des savoirs et savoir-faire communs à des individus parfois regroupés en réseau et partageant la même identité professionnelle. (34, ACCART, p19 ; 64, LABRUFFE, p29) L'ECIA<sup>12</sup> souligne ainsi l'idée d'appartenance à un groupe et celle de reconnaissance, notamment à travers un diplôme sanctionnant la maîtrise de pratiques et de théories. Il en donne la définition suivante :

---

<sup>12</sup> European Council of Information Associations.

---

GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.*



« ensemble de compétences mobilisables, présentes chez un certain nombre d'individus, concourant à un même but, remplissant une fonction technique commune. Une même profession peut regrouper plusieurs métiers. Un métier n'est ni un emploi, ni un poste concret sur un lieu de travail, ni une fonction dans une entreprise. » (79, ECIA, p96)

Le terme « **profession** » est donc plus large, il s'agit d'un :

« ensemble de métiers concourant à un même objectif commun, proches les uns des autres. Le terme est aussi utilisé dans le langage courant pour désigner la représentation institutionnelle des métiers par une association, un syndicat professionnel, etc. » (79, ECIA, p96)

L' « **activité** » est en revanche liée à l'action et correspond à un « *ensemble cohérent de tâches, effectivement réalisées et qui concourent à un résultat précis* ». Elle est observable et peut se regrouper en différents domaines. La « **fonction** » renvoie à un rôle et à des responsabilités déterminées en fonction d'objectifs et exercées dans le cadre d'un poste précis. La « **mission** » constitue la « *charge confiée à un individu en vue de répondre à un objectif prédéfini* ». C'est donc la finalité d'une fonction ou d'un emploi. (79, ECIA, p95 ; 64, LABRUFFE)

La « **qualification** » est liée à la notion de jugement officiel et légitimé. Elle exige un diplôme, une formation, et évoque une valeur sociale (60, AYMAR ; 63, KERGOAT).

La ou plutôt les « **compétences** » – souvent plurielles – ont progressivement remplacé le mot « qualification ». Situées dans l'action, elles renvoient à un contexte, à une finalité et à l'idée de performance. C'est en 1950 que les premières réflexions autour des compétences émergent avec la formation professionnelle continue. En 1958, l'AFNOR les définit comme la « *capacité à mettre en œuvre des connaissances, savoir-faire et comportements en situation d'exécution* ». En 1980 le concept entre à l'école, dix ans plus tard en entreprise, présenté alors comme une alternative au modèle taylorien, en se centrant sur l'individu. Philippe Meirieu la définit comme « *un savoir identifié mettant en jeu une ou des capacités dans un champ notionnel et disciplinaire déterminé* ». Cette notion de capacité leur confère une valeur positive : « *la compétence [...] désigne [...] une potentialité dont les réalisations concrètes sont les performances* ». Diane Sciandra la définit comme telle : « *construite dans la pratique, c'est une aptitude personnelle, reconnue et responsabilisante, de nature à faire réussir ce qui est entrepris dans un domaine limité* ». Les compétences sont donc utiles, elles renvoient à une capacité d'action ou une mise en action de savoirs, parfois appelé le « *savoir-agir* ». Elles peuvent être transversales c'est-à-dire « *communes avec d'autres professions* », ou collectives, mais dépendent toujours de l'individu. (81, HADENGUE-DAZEL ; 64, LABRUFFE, p27 ; 63, KERGOAT ; 72, MEIRIEU ; 66, HUTEAU, p198 ; 84, SCIANDRA, p40 ; 83, MEYRIAT, p324) C'est également une interaction dynamique de savoirs, savoir-faire et savoir-être, définis ainsi :

---

GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.*

- « **Savoir** » : « *ce qui, pour un sujet, est acquis, construit et élaboré par l'étude et l'expérience.* » Le savoir est synonyme de connaissance théorique (66, BEILLEROT, p898 ; 64, LABRUFFE).
- « **Savoir-faire** » : « *capacité à modifier une partie du réel selon une intention, et ce par les actes mentaux et gestuels appropriés* ». Le savoir-faire est une habileté technique liée à l'expérience. Aujourd'hui les problématiques de management des connaissances<sup>13</sup> s'intéressent à la formalisation et au transfert des savoirs et savoir-faire. (66, BEILLEROT, p901 ; 60, AYMAR ; 34, ACCART ; 10, NININ –BARUS)
- « **Savoir-être** » : notion très subjective, liée à la personnalité, l'attitude et le comportement d'un individu perçus par autrui. (63, KERGOAT, p3)
- « **Savoir d'action** » : correspond à une « *mise en mots des compétences* ». (66, BARBIER, p899)
- « **Capacité** » : « *activité intellectuelle stabilisée et reproductive dans des champs divers de la connaissance* ». Synonyme d'aptitude, elle renvoie à des qualités personnelles, des ressources physiologiques et intellectuelles. (72, MEIRIEU ; 60, AYMAR)

La compétence n'est pas attachée à un diplôme, ni pérenne. Elle dépend de plusieurs paramètres, notamment les moyens, les relations et la motivation ; d'où le triangle savoir agir / vouloir agir / pouvoir agir. Derrière l'idée de compétence il y a celle de modélisation et de conditionnement, autrement dit un comportement vérifiable ou observable par la détermination de profils de compétences ou référentiels. C'est pourquoi, certains pédagogues y voient une logique néo-behavioriste<sup>14</sup>. D'autres la considèrent comme un système déguisé de contrôle. Le développement des compétences s'inscrit dans une démarche qualité visant la performance du système par le déploiement des compétences requises à l'activité et nécessaires à son évolution et à sa régulation. Du point de vue de l'individu, l'approche par les compétences a pour objectif l'évaluation objective, le développement de l'efficacité personnelle, la formation et l'évolution professionnelle. Le référentiel et la fiche de poste en sont des outils – de communication, de management, de recrutement, de formation – permettant de rénover et de faciliter la description de fonction et des compétences associées. Selon la norme ISO 9001 (2000) : « *la responsabilité de la direction en matière de ressources humaines porte [sur] des définitions de fonctions claires fixant les responsabilités et l'autorité de chaque fonction.* » En outre, « *cette responsabilité*

---

<sup>13</sup> Ou *knowledge management*.

<sup>14</sup> Behaviorisme : « *de l'américain behavior, comportement. Théorie psychologique qui fait du comportement observable l'objet même de la psychologie et de l'environnement, l'élément clé de la détermination et de l'explication des conduites humaines.* » (Raynal F., Rieunier A. *Pédagogie : dictionnaire des concepts clés*. Paris, ESF, 1997)

est jugée efficace quand chacun connaît en permanence ses missions, responsabilités et autorité. » (60, AYMAR ; 63, KERGOAT ; 64, LABRUFFE, p28)

## 1.2.2 Compétences en information-documentation

### 1.2.2.1 Compétences des professionnels de l'I&D

Les compétences des professionnels de l'I&D sont étudiées, référencées et mises à jour par les associations professionnelles, notamment l'association des professionnels de l'information-documentation (ADBS) en France. Au niveau européen plusieurs associations professionnelles ont réalisé en 2004 l'*Euroréférentiel I&D*. L'ouvrage comporte deux volumes : le premier détaille les compétences et aptitudes des professionnels européens de l'information-documentation, le second leurs niveaux de qualification. Les trente-trois domaines de compétences sont répartis dans cinq groupes :

- L'**information** qui concerne notamment la gestion de contenu, la gestion d'un fonds, la recherche et la conception de produits ;
- Les **technologies** comme celles d'Internet, de l'édition ou de l'informatique documentaire ;
- La **communication** orale, écrite, interpersonnelle, linguistique ou *via* les technologies ;
- Le **management** qui renvoie aux méthodes d'audit, de *marketing*, de gestion budgétaire et humaine, et à la formation ;
- Les **savoirs complémentaires** tels la culture d'une autre discipline et d'autres savoirs utiles notamment économiques, juridiques ou psychologiques.

(79, 80, ECIA)

Pour Jean Meyriat les compétences relevant des domaines de la communication, des technologies de l'information et de la communication, et du management sont « *transversales* ». (83, MEYRIAT, p324)

Ces cinq domaines de compétences sont analysés selon quatre niveaux de complexité :

- **Niveau 1** : culture générale, vocabulaire de base ;
- **Niveau 2** : connaissance des pratiques ;
- **Niveau 3** : maîtrise des outils ;
- **Niveau 4** : maîtrise méthodologique.

Le second volume détaille par ailleurs vingt aptitudes appartenant à six groupes différents :

- **Entrer en relations** : autonomie, capacité de communication, disponibilité, empathie, esprit d'équipe, aptitude à la négociation, sens pédagogique.
- **Rechercher** : curiosité d'esprit.

- **Analyser** : esprit d'analyse, esprit critique, esprit de synthèse.
- **Communiquer** : discrétion, réactivité.
- **Gérer** : persévérance, rigueur.
- **Organiser** : faculté d'adaptation, sens de l'anticipation, esprit de décision, esprit d'initiative, sens de l'organisation.

Celles-ci se répartissent en quatre niveaux de qualification :

- **L'assistant** : il « *a déjà une connaissance et une pratique qui le rendent utile dans une équipe où il a une autonomie limitée* »<sup>15</sup> ;
- Le **technicien** : il « *bénéficie d'une formation plus approfondie qui lui permet d'agir de façon autonome et de savoir s'adapter* » ;
- Le **manager** (d'équipe ou de projet) : il « *domine toutes les connaissances techniques, bénéficie d'une expérience solide et peut faire fonctionner un système complexe* » ;
- **L'expert** : il « *ajoute aux compétences des précédents la capacité de maîtriser tous les aspects d'une situation complexe et d'innover* ». (80, ECIA)

Ce référentiel de compétences vient compléter le référentiel sur les métiers-types des professionnels de l'I&D mis au point par l'ADBS<sup>16</sup> en 2001 et mis à jour en 2007. En outre, ces outils à destination des professionnels et des recruteurs sont complétés par des exemples pratiques d'application. (75, 76, ADBS ; 50, 77, 78, DALBIN)

Enfin, en 1995 Laurent Bernat propose une typologie des compétences documentaires selon le type de document traité, réparties en cinq axes, qui offre un autre point de vue par rapport à la classification du référentiel:

- « *I&D interne* » (documents internes de type rapports, documents projets) : qualités d'organisation ;
  - « *I&D technique* » (documents liés au processus de production) : compétences techniques dans le domaine concerné, impératifs de sécurité et de qualité ;
  - « *I&D produit* » (documents liés aux produits de l'entreprise tels les manuels ou les didacticiels) : compétences rédactionnelles ;
  - « *I&D environnement* » (documents externes, veille) : ouverture et réactivité ;
  - « *I&D stockage* » (archives) : impératifs de conservation et de pérennité.
- (37, BERNAT, p281)

---

<sup>15</sup> Les quatre citations sont extraites de la présentation du référentiel en ligne sur le site de l'ADBS : *Euroréférentiel I&D*, 17/11/2005 : <http://www.adbs.fr/site/carrieres/euroref/presentation.php>

<sup>16</sup> Association des professionnels de l'information et de la documentation.

Les activités du documentaliste concernent traditionnellement l'ensemble de la chaîne documentaire. Pour Eric Sutter le savoir-faire des professionnels se trouve surtout dans le traitement intellectuel du contenu et plus particulièrement dans l'indexation et la structuration de l'information, ainsi que dans la connaissance des sources et la diffusion sélective. Aux débuts de la documentation, en 1951, Suzanne Briet répartissaient les compétences en trois catégories : « *l'objet de l'activité propre de l'organisme, la formation aux techniques documentaires, [et] la faculté organisatrice des choses et des gens* ». Aujourd'hui, la diversification croissante des compétences est liée à la variété des fonctions exercées. La fonction I&D relève d'aspects stratégiques, économiques, politiques, cognitifs, pédagogiques, socioculturels, technologiques et créatifs. Le professionnel doit acquérir des compétences en droit, en économie, en statistiques, en *marketing*, en pédagogie, et parfois dans une discipline spécifique liée à son domaine d'exercice. En outre, le professionnel de l'I&D n'est pas seulement un expert en documentation, il est aussi gestionnaire, manager, acheteur, vendeur de ses services, ingénieur réfléchissant à de nouveaux produits et outils à valeur ajoutée, concepteur de systèmes d'organisation et de plus en plus habile aux technologies de l'informatique. Polyvalent, il doit posséder plusieurs casquettes : informateur, formateur, gestionnaire, organisateur, administrateur, conseiller, communicateur, producteur et promoteur de l'information-documentation. Proactif, selon l'expression en vogue, il doit pouvoir innover et convaincre pour s'imposer, mais surtout faire toujours preuve d'adaptabilité – aux nouveaux contextes de travail, au collectif, aux enjeux de la structure dans laquelle il exerce – et remettre à jour ses connaissances notamment par une veille continue sur les technologies de l'information. Acteur du changement, force de proposition, conseiller et pédagogue, il doit être à l'écoute des usagers. L'éducation de ces derniers passe par le transfert des connaissances et des procédés leur permettant de faire bon usage de l'information. (43, SUTTER ; 38, BRIET, p30 ; 34, ACCART ; 83, MEYRIAT ; 8, PINTEA, p164-166 ; 41, CHAUMIER ; 42, REMIZE)

### 1.2.2.2 Métacompétence et culture de l'information

La « *culture de l'information* », de l'anglais « *information literacy* » – également appelée « *littérisme informationnel* », « *maîtrise de l'information* », « *habiletés d'information* », « *information competency* », ou encore « *information literacy competency* » – se situe du côté des utilisateurs et renvoie aux compétences nécessaires pour faire usage de l'information (69, JUANALS, p16). La définition anglosaxonne du terme est la suivante: « *information literacy is knowing when and why you need information, where to find it, and how to evaluate, use and communicate it in an ethical manner* » (67, CILIP). L'expression renvoie donc à un ensemble de compétences permettant de diagnostiquer et formuler un besoin d'information, d'identifier les sources et outils adéquats, d'élaborer des stratégies de recherche, de trouver, d'évaluer et de sélectionner l'information pertinente, de l'exploiter et

---

GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.*

de la communiquer de façon éthique<sup>17</sup>. En somme il s'agit de savoir obtenir, critiquer et utiliser l'information dans une perspective de résolution de problème. Claire Denecker souligne l'influence des capacités cognitives sur les comportements des usagers, notamment les opérations mentales de tri, de classement, de comparaison, de problématisation et de mémorisation. Divers modèles ou référentiels détaillent le processus cognitif pour effectuer une recherche d'information. On trouve notamment celui pour l'enseignement secondaire en sept étapes réalisé par la FADBEN<sup>18</sup> en 1997 ou celui en six étapes de Carol C. Kuhlthau<sup>19</sup> conçu en 1999. Tous ces référentiels de compétences sont proches les uns des autres et listent à peu de choses près les mêmes compétences élémentaires : certains détaillent le processus d'extraction des données *via* la prise de notes, d'autres insistent sur le *feedback* et l'ajustement de la recherche à partir de l'évaluation des résultats et de la démarche, d'autres encore accentuent la mise en forme de l'information par la synthèse et l'organisation des résultats. Bernard Pochet et Paul Thirion soulignent quant à eux l'importance des phases amont et aval encadrant la recherche, en particulier la prise de conscience du besoin d'information, souvent négligée selon eux dans les modèles et représentant la phase clé de toute recherche en permettant de cerner les objectifs et la problématique, de formuler la requête et d'identifier les outils appropriés. La phase de compréhension et d'analyse critique rendant possible le développement d'une connaissance nouvelle et le recadrage du besoin en fonction de celle-ci est ensuite mise en exergue par les auteurs. La culture de l'information représente donc un panel de compétences permettant d'élaborer une méthodologie de collecte, de traitement et éventuellement de diffusion de l'information – selon que l'on voudra s'informer ou informer les autres – rendant l'utilisateur autonome dans sa pratique informationnelle. Elle suppose également de savoir manier et exploiter des outils, des supports et des types de documents différents. (68, DENECKER ; 73, POCHET) Cependant, Brigitte Juanals met en garde contre une vision techno-centrée de la culture informationnelle comme culture des NTIC<sup>20</sup> et distingue trois niveaux progressifs de la culture d'information :

- La « **maîtrise de l'accès à l'information** » supposant une formation technique et méthodologique à l'information électronique et à l'informatique ;
- La « **culture de l'accès à l'information** » nécessitant des compétences documentaires permettant la production et l'utilisation autonome et critique de l'information ;

---

<sup>17</sup> Respect de l'intégrité de l'information, des droits d'auteur, etc.

<sup>18</sup> Fédération des associations des enseignants-documentalistes de l'Éducation Nationale. Référentiel en 7 étapes : 1. mise en projet, 2. questionnement, 3. repérage, 4. récupération des données, 5. lecture/écriture, 6. production/communication, 7. évaluation.

<sup>19</sup> Modèle de Carol Kuhlthau en 6 étapes : 1. démarrage, 2. choix du projet, 3. exploration du sujet, 4. formulation, 5. recherche, 6. fin de la recherche.

<sup>20</sup> Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

- La « **culture de l'information** » nécessitant un niveau de culture générale, la connaissance des médias et de l'éthique. (69, JUANALS, p24)

Pour Brigitte Guyot, elle englobe une posture, une culture et des compétences, un tout cognitif complexe qu'elle définit ainsi :

« Elle reflète simultanément un état d'esprit face à l'information et un savoir-faire instrumental et heuristique qui maîtrise les mécanismes de l'information (comment cela se passe) et les processus (comment cela se déroule). » (5, GUYOT, p87)

La culture de l'information est également envisagée comme un bagage minimum, ou « *apprentissage de base* » – c'est le sens souvent donné à « *literacy* » – pour accéder à d'autres savoirs et acquérir d'autres compétences. Certains parlent d'ailleurs de « *compétences démultiplicatrices* » ou « *métacompétence* », et l'envisagent comme moyen d'insertion dans le monde professionnel et social (73, POCHET, p18 ; 71, LLOYD, p90). C'est pourquoi les compétences informationnelles sont de plus en plus enseignées à l'école, selon une approche transversale et une formation à la fois théorique et pratique. En effet, Bernard Pochet et Paul Thirion rappellent que la maîtrise de l'information n'est pas évidente et qu'il n'y a « *pas de capacité innée de repérage et d'exploitation de l'information* », selon la formule de D. Leclercq. Alexandre Serres insiste pour sa part sur l'importance des compétences permettant de pouvoir se repérer et naviguer dans le flot informationnel qui nous entoure aujourd'hui, et en particulier dans l'environnement électronique et la sphère du web, rappelant les quatre info-pollutions décrites par Eric Sutter : la surabondance, la désinformation, la manipulation et l'invasion publicitaire. Pour lui les compétences nécessaires à l'usager sont celles qui relèvent de l'autonomie de jugement, c'est-à-dire de la capacité à s'orienter, à identifier, à évaluer (en termes de pertinence<sup>21</sup> et de la validation<sup>22</sup>) et qualifier des univers informationnels pour en éviter les pièges et les dangers. Anne-Marie Lloyd élargit quant à elle la culture informationnelle à tout savoir social, physique ou textuel permettant d'agir dans un contexte informationnel précis. Elle considère ainsi qu'il existe beaucoup de manières de devenir « *information literate* » et que ce savoir-pratique est finalement complexe, contextualisé et par conséquent difficilement transférable. Elle s'interroge alors sur l'application des compétences acquises en contexte éducatif aux contextes de travail. Brigitte Guyot déclare par ailleurs que la culture informationnelle « *se développe en étroite liaison avec la culture du travail* ». Bernard Pochet et Paul Thirion concluent de leur côté sur l'importance du rôle de formateur chez les professionnels de

---

<sup>21</sup> Pertinence de l'information : toujours relative et contextualisée, c'est la relation entre une hypothèse ou un besoin et un résultat. Elle peut qualifier une requête, une information, un outil ou un système (74, SERRES, p41).

<sup>22</sup> Validation de l'information : elle est effectuée *a priori* par l'éditeur, le comité scientifique, les pairs, ou le responsable de publication ; ou *a posteriori* par le lecteur.

l'I&D, un rôle dont ils doivent s'emparer et partager si possible avec les enseignants. (69, JUANALS, p23 ; 73, POCHET, p17 ; 74, SERRES, p39 ; 71, LLOYD ; 5, GUYOT, p87)

## 1.2.3 Les protagonistes des services d'information

### 1.2.3.1 Situation générale

#### Le triangle des services

Le modèle de Jean Gadrey de l'économie des services offre un outil de représentation des acteurs du système d'information :

- d'un côté le fournisseur de service ou **prestataire**,
- de l'autre l'**usager** ou **consommateur** ou **client**.

La relation de service en information-documentation est une médiation entre des sources d'information et des besoins. « *Le documentaliste est un médiateur entre le « fournisseur d'information » et le « consommateur »* ». Le prestataire a un donc rôle de **médiateur**, de mise en relation, de facilitateur. Il fait fonction de filtre, de garant ou encore d'interface entre l'information et l'usager, d'où l'emploi du terme « **utilisateur intermédiaire** ». L'usager représente alors l'« **utilisateur final** » de l'information. Le mot « *utilisateur* » est pris ici dans le sens d'« *individu ou [...] organisme utilisant le système opérationnel pour exécuter une fonction spécifique* » selon la norme ISO 12207. (34, ACCART ; 41, CHAUMIER, p17 ; 43, SUTTER ; 5, GUYOT, p101 ; 30, PECHALAT, p16)

#### Les modalités du service

La nature du service, dépend des modalités de la prestation et de la « *contractualisation* ». Celles-ci peuvent aller jusqu'à déterminer les rôles de chacune des parties, prestataire ou usager. La relation peut ainsi être « *interpersonnelle, soutenue ou non d'un outil, ou entièrement technicisée*. » Il peut également s'agir d'une « *co-construction* » : nous l'avons vu précédemment, l'usager client peut être lui-même producteur et prestataire d'information, on peut par conséquent l'envisager comme une ressource. (5, GUYOT, p94) De plus, le professionnel de l'I&D exerce rarement seul. Il est en « *interdépendance avec d'autres individus ou d'autres acteurs et ne maîtrise bien souvent qu'une partie du processus de transfert d'information* » (19, SUTTER, p13). La relation de service peut donc varier selon le contexte et prendre plusieurs configurations:

- La **médiation totale** : l'utilisateur final confie au professionnel de l'I&D le soin de tout faire pour lui et de gérer l'ensemble de la chaîne documentaire ;
- La **médiation partagée** : utilisateur final et professionnel de l'I&D se partagent la chaîne documentaire ;



- La **médiation en présentiel** ;
- La **médiation à distance** *via* un service téléphonique ou par messagerie électronique par exemple ;
- L'**externalisation** : le travail est confié à un tiers, dans une complémentarité ou une concurrence de service ;
- Le **self service** : l'utilisateur final est autonome et alimente ou interroge seul un outil qui fait office d'interface. C'est l'exemple d'Internet ou des systèmes autogérés sur serveurs internes.

(6, GUYOT)

### Typologie des usagers

Certains paramètres comme l'environnement de travail, le domaine étudié et le niveau de culture permettent de distinguer des profils d'utilisateurs. Jean Philippe Accart propose de répartir les usagers par fonction et catégorie afin de définir *a priori* les grandes lignes de leurs besoins :

- Les **décideurs** : leurs critères sont la fiabilité et la rapidité, ils veulent généralement une information brève et synthétique et sont attentifs à la qualité et au coût. Ils délèguent de plus en plus leurs recherches aux secrétaires et aux services de documentation.
- Les **cadres de l'entreprise** : ils consacrent encore beaucoup de temps aux activités informationnelles, cependant, ils agissent de façon « émietée », d'où un manque de capitalisation souvent observé. Jean-Philippe Accart recommande de les inciter à davantage déléguer.
- Les **salariés de l'entreprise** : leurs besoins concernent principalement leur travail quotidien, leur profession et les droits sociaux.
- Les **chercheurs** : exigeants, ils sont habitués aux bibliothèques et connaissent les outils. Ils ont été les premiers utilisateurs d'Internet et des banques de données. Ils recherchent une information exhaustive et fiable qu'ils sont accoutumés à traiter sous forme de bibliographies, à trier et parfois même à indexer.
- Les **enseignants**, les **étudiants** et les **élèves** : ils connaissent les CDI<sup>23</sup> des établissements scolaires mais ne les ont pas forcément utilisés faute de temps et de formation.
- Les **ingénieurs** et les **techniciens** : leur problématique est la résolution de problèmes complexes et techniques, avec la contrainte d'innovation. Ils recourent souvent à des ressources informelles (collègues, documentation personnelle) et

---

<sup>23</sup> Centre de Documentation et d'Information.

GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.*

s'informent *via* des périodiques, des fiches techniques, ou des états de l'art. (34, ACCART, p39)

En outre, les usagers ne sont pas égaux devant l'information, ils ne possèdent pas les mêmes habiletés pour s'en servir. Selon leur expérience, le type de technique ou de système utilisé, certains auront plus de facilité que d'autres à faire usage de l'information. On distingue ainsi généralement :

- Les usagers **confirmés** ou **experts** faisant preuve d'aisance dans le maniement de l'information (connaissance des sources, des outils, des méthodes de recherche) de par leur métier ou leur formation, ce qui leur les rend autonomes. C'est le cas des professionnels de l'information-documentation et de certains chercheurs.
- Les usagers **intermédiaires** qui maîtrisent les bases de la recherche mais pas forcément les outils et leurs fonctionnalités, ce qui les limite ou les handicape pour certaines recherches.
- Les usagers **néophytes** ou **novices**, également appelés « *naïfs* », qui appartiennent à la catégorie des utilisateurs inexpérimentés. En la présence de documentaliste(s), ils sont en général dans une posture de demande de médiation.

(25, LE COADIC ; 30, PECHALAT)

L'évaluation du niveau d'expertise de l'utilisateur est essentielle pour positionner le service d'information. Elle permet de définir les besoins en termes de médiation et d'interface. Pour être exhaustive, la définition des profils d'utilisateurs doit également prendre en compte les utilisateurs réels et potentiels, leur niveau de culture, leurs fonctions, leur ancienneté dans l'organisme et leur localisation physique. (41, CHAUMIER)

### 1.2.3.2 Le cas des juristes

On vient de voir que l'on pouvait esquisser le profil d'un usager à partir de sa culture, de ses fonctions et de son environnement. Le profil du juriste nous intéresse car il correspond à celui observé sur le terrain – le fiscaliste étant un type de juriste spécialisé. Or on trouve dans la littérature quelques études sur le milieu informationnel juridique et les pratiques documentaires des juristes.

#### Le métier de juriste

Un juriste<sup>24</sup> est un professionnel du droit. Sa mission est étroitement liée au milieu dans lequel elle s'exerce. En entreprise, le juriste est un cadre salarié indispensable à la gestion de l'entreprise, qui doit en épouser les objectifs. En cabinet d'avocats, c'est un consultant extérieur. Qu'il soit avocat ou juriste d'entreprise, il a pour fonction de conseiller, d'assister

---

<sup>24</sup> On peut noter l'ambiguïté du terme anglais « *lawyer* » qui signifie à la fois avocat et juriste.

GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.*

et de défendre les intérêts de ceux pour lesquels il travaille, client ou employeur. Il peut avoir un profil généraliste ou plus ou moins spécialisé dans un domaine du droit. Grand consommateur d'information – « *law is essentially an information profession* » (33, WILKINSON, p259) – celle-ci constitue pour lui la matière première de son activité qui consiste principalement à retourner au texte source, c'est-à-dire à la loi, pour résoudre le problème du client et veiller à la conformité des actes et des décisions avec le droit. Le juriste est donc chercheur, producteur, conseiller et diffuseur d'information. (54, AFJE ; 58, CRIGNON, p16 ; 32, SPITALIER)

### **L'environnement informationnel juridique**

Historiquement, les lois sont publiées au Journal Officiel. La documentation juridique émane principalement de sources officielles telles que l'assemblée nationale, le sénat, les ministères, la cour de cassation, la cour de justice, le conseil constitutionnel, etc. En outre, elle se répartit traditionnellement entre la loi, la jurisprudence, la coutume et la doctrine<sup>25</sup>. L'information juridique est également fortement liée à l'édition juridique, par exemple aux éditions Dalloz qui envahissent dès les années 1920 le marché professionnel et universitaire – le classement thématique par discipline est ainsi hérité de l'agrégation de droit. Les éditeurs proposent leur interprétation et leur présentation des textes officiels et fonctionnent beaucoup par système de renvois au sein de leurs propres éditions. Aujourd'hui, les ressources juridiques sont prolixes et variées tant par les sources que par les médias<sup>26</sup>. La documentation électronique est de plus en plus utilisée par les professionnels du droit, malgré leur dépendance au papier et leurs craintes concernant la fiabilité, la sécurité et la mise à jour de l'information. Le droit s'est également complexifié avec la montée de l'interdisciplinaire (société, économie, etc.) et de l'international. Les systèmes documentaires collectifs – aujourd'hui serveurs virtuels, autrefois simples bibliothèques papier, existent depuis longtemps dans le milieu juridique. En effet, l'information juridique devant être conservée à la fois sur le temps présent et historique pour permettre de se référer aux textes en vigueur à un instant T, la documentation des juristes est souvent volumineuse. L'information interne est quant à elle constituée de consultations, de dossiers et notes souvent réunis et partagés sur des bases de données internes mises en place à l'initiative des juristes et alimentées par eux. De nos jours, avec la masse grandissante d'information, les besoins en termes d'accessibilité et de vitesse – accentués par le rapport temps/argent et le coût de l'information – s'intensifient. (32, SPITALIER ; 57, ARNAUD ; 26, BENCIVENGO ; 27, LEMAY ; 27, PARK ; 28, KUHLTHAU ; 31, SHAFFER)

---

<sup>25</sup> Doctrine : résumé, commentaire ou interprétation du droit.

<sup>26</sup> Exemples : banques de données, encyclopédies, revues spécialisées, codes, mémentos, ouvrages divers, dictionnaires, sites Internet, *weblogs* ou encore *wikis* tels que *Jurispedia*.

## Les dispositifs de médiation chez les juristes

Selon Didier Frochot « [en] droit, l'information constitue l'essence même de la matière », d'où la nécessité de savoir lire et comprendre le droit (32, SPITALIER, p10). La manipulation de l'information exige des compétences spécifiques, notamment de savoir identifier la source d'un texte, connaître son niveau d'autorité dans la hiérarchie des institutions, et en tirer les conséquences sur l'ensemble. La recherche d'information est considérée par les juristes comme partie intégrante de leur métier. Cependant, par manque de temps ou d'expertise, ils sont souvent contraints de recourir à une aide. Par ailleurs, étant donnés les enjeux financiers de la plupart des décisions, les juristes n'hésitent pas à recourir à l'expertise collective en consultant leurs confrères, collègues. Les médiateurs auxquels ils font traditionnellement appel pour certaines recherches sont soit des professionnels du droit, juristes d'organismes extérieurs ou spécialisés en recherche, indexation et synthèses, « *parajuristes* » au Canada, assistants ou stagiaires ; soit des documentalistes juridiques ayant souvent une formation juridique. Quant à la gestion matérielle de la documentation, elle est généralement confiée aux documentalistes ou aux secrétaires. (27, LEMAY, CHAREST ; 28, KUHLTHAU ; 32, SPITALIER)

## Leur démarche intellectuelle dans l'activité informationnelle

Roberta I. Shaffer caractérise les activités du juriste selon la règle des « 5 R's » : *Rhetoric, Reading, Reasoning, Research, (w)Rinting*. Ils renvoient aux capacités d'expression et d'argumentation tant à l'oral qu'à l'écrit, à la mise à jour constante des connaissances par la veille, aux qualités d'analyse et de raisonnement et à l'esprit critique que requiert le métier de juriste. L'information est vitale en droit, elle permet la décision, l'argumentation et la justification. L'activité du juriste se répartit donc principalement entre la recherche et la réflexion. Cependant, la complexité croissante de l'information juridique tend aujourd'hui à augmenter la part de la recherche au détriment de l'interprétation. Selon une étude réalisée par Anne-Frédérique Spitalier en 2001, les juristes consacraient 27% de leur temps aux activités documentaires dont 12% à la recherche ponctuelle et 15% à la veille. Le juriste est en outre l'archétype de l'utilisateur autonome mais pressé, et « *plus ou moins aguerri aux outils et aux stratégies de recherche* » (30, PECHALAT, p19). La formation à l'activité documentaire est en effet très succincte dans la formation initiale juridique et consiste souvent en une brève introduction à la méthodologie de recherche. C'est donc par la pratique que la connaissance des sources, des outils et des méthodes s'acquiert, la culture professionnelle du juriste étant fortement liée à l'auto-documentation. (31, SHAFFER ; 32, SPITALIER)

La métaphore du clinicien est souvent employée pour décrire l'activité d'un juriste : il « *observe le symptôme, établit le diagnostic et préconise le traitement* », autrement dit part du concret vers la théorie (57, ARNAUD, p37). Cependant pour Carol C. Kuhlthau le processus intellectuel commence par la connaissance générale pour aller vers la réflexion stratégique et la recherche de l'argument ou de la preuve. Benoît Migneault analyse par exemple la démarche de recherche des juristes canadiens :

- La première phase consiste à **identifier le besoin** et le degré d'information requis en fonction de la complexité de la question. Chez les avocats, elle s'effectue grâce à « *l'entrevue de référence* » qui permet de cerner les besoins du client et les ouvrages qui permettront de répondre à la demande. Cette phase d'initialisation n'est généralement pas longue, comme le souligne Carol Kuhlthau, car le problème est souvent énoncé dans la question, et ne demande qu'une éventuelle reformulation.
- La seconde phase permet de **déterminer la date** liée à la problématique et le contexte législatif.
- La troisième vise à **cerner les concepts** juridiques pour choisir des mots clés et établir une stratégie de recherche ou « *plan documentaire* » selon Denis Lemay. Les ouvrages de doctrine servent communément d'outil de repérage.
- La quatrième phase est consacrée à **rechercher les documents**. Elle démarre souvent par la doctrine, les législations annotées ou directement par les textes de loi, puis se complète par les textes de jurisprudence et éventuellement par la coutume, avant de vérifier qu'il n'y a pas de controverse doctrinale. Le « *plan de l'argumentation* » peut, au besoin, aider à relancer la recherche.
- Enfin, la cinquième phase ajoutée par Margaret Ann Wilkinson est le *feedback* des résultats qui permet de **réguler la recherche** en réévaluant la conscience du besoin d'information et en réajustant la sélection des sources, le procédé de recherche et par conséquent les résultats.

(28, KULTHAU ; 29, MIGNEAULT ; 30, PECHALAT ; 27, LEMAY ; 32, SPITALIER ; 33, WILKINSON)

Certains auteurs notent quelques signes de lacune quant à la méthodologie documentaire de certains juristes, notamment la place laissée à la sérendipité<sup>27</sup> ou les réflexes vers Google. La majorité des études consultées préconise pour le médiateur du juriste un rôle d'organisateur, de facilitateur d'accès et d'orienteur vers les sources et outils. (28, KUHALTHAU ; 32, SPITALIER)

---

<sup>27</sup> Sérendipité : de l'anglais « *serendipity* » : « *Découverte par chance ou sagacité de résultats que l'on ne cherchait pas* » (Merton). (Office québécois de la langue française. *Grand dictionnaire terminologique* : <http://www.granddictionnaire.com/>).

## 1.2.4 Le secteur de l'information-documentation

### 1.2.4.1 Positionnement d'un secteur d'activité

L'étude de l'*Euroréférentiel* a permis de dégager les différents domaines dans lesquels les professionnels de l'I&D doivent acquérir un niveau de compétence, notamment ceux de la communication et des technologies de l'information. En effet, nous allons voir que le secteur de l'I&D est à la croisée de plusieurs secteurs d'activité.

Un secteur d'activité regroupe plusieurs métiers autour d'une préoccupation commune. Laurent Bernat positionne le secteur de l'I&D parmi ce qu'il nomme le « *macro-secteur de l'information* ». Pour lui l'information fédère ainsi plusieurs professions appartenant à d'autres secteurs – informatique, télécommunication, communication – autour d'une même fin ou optique : délivrer de l'information. Tous ces acteurs partagent donc cette caractéristique mais agissent à différents niveaux et selon des modalités différentes. On a vu en effet que l'information n'était pas l'apanage des seuls professionnels de l'I&D et qu'elle pouvait concerner plusieurs acteurs. Le schéma (figure 5, p46) proposé par Laurent Bernat situe les différents corps de métier dont la fonction est liée à l'information. (37, BERNAT)

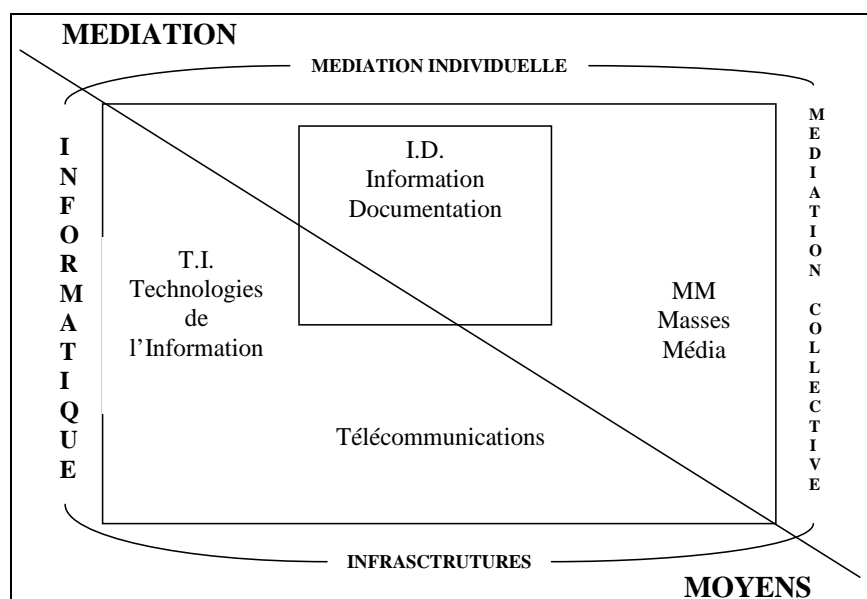
Laurent Bernat sépare les professionnels en deux groupes : ceux du côté de la médiation entre des personnes et des informations, et ceux du côté des moyens. Il distingue ensuite la médiation collective des médias de masse<sup>28</sup> (télévision, radio) de celle individuelle caractérisée par l'expression d'un besoin personnel précis, et divise les moyens en deux champs : celui des infrastructures ou canaux véhiculant l'information dans lequel il situe le secteur des télécommunications, et celui de l'informatique fournissant des solutions automatisées matérielles et logicielles pour traiter l'information. Il place alors le secteur de l'I&D du côté de la médiation individuelle, mais avec des frontières empiétant sur les autres secteurs, confirmant ainsi la place de l'I&D comme « *un champ aux contours flous et aux acteurs multiples* » (19, SUTTER, p21). Les professionnels de l'information-documentation entretiennent des rapports d'offre et demande, de collaboration, d'association, voire de substitution (selon la spécificité du poste) avec ces différents « *voisins sectoriels* » (37, BERNAT, p273). Ces « *voisins* » sont journalistes, éditeurs, attachés de presse, acteurs de la publicité et de la communication, informaticiens, ingénieurs réseaux, techniciens de maintenance, secrétaires de direction, webmestres, etc., sans parler des acteurs transverses tels que les chefs de projet MOA<sup>29</sup>, les ingénieurs qualité, ou les chargés d'études...

---

<sup>28</sup> *Mass media* : « *Moyen de communication et d'information de masse.* » (Office québécois de la langue française. *Grand dictionnaire terminologique* : <http://www.granddictionnaire.com/>).

<sup>29</sup> Maîtrise d'ouvrage.

**Figure 5** : Le macro secteur de l'information, tiré de *L'information-documentation : notre secteur d'activité* (37, BERNAT, p273)



Pierre Chapignac analyse également le secteur de l'information avec en point de mire la société de l'immatériel. Celle-ci « *construit son centre de gravité sur la relation* » et serait à l'origine de transformations dans l'« *infosphère* ». Cette dernière regroupe les métiers de l'information qu'il définit selon deux approches : l'une large qui les considère comme l'ensemble des « *activités de production, de transformation, de reproduction et de transmission de signes* », l'autre économique qui restreint ces activités « *au fonctionnement de l'économie* ». Cette définition regroupe notamment les métiers de l'édition sur tous supports, de la recherche, de l'enseignement, de la formation, de la production de contenus édités, du conseil et de l'organisation documentaire. La synergie entre ces métiers se crée autour de l'activité d'intermédiation de l'information, dans un « *système relationnel* » ou « *ensemble socio-économique* » né de la diversité des techniques, des ressources et des fonctions. La troisième approche considère l'organisation documentaire seule, qu'il caractérise comme un « *métier en étoile* », au « *carrefour* » des autres métiers producteurs d'information. L'analyse de Pierre Chapignac présente alors ces métiers comme des « *métiers gigognes* », « *à géométrie variable* », liés à la société de l'économie actuelle laissant la place à des configurations ouvertes d'alliances et de croisements, par opposition au « *corporatisme* » et à la traditionnelle « *division du travail* ». L'auteur parle ainsi de « *métamétier* » particulier pour décrire un « *assemblage spécifique de métiers "de base"* ». Comme Laurent Bernat, il propose aussi des critères de répartition des métiers en sous-secteurs. Ces critères correspondent aux trois dimensions essentielles de l'information, selon lui : les signaux, le contenu et les usages. Le métier de « *l'organisation documentaire* » se

situé à l'articulation de ces trois composantes, comme interface. (39, CHAPIGNAC, p284-288)

Face à cette complexité, L'ECIA a choisit l'expression « information-documentation » pour désigner un secteur d'activité de plus en plus vaste :

« le mot "documentation" commence à être entendu pour ce qu'il veut dire : travail sur des supports d'information (documents) de toute sorte [...]. Le mot "information" de son côté a une acception beaucoup trop large, désignant même ce que font les journalistes » (79, ECIA, p17).

La combinaison des deux termes semble donc la formule la plus appropriée pour qualifier les spécificités et les ouvertures d'une profession en pleine mutation.

## 1.2.4.2 Les professionnels de l'I&D

### Une profession à métiers variés

L'identité professionnelle des acteurs de l'I&D s'est affirmée en 1970 à travers des associations telles l'ADBS. L'ECIA définit la mission fondamentale des professionnels de l'I&D comme suit : « *trouver l'information à l'usage professionnel (après avoir su la chercher), la traiter pour accroître ses qualités d'usage, la gérer, la rendre facilement accessible et la transmettre à ceux qui en ont besoin.* » Cette mission concerne donc l'ensemble de la chaîne documentaire avec pour objectif principal la mise en relation de l'utilisateur et de l'information dont il a besoin après l'avoir filtrée pour permettre son appropriation par l'usager. Il s'agit aussi de mobiliser les ressources externes et de gérer le capital informationnel de l'entreprise – documents, informations et connaissances – et de le rendre utilisable s'il « *vaut d'être conservé* ». Si la mission reste la même depuis les débuts de la documentation et la première promotion de documentalistes en 1946 à l'INTD, les moyens de la réaliser évoluent beaucoup avec les technologies. Par ailleurs, la place que l'information occupe dans la société devient de plus en plus prépondérante, tant par le volume que les enjeux, accroissant la demande et nécessitant une gestion et une organisation pour en faciliter l'accès et la conservation. En outre de nouvelles problématiques émergent notamment autour de la gestion des connaissances, de l'intelligence économique, des transferts de support, de la numérisation, de la gestion électronique de documents ou de la politique qualité. Tous ces paramètres sont autant d'opportunités pour la profession qui donne jour à de « nouveaux métiers » dont les frontières ne sont pas toujours bien dessinées : veilleur, administrateur de bases de



données, *knowledge manager*, *records manager*, info-manageur<sup>30</sup> ou encore « *contrôleur documentaire* »<sup>31</sup>. Aujourd'hui, on parle également de plus en plus d'« ingénierie documentaire », expression qui englobe un panel de compétences permettant au professionnel de concevoir et de mettre en œuvre un agencement de moyens et de prestations adaptées à différentes situations. Eric Sutter se réjouit de son côté de l'avènement (en 2003) de l'information en tant que « *management* », offrant aux professionnels la reconnaissance de la valeur de l'information et de leur métier comme composante à part entière du management des organisations. Laurent Bernat souligne d'ailleurs le changement de vocabulaire avec le passage du mot « *"document"aliste* » à l'expression « *professionnel de l'I&D* », comme un signe de cette évolution et de cette diversité. La profession I&D est donc hétérogène, regroupant une variété de métiers – bibliothécaires, documentalistes, archivistes, veilleurs et d'autres encore – parfois hybrides et situés aux limites d'autres secteurs d'activité. Cependant cette diversité n'est pas si nouvelle. L'ECIA souligne ainsi le fait que « *la profession [...] s'est toujours déclinée en plusieurs métiers.* » On a vu en effet qu'une profession peut regrouper plusieurs métiers. La documentation en est un parfait exemple, profession souvent en mal de reconnaissance et en quête d'identité, qui s'est construite en opposition, notamment vis-à-vis des bibliothécaires, et parfois en concurrence, notamment avec les informaticiens. (34, ACCART ; 79, ECIA, p15 ; 9, SUTTER ; 42, REMIZE, p28 ; 43, 19, SUTTER ; 37, BERNAT, p271) L'ECIA explique ce phénomène de scission et d'émergence de nouveaux métiers :

« Souvent, un métier nouveau apparaît par la maturation d'une spécialité préexistante au sein d'un métier traditionnel [...]. D'autres fois, une nouvelle école de pensée ne trouve pas sa place dans la culture dominante de la communauté où elle est née, et provoque une véritable scission, les deux métiers qui en résultent tendant à se concurrencer. Ce fut longtemps le cas entre certains bibliothécaires et les documentalistes. » (79, ECIA, p16)

En 1951, dans son célèbre ouvrage *Qu'est ce que la documentation ?*, Suzanne Briet distinguait cinq niveaux de métiers : les aides techniques, les archivistes garant de la mémoire, les bibliothécaires spécialistes des documents, les conservateurs de collection et les documentalistes spécialistes de l'information. On peut d'ailleurs noter que pour l'auteure les documentalistes se situent davantage du côté de l'information que des documents, annonçant ainsi l'utilité d'une nouvelle appellation. En outre, elle opère dans ce classement une distinction hiérarchique, selon le niveau de compétences de l'individu. Cette hiérarchisation de métiers est détaillée par l'APEC<sup>32</sup> : secrétaire, aide-documentaliste,

---

<sup>30</sup> Info-manageur : « *pendant du responsable qualité au sein du système de management de la qualité* », il a pour mission de « *contribuer à la mise en place de dispositifs coordonnés de gestion de l'information* » (43, SUTTER, p291).

<sup>31</sup> Contrôleur documentaire : chargé du « *contrôle qualité et du process de réalisation de la documentation.* » (36, ALEXANDRE, p33)

<sup>32</sup> Association pour l'Emploi des Cadres.

documentaliste non cadre, documentaliste cadre et au sommet le responsable de service. Elle renvoie également aux niveaux de qualification établis par l'ADBS allant de l'assistant à l'expert<sup>33</sup>. (38, BRIET)

### **Une place à défendre, des opportunités à saisir**

Où trouve-t-on des documentalistes ? L'Apec répond : dans les sociétés de services, du côté des indépendants, dans les services de documentation généralistes ou spécialisés, les centres de documentation inter-entreprise ou parmi les postes comprenant pour partie une ou des activités documentaires. Jean Michel souligne l'évolution du positionnement de la documentation en entreprise : « *aujourd'hui, le modèle centralisé du centre de documentation monofonctionnel est remis en cause.* ». Et Michel Remize de l'appuyer : « *L'idée de centre de documentation, de service en tant que structure se fissure.* » Ce qu'ils pointaient en 2000 est aujourd'hui encore plus vrai. La documentation a effectivement subi plusieurs « *tempêtes* » qui ont changé son visage. Rationalisation, restructuration, nouvel organigramme, déménagement, départ à la retraite sont autant de facteurs du déclin du traditionnel centre de documentation, conduisant à la suppression du service, à la fusion de plusieurs unités documentaires, ou bien à l'externalisation de l'ensemble ou d'une partie des activités. Les projets de gestion de l'information et de la documentation sont en outre souvent rattachés à une direction stratégique (*marketing*, communication), impliquant rarement le spécialiste de l'I&D. Après la crise des années 1980, l'activité documentaire a donc dû se réinventer pour faire face à ces nouvelles configurations et justifier sa raison d'être, adoptant une approche *marketing* et privilégiant une logique de flux par rapport à celle de stock, avec pour impératif l'apport de valeur ajoutée. (36, ALEXANDRE ; 42, MICHEL, p30 ; REMIZE, p29 ; 39, CHAPIGNAC)

Dans le contexte actuel, de nombreux auteurs conseillent en outre aux professionnels de l'I&D de collaborer et de partager leur expertise avec les autres acteurs de l'information afin de créer une synergie et d'ouvrir de nouveaux horizons à leur profession. Jean Michel parle même « *d'opportunisme créatif* » lorsqu'il recommande aux professionnels de l'I&D d'adopter une vision prospective et de veiller les évolutions de la fonction information-documentation. D'abord parce que connaître son métier c'est aussi connaître celui des autres. Ensuite parce qu'il y aurait peut-être des « *terres en friche* » à conquérir, selon l'expression de Laurent Bernat, du côté d'autres professions. « *Notre secteur d'activité a vocation à rassembler tous les professionnels qui opèrent une médiation individuelle d'information et de document* », déclare-t-il. L'intervention du professionnel de l'I&D peut donc s'avérer utile pour former ou conseiller – notamment en matière de gestion qualité – d'autres professionnels intervenant dans la gestion documentaire. Enfin parce que l'évolution

---

<sup>33</sup> Cf. p35

GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.*

et l'adaptation aux nouveaux contextes ne peut s'envisager que dans l'entente, la mutualisation et le partage d'expérience, et ce d'autant plus de la part d'une profession qui prône et défend justement ces idées. Prédisant ainsi une interaction et même une intégration progressive des secteurs de l'information, Laurent Bernat invite alors tous les professionnels de l'information à se connaître et à travailler ensemble. Allant également dans ce sens, Pierre Chapignac définit les métiers de l'information comme centrés sur une fonction principale spécifique mais intégrant à titre secondaire les autres fonctions de l'information (traitement du signal, production de contenu. (43, SUTTER ; 42, MICHEL, p32 ; 37, BERNAT 37, p275; 36, ALEXANDRE ; 49, DALBIN ; 39, CHAPIGNAC)

### 1.2.5 Les acteurs « connexes »<sup>34</sup> ou substituts

On vient de le voir, les professionnels de l'I&D ne sont pas toujours présents, ni seuls à bord pour prendre en charge l'ensemble des activités documentaires de l'entreprise ou d'un service. Dans ces systèmes, certains acteurs peuvent alors venir se greffer sur les fonctions documentaires pour assumer un certain nombre d'activités dans une démarche de partage des tâches ou de substitution aux documentalistes : les utilisateurs, les secrétaires et les sociétés externes. Je les ai choisis car ils correspondent aux profils rencontrés au cours de mon étude.

#### 1.2.5.1 Les utilisateurs gestionnaires et producteurs

Parallèlement aux changements vécus par la profession et décrits précédemment, la fonction documentaire se démocratise chez les usagers, les investissant de plus en plus dans la gestion de leur documentation :

« En corollaire, l'utilisateur est appelé à prendre lui-même en charge une partie de sa documentation (messagerie, indexation, classement, versements de dossiers), de ses recherches, et contribue aussi à enrichir les bases de données de son organisme. » (42, REMIZE, p29)

Cette prise en charge est d'abord liée à l'explosion documentaire qui inonde presque tous les professionnels et les oblige à gérer un volume important et varié de documents. Les emails en sont un exemple. Internet ensuite, leur offre un accès à une quantité inépuisable d'informations de toutes sortes, facilement enregistrables et imprimables. Les éditeurs ont bien compris les possibilités de ce nouveau média et n'hésitent pas à s'en emparer afin de diversifier leur offre. Aujourd'hui ce sont les technologies *push* tels que le RSS<sup>35</sup> (*Rich Site*

---

<sup>34</sup> (77, DALBIN, p30).

<sup>35</sup> RSS : « *Langage générique de description de contenu de sites* » (22, CACALY, p198).

---

GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.*

*Summary*) et le *podcast*<sup>36</sup> audio ou vidéo qui révolutionnent l'accès à l'information. L'autonomie des utilisateurs est par ailleurs accrue grâce au développement du numérique et des réseaux puisqu'ils leur permettent d'avoir directement accès depuis leur poste de travail à une quantité d'informations internes ou externes. Cependant, l'accroissement du volume d'informations nécessite en parallèle la mise en place de stratégies de gestion et d'organisation afin de pouvoir conserver et retrouver l'information accumulée. Des outils se sont ainsi développés pour gérer, organiser et mettre à disposition des utilisateurs cette offre informationnelle au niveau de l'entreprise. On peut citer par exemple les logiciels de Gestion Electronique de Documents<sup>37</sup> (GED), implémentés sur des espaces de partage de type réseau interne, Intranet<sup>38</sup> ou Extranet<sup>39</sup>, créant de véritables systèmes documentaires dématérialisés. Ces bases de données, interfaces virtuelles entre l'information et les utilisateurs finaux, alimentées, mises à jour et exploitées par les utilisateurs eux-mêmes, en self service, exigent cependant un investissement en temps notamment pour les tâches de gestion qui ne constituent pas le cœur de métier des utilisateurs et nécessitent une personne formée et dédiée à la maintenance et à l'administration du système. La conception de l'outil et des fonctionnalités requiert également les compétences d'un professionnel pour élaborer un cahier des charges fonctionnel conforme aux besoins existants. Ces systèmes peuvent être également conçus dans une médiation partagée et complémentaire avec un documentaliste assurant la formation et l'assistance à l'utilisation de l'outil en *front office*, et l'administration, la « *coordination* » des ressources et l'enrichissement de la base documentaire en *back office*. Le professionnel de l'I&D peut alors tenir le rôle de formateur et de « *facilitateur* » d'accès à l'information. En outre la production croissante d'information interne s'est accompagnée d'outils d'organisation du travail avec les logiciels de *groupware*<sup>40</sup> ou de *workflow*<sup>41</sup>, permettant de gérer les flux d'information. Ces outils sont particulièrement adaptés à l'activité de certaines professions prestataires d'information, dont celle-ci constitue la matière première. (34, ACCART ; 13, CAPITAINE) Eric Sutter remarque aussi que les cadres produisent beaucoup d'information :

« Une grande partie de leur travail consiste à transformer de l'information en connaissances utiles pour les autres agents de l'organisme et pour ses partenaires, donc à réinjecter dans le circuit de nouveaux "contenus"... que

---

<sup>36</sup> *Podcast* : « Fichier balado dont le contenu est constitué d'un enregistrement audio ou vidéo » (Office québécois de la langue française : (Office québécois de la langue française. *Grand dictionnaire terminologique* : <http://www.granddictionnaire.com/>).

<sup>37</sup> GED : « Les fonctionnalités d'un système de gestion électronique de documents (GED) reposent sur un ensemble de logiciels concourant à réaliser les diverses étapes de la chaîne de traitement des documents » (22, CACALY, p97).

<sup>38</sup> Intranet : réseau interne utilisant les technologies d'Internet.

<sup>39</sup> Extranet : réseau externe utilisant les technologies d'Internet.

<sup>40</sup> *Groupware* : ou « *collecticiel* » : logiciel de travail collaboratif.

<sup>41</sup> *Workflow* : « Description modélisée et gestion informatique d'un processus de travail. Le workflow décrit minutieusement le circuit opérationnel, le découpage et l'ordre des tâches à accomplir, les modes et le circuit de validation [...] » (22, CACALY, p253)

les professionnels de l'I&D devront prendre en compte au cours de la phase suivante du cycle. » (43, SUTTER, p294).

Ces « *utilisateur[s]-producteur[s]* », selon l'expression d'Eric Sutter, peuvent aussi avoir un système d'information personnel important. Ils ont donc un rôle à jouer au niveau du système qualité, à la fois dans l'utilisation optimale du système collectif et dans la production de documents exploitables. Cette prise de conscience est probablement l'un des enjeux de la culture de l'information. (43, SUTTER)

### 1.2.5.2 Les sociétés externes ou prestataires

#### La place de l'externalisation dans l'I&D

Le second acteur qui entre jeu dans la gestion de l'information est le prestataire extérieur. L'externalisation est définie ainsi par l'ADBS :

« L'externalisation (*outsourcing* en anglais) désigne la délégation d'une fonction secondaire à un prestataire extérieur [...]. [Elle] concerne les tâches liées au fonctionnement de l'organisation, intervenant beaucoup plus indirectement que les activités opérationnelles sur la production finale de l'entreprise. L'externalisation se distingue de la sous-traitance, qui concerne les opérations contractuelles par lesquelles un entrepreneur confie tout ou partie d'un travail destiné à ses propres clients. »<sup>42</sup> (14, TEXIER, p23)

Aujourd'hui deux tiers des entreprises externalisent leurs activités fonctionnelles ou connexes pour se concentrer sur leur cœur de métier ou sur les activités stratégiques. Souvent employée pour les services informatiques, juridiques et fiscaux, comptables (paie), logistiques (restauration), et pour le recrutement, l'externalisation est également de plus en plus pratiquée dans les services de documentation. En effet, en 2006, 35% des services d'information externalisaient certaines de leurs fonctions. D'après une enquête réalisée par l'ADBS en 2002 auprès des professionnels de l'I&D, le palmarès des fonctions externalisées place la gestion des périodiques en première position à 46,7%. Suivent notamment la revue presse, puis la numérisation, l'interrogation de banques de données, la gestion des archives, la recherche de documents, la gestion de site Internet, le catalogage et l'indexation, l'alimentation et la mise à jour de bases de données, la veille, le classement, le bulletinage et la réalisation de dossiers ou synthèses. Ce palmarès est confirmé en 2006 par l'IDP<sup>43</sup>. Ces études montrent que « *toutes les activités documentaires peuvent potentiellement être externalisées* » mais que « *les fonctions les plus proches du cœur de métier documentaire restent largement traitées en interne* » (13, CAPITAINE, p15). La

---

<sup>42</sup> *Externalisation et sous-traitance dans les services d'information : Etat des lieux et perspectives*. Editions ADBS (2004)

<sup>43</sup> *Les nouveaux horizons de l'infodoc 2006*. Etude prospective sur l'évolution des différentes fonctions de l'information-documentation, Editions IDP

cartographie de l'externalisation proposée par Mehdi Gharsallah confirme cette position. Pour lui l'ensemble de la gestion de la documentation est externalisable<sup>44</sup>, avec la possibilité de faire venir un centre de ressources documentaires chez soi. Il propose cependant une liste des principales activités à externaliser et en donne les motifs possibles :

- Le **stockage** pour des raisons de place, de coûts et de sécurité ;
- Le **référencement**<sup>45</sup> web auprès de spécialistes ;
- La **migration de données** en vue de préparer l'archivage dans le cas d'un manque de savoir-faire technique ;
- La **destruction** de documents ou de données, activité qui n'a pas d'intérêt en soi pour un professionnel de l'I&D.

En revanche, l'indexation est considérée par l'auteur comme relevant du cœur de métier des professionnels. Olivier Roumieux liste quant à lui au rang des tâches informationnelles externalisables les abonnements, la veille et les études documentaires. Dans le milieu juridique, on peut également mentionner l'externalisation de l'opération manuelle de mise à jour des feuillets mobiles. Du côté des vœux des professionnels de l'I&D, Bruno Texier relève la numérisation en première place, loin devant le classement, les projets et l'assistance à maîtrise d'ouvrage qu'ils souhaitent en revanche conserver comme activité interne. (**42**, ROUMIEUX ; **14**, TEXIER ; **12**, GHARSALLAH)

En 2004, près de la moitié des services de documentation s'en remettent à l'externalisation de la gestion des périodiques *via* des agences d'abonnement (ou groupeurs) pour déléguer la gestion administrative de centralisation des commandes, de gestion des factures et réclamations, et assurer le rôle de relais auprès de l'éditeur. A côté de ces sociétés, on trouve classiquement les sociétés d'archivage, les serveurs de banques de données et les agrégateurs de contenu qui transforment et harmonisent différentes banques de données externes et jouent le rôle d'intermédiaires commerciaux. Il y a aussi les consultants ou courtiers en information, appelés également « *brokers* », qui réalisent des prestations sur mesure : interrogation de banques de données et élaboration de produits documentaires de type bibliographie, synthèse, étude, ou résumé. Plus récemment sont apparus les producteurs d'information et de documents primaires (éditeurs) qui profitent d'Internet pour mettre en ligne leurs revues au format électronique (et les archives de celles-ci), ainsi que les sociétés de conseil en I&D qui réalisent des prestations personnalisées sur l'ensemble de la chaîne documentaire. Enfin, on trouve également les « *pure-players* » correspondant à

---

<sup>44</sup> Voir à ce sujet l'étude de Valérie Capitaine sur l'externalisation intégrale de la fonction documentaire (**13**, CAPITAINE).

<sup>45</sup> « *Opération qui consiste à répertorier l'adresse des sites Web sur des annuaires ou des moteurs de recherche afin d'en faciliter l'accès et de développer le trafic sur ces sites. [...] Un travail de référencement agit sur le titre des pages, les mots-clés, les liens internes et externes, le code HTML, les noms de fichiers, le nom de domaine, etc.* » (**22**, CACALY, p193)

des filiales Internet productrices d'information financière et économique à forte valeur ajoutée, de type analyse sectorielle. (13, CAPITAINE)

### **Les avantages et inconvénients**

Les raisons de l'externalisation sont multiples. Le manque temps, d'effectifs, de moyens ou de compétences sont probablement les plus fréquentes. Puis viennent la volonté de se concentrer sur le cœur de métier, l'extension de l'offre documentaire, l'amélioration de la qualité (réduction des délais de traitement et ajustement aux besoins des usagers), la diversification, l'aide à la résolution de problèmes spécifiques, ou encore – mais elles n'interviennent qu'en dernier - la rationalisation et la maîtrise des coûts. Selon la *Lettre des archivistes* parue en mars-avril 2006, « *L'externalisation ne saurait être assimilée à une simple sous-traitance, mais apporte une valeur ajoutée de moyens et de management.* » (14, TEXIER, p23) Les avantages du recours à une société externe sont donc multiples. Une étude réalisée par le cabinet de conseil Ernst & Young en 2004 y ajoutent comme arguments le choix de la souplesse, de la simplicité, de l'efficacité et du mode d'organisation, mais note cependant un certain nombre d'inconvénients tels que la perte de contrôle, certains problèmes de qualité de service, la gestion des ressources humaines et enfin la perte de savoir-faire. L'externalisation n'est donc pas sans causer certains soucis à ceux qui en ont fait le choix. Valérie Capitaine remarque d'ailleurs le paradoxe de l'externalisation qui ajoute en contre partie un certain nombre de tâches pour la société qui externalise : suivi des offres du marché, travail administratif de gestion des prestataires, contrôle des prestations et suivi qualité du travail réalisé. L'externalisation fait par ailleurs évoluer les fonctions des professionnels devenant acheteur ou prescripteur, et devant acquérir des compétences en négociation, en droit (contrats) et en économie (compréhension des modèles économiques actuels). Enfin le risque pour la profession est peut-être celui de l'« *opportunisme ex-post* » qui concerne la perte de compétence *a posteriori*, entraînant fatalement une dépendance voire une substitution de fonction par la transformation d'une prestation exceptionnelle ou spécialisée en prestation à caractère permanent : « *Déléguer ne signifie pas abandonner une activité mais bien l'appréhender d'une manière plus rationnelle* », met en garde Valérie Capitaine. (13, CAPITAINE, p31 ; 12, MARIE)

### **Les enjeux pour la profession**

Néanmoins, il ressort de ces réflexions un certain nombre de points positifs. D'une part, l'externalisation concerne en premier lieu l'élimination des tâches contre productives, ou à faible valeur ajoutée. Elle peut donc être vécue comme un soulagement et être requise à la demande du professionnel, en tant que support et dans une complémentarité de service. En outre, la médiation humaine et le *front office* apparaissent comme des fonctions non

externalisables. En effet, on remarque que les activités externalisées relèvent davantage du *back office*, laissant au professionnel de l'I&D le soin de la médiation humaine en *front office* pour ce qui concerne l'assistance, l'accompagnement, la recherche d'information ou la formation. Son rôle d'interface n'est donc *a priori* pas tant remis en question. Valérie Capitaine rappelle par ailleurs la position du professionnel de l'I&D comme « *point de convergence* » des différents métiers de l'entreprise et comme catalyseur favorisant la collaboration, notamment par l'étude attentive des besoins, la présence et l'écoute. (12, GHARSALLAH ; 13, CAPITAINE, p29)

### 1.2.5.3 Les secrétaires

Enfin, le troisième agent, depuis longtemps acteur dans ce domaine, bien souvent sans même que cela soit réellement officiel, explicite ou reconnu, est la catégorie des secrétaires.

#### Un métier de service...

L'origine du mot remonte aux pharaons où l'on trouve déjà le titre à travers le scribe érudit. Le mot « secrétaire » naît en 1370 et désigne d'abord un « tabernacle »<sup>46</sup>. Il renvoie ensuite à une personne : celui qui sait écrire. Au XIX<sup>e</sup> siècle le terme s'enrichit de la notion de confiance, de « secret », et dénomme à la fois le « confident » et celui qui traite les écrits. A cette époque le secrétaire est l'assistant d'un notable ou d'une haute personnalité du régime. Aujourd'hui le terme est encore polysémique, renvoyant au métier et au meuble fermé à clé comportant généralement une tablette escamotable pour rédiger le courrier. Les activités de la<sup>47</sup> secrétaire se répartissent principalement entre l'accueil, la saisie ou la rédaction, la gestion d'agenda et le classement. La secrétaire, tout comme le professionnel de l'I&D, exerce une fonction de service. Dorothee Bazin et Anne Broillard leurs conseillent d'ailleurs d'établir une relation client/fournisseur avec leur manager et d'adopter une approche qualité, notamment pour ce qui concerne l'accueil, la traçabilité des documents et le respect des normes de présentation. Selon Francis Coudin, la secrétaire assure aussi un rôle d'interface entre l'entreprise et l'extérieur. Enfin, le métier se caractérise par la polyvalence, requérant à la fois beaucoup de disponibilité pour répondre aux demandes internes et externes imprévisibles, ainsi que de la rigueur et de l'organisation pour assurer pleinement un certain nombre de tâches de gestion et de production courantes. Ce travail peut ainsi être qualifié de « *travail de miettes* », selon l'expression<sup>48</sup> de Jacques Chaumier, pour caractériser une activité hachée par la communication et la réception des demandes

---

<sup>46</sup> « *Petite armoire placée sur l'autel ou encastrée dans le mur du chœur d'une église, destinée à conserver l'eucharistie.* » (Dictionnaire Larousse)

<sup>47</sup> L'emploi du féminin est lié à la prédominance du nombre de femmes dans la profession.

<sup>48</sup> Expression appliquée aux documentalistes.



des utilisateurs. (45, BAZIN ; 48, COUDIN ; 52, SALVETTI ; 46, CEREO ; 41, CHAUMIER, p21)

### ... lié à l'évolution des techniques...

Comme tous les métiers du secteur tertiaire, et en particulier de bureau, le métier de secrétaire a énormément évolué avec les technologies et notamment avec l'arrivée de la machine à écrire, du téléphone, puis de l'ordinateur. L'informatique et la bureautique surtout, ont révolutionné la profession en accélérant et en simplifiant certaines tâches. Elles ont ainsi supprimé l'activité dactylographique et avec celle-ci l'activité principale de secrétariat et celle privilégiée de la médiation individuelle avec le client. Après les ordinateurs, les évolutions majeures ont été la mise en réseau, l'utilisation d'Internet, des mails et des documents électroniques, et le développement des logiciels vocaux. Elles ont entraîné la diminution de certaines tâches comme la saisie, les photocopies et télécopies, la relecture et correction de document et la frappe. Mais elles ont aussi augmenté les activités de mise en forme de document, de réception physique et téléphonique, de classement, d'archivage, et même de gestion de la documentation et d'organisation de réunions allant parfois jusqu'à la participation aux réunions de service. De nos jours une multitude de métiers périphériques partagent des activités communes avec les secrétaires. En outre, les utilisateurs (patron, collaborateurs) prennent eux-mêmes de plus en plus en charge certaines tâches de secrétariat. Les secrétaires assurent alors davantage un rôle de centralisateur, de régulateur de flux d'information, de relais dans la transmission de l'information et la mise en réseau, et de premier niveau de renseignements. (47, COZE ; 45, BAZIN ; 48, COUDIN ; 51, DDEA ; 52, SALVETTI)

Plusieurs métiers caractérisent aujourd'hui la profession :

- La « **secrétaire-assistante généraliste** » ou « administrative » ou « polyvalente » ou « assistante d'équipe » : elle travaille pour plusieurs personnes, souvent en binôme avec une autre secrétaire. Son rôle consiste principalement à coordonner l'activité du service et à assurer le lien entre les collaborateurs. La part de saisie est encore souvent importante dans son activité.
- La « **secrétaire-assistante spécialisée** » ou « assistante de fonction » ou « assistante métier » : spécialisée dans un milieu professionnel (médical, juridique, comptable, financier, immobilier, tourisme, communication et publicité, ressources humaines) ou dans une fonction spécifique, elle peut avoir la responsabilité de certains dossiers et de la gestion autonome d'activités.
- La « **secrétaire-assistante de direction** » : attachée à un responsable ou un service, elle exerce des activités de secrétariat, de gestion de dossiers ou budgétaire

et peut parfois réaliser des travaux d'expertise. Elle peut en outre posséder de bonnes compétences linguistiques (bilingue ou trilingue).

(45, BAZIN, p15-18 ; 46, CEREQ ; 48, COUDIN ; 52, SALVETTI)

Il existe une confusion entre les termes « secrétaire » et « assistante ». Ce flou des appellations est lié à celui qui entoure les différents métiers du secrétariat dont les activités varient en degré de complexité. L'appellation « secrétaire » peut ainsi désigner des postes très différents en termes de niveau de qualification, de fonction et de responsabilité. En outre, les postes diffèrent beaucoup selon l'environnement, le secteur d'activité, le type de relation instaurée, et nécessitent une forte capacité d'adaptation. Le niveau de qualification de la profession est par ailleurs croissant : du CAP, on est passé au BTS. La profession tend également à se spécialiser et à accroître son niveau de compétences et de responsabilités. Si elles dépendent du contexte d'exercice, les compétences des secrétaires, loin de celles de la sténodactylographe, se sont donc enrichies et concernent désormais les domaines informatique, linguistique, et parfois même comptable, commercial, financier, ou immobilier, selon le domaine de spécialité. « *[Les] techniques de secrétariat englobent maintenant tous les aspects de l'organisation administrative* » soulignent Dorothée Bazin et Anne Broillard. Les secrétaires réalisent de plus en plus de tâches d'assistance. En effet les cadres surchargés délèguent progressivement certaines tâches de coordination, de documentation et d'information, offrant aux secrétaires des missions plus ouvertes et intéressantes. (52, SALVETTI ; 48, COUDIN ; 51, DDEA ; 46, CEREQ ; 45, BAZIN, p12)

### **... et remplissant des fonctions documentaires**

Il y a peu de littérature sur le rôle des secrétaires dans l'I&D. A l'occasion de mes recherches, j'ai pu noter qu'un seul article était référencé avec le descripteur matière « secrétaire » dans la banque de données spécialisée de l'INTD. Or, la présence des secrétaires dans les emplois liés à l'I&D n'est pas nouvelle ni négligeable – certains documentalistes possédant en réalité une formation initiale en secrétariat. On les retrouve d'ailleurs comme candidates à des postes d'aide-documentaliste<sup>49</sup>. En effet, le cœur de métier des secrétaires est dans la médiation et le traitement documentaire. Elles ont donc souvent en charge des activités matérielles de gestion et d'organisation documentaires (réception et diffusion de documents, classement, archivage, rédaction de comptes rendus). La formation des secrétaires comprend d'ailleurs aujourd'hui des modules consacrés à ces activités<sup>50</sup>. La présence de postes mixtes combinant des fonctions de documentation et de secrétariat est fréquente dans les PME et PMI. Cette notion de « *poste composite* » renvoie

---

<sup>49</sup> Observé sur le site : <http://www.documentalistes.enligne-fr.com>.

<sup>50</sup> Observé dans l'ouvrage de Dorothée Bazin et Anne Broillard paru en 2003 *Le guide de la secrétaire de A à Z* qui comporte des chapitres traitant des questions du classement, de l'archivage et de la gestion de la documentation (45, BAZIN).

à la « *coexistence sur un même poste de travail de plusieurs fonctions relevant de métiers différents* » (50, DALBIN, p104). Cette double fonction est souvent liée à des restructurations et entraîne généralement des difficultés d'organisation et des problèmes de compétences pour la personne qui en a la charge. Les compétences requises au métier d'aide-documentaliste sont définies ainsi par Suzanne Briet : une instruction primaire ou secondaire, la maîtrise de techniques élémentaires sur la forme, l'utilisation et la production de documents. Elle détaille en outre à sa façon un certain nombre de qualités et aptitudes nécessaires au métier, notamment « *le maniement des machines et appareils* », « *la connaissance de la dactylographie* », « *une certaine rapidité* », « *une instruction élémentaire suffisante* », « *de l'orthographe* », « *le goût du classement* ». L'ADBS répertorie en 2003 dans son référentiel des métier-types celui de « *secrétaire documentaliste* », proche de l'« *assistant documentaliste* » ou « *aide documentaliste* » ou encore « *auxiliaire de documentation* ». Ce dernier a pour fonction d'« *[assister] les documentalistes ou autres professionnels de l'information-documentation dans les tâches matérielles ou répétitives de traitement et de mise à disposition des documents.* » (52, SALVETTI ; 45, BAZIN ; 50, DALBIN ; 38, BRIET, p30) Son environnement informationnel peut varier selon le contexte :

« En principe, collabore avec un documentaliste ou autre responsable qui contrôle son travail et lui confie des tâches ne demandant pas une qualification poussée. En pratique, peut se trouver "seul à bord" dans une petite unité et chargé de responsabilités plus lourdes. Ses conditions de travail dépendent fortement de la taille et de la structure du service. » (75, ADBS, p22)

Ses tâches sont principalement les suivantes :

« [assurer] la réception des documents, leur enregistrement, leur circulation, leur rangement ; [tenir] à jour des fichiers et des répertoires ; [orienter] les utilisateurs au sein du fonds documentaire ; [consulter] tout outil documentaire permettant de répondre à des questions peu spécialisées » (75, ADBS, p22).

Il existe peu de formations adaptées à leur niveau. A un plus haut degré on trouve aussi l'« *informateur-orienteur* » ou « *chargé d'orientation* », ou encore « *hôte d'accueil spécialisé* », qui, assimilé au documentaliste, participe à la mise à disposition de l'information, à l'accueil et à l'orientation des usagers vers les ressources documentaires et à la réponse aux demandes n'impliquant pas de recherche complexe.

Le tableau suivant reproduit une étude sur les activités documentaires dans les secrétariats réalisée en 1994 par Sylvie Dalbin et Chantal Faure, à partir d'observations de terrain, et complétée par d'autres lectures personnelles (49, DALBIN ; 44, ACFCI ; 52, SALVETTI). Il propose une comparaison des tâches effectuées par les secrétaires, les assistantes de direction et les documentalistes. En gras sont soulignées les tâches documentaires partagées.

---

GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.*

**Tableau 1** : Comparatif des activités documentaires des secrétaires et des documentalistes, d'après *Des activités documentaires dans les secrétariats* (49, DALBIN, p49).

SECRETAIRE	SECRETAIRE-ASSISTANTE DE DIRECTION	DOCUMENTALISTE
<p><b>Mission</b></p> <p>Assurer l'organisation matérielle d'un service (logistique).</p>	<p>Assister une population très ciblée dans son activité.</p>	<p>Répondre aux demandes informations et de documents d'une population large.</p>
<p><b>Activités</b></p> <p>Accueillir et orienter ; Réceptionner des documents ; (les) Classer ; Diffuser des informations et des documents ; Répondre aux demandes de documents ; Organiser la vie du service : emploi du temps, voyages, réunions...</p>	<p>Accueillir et orienter ; Mettre en œuvre une politique de collecte d'informations et de documents ; Connaître les sources et ressources d'information (choix et consultation) ; Organiser et gérer les informations et les documents ; (les) Traiter sous forme de dossiers thématiques (création et suivi) ; Répondre aux demandes d'information (recherche et exploitation des sources) ; Organiser la vie du responsable du service : emploi du temps, voyages, réunions.</p>	<p>Accueillir et orienter ; Mettre en œuvre une politique de collecte, de recherche et de diffusion d'informations (notamment par une veille documentaire) ; Collecter des informations et des documents ; (les) Organiser et (les) gérer ; (les) Traiter et (les) diffuser sous forme de produits élaborés ; Répondre aux demandes d'information ; Concevoir des outils et des services d'information ; Former les utilisateurs ; Assurer un rôle de conseil auprès des utilisateurs (organisation de leur documentation).</p>
<p><b>Documents</b></p> <p>Documents internes : en provenance du service ou de l'entreprise. Demandes concernant essentiellement les documents localisés dans le service.</p>	<p>Documents et informations internes et externes : en provenance du service ou de l'entreprise et de l'extérieur ; banques de données ; périodiques, livres, articles, études, rapports alimentant des dossiers thématiques. Demandes concernant les activités et centres d'intérêt du responsable du service.</p>	<p>Documents et informations essentiellement externes : articles, livres, études, rapports, congrès ; banques de données.</p>
<p><b>Temps</b></p> <p>60 à 80% pour la gestion. Peu consacré aux demandes.</p>	<p>50 à 80% pour l'ensemble des activités documentaires.</p>	<p>80 à 90% pour l'ensemble des activités documentaires.</p>
<p><b>Public</b></p> <p>L'ensemble du service.</p>	<p>Une personne : le responsable du service ou son adjoint.</p>	<p>De façon générale l'ensemble de l'entreprise. Parfois l'extérieur.</p>

Eric Sutter positionne les secrétaires comme des « personnes-relais », au même titre que les chefs d'unité ou de service, ou bien que les chargés d'études *marketing* ou les ingénieurs d'affaires. C'est pourquoi il est important de les former aux bases et aux enjeux du traitement de l'information et de leur expliquer le rôle des professionnels de l'I&D, en les conseillant, au lieu de les voir comme des concurrents. Les professionnels de l'I&D doivent ainsi établir des partenariats, propager leurs méthodes et savoir-faire pour améliorer la qualité de « *l'organisation documentaire générale* » et assurer entièrement leur rôle de « *relais de transmission de l'information et des flux documentaires* ». (43, SUTTER ; 49, DALBIN, p50; 77, DALBIN)

Après avoir cerné les concepts clés et les problématiques humaines des systèmes documentaires je vais m'intéresser plus spécifiquement à un type d'organisation sans documentaliste observé dans le département fiscal d'une banque durant mon stage de fin d'études. L'objet de l'analyse est de cerner un mode de fonctionnement particulier, en se focalisant sur les rôles et les compétences afin de voir si, dans cet exemple précis, la gestion du système conduit à un résultat satisfaisant ou non, et comment il est possible de l'améliorer dans une optique qualitative. Je tenterai ensuite d'en dégager quelques conclusions pour le rôle du documentaliste.

**Partie 2.**  
**Le trio**  
**utilisateur/secrétaire/société**  
**externe : l'expérience du**  
**département fiscal d'une banque**

## 2.1 Méthodologie de l'étude

---

La méthodologie adoptée pour analyser le système documentaire en place – sa configuration, l'organisation, les rôles et les compétences – a été en réalité la combinaison de plusieurs méthodes, selon l'objet observé. L'étude s'est scindée en deux étapes : une première phase d'audit pendant un mois a été destinée à la réalisation d'un état des lieux de la situation ; une seconde phase a permis d'approfondir les pratiques documentaires et de mettre en œuvre des solutions d'amélioration.

### 2.1.1 L'audit documentaire

La démarche initiale a donc été celle de l'audit documentaire. L'audit vise à établir le diagnostic d'une situation en effectuant une analyse des écarts entre les besoins et la situation réelle, afin de concevoir des solutions pour optimiser le système. Il s'appuie donc sur une **approche fonctionnelle** des besoins. La démarche d'audit respecte un certain nombre d'étapes ou jalons tels que la définition des objectifs, le recueil des informations – *via* des entretiens, la lecture de documents et l'observation – l'évaluation de la situation par la « *mise en évidence des écarts* », la rédaction du rapport d'audit, la validation du rapport, son exploitation et la « *mise en place de mesures correctives* » (17, HENRY, p121). Appliquée aux systèmes documentaires, la méthode se décompose en plusieurs phases :

- **L'étude de l'existant** : prenant en compte les demandes, les utilisateurs, le fonds, les outils documentaires, les produits et services, l'organisation du travail, l'environnement documentaire et informatique ;
- **L'analyse des besoins** : à la fois quantitative et qualitative, des utilisateurs réels et potentiels, déterminant des catégories d'usages ;
- **La proposition de scénarii** de préconisation : rédaction du rapport d'audit, discussion des avantages et inconvénients, choix d'une solution ;
- **La mise en œuvre de la solution** retenue : en principe réalisée à l'issue du rapport d'audit.

(84, SCIANDRA, p13-15)

Dans la phase d'étude de l'existant, la **démarche systémique** m'a aidée à appréhender le système dans son ensemble. L'observation du dispositif s'est donc également focalisée sur l'organisation (procédures, personnes), la description des fonctions, la chaîne documentaire, les flux de circulation, les circuits d'information et les documents traités. Le recueil d'informations s'est réalisé à partir de documents supports, tels que des descriptifs d'activité, un fichier d'inventaire de la documentation, et les ressources elles-mêmes (documentation et outils). L'absence de procédures concernant l'organisation documentaire a apporté un

premier élément en termes de besoins. Ce recensement a été complété par des méthodes d'enquête. L'état des lieux du fonctionnement du système (configuration globale, situation documentaire, moyens et besoins existants) a abouti à la rédaction d'un cahier de propositions d'amélioration.

### **2.1.2 L'entretien, l'observation et le questionnaire**

Il existe trois méthodes principales d'enquête : l'entretien, l'observation et le questionnaire. L'entretien convient mieux pour une étude qualitative, tandis que le questionnaire est plus approprié pour une analyse quantitative. L'entretien permet de recueillir des opinions, de révéler des ressentiments, des attentes et des besoins cachés. Il peut être plus ou moins directif, c'est-à-dire orienté et dirigé par l'intervieweur pour laisser parler la personne. L'observation consiste à « *regarder les phénomènes qui se déroulent ou à écouter ce qui se dit* ». Elle est utile pour l'analyse des comportements informationnels. Enfin le questionnaire définit un certain nombre de questions ouvertes ou fermées – laissant plus ou moins de possibilités et de liberté de réponse à l'individu. Il permet de toucher une population plus large et de recueillir un grand nombre de données. (11, VANIET, p24)

Ces techniques ont été appliquées de manière complémentaire. La première phase d'enquête avait pour objectif l'audit du système documentaire en vue de proposer des solutions adaptées aux besoins. Elle a donc consisté à recenser les dysfonctionnements en termes de qualité, à mesurer la satisfaction des usagers, ainsi que leurs besoins et ceux des opérateurs en charge du système. La population étudiée étant réduite, des entretiens en « face à face » ont été réalisés auprès des divers acteurs du système, neuf au total (sur onze) : deux secrétaires, six collaborateurs et la direction du département fiscal. Ils se sont déroulés dans le bureau de la personne interviewée, de manière à pouvoir observer son environnement de travail (bureau électronique, documentation, organisation). Ces entretiens ont permis d'appréhender leurs activités et leurs pratiques informationnelles, leurs besoins personnels et un certain nombre de dysfonctionnements. L'observation s'est effectuée de manière formelle (au cours des entretiens) ou informelle, le sujet se sachant observé ou non. En outre, un questionnaire auprès de l'ensemble des collaborateurs du département et d'une stagiaire présente depuis un an est venu compléter l'observation de terrain et les entretiens pour alimenter le rapport d'état des lieux. L'ensemble des collaborateurs étant peu disponibles – notamment pour cause de contrôle fiscal à cette période – le questionnaire a ainsi permis de recenser un certain nombre de données utiles (sur l'usage des ressources, les difficultés et les besoins) pour réaliser la seconde étape de l'étude. La seconde phase d'enquête visait davantage à alimenter ma réflexion sur les activités et compétences documentaires des acteurs. L'étude s'est donc centrée sur les secrétaires (trois au moment des entretiens) et les conseillers fiscalistes (au nombre de quatre), car ces derniers correspondaient aux usagers possédant des activités documentaires significatives. Les

---

GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.*



questions posées visaient à les faire décrire leurs activités notamment sous forme de relevés de pratiques (dire ou écrire ce que l'on fait). Ces entretiens ont également permis d'observer certains de leurs comportements (démonstration d'une recherche).

### 2.1.3 Le *benchmarking*

La pratique du *benchmarking*<sup>51</sup> est issue de l'industrie américaine. Il s'agit d'une technique d'évaluation de la performance par comparaison avec la concurrence. David Kearns la définit comme un « *processus continu dévaluation des produits, services, méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus performants ou des entreprises reconnues comme leaders* ». Eric Sutter la considère comme une approche enrichissante permettant l'ouverture et la remise en question (34, ACCART ; 19, SUTTER, p268) :

« Il s'agit de se doter des moyens pour repérer les "bonnes idées" : comment font les autres (ceux qui réussissent) ? Peut-on faire aussi bien ou mieux à un coût moindre ? Par analogie, peut-on trouver des idées "ailleurs" qui ont fait leur preuve et qui, transplantées ou transposées, permettraient d'être plus efficace ? »

On distingue quatre types de *benchmarking* :

- Le « ***benchmarking* interne** » au sein des départements voisins d'une structure ;
- Le « ***benchmarking* auprès des concurrents directs** » et de structures comparables ;
- Le « ***benchmarking* orienté vers d'autres fonctions** », par exemple auprès du *marketing*, de la communication ;
- Le « ***benchmarking* horizontal** » orienté vers les processus identiques dans certaines activités.

(19, SUTTER, p268-269 ; 22, CACALY, p21 ; 34, ACCART, p272)

Pour mon étude j'ai eu recours au « *benchmarking* interne » et au « *benchmarking* auprès des concurrents directs ». Le premier a été réalisé par le biais de l'observation du centre de documentation du service juridique de la même entreprise – comprenant une population d'une quarantaine de juristes – et de plusieurs entretiens en « face à face » auprès des deux documentalistes qui le gèrent. Le second s'est traduit par la visite du centre de ressources documentaires du département fiscal d'une banque concurrente et la rencontre de la documentaliste, secrétaire de formation, qui s'en occupe.

---

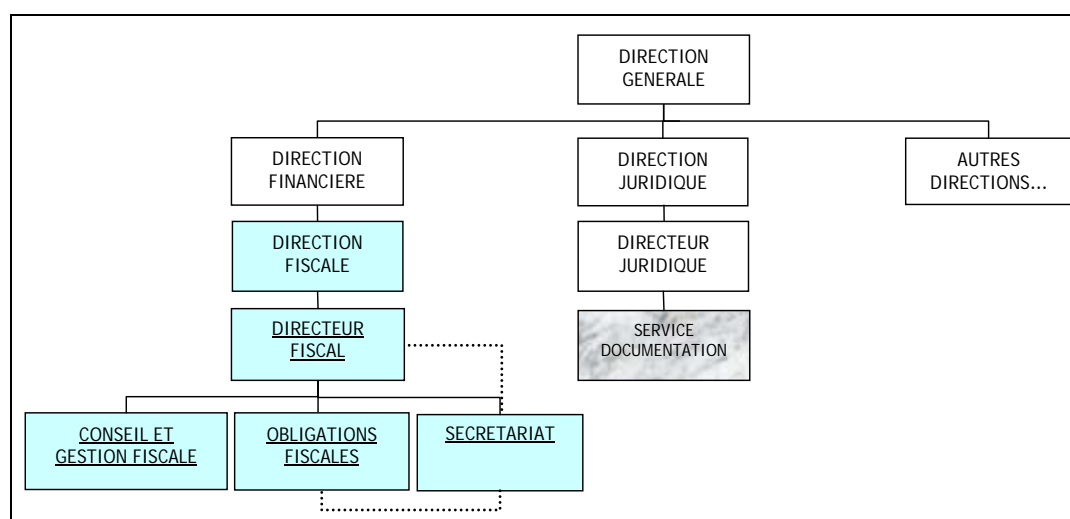
<sup>51</sup> Le « *benchmark* » est au départ un « *repère de géomètre utilisé pour l'arpentage et les relevés topographiques ; il y est associé une idée de repère, de norme, qui a donné naissance au benchmarking.* » (34, ACCART, p272)

## 2.2 Contexte : la structure

### 2.2.1 Présentation et organigramme

Le département fiscal de la banque dans laquelle le stage s'est déroulé est organisé de la manière suivante. Jusqu'en 1997, la cellule fiscalité était rattachée à la direction juridique. Le département juridique et fiscal disposait alors d'un centre de documentation commun aux deux professions et géré par des documentalistes. En 1997 les deux entités se séparent : la cellule fiscalité déménage, prend le nom de direction fiscale et dépend de la direction financière. A la scission, le département juridique récupère le service de documentation, alors que le département fiscalité n'hérite d'aucun poste de documentaliste. Nous sommes donc dans le cas d'un changement d'organigramme et d'un déménagement donnant lieu au bouleversement d'une organisation et à la perte d'un poste en documentation.

Figure 6 : Organigramme de la structure



Le département fiscal comporte onze personnes. Il est aujourd'hui composé d'un directeur de département, d'un responsable d'unité (obligations fiscales), de deux secrétaires et de sept collaborateurs divisés en deux unités : l'équipe conseil et gestion fiscale et l'équipe obligations fiscales. Les fiscalistes assurant le conseil fiscal sont au nombre de quatre, de formation juridique spécialisée en droit fiscal de niveau BAC+5, pour certains anciens avocats, ils se répartissent l'activité entre les conseillers auprès des directions opérationnelles et du réseau-clientèle (particulier et entreprise) et les conseillers auprès du groupe. La partie des obligations fiscales regroupe également quatre collaborateurs mais avec un profil de comptables spécialisés en fiscalité.

## 2.2.2 Profil des usagers : le fiscaliste

### Le métier de fiscaliste

Le fiscaliste est un juriste spécialisé en droit fiscal. Il possède généralement un master professionnel ou un doctorat en droit fiscal, doublé parfois du titre d'avocat (CAPA<sup>52</sup>). Ce profil peut être complété idéalement par une formation en finance. Dans les faits, on rencontre également le profil de l'ancien fonctionnaire de l'administration fiscale et celui du comptable spécialisé en fiscalité. Les fonctions du comptable sont alors plus techniques que celles du fiscaliste et consistent pour grande partie à élaborer et contrôler les déclarations fiscales. Le fiscaliste est un cadre qui exerce généralement dans les grandes structures ou dans les cabinets de conseil. Selon Anne Crignon, le fiscaliste est « *au top des professionnels du droit* », à la fois « *à la frange de la finance et du droit* » (58, CRIGNON, p21). Il peut se spécialiser dans un domaine fiscal (patrimonial, international). Ses missions consistent à conseiller, avertir, défendre les intérêts du client ou de la société dans une optique d'optimisation fiscale. Fonction support, il joue un rôle d'expertise pour la prévention et la protection des risques fiscaux, et impacte à la fois sur le décisionnel et l'opérationnel. Il est l'interlocuteur de l'administration fiscale, des avocats-conseils fiscaux, et travaille en coordination avec les autres directions de l'entreprise auprès desquelles il joue un rôle d'information et de conseil. Ses activités se partagent essentiellement entre la veille réglementaire, légale et jurisprudentielle, la réalisation d'études et prospectives, l'élaboration et la diffusion de produits d'information, la définition de procédures fiscales, l'assistance et le conseil, la formation, la négociation avec l'administration fiscale et la gestion des contentieux. Les compétences nécessaires sont liées aux activités métier et à la complexité de la matière fiscale particulièrement ardue parmi l'éventail du droit et très évolutive<sup>53</sup>. Elles comprennent entre autres les capacités de lecture et d'interprétation d'un texte (droit fiscal), d'analyse et de raisonnement, de communication orale et écrite, d'argumentation et de négociation, de synthèse et de pédagogie, ainsi que la rigueur, la précision et le sens relationnel. Mais il s'agit en préliminaire de savoir s'informer, c'est-à-dire chercher et trouver les informations nécessaires au traitement d'un problème, et se former. Les compétences transversales citées par les fiscalistes interrogés sont les suivantes : la rigueur, l'écoute, des compétences rédactionnelles, l'esprit critique et d'analyse, un esprit astucieux, un certain sens pratique pour appliquer la théorie à l'opérationnel, la pédagogie et la didactique. (58, CRIGNON ; 56, APEC ; 59, Observatoire des métiers de la banque)

---

<sup>52</sup> Certificat d'Aptitude à la Profession d'Avocat.

<sup>53</sup> Loi de finances annuelle, alternance politique impactant le système d'imposition, sans parler du contexte international.

## La problématique informationnelle

Le type d'information traitée comprend d'une part les documents externes<sup>54</sup>, d'autre part les documents internes<sup>55</sup> provenant du service et d'autres directions. L'évolutivité de la fiscalité implique la nécessité de mise à jour constante des connaissances avec les textes en vigueur, d'où l'importance de la veille dans l'activité du fiscaliste. En outre, celle-ci est en grande partie occupée par de nombreuses recherches documentaires, notamment rétrospectives afin de se référer à la législation antérieure appliquée à la date du dossier traité ou de l'action menée. Véritable matière première, l'information constitue donc une part très importante de son activité. Elle lui sert à appréhender les connaissances, à vérifier et à justifier. « *La documentation en fiscalité, c'est vraiment le nerf de la guerre* », déclare un fiscaliste en entretien, ajoutant de par son expérience de cabinet, qu'il est possible de trouver des réponses très pointues dans la documentation externe. Les critères qualité de la documentation sont la fiabilité, la mise à jour, l'accessibilité, la rapidité et la durée de conservation. Dans ce métier, l'information vise à conseiller, gérer et rendre des comptes. Les enjeux informationnels sont d'ordres stratégique, réglementaire et financier.

### Contexte de la structure : deux profils d'utilisateurs

Les utilisateurs rencontrés dans la structure se répartissent en deux métiers de la fiscalité, induisant des profils distincts liés à des pratiques et besoins documentaires différents :

- **Profil 1 : les comptables** de l'équipe « obligations fiscales » : Leur activité consiste principalement à déterminer et déclarer les impôts du groupe (taxe professionnelle, TVA, impôt sur les sociétés, prélèvements libératoires, Taxe sur les véhicules de société, etc.), à gérer des données chiffrées sur ces différents impôts et à assister la société en cas de contrôle fiscal. Ils doivent se tenir informés des modifications réglementaires et législatives afférentes aux impôts et taxes qu'ils traitent mais sont beaucoup moins demandeurs en documentation que les fiscalistes. La veille occupe ainsi une part minime de leur activité. Les ressources utilisées sont essentiellement les mémentos, les revues spécialisées et les sites des ministères (impôts et économie). Experts dans leur spécialité d'impôt, ils sont peu enclins, de par leur culture personnelle et professionnelle à effectuer des recherches documentaires, et connaissent moins les sources d'information disponibles et les stratégies de recherche.

---

<sup>54</sup> Articles, périodiques, ouvrages, rapports, textes législatifs, réglementaires ou de jurisprudence, extraits de banques de données, etc.

<sup>55</sup> Dossiers, rapports internes, notes, procédures, documentation, notes de synthèse, études, etc.

- **Profil 2 : les fiscalistes** de l'équipe « conseil fiscal » : Ils sont les premiers utilisateurs de la documentation dans le cadre de leurs activités<sup>56</sup> de veille et de conseil. Ils considèrent que la documentation (veille sur les sources, recherche et organisation) fait partie de leur métier. L'activité du fiscaliste se répartit principalement entre le temps consacré à effectuer des recherches documentaires poussées, à la veille et la lecture de documents, et celui accordé à la réflexion et à l'analyse afin d'aboutir à une conclusion et à la production d'information. Le temps passé à la recherche est très variable et peut prendre deux minutes à plusieurs heures ; celui consacré à la veille varie également de deux à quatre heures par semaine en moyenne. Aucun d'eux n'a bénéficié dans son cursus d'une formation à la recherche documentaire, cependant, de par leur culture juridique, ils ont l'habitude d'utiliser les bases de données documentaires complexes et les fonctionnalités de recherche avancée. Ils connaissent les principales sources d'information mais n'ont pas le temps d'effectuer une veille approfondie sur l'ensemble des ressources et outils existants. Les sources utilisées sont officielles et formelles, la démarche de recherche allant toujours du plus fiable (la loi) aux interprétations (doctrine de l'administration, puis jurisprudence des tribunaux et enfin articles de revues). La documentation fiscale publiée par l'éditeur Francis Lefebvre<sup>57</sup> (papier ou électronique<sup>58</sup>) est généralement la première ressource mobilisée ; les sites Internet spécialisés servent ensuite éventuellement à chercher un texte particulier ; les ouvrages de doctrine permettent de cibler une problématique précise ; enfin les moteurs de recherche généralistes (Google) sont utilisés par certains comme piste pour trouver de l'information dans un domaine inconnu. Certaines stratégies de recherche exploitent également les sites concurrents, à la manière du *benchmarking*. Le réseau professionnel formel (associations, collègues) et informel (anciens collègues) intervient aussi. Les fiscalistes soulignent d'ailleurs l'importance du travail en équipe. Leur démarche de recherche se décompose de la manière suivante : 1) cerner le sujet en lisant et analysant la question, la documentation jointe, et en identifiant les points problématiques par rapport aux connaissances possédées ; 2) mettre à jour les connaissances et les informations par rapport à la date et au contexte de la problématique, rechercher l'information ; 3) réfléchir à la solution, discuter avec les collaborateurs (tester un début d'analyse et la conclusion) ; 4) rédiger la réponse en argumentant et en citant les textes officiels ; 5) diffuser la réponse. Très occasionnellement, ils délèguent leurs recherches aux stagiaires et recourent aux prestations d'un cabinet extérieur pour des questions complexes. Il s'agit donc d'usagers confirmés possédant une culture

---

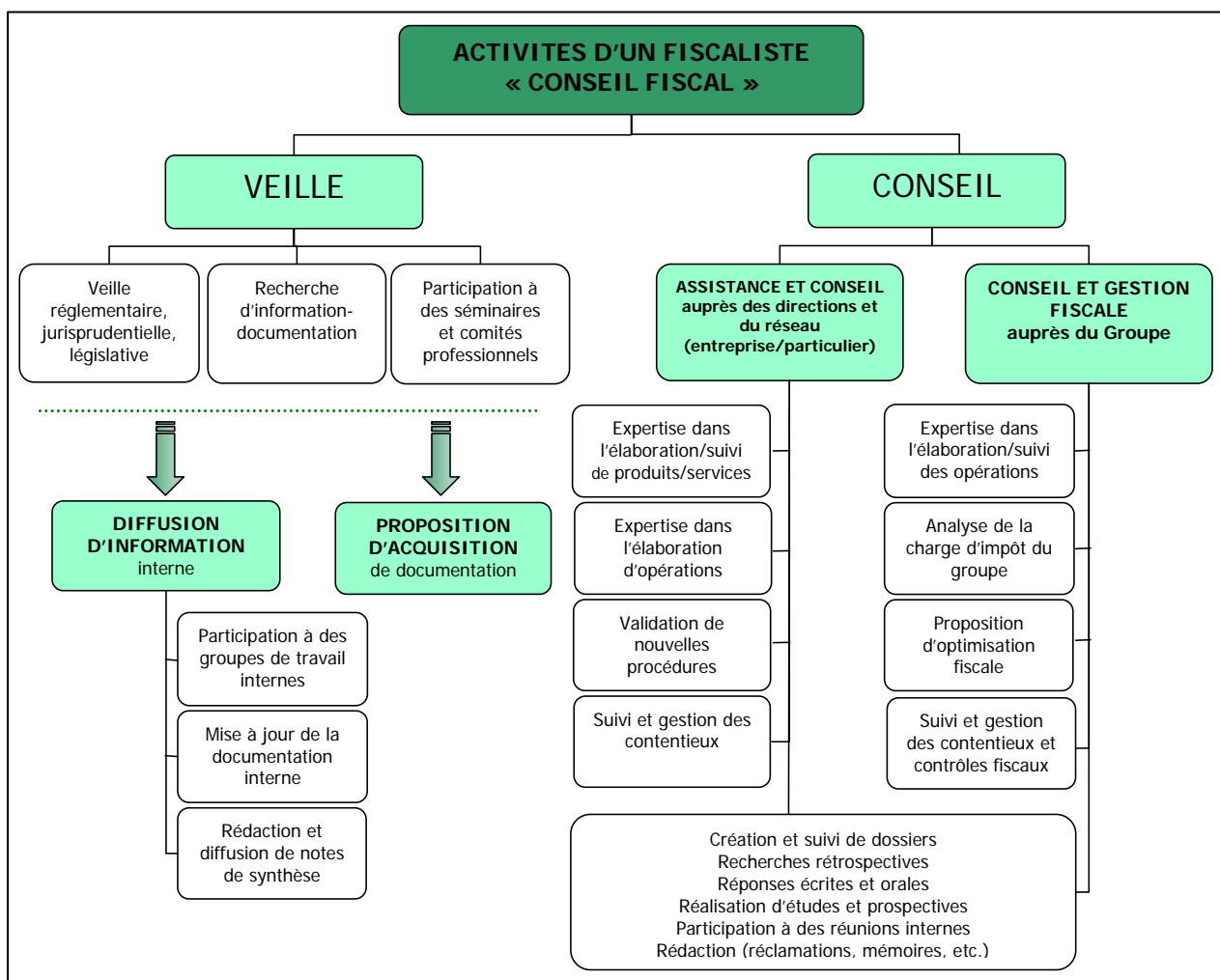
<sup>56</sup> Cf. Figure 7 : Diagramme d'activité d'un fiscaliste, p.69.

<sup>57</sup> Editeur de référence dans le domaine fiscal. La documentation procède par nombreux renvois.

<sup>58</sup> Selon les personnes et les habitudes.

informationnelle (notions de validité et de pertinence, stratégies de recherche, maniement des outils, connaissance et croisement des sources) les rendant autonomes dans la recherche et le traitement de l'information dont ils ont besoin.

**Figure 7** : Diagramme d'activité d'un fiscaliste



## 2.3 Etat des lieux documentaire

---

### 2.3.1 Les ressources

Le **fonds documentaire** externe du département fiscal est constitué de 400 ouvrages<sup>59</sup>, d'une vingtaine de titres de revues spécialisées, d'une centaine de rapports et documents divers de formation ou séminaire et de CD ou DVDROM. Ces ressources sont stockées au sein du département dans une bibliothèque et dans un bureau annexe conservant les archives. De nombreux collaborateurs possèdent en outre dans leur bureau de la documentation personnelle et divers documents notamment distribués en formation. Chacun d'entre eux détient également un code et un mémento pratiques en fiscalité, qui constituent leurs outils de travail quotidien. Les revues circulent de bureau en bureau dans le département selon des listes de circulation définies. La documentation traite essentiellement des domaines de la fiscalité, de la banque et de la finance. Les principaux éditeurs sont Francis Lefebvre, Lexis Nexis, le Ministère des finances et la Direction Générale des Impôts, Dalloz ou la Banque de France. Voici la typologie des ressources inventoriées :

- Les **encyclopédies** : Documentation pratique fiscale, Mémento Pratique Fiscal, Jurisclasseurs ;
- Les **banques de données** sur CD ou DVD : Navis fiscal, Juridisque fiscal, Lamyline ;
- Les **revues spécialisées** : articles de presse, de doctrine et de jurisprudence
- Les **textes législatifs, réglementaires et de l'Administration** : codes, Journal officiel, Bulletin officiel des impôts, Documentation de base, Livre des procédures fiscales, Précis de fiscalité, Bulletin officiel des comptabilités publiques ;
- Les **ouvrages divers** : guides, traités, mémoires, comptes-rendus de colloques, synthèses, manuels, recueils, formulaires ;
- Les **dictionnaires** et lexiques ;
- Les **sites Internet** : sites publics institutionnels proposant des banques de données en ligne, sites associatifs et commerciaux (éditeurs), répertoriés sur des listes de signets hétérogènes gérées individuellement ;
- Les **documents divers** : rapports, présentation de séminaire, document de formation ;
- La **revue de presse** du département juridique.

Quelques dossiers thématiques sont réalisés par les fiscalistes (partie conseil), de manière sporadique et isolée, alimentés de la documentation issue de leur veille, à titre individuel.

Les documents internes regroupent des rapports, dossiers, études, synthèses, procédures, notes diverses... Ils sont en principe classés selon une procédure de numérotation chronologique et conservés dans les bureaux des collaborateurs qui en ont la charge et dans des armoires communes lorsqu'il s'agit de dossiers traités par d'anciens collaborateurs. Les

---

GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.*

dossiers n'ayant plus d'intérêt et ayant dépassé le délai de prescription sont envoyés à un centre d'archives.

Les **outils** recensés à mon arrivée sont l'Intranet institutionnel de la société, plusieurs Intranets de département, dont l'un diffusant de la documentation en ligne (synthèses), une base de données interne au département destinée à centraliser les dossiers des collaborateurs et à mutualiser les ressources, et un espace de partage (disque dur) sur le réseau informatique organisé en répertoires. La base de données a été développée il y a quelques années par l'actuelle directrice du département, avec le logiciel « Document Manager » sous Lotus. Aujourd'hui tombé en désuétude, cet espace fonctionnait selon un principe d'autogestion, alimenté principalement par les fiscalistes pour les parties dossier et documentation, et par les secrétaires pour enregistrer les documents externes acquis par le département, avec un processus de *workflow* pour la validation des données saisies par ces dernières. Les dossiers et la documentation électroniques sont actuellement déposés sur le réseau, dans des répertoires souvent nominatifs. L'enregistrement et le suivi des acquisitions externes sont en outre réalisés sur des fichiers Word et Excel.

Du côté des **moyens humains**, deux secrétaires sont chargées de la gestion matérielle de la documentation, et plus spécifiquement l'une d'entre elles pour la mise à jour du budget, les commandes et le suivi. En outre, suite à une restructuration il y a quelques années, le département, comme l'ensemble de l'entreprise, externalise la gestion de ses abonnements auprès d'une agence d'abonnement. Précisons également que mon stage s'est déroulé au moment d'une transition de poste : entre les deux parties du stage, une embauche interne s'est effectuée pour remplacer la secrétaire gestionnaire de la documentation, à la recherche d'un autre poste et toujours en fonction au moment de mon stage.

Le **centre de documentation** du département **juridique** est situé dans un autre bâtiment du siège. Il dispose d'un fonds documentaire important en droit et d'un Intranet documentaire. Il est géré par deux documentalistes : l'une à temps plein, ancienne secrétaire, suit des modules de formation en documentation par l'ADBS ; la seconde à temps partiel (3/5<sup>e</sup>), documentaliste de formation et ancienne juriste. Il est ouvert aux fiscalistes pour la consultation. La revue de presse mensuelle réalisée par la documentaliste de formation juridique leur est également diffusée.

### 2.3.2 La configuration du système

Le système documentaire du département est géré de manière distribuée entre plusieurs acteurs. Cette répartition des activités s'effectue entre trois principaux acteurs : l'agence

---

<sup>59</sup> Ouvrages divers, codes, dictionnaires.

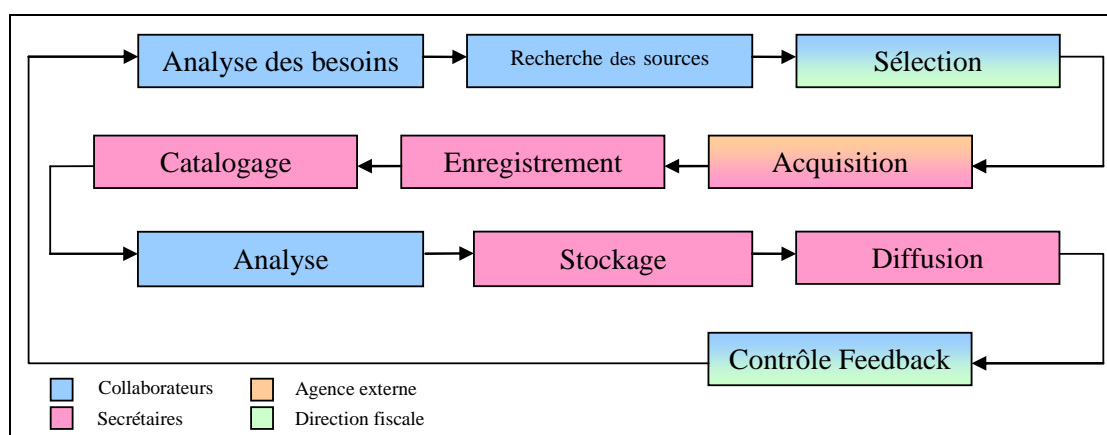
GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.*



d'abonnement, les secrétaires et les fiscalistes (partie conseil principalement). Pour reprendre le modèle de Jean Gadrey, on peut imaginer une représentation dans laquelle le prestataire est triple – renvoyant à ces trois acteurs – et les utilisateurs (fiscalistes) polyvalents, à la fois utilisateurs finaux et prestataires.

Le schéma suivant (figure 8) représente le partage des activités documentaires du système collectif de documentation externe du département, d'après l'enchaînement proposé par Jacques Chaumier<sup>60</sup>. Chaque couleur correspond à un type d'acteur. L'opération de sélection en amont de l'acquisition renvoie à l'étape de sélection et de validation des documents à acquérir, faisant intervenir le quatrième acteur du dispositif : la direction. Elle supprime l'opération de sélection a posteriori (après l'acquisition) qui n'est pas significative dans le contexte étudié en raison du faible volume de documents acquis. (41, CHAUMIER)

**Figure 8** : Partage de la chaîne documentaire du dispositif collectif du département



### L'agence d'abonnement (en orange)

Elle exécute tout ce qui concerne la gestion administrative des abonnements (partie acquisition) : centralisation des commandes et relation avec les éditeurs.

### Les secrétaires (en rose)

Elles réalisent les activités matérielles de gestion de la documentation externe et interne, en *back office* essentiellement, et sur toute la chaîne documentaire :

Concernant la documentation externe (figure 8) :

- Collecte : acquisition (commandes, suivi des commandes et abonnements, réception).
- Traitement : conception et mise à jour des fichiers de gestion (circuit de circulation, fiches de circulation, budget), enregistrement des documents (suivi

des abonnements, fichier d'inventaire), numérisation et réalisation de photocopies, manipulation matérielle (petites réparations, boîtes, étiquettes, estampillage), recherches ponctuelles simples (localisation dans le fonds, enregistrement de documents sur Internet (BOI)), mise à jour des feuillets mobiles dans les encyclopédies, administration de collections, stockage physique (classement et rangement), mémorisation et désherbage (suppression, transfert de support).

- Diffusion : mise en circulation des revues, diffusion (publicités, comptes-rendus, photocopies), mise à disposition et diffusion.

L'ensemble de ces activités est en réalité plus spécifiquement réalisé par l'une des deux secrétaires ayant en charge la gestion administrative et matérielle de la documentation.

Du côté du volet de la documentation interne :

- Acquisition : réception d'informations et de documents divers, gestion des archives (envoi et rapatriement).
- Traitement : tenue du registre des dossiers, manipulation matérielle (boîtes, étiquettes), recherches ponctuelles (localisation de dossiers courants ou d'archives), organisation, rangement et classement.
- Diffusion : diffusion d'informations et de documents divers.

Les secrétaires jouent un rôle de relais dans l'information, à la fois interlocutrices du service courrier pour la réception, de l'agence d'abonnement pour le suivi, du service d'archives, de la direction des achats pour les factures, des autres directions pour le recueil et la diffusion d'informations diverses, de la direction fiscale pour la validation des décisions et opérations (budget, commandes, archivage), et des utilisateurs pour les demandes.

### **Les collaborateurs** (en bleu)

Ils ont un double rôle, à la fois utilisateurs du système et prestataires d'information à l'échelle locale du système documentaire du département et à celle plus globale du système d'information de l'entreprise. Les dispositifs utilisés sont à la fois collectifs et personnels, l'information traitée est externe et interne.

Au niveau du système local, dont ils sont les utilisateurs, les fiscalistes effectuent essentiellement la recherche et la sélection des sources et ressources adaptées à leurs besoins et le traitement intellectuel de l'information (figure 8). Au niveau global de l'entreprise, ils réalisent en particulier la veille réglementaire<sup>61</sup> qui consiste à identifier des thématiques déterminantes, à surveiller les sources correspondantes, à les analyser (lecture)

---

<sup>60</sup> Cf. Figure 3 : La chaîne documentaire, p.23.

<sup>61</sup> Veille réglementaire : « collecter et analyser les textes réglementaires et s'assurer de la conformité des produits ou de l'entreprise avec les exigences de la réglementation » (18, LEVEQUE, p.45)

pour récupérer les textes et sélectionner l'information pertinente afin de la diffuser sous forme de produits d'information (synthèses) ou de mise à disposition du texte réglementaire (18, LEVEQUE, p45). Cette veille est diffusée au groupe (directions, agences) sous forme de mise en ligne, de plaquettes, de dossiers. Cette activité continue est également utile pour la fonction de conseil, qui consiste à recueillir les demandes et y répondre en effectuant des recherches documentaires<sup>62</sup>. Le fiscaliste est donc acteur sur l'ensemble de la chaîne documentaire, à la fois gestionnaire, producteur et diffuseur d'information. Son système d'information personnel est très développé en vue de son autonomie. La liste suivante reprend en détails ses activités documentaires sur toute la chaîne :

Concernant la documentation externe (figure 8) :

- Collecte : veille sur les sources et ressources, suggestion d'acquisitions, achats directs très occasionnels, participation aux réunions concernant la documentation (renouvellement des abonnements, archivage annuel), définition des critères d'archivage, participation au suivi des abonnements (surveillance de la fin des codes d'accès, signalement en cas de défaillance).
- Traitement : veille réglementaire, recherche dans les banques de données et les collections, traitement intellectuel des documents (lecture et analyse), mise à jour et alimentation de la documentation électronique (sur le réseau, dans des dossiers personnels), classement (constitution de dossiers thématiques personnels), stockage et mémorisation.
- Diffusion : diffusion d'informations relatives à la veille réglementaire (auprès des collaborateurs et directions concernées), circulation des périodiques.

Du côté de la documentation interne :

- Collecte : réception d'informations et de documents divers.
- Traitement : recherche et localisation de dossiers (recherches rétrospectives), tenue du registre des dossiers, organisation, rangement, classement, stockage, détermination des dossiers à archiver, réalisation de produits d'information divers (réponses aux demandes de conseil, à l'administration, mémoires, études, notes), validation, correction et mise à jour de produits d'information (plaquettes, documentation en ligne, notes explicatives, synthèses).
- Diffusion : diffusion d'informations et de documents divers traités.

Ainsi, ces utilisateurs-producteurs analysent leurs propres besoins, réceptionnent des demandes et y répondent par des produits d'information à valeur ajoutée, au même titre que des documentalistes.

---

<sup>62</sup> Cf. Chapitre 2.2.2 : Profil des usagers : le fiscaliste, pp.68-69.

## **La direction fiscale** (en vert)

Outre son activité de fiscaliste, à travers la prise en charge et le suivi de certains dossiers, le contrôle et la supervision de l'activité du département (dossiers, contentieux et détermination de l'impôt), l'amenant à gérer une somme importante d'information-documentation au même titre que les collaborateurs, la direction exerce en plus un rôle de validation des décisions concernant l'organisation et la gestion documentaire dans le cadre de son activité d'animation et de gestion du département. Interlocutrice de la direction financière pour certaines décisions (budget notamment), elle joue également un rôle dans le *feedback* en contrôlant les processus. Elle occupe aussi le rôle de pilotage des projets documentaires (base documentaire notamment) et exerce un véritable rôle d'impulsion dans l'organisation documentaire collective. Ceci l'a amené à prendre de nombreuses initiatives concernant la documentation, en particulier par le passé (conception d'une base documentaire, *workflow* de validation après enregistrement, gestion du budget, etc.). Dans le cas présent le management est donc particulièrement sensible et soucieux de la question documentaire.

### **2.3.3 Cartographie des compétences**

Dans ce système, la gestion documentaire est donc distribuée entre des acteurs n'appartenant pas à l'I&D. Il m'a alors paru intéressant de m'interroger sur les compétences partagées entre ceux-ci et les professionnels de la documentation. En effet, d'une part les secrétaires, on l'a vu en première partie, exercent une profession qui possède des activités analogues à celles des documentalistes ; d'autre part les fiscalistes, en tant qu'usagers autonomes possédant une culture informationnelle développée et en tant que gestionnaires et producteurs d'information, pratiquent des activités documentaires complexes. Je me suis donc demandé dans quelle mesure ces "apprentis documentalistes" pouvaient être à même, de par leurs compétences métiers, d'exercer des fonctions documentaires. En d'autres termes j'ai essayé d'appréhender leurs compétences documentaires développées dans l'exercice de leur poste, et plus généralement de leur métier.

#### **Démarche de l'étude**

L'analyse a été réalisée à partir d'un certain nombre d'outils à ma disposition. D'abord les référentiels de compétences des professionnels de l'I&D de l'ECIA et de l'ADBS et les référentiels métiers de secrétaire et de fiscaliste trouvés dans la littérature, notamment le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) de l'ANPE, les fiches métier de l'APEC, les référentiels disponibles sur le site du CEDIP<sup>63</sup>, du CEREQ<sup>64</sup>, de la Chambre de

---

<sup>63</sup> Centre d'Evaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques.

GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.*

Commerce et d'Industrie de Rhône-Alpes ou de l'université de Poitiers (44, ACFCI ; 45, BAZIN ; 46, CEREQ ; 51, DDEA ; 53, Université de Poitiers ; 55, ANPE ; 56, APEC ; 75, 76, ADBS ; 79, 80, ECIA). Ensuite, la littérature sur le management des compétences et les études réalisées par Sylvie Dalbin notamment concernant des exemples pratiques d'application du référentiel ADBS m'ont apporté des conseils méthodologiques (49, 50, 60, AYMAR ; 61, DE VOS ; 63, KERGOAT ; 64, LABRUFFE ; 77, 78, DALBIN). Je me suis également appuyée sur les conseils d'un ami sociologue ayant effectué un master professionnel spécialisé en formation et gestion des compétences. L'analyse s'est déroulée de la manière suivante :

Dans un premier temps, l'étude a consisté à identifier de manière précise les activités des acteurs, en se focalisant sur leurs activités documentaires, par le repérage des tâches concrètes réalisées pour chaque fonction et des outils utilisés. Il s'est réalisé au moyen d'entretiens les incitant à décomposer et à nommer toutes les tâches documentaires effectuées, mêmes "invisibles" ou cachées, par l'observation de certains de leurs comportements et pratiques informationnelles – ceci a été plus aisé avec les secrétaires – et par la lecture des référentiels métiers. Les informations ainsi collectées ont été confrontées afin d'aboutir à un profil d'activités correspondant aux deux postes étudiés. A partir de ce recueil de terrain, j'ai ensuite décomposé les activités en domaines et tenté d'y associer les compétences transversales et documentaires correspondantes (savoirs, savoir-faire, aptitudes), à partir des référentiels et à partir d'une analyse personnelle. Une grille d'analyse répertoriant les domaines d'activités, les livrables<sup>65</sup>, les outils, et les savoirs et savoir-faire correspondants a servi d'outil pour ce travail<sup>66</sup>. Une fois les compétences esquissées j'ai pu alors les confronter avec celles de l'*Euroréférentiel I&D* en sélectionnant les domaines de compétences les plus appropriés à partir de profils d'activités similaires. Un entretien avec les acteurs a permis ensuite de compléter la grille pré remplie, notamment avec des informations sur les difficultés et la charge de travail (difficilement quantifiable par les individus), et de confirmer ou d'infirmer un certain nombre d'éléments.

L'étude des compétences correspond en principe à une finalité précise : la formation ou l'évaluation. Or, mon étude se situe à niveau plus abstrait et conceptuel d'observation et de confrontation dans une optique théorique de recherche. L'analyse ne s'est pas portée sur les individus, comme c'est le cas dans une démarche d'évaluation des compétences, mais s'est située de manière plus générale au niveau des métiers et des postes spécifiques occupés. En outre les missions des postes observés diffèrent de celles des professionnels de l'I&D auxquels ils sont comparés, de même que les besoins auxquels elles répondent et le temps passé aux tâches documentaires. Les résultats sont donc à interpréter avec réserve.

---

<sup>64</sup> Centre d'études et de recherches sur les qualifications.

<sup>65</sup> Ou produits réalisés.

<sup>66</sup> Cf. Annexe 4 : Grille d'analyse des compétences, p137.

## Résultats

Le tableau suivant répertorie les domaines et niveaux de compétences de l'*Euroréférentiel I&D* identifiés chez les secrétaires et fiscalistes, dans le cadre de postes comprenant des fonctions documentaires exercées de manière autonome. Les exemples retranscrits sont également extraits du référentiel. Les métiers sélectionnés parmi le secteur de l'I&D utilisés comme points de comparaison, sont tirés du *Référentiel des métier-types des professionnels de l'information et documentation* de l'ADBS et correspondent aux profils d'activités se rapprochant le plus des postes étudiés. (75, ADBS ; 79, 80, ECIA)

**Tableau 2** : Comparaison des compétences documentaires des acteurs étudiés

<b>SECRETAIRE*</b> <i>*Ayant des fonctions d'aide-documentaliste</i>	<b>ASSISTANT DOCUMENTALISTE</b>
<p><b>Compétences</b></p> <p><b>I01 - Niveau 1</b> : Relations avec les usagers : Connaître, expliquer et faire appliquer le règlement de la bibliothèque.</p> <p><b>I04 - Niveau 1</b> : Gestion des contenus et des connaissances : Identifier les fichiers et les catalogues, imprimés ou électroniques, repérer les éléments de description d'un document.</p> <p><b>I07 - Niveau 1</b> : Recherche de l'information : Fournir une réponse immédiate aux questions simples (adresse, transmission d'un document) et retranscrire et transmettre un renseignement.</p> <p><b>I08 - Niveau 1</b> : Gestion des collections et des fonds : Vérifier la présence ou l'absence de documents dans une collection ou un fonds ; intégrer ou reclasser des documents dans une collection ou un fonds.</p> <p><b>I09 - Niveau 1</b> : Enrichissement des collections et des fonds : Effectuer un achat ponctuel de documents ou de fournitures selon des directives données ; effectuer le bulletinage des revues reçues sur abonnement.</p> <p><b>I09 - Niveau 2</b> : Enrichissement des collections et des fonds : Suivre la fourniture depuis la commande jusqu'à la livraison, relancer un fournisseur en cas de retard, contrôler la conformité du document ou de la fourniture livré par rapport au bon de commande.</p> <p><b>I10 - Niveau 1</b> : Traitement matériel des documents : Ranger, classer, trier, protéger, équiper des documents ou des boîtes de classement</p> <p><b>I11 - Niveau 2</b> : Aménagement et équipement : Réaliser et installer la signalétique.</p> <p><b>C01 - Niveau 1</b> : Communication orale : Accueillir des visiteurs et répondre à des demandes</p>	<p><b>Compétences</b></p> <p><b>I01 - Niveau 2</b> : Relations avec les usagers : Accueillir les usagers et les orienter parmi les ressources de l'établissement.</p> <p><b>I04 - Niveau 1</b> : Gestion des contenus et des connaissances : Identifier les fichiers et les catalogues, imprimés ou électroniques, repérer les éléments de description d'un document.</p> <p><b>I07 - Niveau 1</b> : Recherche de l'information : Faire des recherches simples sur Internet ou dans des bases de données.</p> <p><b>I08 - Niveau 2</b> : Gestion des collections et des fonds : Appliquer des procédures de sélection, acquisition, conservation et élimination de documents au sein de collections ou de fonds d'archive ; les décrire dans des catalogues de toute nature.</p> <p><b>I10 - Niveau 1</b> : Traitement matériel des documents : Ranger, classer, trier, protéger, équiper des documents ou des boîtes de classement.</p> <p><b>I11 - Niveau 2</b> : Aménagement et équipement : Veiller à la bonne disposition des espaces de travail, des mobiliers et des équipements.</p> <p><b>I12 - Niveau 2</b> : Conception de produits et services : Contribuer à la diffusion d'une information ciblée vers les usagers ou clients.</p> <p><b>C01 - Niveau 2</b> : Communication orale : Ecouter la demande, la reformuler et répondre</p>

GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.*

<p>simples.</p> <p><b>C02 - Niveau 1</b> : Communication écrite : Comprendre et exécuter une consigne écrite, renseigner un formulaire, écrire correctement un message simple après un contact (visite/appe). <b>C04 - Niveau 1-2</b> : Communication par l'informatique : Créer ou finaliser et mettre en page des documents avec des outils bureautique. <b>C06 - Niveau 1</b> : Communication interpersonnelle : Reconnaître la position que l'on occupe vis-à-vis de ses interlocuteurs et adopter le ton approprié ; vérifier et faire connaître la bonne réception d'un message. <b>T05 - Niveau 1</b> : Technologies de l'information et de la communication : Utiliser un matériel informatique courant ou un logiciel applicatif, se connecter à un service professionnel, utiliser les principales fonctionnalités d'un système d'exploitation.</p> <p><b>Outils</b> Outils bureautiques ; Logiciels professionnels : logiciels documentaires.</p> <p><b>Aptitudes</b> Bon relationnel, adaptabilité, rigueur, capacité organisationnelle, sens de l'anticipation, esprit d'initiative, réactivité, disponibilité, discrétion.</p>	<p>avec le niveau de vocabulaire adéquat.</p> <p><b>C04 - Niveau 2</b> : Communication par l'informatique : Finaliser et mettre en page des documents sur tout support, avec des outils bureautique et éditoriaux.</p> <p><b>T05 - Niveau 2</b> : Technologies de l'information et de la communication : Installer des logiciels, vérifier le bon état des équipements informatiques et diagnostiquer un premier niveau de panne.</p> <p><b>Outils</b> Outils bureautiques ; Logiciels professionnels : logiciels documentaires ou de gestion de bibliothèque ou d'archives (modules prêt, bulletinage, catalogage, capture de documents...) ; Outils de publication sur le web dans le cadre d'un système de gestion de contenus.</p> <p><b>Aptitudes</b> Bon relationnel, adaptabilité, rigueur, capacité organisationnelle, capacité à s'intégrer et à travailler en équipe, discrétion.</p>
<p><b>FISCALISTE *</b> <i>*Autonome dans son activité documentaire</i></p>	<p><b>CHARGE DE VEILLE</b></p>
<p><b>Compétences</b></p> <p><b>I04 - Niveau 1</b> : Gestion des contenus et des connaissances : Ecrire, classer et enregistrer des documents dans les fichiers et outils en usage dans l'organisme. <b>I05 - Niveau 1</b> : Identification et validation des sources d'information : Evaluer la qualité et la complémentarité des sources en définissant des critères (sélection, pertinence, authenticité, fiabilité, actualisation) ; identifier les producteurs de documents internes et externes par l'échange et la participation à des réseaux, obtenir des informations inédites en prenant contact avec leurs détenteurs ; concevoir et gérer un répertoire de sources d'information. <b>I06 - Niveau 1</b> : Analyse et représentation de l'information : Classer les documents selon un plan de classement thématique. <b>I07 - Niveau 2</b> : Recherche de l'information : Identifier et utiliser de manière efficace et complémentaire les différents outils de recherche et sources ; évaluer et transmettre les résultats ; assurer une veille <b>I07 - Niveau 3</b> : Recherche de l'information : Analyser une demande d'information complexe ou imprécise, faire un diagnostic et élaborer une</p>	<p><b>Compétences</b></p> <p><b>I05 - Niveau 3</b> : Identification et validation des sources d'information : Evaluer la qualité et la complémentarité des sources en définissant des critères de sélection, pertinence, authenticité, fiabilité... Identifier les producteurs d'informations internes ou externes, repérer les informations inédites, par l'échange et la participation à des réseaux. <b>I06 - Niveau 4</b> : Analyse et représentation de l'information : Choisir et mettre en place un outil d'analyse et de résumé automatique. <b>I07 - Niveau 3</b> : Recherche de l'information : Maîtriser les fonctions avancées des moteurs de recherche et des plateformes de veille pour les combiner de manière optimale. <b>I07 - Niveau 4</b> : Recherche de l'information : Concevoir une stratégie de recherche et de veille, dans une optique d'aide à la décision.</p>

GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.*

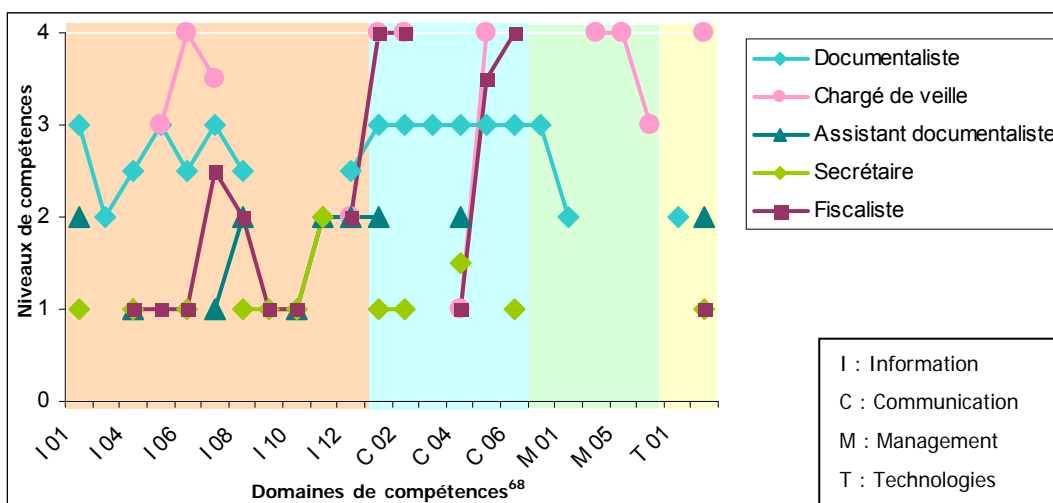
<p>stratégie de recherche ; alimenter une base de connaissances permettant de répondre aux questions les plus fréquentes.</p> <p><b>I08 - Niveau 2 :</b> Gestion des collections et des fonds :</p> <p>Evaluer la qualité et les lacunes d'une collection ou d'un fonds et l'ajuster à ses besoins ; conserver ou éliminer des ressources documentaires de façon appropriée, définir des critères d'archivage ; élaborer et enrichir des listes de liens.</p> <p><b>I09 - Niveau 2 :</b> Enrichissement des collections et des fonds :</p> <p>Sélectionner les ressources d'information à acquérir.</p> <p><b>I10 - Niveau 1 :</b> Traitement matériel des documents :</p> <p>Trier, classer et ranger des documents dans un dispositif de stockage.</p> <p><b>I12 - Niveau 2 :</b> Conception de produits et services :</p> <p>Actualiser un produit (dossier thématique) ; assurer la diffusion ciblée de l'information ; organiser les résultats d'une recherche sur banque de données.</p> <p><b>C01 - Niveau 4 :</b> Communication orale :</p> <p>Animer une réunion, structurer un discours, effectuer une synthèse verbale immédiate de faits et d'idées, choisir et modifier son mode d'expression orale en fonction des objectifs et de l'environnement.</p> <p><b>C02 - Niveau 4 :</b> Communication écrite :</p> <p>Composer et rédiger un document original en présentant et développant des idées, des arguments, des conclusions ; adapter un style rédactionnel à un lectorat déterminé ; rédiger toute correspondance nécessitant la compréhension, l'interprétation et la synthèse de textes, de données, d'événements complexes.</p> <p><b>C04 - Niveau 1 :</b> Communication par l'informatique :</p> <p>Créer un document avec des outils bureautique ; utiliser les fonctions courantes d'un système d'exploitation.</p> <p><b>C05 - Niveau 3-4 :</b> Pratique d'une langue étrangère :</p> <p>Tenir une conversation professionnelle courante en sachant argumenter, justifier et expliquer ; traiter une correspondance, rédiger un compte-rendu ou une synthèse sur un sujet ; traduire un document complexe ; négocier.</p> <p><b>C06 - Niveau 4 :</b> Communication interpersonnelle :</p> <p>Conduire une négociation réunissant des acteurs multiples aux intérêts contradictoires, tenir compte des intérêts stratégiques de son entreprise ; anticiper et gérer les situations de crise.</p> <p><b>T05 - Niveau 1 :</b> Technologies de l'information et de la communication :</p> <p>Utiliser un matériel informatique courant ou un logiciel applicatif, se connecter à un service professionnel.</p>	<p><b>C01 - Niveau 4 :</b> Communication orale : Compétence en expression orale</p> <p><b>C02 - Niveau 4 :</b> Communication écrite : Compétence en expression écrite.</p> <p><b>C05 - Niveau 4 :</b> Pratique d'une langue étrangère : Maîtrise parfaite de l'anglais, et si possible d'une langue rare.</p> <p><b>T05 - Niveau 4 :</b> Technologies de l'information et de la communication : Etablir le cahier des charges fonctionnelles et les spécifications d'une plateforme de veille.</p> <p><b>M03 - Niveau 4 :</b> Négocier l'achat des sources et des prestations</p> <p><b>M05 - Niveau 4 :</b> Gérer un projet, coordonner les moyens et</p>
---	--



<p><b>Outils</b></p> <p>Outils bureautiques ; Logiciels documentaires ; Bases de données professionnelles, serveurs : fonctionnalités de recherche avancées.</p> <p><b>Aptitudes</b></p> <p>Sens de l'anticipation, écoute, capacité à travailler en équipe, adaptabilité et réactivité, rigueur et organisation, faculté d'analyse et synthèse, curiosité intellectuelle, discrétion, sens pragmatique, sens pédagogique, capacité à argumentation et négocier.</p>	<p>partenaires.</p> <p><b>MO6 - Niveau 3 :</b> Maîtriser les techniques d'entretiens.</p> <p><b>Outils</b></p> <p>Outils de recherche web : fonctionnalités avancées des moteurs web ; Bases de données professionnelles, serveurs, agrégateurs de presse ; Agents de collecte et de surveillance automatisée Outils de traitement de l'information : text mining, moteurs de catégorisation automatique, bases de données, outils de cartographie, agents sémantiques... ; Outils de publication sur le web et de gestion de contenus ; Logiciels bureautiques.</p> <p><b>Aptitudes</b></p> <p>Sens de l'anticipation, écoute et sens relationnel, adaptabilité et réactivité, rigueur et organisation, faculté d'analyse et synthèse, curiosité intellectuelle, créativité, autonomie, discrétion, aptitude à maîtriser rapidement des domaines nouveaux.</p>
--	---

Le graphique ci-dessous propose une représentation visuelle des compétences listées dans le tableau, par métier. L'axe vertical (en ordonnées) hiérarchise les niveaux de compétences et l'axe horizontal (en abscisses) présente les domaines de compétences par familles (distinguées par des couleurs). L'ajout du documentaliste offre la comparaison avec un métier qui exerce habituellement l'ensemble des fonctions documentaires et qui pourrait correspondre dans ce contexte à un poste de documentaliste spécialisé. Les graphiques en "toile d'araignée" ou sur le modèle du « radar »<sup>67</sup> offrent en principe un bon outil de représentation des compétences. Dans le cas présent, une représentation en courbes s'est avérée plus pertinente étant donné la disparité des critères de comparaison.

**Figure 9** : Cartographie des compétences des acteurs par domaines<sup>68</sup> et par niveaux



<sup>67</sup> Modèle correspondant dans le logiciel de tableau Excel.

<sup>68</sup> Voir les domaines listés dans le tableau 2, p77.

Le tableau et le graphique mettent en évidence des parallèles et des différences. Tout d'abord, le documentaliste couvre presque tous les domaines concernés par nos deux acteurs – fiscaliste et secrétaire – excepté les activités d'ordre plus matériel. Ensuite, le chargé de veille possède un profil très expert. Il possède donc une expertise technique en recherche et traitement de l'information qui dépasse celle du fiscaliste (groupes I et T), et est présent dans le groupe du management de l'information (groupe M) qui ne concerne pas l'activité du fiscaliste. Les compétences de ce dernier sont en effet plus limitées car contextualisées, c'est-à-dire liées à la matière juridique et fiscale et au contexte d'exercice de son métier. Il possède néanmoins des méthodes et une culture suffisantes pour satisfaire ses besoins d'information. Le fiscaliste partage également avec le veilleur les mêmes compétences en communication (groupe C) et réalise en plus un certain nombre de tâches matérielles, liées à son autonomie, mais somme toute peu chronophages. Enfin, les secrétaires et les assistants documentalistes partagent les mêmes domaines de compétences, avec parfois une expertise supplémentaire chez l'assistant et des compétences en production de services et diffusion d'information adaptées aux besoins des utilisateurs absentes chez les secrétaires. Ces dernières accomplissent majoritairement des tâches dans le prolongement de leurs compétences métiers (organisation, gestion, traitement matériel, communication).

### **La valeur ajoutée du professionnel de l'I&D**

L'un des fiscalistes interrogé a estimé que ses compétences – principalement acquises au cours de son DEA – et sa connaissance de la matière lui permettaient d'assumer pleinement ses fonctions documentaires, ajoutant même : « *Je pourrais être documentaliste en droit fiscal, car j'ai une thèse en droit fiscal* ». En effet, seul un documentaliste ayant une formation en droit fiscal pourrait être à même d'apporter à ces professionnels une importante valeur ajoutée dans le traitement intellectuel, car la connaissance de la matière, du contenu, est indispensable à la réalisation d'une veille et de produits d'information ciblés et pertinents pour cette catégorie d'utilisateurs. Cependant, si chacun des usagers interrogés est conscient de l'importance de l'activité documentaire dans ses fonctions de fiscaliste et la considère comme faisant partie intégrante de son métier, la pratique et l'intérêt pour les outils et l'organisation documentaires ne sont pas partagés par tous. Comme dirait Brigitte Guyot, « *seul le contenu [...] importe et non les moyens pour y parvenir* » (24, GUYOT, p4). Certains ont d'ailleurs déclaré se considérer autonomes par nécessité et éprouver parfois des difficultés. Pour ceux-là, l'apport du documentaliste pourrait relever de deux ordres. D'une part, pour les uns il serait utile dans le cadre de la recherche et de la veille, de par sa connaissance des outils et des sources et de par ses méthodes documentaires permettant d'offrir davantage de rapidité et d'efficacité dans les réponses. En effet, au cours des entretiens certains usagers ont mentionné qu'ils éprouvaient quelques difficultés pour

---

GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.*

effectuer des recherches sur Internet et plus précisément *via* le moteur de recherche Google. Un manque de méthode dans la formulation de la requête (choix des mots clés et méconnaissance des fonctionnalités de recherche avancée, notamment des opérateurs booléens, d'adjacence et des guillemets) est selon eux souvent à l'origine de résultats insatisfaisants. En outre, le « réflexe Google » de la part de certains usagers peut être le signe d'un manque de méthode dans la démarche de recherche en générale et dans la sélection des sources et des outils. D'autre part, pour les autres, l'apport d'un professionnel de l'I&D se situerait davantage du côté de la gestion (actualisation, suivi) et plus spécifiquement dans l'organisation et l'indexation de l'information, favorisant une meilleure accessibilité et usabilité de l'information stockée et un partage des ressources (classement thématique commun). C'est donc dans un rôle d'expert en recherche et de facilitateur que le documentaliste apparaît utile pour ces usagers.

Les secrétaires de leur côté, n'éprouvent pas le sentiment d'appartenir à la profession des documentalistes mais ont conscience d'effectuer des tâches qui débordent de leur métier. Elles considèrent la documentation comme un métier à part entière, nécessitant une formation théorique et méthodologique leur faisant défaut (des connaissances techniques et des notions en gestion documentaire leur sembleraient utiles). La nouvelle secrétaire considère ses fonctions documentaires comme une opportunité. L'acceptation et l'implication de ces fonctions dépendent en effet beaucoup des aptitudes individuelles, de la personnalité et des intérêts de la personne occupant un tel poste composite.

A première vue, une configuration de ce type, exempte de professionnel de l'I&D, ne paraît pas optimale. Or les compétences documentaires sont réparties, selon les métiers, sur l'ensemble de la chaîne documentaire, à tous les niveaux. Un tel système fonctionne donc sans documentaliste, malgré certaines défaillances, auxquelles, comme nous allons le voir, le savoir-faire du professionnel de l'information-documentation peut tenter de remédier.

### 2.3.4 Analyse des besoins

A partir de cet état des lieux documentaire, un certain nombre de problématiques ont pu être soulevées correspondant aux besoins et difficultés dégagées, en termes de qualité. **Du point de vue des utilisateurs**, elles concernent plusieurs aspects du dispositif :

#### **L'accessibilité**

Dans l'ensemble, les usagers estiment que leurs besoins en information sont couverts et que le problème se pose davantage en termes d'accès. Leur principale difficulté consiste en effet à pouvoir localiser l'ensemble des ressources existantes au sein du département et y accéder facilement à un instant T. La première cause à l'origine de difficultés dans le repérage et

l'exploitation des documents peut être l'organisation des espaces de stockage. En principe toute ressource acquise par le département doit être rangée – à quelques exceptions près – à la bibliothèque. Or à mon arrivée, cette pièce était dans un tel état de désordre qu'elle était pour ainsi dire désertée par les usagers. De même, sur le réseau, les ressources électroniques sont rangées dans une arborescence de répertoires saturée, comportant des dossiers éparpillés, parfois obsolètes, et aux noms pouvant prêter à confusion et nécessitant souvent d'identifier exactement qui est ou était détenteur du document pour être en mesure de le localiser<sup>69</sup>. L'éparpillement des ressources est en outre principalement dû à la gestion des flux, notamment à la circulation des périodiques d'une part et à l'emprunt des documents d'autre part. Ainsi de nombreux documents sont oubliés sur un bureau, provoquant une rupture dans la circulation ou un non retour à la bibliothèque. Dans le premier cas, l'actualité de l'information risque alors d'être perdue, dans les deux, c'est la ressource en elle-même qui, égarée, pourrait faire défaut à un moment précis, mais c'est aussi surtout pour les usagers une perte de temps et d'énergie significatives. L'absence de procédure d'emprunt peut en être une des causes, mais le problème de la rétention est lié à celui récurrent de l'autogestion et de la discipline.

### **La conservation**

La problématique de la mémoire est importante dans le métier de fiscaliste. Disposer d'archives (dossiers internes et documentation externe) fiables et pertinentes est l'une des priorités du système documentaire. Or le manque de place dans la bibliothèque commence à générer un problème de stockage.

### **Le suivi**

Offrir une documentation systématiquement actualisée est une autre mission essentielle du système. Celle-ci est principalement assurée par les secrétaires. Or les usagers demandent à être mieux informés sur les nouveautés et, d'une manière générale, réclament un meilleur suivi et une mise à jour plus rigoureuse de la documentation du département. Cet aspect touche donc à la gestion quotidienne et au rôle de l'externalisation, critiqué par les usagers pour le manque de service, de suivi, et de visibilité sur la gestion externalisée et sur l'offre des éditeurs.

### **Le partage**

Cette question rejoint celle de l'accès et du manque de visibilité sur les ressources de chacun. En effet, la particularité du système en place est la dominance des systèmes

---

<sup>69</sup> Exemple en est donné à travers un dossier intitulé « Bordereau », contenant les fichiers d'un ancien fiscaliste du département, qui a été utilisé par une intérimaire pour la gestion du secrétariat, suite à une méprise sur le double sens du terme « bordereau ».

personnels sur le collectif. L'individualisme – qu'il soit conscient ou non, volontaire ou non – semble ainsi parasiter toutes les tentatives répétées d'organisation commune et partagée. Les dossiers thématiques personnels, la rétention de l'information et l'absence de circulation en sont les illustrations. Le réseau est ainsi davantage utilisé comme outil de sauvegarde et de sécurité que comme plateforme de partage. Cette finalité de mutualisation était par ailleurs dévolue à la base de données documentaire développée sous Lotus qui est à l'heure actuelle "boudée" par les fiscalistes. Pourtant la mise en commun des ressources est jugée par tous utile et source de réelle valeur ajoutée. L'ensemble des collaborateurs est ainsi fortement demandeur d'un système d'information centralisé en support de leur activité offrant un accès partagé et pérenne à l'ensemble des informations existantes et à une documentation actualisée et spécialisée.

**Du point de vue du management et des opérateurs**, les besoins se posent principalement en termes de pilotage et contrôle du système et de valorisation du collectif. Ils concernent plus précisément la formalisation de règles et de référentiels, l'amélioration et la clarification des processus liés à la gestion documentaire, et l'acquisition de méthodes et outils documentaires. En outre, l'organisation et la gestion documentaires supposent d'une part une personne en charge de responsabilités officielles liées au bon fonctionnement du système – et c'est dans cette optique que le recrutement de la nouvelle secrétaire s'est fait – à la fois proactive et s'inscrivant dans une dynamique servicielle, attentive au *feedback*, c'est-à-dire à la satisfaction et aux besoins des usagers. D'autre part, ils nécessitent la bonne volonté et l'investissement de l'ensemble des usagers. La principale problématique de la structure est en effet la juxtaposition – et même la superposition en l'absence de règles communes établies, avec des dispositifs collectifs correspondant en réalité à la somme de systèmes personnels (à l'image de l'espace disponible sur le réseau) – des systèmes d'information personnels et collectifs. Par ailleurs, le département a déjà réalisé plusieurs tentatives d'organisation par le passé, c'est pourquoi les changements doivent être mesurés, c'est-à-dire prendre en compte ce qui fonctionne et ce qui a échoué (et pourquoi). Aujourd'hui la direction souhaite développer une meilleure collaboration et mettre en place un outil commun de gestion documentaire. Mais auparavant, certains aspects de l'organisation documentaire s'avèrent indispensables à traiter, c'est pourquoi, à l'issue de cette première phase de diagnostic, ma mission initiale qui devait consister à analyser la transposition de l'outil documentaire du département juridique au département fiscal a dû être requalifiée, et c'est aussi la raison pour laquelle la question technique des outils de GED a été éludée dans cette étude pour s'attacher davantage aux problématiques organisationnelles, documentaires et managériales.

Le constat documentaire une fois dressé, un certain nombre de préconisations peuvent être proposées et mises en place pour améliorer le dispositif documentaire. Ces solutions doivent alors répondre à l'objectif d'accroissement des performances en tenant compte des moyens existants afin de présenter un système à la fois qualitatif et réaliste. Elles s'inscrivent dans ce qu'Elisabeth De Vos et Monique Watelet appellent « *l'audit proactif* », basé sur une analyse comparative et dynamique visant à « *comparer la performance souhaitée à la performance actuelle et [à] identifier le potentiel de développement et élaborer un plan d'action et de développement* » (61, DE VOS, p184).

## **Partie 3.**

# **Préconisations pour améliorer la qualité du système documentaire**

## 3.1 Les solutions mises en œuvre

---

Ce chapitre présente les solutions élémentaires et immédiates, c'est-à-dire réalisées à court terme en attendant un éventuel outil intégrant l'ensemble de la documentation du département (volets interne et externe), mises en œuvre dans une optique de rationalisation de la gestion de la documentation externe. Plusieurs contraintes de faisabilité ont dû être prises en compte dans le projet : un délai court (deux mois de réalisation), un espace limité pour le stockage, l'absence d'outil documentaire (en réflexion sur un projet parallèle), l'absence de moyens humains supplémentaires envisagés pour la gestion documentaire et un changement de poste impliquant l'arrivée d'une nouvelle personne sur le poste composite de secrétariat et de gestion matérielle de la documentation. Les propositions visaient donc à trouver un compromis entre d'un côté les compétences et les moyens disponibles et de l'autre la couverture des besoins et l'amélioration de la qualité.

### 3.1.1 L'organisation du fonds

La première phase du projet a consisté à organiser le fonds. La reprise de l'existant est une étape longue et fastidieuse. Une partie du travail s'est réalisée avec la nouvelle secrétaire en charge du système afin de gagner du temps et dans une optique de transfert de compétences.

#### L'inventaire

A partir d'un fichier d'inventaire réalisé par une intérimaire il y a un an, j'ai effectué l'inventaire complet du fonds documentaire physique<sup>70</sup> afin de pouvoir procéder à un désherbage de la bibliothèque. Cette étape a consisté à recenser tous les documents disséminés dans les différents lieux – bibliothèque, bureaux, armoires – et à les inventorier sur un fichier Excel.

#### La politique documentaire

Elle a consisté à centraliser et mutualiser les différentes ressources de chacun. Il s'agissait de redonner vie à la bibliothèque et de faciliter l'accès aux données. Les documents papier dispersés ont donc été rassemblés et ramenés à la bibliothèque, tandis que ceux conservés à titre individuel dans les bureaux ont été inventoriés avec leur localisation. Sur le réseau, la mise en place d'un répertoire commun de documentation électronique contenant une arborescence thématique a été amorcée en attendant le logiciel de GED à venir.

---

<sup>70</sup> Par opposition au fonds électronique disponible sur les postes informatiques et le serveur.



## **La charte d'archivage**

Pour permettre l'autonomie de l'opérateur en charge de la mise à jour du fonds, la définition de critères d'archivage et de localisation est indispensable. Une charte d'archivage a donc été élaborée afin de définir les critères (nombre, durée) d'archivage de la documentation papier et les lieux de stockage correspondants selon la nature et le cycle de vie des documents. Dans le catalogue<sup>71</sup> recensant les documents stockés sur la base de données électronique – arborescence sur le réseau –, un champ dévolu aux critères d'importance a également été instauré en vue de faciliter le désherbage et le transfert de support.

## **Le désherbage**

A partir des critères d'archivage, une quantité de documents a donc pu être éliminée du fonds physique, libérant de la place pour les nouveautés.

## **L'organisation des lieux, la signalétique**

Deux lieux de stockage principaux ont été définis selon des critères de fréquence d'utilisation : la bibliothèque contenant les documents mis à jour et les plus utilisés, et un bureau annexé à la bibliothèque affecté au stockage des documents archivés et utilisés occasionnellement. La bibliothèque a été quelque peu réorganisée (emplacement et rangement du fonds), notamment au moyen de la signalétique afin de faciliter l'orientation dans le fonds et le repérage des ressources. Elle visait aussi à en faire un lieu plus vivant et convivial, pour y attirer à nouveau les usagers. Cette organisation a été mise en œuvre avec la nouvelle secrétaire afin de la faire participer au nouveau dispositif, pour d'une part bénéficier de ses idées et de son savoir-faire en matière d'aménagement matériel, et en vue d'autre part de faciliter son appropriation des lieux et du système.

## **Le classement, la cotation, l'indexation**

Le fichier d'inventaire a permis d'attribuer un numéro d'inventaire chronologique – par ordre d'arrivée – à chaque document. Cet identifiant a été reporté sur l'ouvrage afin de faciliter la mise à jour du fichier. Un plan de classement thématique des ouvrages a ensuite été réalisé afin de simplifier la recherche et le rangement des documents. Les critères d'un plan sont principalement la pérennité, l'évolutivité et l'ergonomie. Les thèmes ont été choisis à partir du fonds existant et en concertation avec les usagers afin qu'ils valident le plan. Un système de cotation simple a par la suite été mis au point afin d'attribuer une place à chaque document pour en faciliter le rangement dans la bibliothèque. Une fois classés, les documents ont reçus une cote – ou adresse unique – composée du numéro d'inventaire et de l'identifiant thématique du plan, collée sous forme d'étiquette sur la tranche de l'ouvrage.

---

<sup>71</sup> Voir le chapitre 3.1.2 : La visibilité sur l'offre, p.89.

Cette étape a également été réalisée avec la nouvelle secrétaire afin qu'elle s'approprie le système instauré, comprennent les méthodes et les enjeux documentaires et s'implique dans le dispositif afin de le faire vivre par la suite. Du côté des documents électroniques, une arborescence thématique a été esquissée sur l'espace de partage, correspondant aux principaux thèmes traités par chacun. Le système de classement et d'indexation électronique n'a pas pu être achevé, faute de temps et en raison des congés des collaborateurs, cependant quelques conseils ont pu leur être suggérés sur l'indexation commune des documents dans la future base de données documentaire (plan thématique restreint, métadonnées, liste de mots clés). La normalisation est en effet essentielle dans la mise en place d'un outil commun. Celle-ci doit être élaborée en concertation, de manière à refléter les besoins de chacun et favoriser son appropriation.

### **3.1.2 La visibilité sur l'offre**

L'un des problèmes du système actuel était l'absence de fichier recensant l'ensemble des ressources à disposition des usagers. Or un tel document est à la fois utile aux utilisateurs pour avoir un aperçu de l'offre documentaire mais également aux gestionnaires du système pour mettre à jour et assurer le suivi des acquisitions. Le fichier d'inventaire, mis à disposition de tous sur le réseau, a donc permis de fournir un catalogue exhaustif du fonds physique. L'ajout de métadonnées (titre, éditeur, date, type, thème) décrivant chaque document a permis par ailleurs de proposer des critères de recherche facilitant la navigation à l'intérieur du fichier. Un fichier recensant les documents électroniques classés dans l'arborescence thématique sur le réseau a également été réalisé afin de donner une meilleure visibilité sur les ressources stockées sur le réseau et leur localisation. Des métadonnées (titre, nom du fichier, date, thème, mots clés, importance) ont été définies afin de faciliter l'identification des documents. Une « sitographie » recensant les sites Internet et banques de données déjà utilisés par chacun, et enrichie d'autres sources intéressantes, par type, avec les codes d'accès et un résumé du contenu, a en outre complété ces catalogues du fonds.

### **3.1.3 Les procédures**

#### **Méthodologie générale**

Pour favoriser un cadre participatif et collectif, l'attribution des statuts, des rôles, des règles et des modalités de participation des acteurs est essentielle. Aussi l'approche qualité recommande la rédaction de procédures afin de clarifier ces éléments. Une procédure se définit comme « *une suite d'opérations effectuées dans une même séquence de temps, par un nombre limité d'acteurs appartenant à un même sous-ensemble.* » Elles sont « *déclenchées en amont par l'expression d'un besoin* » et « *limitées en aval par l'obtention*

*d'un résultat attendu* ». L'approche systémique les considère comme « *une pièce du système d'information de l'entreprise ; une partie de son système opérant (activité de production) ; un élément du dialogue avec son système de pilotage.* » Selon Alain Labruffe les procédures permettent d'organiser la documentation de l'organisme et de formaliser les pratiques de l'organisme tout en les améliorant. Elles constituent une sorte de « *code de conduite* ». Elles sont également un « *support pédagogique* », en tant qu'aide-mémoire, mode d'emploi et outil de formation. (5, GUYOT ; 17, HENRY, p16, 46, 36 ; 64, LABRUFFE, p42)

L'élaboration des procédures est une opération complexe qui nécessite une réflexion préalable pour définir les objectifs, la constitution d'une équipe de travail faisant participer les opérationnels, et le choix d'outils et méthodes. La démarche de réalisation commence par le recueil et l'analyse des données donnant lieu à une cartographie des processus et à un premier inventaire des procédures à partir des missions et activités existantes. S'en suit le découpage et la hiérarchisation des processus en ensembles et sous-ensembles, puis de manière plus fine en étapes précises. Vient ensuite l'identification de tous les acteurs concernés par chaque action des processus. La définition d'une nomenclature et d'une charte graphique afin de normaliser les procédures intervient dans un quatrième temps pour permettre la rédaction et la formalisation des procédures. Une première validation est alors indispensable, ainsi que des tests, avant de valider le document de manière définitive. Les procédures sont avant tout des documents opérationnels. Elles doivent donc être claires, explicites, précises, réalistes, concrètes, simples, lisibles, attractives, visuelles, facilement mises à jour, et surtout utiles. Elles mentionnent les acteurs, les actions, et les documents supports (enregistrements) pour les réaliser. Les spécialistes préconisent la forme du logigramme présentant un déroulement vertical des actions et un renvoi aux acteurs et aux documents associés de chaque côté des actions. Ils recommandent par ailleurs de situer sur une page de garde le contexte d'application (où, quand et pourquoi), d'employer des verbes d'action à l'infinitif, de conserver des formes (schéma) de même dimension, d'éviter les croisements des flèches ainsi que les éléments sujets à évolution rapide tels que les valeurs ou les noms de personnes. Selon la norme ISO 9001, la validation doit être effectuée par le supérieur hiérarchique des opérateurs, l'approbation par un responsable qualité, prenant en compte « *la facilité d'utilisation, de manipulation et de conservation* » du document. (17, HENRY ; 16, CHAMPAGNE ; 18, LEVEQUE ; 64, LABRUFFE, p30)

### **Démarche et réalisation**

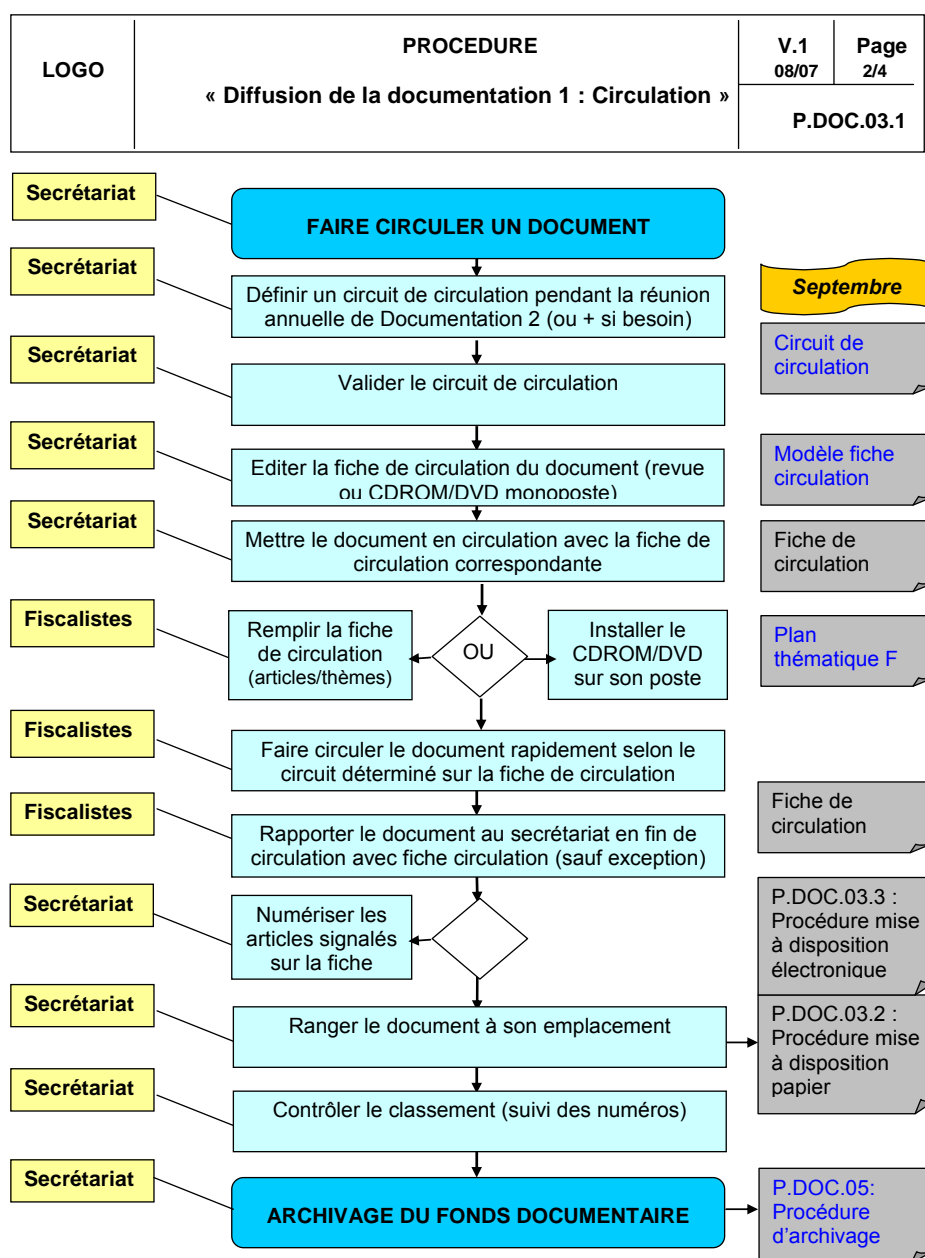
La rédaction des procédures n'a pas été simple. Elle s'est effectuée sur la durée pour permettre d'aboutir à un résultat satisfaisant après de nombreux retours, corrections, tests et validations. Les outils à ma disposition étaient les logiciels de bureautique. Mon travail

s'est beaucoup construit en concertation, d'une part avec la direction, notamment pour la phase préalable de définition des objectifs et pour ajuster et valider les procédures, d'autre part avec les secrétaires en particulier pour le recueil d'informations. L'attention aux remarques, détails, critiques et suggestions s'est avérée décisive pour adapter le plus possible les procédures aux actions réellement effectuées. La consultation des autres opérateurs intervenants dans la chaîne des processus a également été utile pour demander des précisions et appréhender les processus dans leur ensemble. En l'absence de responsable qualité, les procédures ont été soumises à la lecture d'un responsable du contrôle permanent et des risques liés aux processus.

Les procédures de gestion de la documentation externe (voir exemple, figure 10) ont concerné l'ensemble du cycle de vie des documents : de la collecte à l'archivage des données. Plus précisément, elles ont traité les processus suivants : acquisition, enregistrement, mise à disposition, circulation, emprunt et archivage. Les procédures visaient pour une grande part à reporter et clarifier les processus existants mais aussi à proposer et instaurer des nouveautés dans le dispositif et notamment des solutions d'organisation et des méthodes documentaires. Le rôle de la secrétaire en charge de la documentation a été renforcé afin d'accentuer ses responsabilités et son implication dans le suivi et la gestion matérielle de la documentation. Ce statut accentue ainsi sa position, lui demandant davantage de rigueur et d'exigence dans ses fonctions documentaires, mais lui donnant aussi une place aux yeux des autres, en tant que pilote, notamment pour participer aux réunions instaurées sur la gestion de la documentation externe au cours desquelles elle pourra éventuellement recueillir les besoins et la satisfaction des utilisateurs (et ce de façon plus directe que par le biais du cahier de suggestions également proposé). Les solutions ont de surcroît veillé à bien répartir d'un côté les activités intellectuelles des fiscalistes, et de l'autre celles matérielles des secrétaires, afin de leur confier des tâches adaptées à leurs compétences. Par exemple la numérisation des articles de périodiques en vue de les classer dans l'arborescence thématique commune nécessite des compétences en droit fiscal pour définir les métadonnées du document (nom de fichier, thèmes, mots clés, importance). La procédure a donc affecté au fiscaliste la tâche de noter les métadonnées du document à scanner. En outre les propositions ont visé à adopter une démarche de mutualisation. Ainsi les demandes de photocopies ponctuelles et individuelles des articles des périodiques en circulation ont été remplacées par la numérisation systématique des documents jugés intéressants afin de les classer dans la base commune, à l'aide d'une fiche de circulation mentionnant la veille de chacun (pages et thèmes intéressants à numériser). La veille a également été mise à l'ordre du jour des réunions de service, de manière mensuelle, afin de discuter ensemble des articles et événements repérés individuellement et jugés importants. Enfin, un certain nombre de documents outils ont été créés afin de palier aux

dysfonctionnements : procédure pour les suggestions d'acquisition, modèles de fichiers d'enregistrement, répertoire des lieux ressources pour les acquisitions, mise à jour des circuits de circulation, charte d'archivage, mise à jour du budget, etc. Ces procédures, élaborées à la demande de la direction, apportent selon moi plusieurs progrès : la réunion et la concertation (réunions dédiées à la documentation), l'officialisation des rôles et la définition d'une instance de pilotage, la mise en place d'outils pour améliorer et simplifier la gestion et le suivi, la formalisation de règles pour favoriser le partage et la discipline (procédure d'emprunt), la formation à des méthodes documentaires, et enfin la normalisation et le respect des normes qualité en vigueur (ISO 9001).

**Figure 10** : Exemple d'une procédure<sup>72</sup> : "Procédure de circulation de la documentation"



### 3.1.4 La fiche de poste

Réalisée à partir de l'analyse des activités et des compétences, la fiche de poste concerne le poste composite de secrétaire chargé de fonctions documentaires. Elle avait pour objectif de clarifier et d'officialiser son rôle et de lui donner davantage de responsabilités afin de déléguer la gestion documentaire matérielle à une personne investie de missions précises et acceptées. Selon le CEDIP, un poste est un ensemble de situations de travail individuelles et localisées, occupé par une personne. La fiche de poste se décompose de la manière suivante :

#### 1. Présentation générale

- Intitulé du poste
- Localisation
- Positionnement dans la structure (liens hiérarchiques)
- Qualification requise

#### 2. Architecture du poste

- Missions : finalité du poste
- Activités : tâches constitutives du poste
- Compétences requises

#### 3. Contexte d'exercice

- Champ des relations fonctionnelles
- Responsabilités spécifiques
- Risques, Difficultés, Opportunités

La fiche de poste permet la formalisation des objectifs professionnels, l'identification claire des compétences, la délimitation précise du champ d'action des personnes et sert de repère pour l'évolution et la formation. La fiche de poste est « *un outil de dialogue et de gestion entre un agent et le responsable de son unité* ». Instrument de recrutement et de gestion des compétences qui permet l'entretien annuel d'évaluation, c'est aussi un « *outil de clarification qui décrit les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle* » et « *un cadre de référence commun* » pour l'employé et sa hiérarchie (62, GANTER-GOUDERC). En ce sens, c'est avant tout un acte de communication, facteur de motivation par l'officialisation du rôle, et une démarche de management de la qualité permettant la « *normalisation des qualifications* » et des fonctions (17, HENRY, p18). Elle peut également être perçue comme un moyen de valoriser l'individu. Elisabeth De Vos et Monique Watelet soulignent d'ailleurs l'impact de la personnalité sur les fonctions occupées :

« la relation entre un individu et sa fonction est fondamentale dans toute organisation. La performance de l'organisation est en effet déterminée par

---

<sup>72</sup> Voir Annexe 4 : Procédures, p.138.

l'ajustement continu des aptitudes et des motivations des personnes à des fonctions clairement définies » (61, DE VOS, p182)

C'est pourquoi elles recommandent de prendre en compte les aptitudes et les limites des individus afin de gérer au mieux la « *dynamique des fonctions et individus* » et de créer une « *synergie* » en veillant à ne pas placer des personnes à des fonctions auxquelles elles ne correspondent pas. Ceci est d'autant plus important lorsque la fonction s'inscrit dans une dynamique servicielle, comme dans le domaine de l'I&D (61, DE VOS, p182-183):

« En réalité, l'important ce ne sont pas les outils informatiques ou autres qu'ils utilisent, ce sont les personnes. Ce sont elles qui créent, inventent, innovent, et font bouger les choses. Ce sont elles en tant que personnes, qui ont le souci du service et de la satisfaction de l'utilisateur de l'information. »

La fiche de poste (voir extrait, figure 11) a été réalisée à partir de modèles et de méthodes tirées de la littérature et de sites spécialisés. La grille d'analyse des compétences a servi de support à la formalisation du profil de poste, c'est-à-dire à la description des activités – à la fois effectuées (y compris celles "invisibles") et à accomplir –, des compétences et des exigences du poste de travail. Elle a été construite à partir d'entretiens auprès des trois secrétaires pour compilation, confrontation et validation des informations, et en concertation avec la nouvelle secrétaire afin de recueillir et de clarifier ses vœux et ses engagements pour reporter de manière officielle sur le document des fonctions et tâches acceptées et reconnues par elle autant que par la direction. (50, 78, DALBIN ; 60, AYMAR ; 62, GANTER-GOUDERC ; 65, Rectorat de l'académie Metz-Nancy)

Figure 11 : Extrait de la fiche de poste réalisée<sup>73</sup>

**PRÉSENTATION DU POSTE**

<b>INTITULÉ DU POSTE</b>	<b>SECRETAIRE</b>
<b>CADRE D'IDENTIFICATION</b>	NOM Prénom Grade <b>SOCIETE</b> <b>Département Fiscalité</b> Prise de fonction : 02/05/2007
<b>POSITIONNEMENT DANS LA STRUCTURE</b>	<b>Rattachement direct au Directeur du Département Fiscal</b> , la secrétaire du Département Fiscal travaille en étroite collaboration avec la deuxième secrétaire du Département. <b>N+1</b> Directeur Fiscal <b>N</b> Secrétaire <b>N-1</b> _
<b>POSITIONNEMENT DANS L'ORGANIGRAMME</b>	Direction Financière Groupe (DFG) ↓ Direction Fiscale (D. Fisc.) ↓ Secrétariat
<b>GRADE / QUALIFICATION</b>	Formation secrétariat : CAP minimum, <b>BEP</b> , ancien BAC G1 ou BTS Complétée d'une expérience professionnelle confirmée.

<sup>73</sup> Voir Annexe 5 : Fiche de poste, p.164.

## **ARCHITECTURE DU POSTE**

<b>MISSION 3</b>	<p><b><u>DOCUMENTATION INTERNE</u></b></p> <p><b>Activités :</b></p> <p><b>1 – Réponse aux demandes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Rechercher les dossiers de collaborateurs fiscalistes (courants ou archives)</li></ul> <p><b>2 – Gestion courante</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Tenir à jour le registre des dossiers</li><li><input type="checkbox"/> Organiser, ranger et classer des dossiers</li><li><input type="checkbox"/> Classer des documents (avis financiers)</li><li><input type="checkbox"/> Gérer les archives des dossiers (envois archives et rapatriements)</li><li><input type="checkbox"/> Equiper les documents et les boites de classement (étiquettes)</li></ul>
	<p><b>Compétences requises :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Communication orale</li><li><input type="checkbox"/> Communication écrite</li><li><input type="checkbox"/> Techniques de secrétariat</li><li><input type="checkbox"/> Informatique (bureautique, messagerie, Internet)</li><li><input type="checkbox"/> Techniques d'organisation et de classement</li></ul> <p><b>1- Savoirs</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Connaître la mission et l'organisation du service</li><li><input type="checkbox"/> Connaître les procédures administratives de l'entreprise, du service (archivage notamment)</li></ul> <p><b>2- Savoir-faire</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Appliquer les règles et procédures</li><li><input type="checkbox"/> Fournir une réponse à une demande simple (recherche dans le catalogue, le fonds)</li><li><input type="checkbox"/> Comprendre et exécuter une consigne écrite</li><li><input type="checkbox"/> Renseigner un formulaire</li><li><input type="checkbox"/> Maîtriser les logiciels de bureautique (Word, Excel)</li><li><input type="checkbox"/> Savoir sauvegarder des données</li><li><input type="checkbox"/> Ranger des documents dans un dispositif de stockage (étagères, dossiers, répertoires, etc.)</li><li><input type="checkbox"/> Classer les documents selon un plan de classement thématique donné et selon des critères simples</li><li><input type="checkbox"/> Vérifier la présence ou l'absence de documents dans une collection ou un fonds</li><li><input type="checkbox"/> Intégrer ou reclasser des documents dans une collection ou un fonds</li><li><input type="checkbox"/> Savoir hiérarchiser des tâches et gérer des urgences</li><li><input type="checkbox"/> Savoir travailler avec d'autres et notamment échanger l'information</li></ul> <p><b>3- Savoir-être</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Réactivité</li><li><input type="checkbox"/> Disponibilité et Ecoute</li><li><input type="checkbox"/> Amabilité et courtoisie</li><li><input type="checkbox"/> Patience et calme</li><li><input type="checkbox"/> Discrétion</li><li><input type="checkbox"/> Rigueur</li><li><input type="checkbox"/> (Sens de l') Organisation</li><li><input type="checkbox"/> (Esprit d') Initiative</li><li><input type="checkbox"/> (Esprit d') Equipe</li><li><input type="checkbox"/> (Faculté d') Adaptation (environnement, personnes, situations)</li></ul>

### **3.1.5 La formation des opérateurs**

Selon Jean Pintéa la formation est essentielle car elle vise l'appropriation et favorise la compréhension (8, PINTEA). La formation des opérateurs au nouveau dispositif s'est focalisée sur les secrétaires en tant qu'opératrices principales et s'est réalisée de plusieurs



façons : sous forme d'accompagnement méthodologique par le partage des tâches au cours de la réalisation de certaines solutions du dispositif (agencement, signalétique, inventaire) ; par une séance de formation à la fin de la mise en œuvre afin de leur exposer les nouveaux processus, outils et méthodes présentes dans les nouvelles procédures ; et *via* les procédures elles-mêmes comportant le détail et le découpage des démarches à suivre. Le travail avec la secrétaire qui sera en charge de la gestion a permis de la familiariser davantage avec le système. Etant nouvelle dans le service et venant d'un autre secteur (ressources humaines) ce nouveau poste constitue pour elle un changement de métier et d'environnement (secrétaire pour des fiscalistes et gestion documentaire inédites), d'où la nécessité de formation encore plus grande. Cette collaboration a été l'occasion de lui laisser de l'autonomie et des initiatives pour certains choix du dispositif (signalétique) tout en lui apportant conseils et suggestions. Elle a permis également de recueillir ses idées, de même que celles des autres secrétaires, afin qu'elles s'investissent et s'approprient les changements. La communication et l'attention à leurs questions et angoisses a également joué dans l'acceptation du projet, la difficulté du changement imposé étant d'insérer de nouvelles pratiques dans leurs habitudes et leur routine, d'où l'importance de la pédagogie, de l'écoute et de la patience. La question de la répartition des tâches entre les deux secrétaires n'a pas été abordée. Si la fiche de poste institue un rôle pilote dans les processus de gestion documentaire, tenu par la nouvelle secrétaire, la qualité de suivi impliquée par les nouvelles procédures demande en effet du temps et nécessite un partage des tâches, notamment pour les activités chronophages de mise à jour manuelle des feuillets mobiles par exemple, comme c'est le cas actuellement. Cette organisation entre les deux secrétaires est importante et doit être clarifiée entre elles et par la direction. Enfin, pour compléter la formation documentaire de la secrétaire pilote et la motiver par une politique de développement des compétences j'ai proposé à la direction, après avoir consultée la secrétaire pour savoir si elle était intéressée, une formation ADBS adaptée à son niveau<sup>74</sup> ainsi que des ouvrages de base de formation au métier de documentaliste à acquérir.

### 3.1.6 L'estimation du gain des solutions

La question du gain du projet ne peut pas être traitée à l'heure actuelle, car elle nécessite une évaluation du nouveau système en fonctionnement, avec les moyens réels (trois secrétaires au moment de l'étude au lieu de deux). Les objectifs visés par les changements instaurés dans le dispositif sont un **gain de temps** pour les usagers dans leurs recherches, une plus grande **qualité de service** grâce à une meilleure gestion, facilitée par des outils adaptés, et l'**impulsion d'une attitude collective** de partage et d'investissement de la part de l'ensemble des acteurs. Au cours des entretiens j'ai pu noter un certain volontarisme

---

<sup>74</sup> Titre de la formation ADBS sélectionnée : « *Fonction documentaire : Première approche* ».

GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.*

de la part de tous les acteurs concernés, ce que l'on peut interpréter comme un signe encourageant. En contre partie du gain pour les usagers, les procédures réclament aux secrétaires davantage de temps pour la gestion documentaire (l'évaluation approximative par les secrétaires de la répartition du temps par type d'activités avant les changements était de 50% pour les tâches de secrétariat, de 20% pour la gestion de la documentation interne et de 30% pour la gestion documentaire externe). L'adaptation aux nouveaux outils, fichiers et procédures risque en outre de leur demander au début du temps et des efforts supplémentaires.

A un autre niveau, et dans l'éventualité de la mise en place d'un outil collaboratif centralisant l'ensemble des dossiers internes et de la documentation des fiscalistes du département, la qualité du système documentaire peut, dans une certaine mesure, avoir des impacts sur le plan **financier** à travers la qualité de la prestation de conseil des fiscalistes. Une documentation centralisée, organisée, à jour et facilement accessible peut en effet améliorer la **performance** des usagers :

- en limitant les risques d'erreurs ou d'incapacité à répondre ;
- en réduisant le temps passé aux recherches de documents au profit du traitement des questions et solutions ;
- en permettant une circulation plus aisée dans les dossiers antérieurs et documents traitant de questions similaires ;
- en facilitant et en accélérant la délivrance d'informations urgentes dans le cadre d'audits ou de contrôles ;
- et éventuellement (dans une moindre mesure, ceci étant plutôt rare et lié à l'apport d'une valeur ajoutée de conseil) en évitant de recourir à un avocat fiscaliste pour certaines questions.

En outre, les procédures et la fiche de poste apportent des gages de **qualité** concernant l'organisation et la gestion des processus, notamment en cas d'audits et de contrôles internes. Ces documents visent aussi à faciliter le **recrutement** (à la fois pour le manager et le candidat) et la **prise de fonction** de tout nouvel arrivant sur le poste de secrétaire-documentaliste. Plus largement, les procédures permettent de décrire et d'expliquer le fonctionnement documentaire du département à toute personne externe (auditeur, nouvel arrivant) ou interne au département.

## 3.2 Les facteurs de succès

---

Afin de favoriser la réussite des changements initiés et de poursuivre cet effort documentaire collectif je propose maintenant quelques axes de réflexion sur le plus long terme et pour la suite du projet.

### 3.2.1 Conduire le changement

Le changement correspond au passage d'un état à un autre sous l'influence de plusieurs agents. En principe, il vise une amélioration de la situation initiale et résulte d'une volonté. En entreprise, il prend souvent la forme de projets visant à satisfaire des objectifs prédéfinis. Quand il concerne l'information-documentation, plusieurs facteurs favorisent le changement, en particulier le soutien de la direction, l'attitude de la structure vis-à-vis de l'information (considérée comme une valeur), la saisie d'opportunités d'amélioration et la compréhension du métier. Dans notre contexte, ces conditions sont remplies et ont permis de porter le projet documentaire. Cependant, la réussite d'un projet ne s'arrête pas à une volonté, mais vise l'acceptation par les acteurs. Tout projet implique en effet un changement qui peut être plus ou moins bien accueilli et vécu par les acteurs. Dans le cas étudié cette problématique est d'autant plus importante que les utilisateurs sont aussi gestionnaires du système, autrement dit, ils conditionnent la réussite du projet. La conduite du changement vise à favoriser l'acceptation du changement par certaines précautions. (11, VANIET ; 16, CHAMPAGNE) Jean Pintéa la définit ainsi :

« La mise en place d'un nouveau dispositif documentaire affecte un certain nombre d'éléments dans l'entreprise : les méthodes, les tâches, l'ergonomie des échanges... Des mesures d'accompagnement qui favorisent l'appropriation de ce nouveau dispositif sont dès lors indispensables. Pour imaginer et réaliser ces mesures il faut : partir des utilisateurs, associer tous les acteurs concernés, s'inscrire dans la durée. » (8, PINTEA, p155)

Pour Brigitte Guyot elle consiste en une dynamique, un système de « *régulation conjointe* » selon l'expression de Jean-Daniel Raymond, une co-construction dans laquelle les acteurs « *construisent un ensemble d'accords et de règles négociées qui vont modifier ou renforcer le projet initié par la direction* » (7, GUYOT, p6). La résistance au changement peut revêtir plusieurs formes et atteindre différents degrés allant de la non adhésion, de la passivité, jusqu'au freinage et au rejet. De nombreux facteurs peuvent être à l'origine de l'hostilité : un sentiment d'anxiété, de menace, une indifférence (les usagers ne se sentent pas concernés, ni affectés par le projet), l'incompréhension ou la critique (lenteur, insuffisance des effets). Selon Jean Pintéa les causes de blocages peuvent être liés à :

- « *une perte de savoir-être : Qu'est-ce qu'on attend de moi ?* »

- *une perte de savoir conceptuel : A quoi ça va nous mener ?*
- *une perte de savoir-faire : Comment ça marche ? »*

(8, PINTEA, p160)

Cécile Vaniet souligne également l'importance du degré d'implication affective de l'utilisateur. Pour être réussi, tout projet doit donc prendre en compte les critères suivants:

- *« l'outil lui-même, ainsi que les méthodes, les techniques, l'organisation associées suscitent l'**adhésion** ou, en tous cas, bénéficient d'une **bienveillante neutralité** de la part des acteurs concernés ;*
- *les fonctionnalités du système, les nouvelles missions, les responsabilités... sont **connues et comprises** des utilisateurs et de leurs partenaires ;*
- *les utilisateurs sont **autonomes** dans le nouveau contexte »*

(8, PINTEA, p145)

Cécile Vaniet insiste en outre sur le sentiment de progrès et de gain, en d'autres termes sur l'intérêt et l'utilité du changement aux yeux des acteurs. A la clarification des bénéfices, elle ajoute l'installation d'une confiance et l'implication des usagers comme facteurs de succès. Mettre en œuvre une politique de motivation, communiquer pour faciliter l'acceptation et mobiliser les acteurs sont donc indispensables à toute entreprise visant à modifier un système et des pratiques établies. (11, VANIET)

Dans notre cas précis, le changement touche les opérateurs des procédures, secrétaires et fiscalistes. Il concerne davantage les outils mis en place<sup>75</sup> que les processus eux-mêmes, déjà réalisés ou du moins supposés, excepté les nouveautés telles que la procédure d'emprunt, les réunions, la numérisation, l'inventaire et certaines tâches de gestion (cotation, classement). La phase amont de communication et d'exposé du projet a été assurée officiellement par la direction à l'occasion de réunions avec l'équipe fiscale, et a été complétée au cours des entretiens et pendant la mise en œuvre (auprès des secrétaires en particulier). En revanche, la phase aval de communication et d'explication des procédures et des changements mis en œuvre n'a pas pu être réalisée durant le stage – un simple courrier électronique explicatif a été diffusé aux utilisateurs – pour des raisons de congés des opérateurs coïncidents avec la fin du projet. Un mode d'emploi des procédures a toutefois été rédigé afin de faciliter l'appropriation des documents par les utilisateurs, et leur éventuelle mise à jour. Cependant la phase primordiale de diffusion et de sensibilisation du personnel à la mise en œuvre des procédures reste à effectuer. Elle permettrait de favoriser la compréhension, l'acceptation et l'application des règles. Enfin, les procédures et le dispositif devraient en principe par la suite être évalués afin d'être rectifiés et améliorés si besoin. En outre, ces paramètres sont à prendre en compte pour les projets à venir, notamment celui concernant le changement d'outil de gestion documentaire. En effet, dans

---

GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.*

ce type de situation, l'accompagnement est d'autant plus important que le changement concerne l'instrument de travail quotidien et bouleverse les pratiques. Il demande généralement beaucoup d'efforts aux utilisateurs pour s'approprier le nouvel outil. Le rejet informatique et technique est donc particulièrement fréquent. La création de groupes de travail visant à faire participer les acteurs et à échanger sur leurs besoins et leurs craintes, et la mise en place de réunions explicatives et pédagogiques, peuvent présenter des mesures d'accompagnement utiles. (16, CHAMPAGNE)

### **3.2.2 Quelques axes d'optimisation possibles**

#### **Acquérir un outil documentaire**

Compte tenu du volume et de la place de la documentation dans le service, l'acquisition d'un système de gestion documentaire informatisé s'avère effectivement – c'est le vœu de la direction – profitable pour faciliter la gestion, favoriser le changement et la collaboration. Une interface unique, comme celle utilisée au service juridique, centralisant la partie documentation et la partie information interne, serait l'idéal, mais suppose en *back office* pour l'administration du système, des compétences dont le département ne dispose pas aujourd'hui.

#### **Mutualiser les ressources et les compétences**

La mutualisation peut, selon moi, s'exercer à plusieurs niveaux, entre différents acteurs et selon diverses modalités.

D'abord entre les fiscalistes eux-mêmes pour partager les ressources, et, plus encore, dans l'idéal, les connaissances et l'expérience. L'habitude de collaboration est déjà présente dans les pratiques de travail des fiscalistes, et selon mes observations, les acteurs semblent prêts aujourd'hui à accueillir un nouvel outil de partage. Cécile Vaniet rappelle certaines conditions favorables à la mise en commun : la communication entre les acteurs, la notion de bénéfice et de valeur ajoutée rendue, et la « *relation de réciprocité dans l'échange* », autrement dit la construction d'un intérêt collectif. Pour l'encourager elle souligne l'importance de la permanence de la relation, de la confiance, de la crédibilité et de la solidarité entre les individus. (11, VANIET, p28-29)

Ensuite, avec le service de documentation du département juridique. D'une part par la constitution d'un "mini" réseau pour le partage de savoir-faire et d'expérience entre documentalistes expérimentées et novices, et également entre personnes partageant le même parcours – l'une des deux documentalistes juridiques est secrétaire (de formation et

---

<sup>75</sup> Fichiers Excel, plan de classement, arborescence sur le réseau, etc.

statut). Au cours de mes entretiens, j'ai d'ailleurs joué le rôle de relais entre les documentalistes juridiques et les secrétaires du département fiscal. En outre, la mutualisation des ressources – déjà envisagée pour l'archivage de certaines ressources communes – peut être considérée et étudiée notamment dans le cadre d'une transposition de la base documentaire des juristes au département fiscal. L'expérience des documentalistes juridiques peut alors être très profitable pour enrichir et exploiter l'outil.

### **Externaliser certaines tâches chronophages**

Le recours à un prestataire extérieur compétent pour les mises à jour manuelles des feuillets mobiles peut en effet apporter un soulagement auprès des secrétaires dans l'éventualité où leurs tâches documentaires seraient trop lourdes et donc difficiles à assurer avec qualité. Cette pratique est fréquente dans les domaines juridique et fiscal, les deux autres centres de documentations observés au cours du *benchmarking* y recourent pour des raisons de manque de temps, de qualité de service et de faible coût.

### **Se former**

Enfin, je ne saurais trop insister sur l'intérêt et l'opportunité que représente la formation. Aussi le stage de formation proposé par l'ADBS, pour la nouvelle secrétaire, peut selon moi s'avérer un plus pour développer la qualité du service sur le long terme.

### 3.3 Réflexion sur les opportunités d'action pour le professionnel de l'I&D

---

A l'issue de ce stage et de cette étude, j'ai pu réfléchir au rôle du professionnel de l'I&D dans les organisations. Dans un contexte où de plus en plus de dispositifs documentaires s'organisent sans documentaliste, en autogestion ou bien gérés de manière partagée entre différents acteurs *a priori* non spécialistes de la documentation, les professionnels de l'I&D doivent trouver leur place. Dans ce type de configurations le savoir-faire et les méthodes des professionnels de la documentation sont à faire valoir, en particulier à l'échelle du **management global de l'information**<sup>76</sup>. Dans le contexte étudié, mon apport a en effet été de divers ordres, laissant entrevoir un champ de possibilités pour la profession. Selon moi, l'approche « ingénierie documentaire » s'avère d'ailleurs particulièrement adaptée à l'environnement économique actuel et permet au professionnel de s'insérer plus facilement dans une structure, de manière transverse et en support de l'organisme. En possédant plusieurs cordes à son arc, le professionnel de l'I&D est alors à même d'exploiter plusieurs facettes de la profession, lui permettant une approche plus globale des systèmes d'information. Ses compétences peuvent ainsi s'exercer à différents niveaux et dans un objectif général d'amélioration des systèmes documentaires : à travers l'étude de besoins ou de choix techniques, la mise en place de mécanismes de protection de l'information, la régulation des flux d'information, la gestion de contenu, l'organisation du travail, le management des ressources humaines, la normalisation des processus et des documents notamment dans la mise en œuvre de systèmes qualité (respect des normes ISO, AFNOR). Dans une telle perspective, le professionnel de l'I&D est donc en mesure d'identifier les dimensions humaines, organisationnelles et techniques d'un dispositif d'information lui permettant de définir « *une politique de gestion de l'information au sein d'une entreprise* » ainsi qu'« *une organisation adaptée, coordonnée et efficiente des activités et dispositifs* ». Son apport peut par exemple s'effectuer par l'organisation d'« *un maillage d'unités documentaires ou de dispositifs de gestion* » ou la définition des « *rôles et responsabilités des gestionnaires de l'information en fonction des objectifs de l'entreprise* ». (79, ECIA, p75)

Le fonctionnement par **projets** dans les entreprises peut ainsi offrir aux professionnels de l'I&D le moyen de trouver leur place et d'apporter leur expertise. C'est d'ailleurs le souhait confié par l'une des deux documentalistes travaillant au service juridique : celui d'avoir une position transverse dans la société, détachée sur des projets de gestion documentaire dans

---

<sup>76</sup> Cf. Domaine M01 de l'*Euroréférentiel I&D* (79, ECIA).

GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.*

différents services. L'enquête ADBS de 2002 montre du reste l'intérêt des professionnels pour la gestion de projet, même si là aussi ils sont confrontés à d'autres acteurs (ingénieurs, informaticiens et autres acteurs transverses). Au cours de mon stage, j'ai d'ailleurs vécu ce type de « concurrence » avec une stagiaire apprentie, de formation informatique et dépendant du service MOA (maîtrise d'ouvrage), appelée sur le projet concernant l'étude d'un nouvel outil documentaire. Cependant ce travail en collaboration s'est révélé pour moi au contraire très enrichissant. Les pôles « maîtrise d'ouvrage » dans les grandes structures sont à ce titre intéressants dans la mesure où ils permettent l'action transverse par projets internes à l'entreprise.

C'est aussi par le biais de **l'audit** et du **conseil** que le professionnel peut se positionner en entreprise – alors en concurrence avec des consultants en management des organisations notamment – dans le cadre de missions telles que :

- « *Détecter les dysfonctionnements gênant la bonne marche du système d'information* » ;
- « *[Prendre] les mesures garantissant la continuité opérationnelle [et la performance] du dispositif d'information* » ;
- Accompagner le changement ;
- Former aux méthodes et techniques documentaires ;
- Repérer les compétences nécessaires à un projet ou à l'exercice d'un poste.

(79, ECIA, p75)

Quoiqu'il en soit, ces circonstances l'amènent à côtoyer des acteurs parallèles, dans des approches souvent multidisciplinaires. C'est donc en collaborant avec eux, en s'enrichissant à leur contact, par un processus réciproque de transfert de savoir-faire et d'expérience, qu'il pourra s'épanouir et trouver de nouvelles opportunités d'action. Collaboration, formation, partage semblent en effet les maître-mots d'une profession vouée à pratiquer le *knowledge management* à son propre niveau ; la connaissance et le dialogue étant au cœur des opportunités d'action et de développement de la profession.



# Conclusion

Dans un monde où l'information est la « *"matière première" indispensable à toute activité humaine* » (41, CHAUMIER, p10) et où les utilisateurs sont amenés à être davantage autonomes et émancipés face à une information de plus en plus ouverte et accessible ; dans un contexte où chacun peut être producteur et consommateur et où les gestionnaires de l'information ne sont plus les seuls professionnels de l'I&D ; ces derniers doivent s'ouvrir aux autres et partager leur savoir-faire.

C'est dans ce sens que cette étude a voulu se situer, en dévoilant l'identité et le profil de certains de ces acteurs connexes ou substituts aux documentalistes. Il ne s'agissait nullement ici de remettre en question le rôle du professionnel de l'I&D mais de l'inciter à connaître et travailler avec ces protagonistes afin de leur apporter son expertise. La question de l'identité de la profession ne s'est pas posée non plus : les acteurs étudiés sont bien conscients de ne pas être des professionnels de l'information-documentation.

A travers l'exemple d'une configuration partagée entre une agence d'abonnement, des secrétaires et des fiscalistes, nous avons pu appréhender le fonctionnement d'un système documentaire sans documentaliste. La cartographie des activités et des compétences a permis de mettre en relief une organisation viable, rationnelle et cohérente, avec des tâches réparties selon les compétences et les métiers. Dans ce contexte, les fonctions documentaires prises en charge sont soit sous-jacentes à l'activité, faisant partie intégrante du métier de fiscaliste ; soit situées à la périphérie des activités, transformant le métier de secrétaire en un métier hybride de secrétaire-documentaliste, assuré sur un poste composite. L'analyse comparée des compétences avec des métiers de l'I&D proches des activités exercées par nos deux acteurs a mis en exergue chez les deux portraits étudiés la présence de compétences documentaires, développées à partir de leur métier d'origine.

Sur le poste de secrétaire-documentaliste, le parallèle avec le profil d'assistant documentaliste est manifeste. Les fonctions assumées, si elles sont conditionnées à l'importance de la motivation personnelle de l'agent, offrent à la secrétaire une ouverture et une opportunité d'évolution, en en faisant une véritable "apprentie" aide-documentaliste, autrement dit une figure de la documentation à part entière méritant tout l'intérêt des professionnels de l'I&D, notamment pour les former et les accompagner.

Chez les fiscalistes, les compétences en information-documentation sont liées à la connaissance de la matière et à la culture de la profession. L'expertise du contenu s'accompagne en effet d'une expertise en matière de recherche et de traitement de l'information nécessaire – ou plutôt intégrée – au métier. Cependant, ces compétences documentaires se limitent au contexte spécifique de l'exercice d'une activité professionnelle. La culture de l'information possédée par les fiscalistes est celle de l'information juridique et

fiscale. Aussi, ces compétences ne sont pas pour autant toutes transposables à d'autres besoins, domaines et circonstances. Par ailleurs, leurs compétences succinctes ou localisées<sup>77</sup> en technique<sup>78</sup>, méthodologie et gestion informationnelles les distinguent des professionnels – experts – de la veille et de la documentation.

Au-delà de cet exemple, les configurations affranchies de documentaliste possèdent leurs contraintes et limites. D'abord l'autogestion demande du temps, une formation, une organisation efficace et un dispositif ergonomique. Ensuite l'externalisation, qui n'a pas été creusée dans ce mémoire<sup>79</sup>, est une solution à envisager avec vigilance et pertinence, en restant maître des fonctions clés et des processus. Enfin les postes composites peuvent présenter des difficultés d'ordres méthodologique (métier), organisationnel (gestion du temps) et psychologique (acceptation des fonctions). Elles réclament toutes une instance de pilotage, des moyens humains (compétences, formation) et logistiques (organisation, outils).

Dans le contexte étudié, le système documentaire combine ces trois modalités de gestion et comporte un certain nombre de dysfonctionnements le rendant perfectible. Or, c'est précisément là que se situe le rôle de l'expert en I&D. Son intervention peut alors s'exercer à différents niveaux et notamment celui du management global de l'information par le biais du conseil et de la formation, afin d'améliorer la qualité du dispositif et du service et en vue de transmettre son savoir-faire et ses connaissances. Aussi, si compte tenu de la complexité de la matière traitée, l'apport du professionnel de l'I&D est réduit vis-à-vis de ce type d'usager expert et très spécialisé que sont les fiscalistes, la complémentarité de l'expertise peut permettre d'optimiser la performance du système. C'est pourquoi, la coopération, et plus encore la collaboration de tous ces acteurs est essentielle.

En filigrane de cette étude ressort le rôle clé du management. Quels que soient la configuration, les compétences et les métiers, un système est toujours constitué d'individus pour le faire vivre. Le dialogue, la motivation et la reconnaissance sont ses catalyseurs et les conditions favorables à l'émergence d'une intelligence collective.

J'espère ainsi avoir pu apporter quelques éléments de réflexion pour favoriser une harmonie entre tous ces acteurs. Pour ma part, ce travail fut une expérience riche et intéressante, non pas seulement parce qu'elle m'a offert la possibilité de toucher à plusieurs aspects de l'I&D<sup>80</sup>, mais aussi parce qu'elle a été l'occasion de mettre en lumière et en valeur le rôle de certains acteurs, en particulier ces acteurs de l'ombre que sont tous les agents de la médiation individuelle, secrétaires et professionnels de l'I&D en l'occurrence.

---

<sup>77</sup> Connaissances liées à une base de données, un site, ou un domaine spécifiques.

<sup>78</sup> Autrement dit dans la connaissance et l'utilisation des outils.

<sup>79</sup> Voir le mémoire de V. Capitaine Muller : *L'externalisation intégrale de la fonction documentaire* (13, CAPITAINE)

<sup>80</sup> Tels que le secteur, les métiers et compétences ; la gestion, l'organisation et la formation ; et les normes qualité.

# Bibliographie

La bibliographie est arrêtée au 28 août 2007.

Elle est conforme aux normes suivantes :

- NF Z44-005. décembre 1987. Documentation. Références bibliographiques : contenu, forme et structure et à la norme
- NF ISO 690-2 Février 1998 Information et documentation. Références bibliographiques Documents électroniques, documents complets et parties de documents

Les références bibliographiques sont classées par ordre alphabétique d'auteur, à l'intérieur de cinq grandes rubriques thématiques divisées en sous-rubriques (excepté la deuxième).

Chacune des références est précédée d'un numéro entre parenthèses (n°) qui établit le lien avec les renvois signalés tout au long du mémoire. Un résumé analytique vient compléter la description physique des ouvrages et articles afin de mettre en exergue les points les plus intéressants pour l'étude.

## Sommaire

<b>I. Systèmes d'information.....</b>	<b>109</b>
I.1 Différentes approches.....	109
I.2 Autogestion.....	110
I.3 Externalisation.....	111
<b>II. Management de la qualité.....</b>	<b>111</b>
<b>III. Usages, usagers, besoins d'information.....</b>	<b>112</b>
III.1 Généralités.....	112
III.2 Chez les juristes.....	113
<b>IV. Métier.....</b>	<b>114</b>
IV.1 Professionnels de l'I&D.....	114
IV.2 Secrétaires.....	116
IV.3 Juristes-fiscalistes.....	117
<b>V. Compétences.....</b>	<b>118</b>
V.1 Généralités, management.....	118
V.2 Apprentissage, culture de l'information.....	119
V.3 Compétences des professionnels de l'I&D.....	121

# I. Système d'information

## I.1 Différentes approches

- (1) ACCART Jean-Philippe, PEYRELONG Marie-France. Du système d'information personnel au système d'information collectif : réalités et mirages du partage de l'information en entreprise. [en ligne]. [s.l.], ArchiveSIC, 30/05/2002, modifié le 05/07/2002, [consulté le 28/08/2007].  
<[http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/20/80/PDF/sic\\_00000106.pdf](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/06/20/80/PDF/sic_00000106.pdf)>

*L'article étudie la complexité de l'articulation des systèmes d'information individuels et locaux au collectif et au global, en s'intéressant aux pratiques et aux conditions du partage (confiance, négociation, formalisation).*

- (2) DONNADIEU Gérard, DURAND Daniel, NEEL Danièle, NUNEZ Emmanuel, SAINT-PAUL Lionel. L'Approche systémique : de quoi s'agit-il ? [en ligne]. Paris, AFSCET<sup>81</sup>, septembre 2003, modifié le 03/10/2003 [consulté le 28/08/2007].  
<<http://www.afscet.asso.fr/SystemicApproach.pdf>>

*L'analyse systémique ici définie (théorie et méthode) offre une approche intéressante pour appréhender la complexité des systèmes d'information.*

- (3) FONDIN Hubert. Rechercher et traiter l'information. Paris, Hachette éducation, 1992. 235 p. Coll. "Profession enseignant". ISBN 2-01-019782-8

*Cet ouvrage didactique introduit les problématiques et concepts de base de la documentation et des systèmes d'information (approche systémique). De nombreux encadrés (schémas, tableaux, exemples). Voir plus précisément la partie 2.*

- (4) GADREY Jean. Socio-économie des services. Paris, La Découverte, 2003. Coll. "Repères". 128 p. ISBN 2-7071-3951-3

*Le modèle de l'économie des services proposé par l'auteur présente une autre approche des systèmes, centrée sur les acteurs d'une relation de service, applicable aux systèmes d'information. Voir les chapitres I et IV.*

- (5) GUYOT Brigitte. Dynamiques informationnelles. 2000. 122 p. Note de présentation de travaux en vue de l'habilitation à diriger des recherches, Sciences de l'information et de la communication, Université Grenoble III Stendhal, 2000

*Voir les chapitres traitant des dispositifs (I C), de l'activité d'information (II A), de la culture informationnelle (III A3) et des systèmes d'information (III B).*

- (6) GUYOT Brigitte. Information et organisations. Comprendre les implications d'un management de l'information. [en ligne]. Paris, Le site perso de Brigitte Guyot, janvier

---

<sup>81</sup> Association française de science des systèmes.

2005, modifié le 30/11/2006 [consulté le 28/08/2007]. Support de cours.  
<[http://www.brigitte-guyot.com/textes\\_Zip/managementde%20%27info.pdf](http://www.brigitte-guyot.com/textes_Zip/managementde%20%27info.pdf)>

*L'auteur dresse un panorama exhaustif du management et des systèmes d'information offrant différents outils et perspectives : approches systémique et de l'économie des services, modalités de la relation de service, systèmes personnels et collectifs, activité informationnelle, besoins et usages, méthodologie d'étude (audit, entretiens).*

- (7) GUYOT Brigitte. Système d'information : construction d'un objet de recherche [en ligne]. Paris, Le site perso de Brigitte Guyot, [s.d.], modifié le 30/11/2006 [consulté le 28/08/2007]. <[http://www.brigitte-guyot.com/textes\\_Zip/SI\\_objrech.pdf](http://www.brigitte-guyot.com/textes_Zip/SI_objrech.pdf)>

*L'article propose différentes approches du concept de système d'information.*

- (8) PINTEA Jean. Reengineering des systèmes documentaires. Paris, Editions d'organisation, 1995. 166 p. ISBN 2-7081-1830-7

*L'ouvrage permet d'appréhender les systèmes et les processus documentaires. La conclusion aborde quelques enjeux et défis du documentaliste de demain.*

- (9) SUTTER Eric. La fonction « Information-Documentation » dans les entreprises – Guide pour sa mise en place. [en ligne]. Paris, ADBS, mars 1994, modifié le 05/10/2007, [consulté le 05/10/2007].  
<[http://www.adbs.fr/site/publications/ouvrages/redirect.php?u=1918\\_fr.php](http://www.adbs.fr/site/publications/ouvrages/redirect.php?u=1918_fr.php)>

*L'article offre une synthèse du management de l'information : définition des termes (information, documentation, connaissance, système), des missions d'un dispositif documentaire, de la démarche qualité et des différents métiers de l'I&D.*

## I.2 Autogestion

- (10) NININ-BARUS Laureen. Implication croissante des usagers dans la gestion et la production d'information : le cas d'une banque de données en self-service. 2003. 76 p. Mémoire DESS, Sciences de l'information et de la documentation spécialisées, INTD, 2003, n°33-40

*Ce mémoire se focalise sur la place des usagers dans les systèmes documentaires, notamment dans les démarches collaboratives de gestion des connaissances, et propose l'étude d'un dispositif technique autogéré.*

- (11) VANIET Cécile. Conduire un projet de système documentaire autogéré : possibilités, difficultés, méthodes. L'exemple d'une étude de faisabilité réalisée pour le Service Technique d'Inspection des Installations Classées de la Préfecture de police de Paris. 2003. 91 p. Mémoire DESS, Sciences de l'information et de la documentation spécialisées, INTD, 2003, n°33-58

*L'étude aborde la définition, les objectifs et les limites des systèmes documentaires autogérés. Elle présente en outre la conduite de projet (analyses de la valeur,*

*fonctionnelle et des besoins) et du changement. La méthodologie d'enquête et les exemples de guide d'entretien sont également intéressants.*

### **I.3 Externalisation**

- (12) BREBION Patrick, GHARSALLAH Mehdi, MARIE Serge. Passionnément ou pas du tout... l'externalisation. Archimag, juillet-août 2004, n°176, p.19-29. ISSN 1242-1367

*Les auteurs de cette étude visent à démystifier le phénomène de l'externalisation documentaire en la présentant comme un choix et une opportunité pour les professionnels de la documentation et en dressant une cartographie des tâches « externalisables ».*

- (13) CAPITAINE MULLER Valérie. L'externalisation intégrale de la fonction documentaire. L'expérience du Centre Technique des Tuiles et des briques (CTTB). 2004. 98 p. Mémoire DESS, Sciences de l'information et de la documentation spécialisées, INTD, 2004, n°34-07

*Ce mémoire dresse d'abord un état des lieux de l'externalisation dans les services d'information-documentation (définition, acteurs, facteurs, risques et impacts) avant d'étudier la possibilité d'un dispositif géré sans documentaliste et totalement externalisé.*

- (14) TEXIER Bruno. Ne gardez pas la tête sous l'eau, externalisez ! Archimag, novembre 2006, n°199, p.19-24. ISSN 1242-1367

*Ce dossier dresse un panorama (situation, avantages et inconvénients) de l'externalisation de la gestion documentaire et d'entreprise en France.*

## **II. Management de la qualité**

- (15) ADBS. Éléments pour le diagnostic des dispositifs d'information dans les entreprises. Guide professionnel ADBS [en ligne], ADBS. 1994, n°3. 05/10/2007, [consulté le 05/10/2007]. <[http://www.adbs.fr/uploads/ouvrages/1920\\_fr.php](http://www.adbs.fr/uploads/ouvrages/1920_fr.php)>

*Cet article expose une liste de questions (ou "check list") permettant d'établir un diagnostic qualité des systèmes documentaires.*

- (16) CHAMPAGNE Claude. Approche qualité dans la gestion des documents. Paris, INTD, 2007. 50 p. Support de cours

*Ce polycopié sert d'outil à la mise en place d'une gestion qualité appliquée aux systèmes d'information dans les organisations. Après une présentation et un examen de la norme ISO 9001, l'auteur propose quelques recommandations.*

- (17) HENRY Alain, MONKAM-DAVERAT Ignace. Rédiger les procédures de l'entreprise. Paris, Editions d'organisation, 1998. 181 p. Coll."Guide pratique". ISBN 2-7081-2121-9

*Cet ouvrage définit et explique l'intérêt des procédures dans les organisations, dans un contexte qualité. Il propose également une méthodologie pour la réalisation et la formalisation de procédures, ainsi que des conseils pour leur mise en œuvre.*



- (18) LEVEQUE Laurent. La gestion documentaire selon l'ISO 9001. Saint-Denis-la Plaine, Afnor, 2003. 59 p. ISBN 2-12-505052-8

*L'auteur de cette synthèse propose une interprétation de la norme ISO 9001 (2000) appliquée au management de l'information. Il livre de nombreux conseils et méthodes pour la formalisation de procédures.*

- (19) SUTTER Eric. Documentation, information, connaissances : la gestion de la qualité. Paris, ADBS, 2002. 327 p. ISBN 2-84365-058-5

*L'ouvrage fait le point sur la démarche de qualité appliquée à la fonction information-documentation. Voir plus spécifiquement l'avant-propos et les quatre premiers chapitres (enjeux, politique qualité, organisation et ressources humaines).*

- (20) SUTTER Eric. Maîtriser l'information pour garantir la qualité. Paris, Afnor, 1993. p. 12-45 et p. 65-105. ISBN 2-12-484512-8

*Les quatre premiers chapitres de cet article décrivent les enjeux d'une gestion qualité dans les dispositifs documentaires. Le second chapitre définit les concepts de système d'information et de documentation-information-connaissance.*

### III. Usages, usagers, besoins d'information

#### III.1 Généralités

- (21) BOUZIDI Laid, THIVANT Eric. Les pratiques d'accès à l'information : le cas des concepteurs de produits de placements financiers. Revue électronique suisse de science de l'information [en ligne]. Août 2005, modifié le 05/10/2007, [consulté le 05/10/2007], juillet 2005, n°2, p. 7-34. <[http://campus.hesge.ch/ressi/Numero\\_2\\_juillet2005/articles/PDF/RESSI\\_009\\_ETLB\\_Pratiques.pdf](http://campus.hesge.ch/ressi/Numero_2_juillet2005/articles/PDF/RESSI_009_ETLB_Pratiques.pdf)>

*Les auteurs analysent les pratiques informationnelles d'un profil spécifique de professionnel selon un paradigme orienté activité.*

- (22) CACALY Serge, LE COADIC Yves-François, POMART Paul-Dominique, SUTTER Eric. Dictionnaire de l'information. 2<sup>e</sup> édition. Paris, Armand Colin, 2004. 288 p. ISBN 2-200-26682-0

*Outil de référence définissant les concepts de l'information-documentation.*

- (23) CRANÇON Delphine. Activités d'information et activités de travail. 1999. 103 p. Mémoire DESS, Sciences de l'information et de la documentation spécialisées, INTD, 1999, n°29-22

*Ce mémoire analyse les pratiques d'information liées aux activités de travail. L'étude de cas réalisée à partir de cinquante-huit entretiens auprès de professionnels expose les pratiques des individus dans le cadre de systèmes d'information personnels : sources utilisées, stockage et organisation, production et partage de documents.*

- (24) GUYOT Brigitte. Une activité de travail méconnue : l'activité d'information. [en ligne]. Paris, Le site perso de Brigitte Guyot, juin 2001, modifié le 30/11/2006 [consulté le 28/08/2007]. Communication présentée au colloque international sur les usages et les services. Paris, France Télécom, 12-14 juin 2001. <[http://www.brigitte-guyot.com/textes\\_Zip/ICUST%2001.pdf](http://www.brigitte-guyot.com/textes_Zip/ICUST%2001.pdf)>

*L'auteur s'intéresse aux activités informationnelles des professionnels et aux systèmes individuels afin de comprendre les enjeux de la construction de dispositifs collectifs. L'étude aborde d'abord l'approche par l'activité, puis par les usages et enfin s'attache au rôle du management dans la mise en place de systèmes communs.*

- (25) LE COADIC Yves. Usages et usagers de l'information. Paris, ADBS, Nathan, 1997. 127p. Coll. "128". ISBN 2 09 190366 3

*Cet ouvrage propose une définition complète des différents concepts d'usage, d'utilisation et de besoin d'information.*

### III.2 Chez les juristes

- (26) BENCIVENGO Glen. The Legal Community Meets the Internet. Online, mars-avril 2003, vol. 27, n° 2, p. 31-35. ISSN 0146-5422

*L'auteur explore l'arrivée d'Internet dans le domaine juridique et son impact sur l'environnement informationnel (email, publicité et marketing, ressources en ligne) et les pratiques des juristes.*

- (27) CHAMPAGNE Daniel, CHAREST Ronald, LEMAY Denis, LEMAY Chantal, PARK Stephen, PATRY Linda. Dossier information juridique. Argus, hiver 2006-2007, vol 35, n°3, p.11-25

*Trois articles présentent les caractéristiques et l'évolution de la documentation juridique au Québec. Le quatrième pose la question de l'avenir du métier de bibliothécaire dans les cabinets d'avocats.*

- (28) KUHALTHAU C.C, TAMA S.L. Information search process of lawyers. Journal of documentation, janvier 2001, vol. 57, n°1, p. 25-43. ISSN 0022-0418

*A partir du modèle de Carol Kuhlthau, les auteurs étudient les mécanismes de recherche d'information des juristes et le rôle des médiateurs vis-à-vis de ce profil d'utilisateur.*

- (29) MIGNEAULT Benoît. La recherche en droit. Entrevue de référence et stratégie de recherche. Argus, hiver 2006-2007, vol 35, n°3, p.7-10

*Cette étude analyse les étapes de la stratégie de recherche d'information des juristes.*

- (30) PECHALAT Amandine. La question de l'autonomie de l'utilisateur dans la recherche d'information : comment guider l'utilisateur vers son indépendance. 2005. 109p. Mémoire DESS, Sciences de l'information et de la documentation spécialisées, INTD, 2005, n°35-38

*Ce mémoire se concentre sur l'utilisateur face à la recherche d'information. Il présente les différents profils d'utilisateur, leurs besoins et pratiques, et étudie l'exemple du juriste d'après une enquête de terrain.*

- (31) SHAFFER Roberta et all. Thinking like a lawyer : an essay on finding some common ground. Information outlook, vol.6, n°3, mars 2002. p.24-26. ISSN 1091-0808

*Cet article analyse les activités intellectuelles des juristes et en déduit leurs besoins et particularités par rapport à l'information.*

- (32) SPITALIER Anne-Frédérique. Les pratiques informationnelles des professionnels du droit. 2001. 85 p. Mémoire DESS, Sciences de l'information et de la documentation spécialisées, INTD, 2001, n°31-66

*Réalisé à partir de questionnaires remplis par des professionnels, étudiants et documentalistes en droit, ce mémoire analyse les pratiques de recherche et de veille et les besoins documentaires des juristes (formation, délégation, sources et outils, temps passé). Voir la bibliographie très riche sur l'environnement et les activités informationnels des juristes et les questionnaires en annexe.*

- (33) WILKINSON Margaret Ann. Information sources used by lawyers in problem-solving: an empirical exploration. Library and information science research, 2001, vol. 23, n° 3, p. 257-276. ISSN 0740-8188

*L'auteure de cette étude s'intéresse au modèle de recherche d'information de Leskie, Pettigrew et Sylvain, appliqué aux juristes. Elle insiste en particulier sur les phases amont et aval de conscience du besoin et de feedback, et livre des éléments sur les sources mobilisées et le rôle des médiateurs d'information.*

## IV. Métiers

### IV.1 Professionnels de l'I&D

- (34) ACCART Jean-Philippe, RETHY Marie-Pierre. Le métier de documentaliste. Paris, éditions du Cercle de la Librairie, 2003. 451 p. ISBN 2-7654-0872-6

*Cet ouvrage offre un tour d'horizon complet sur la profession de documentaliste en définissant les concepts clés de l'information-documentation : système documentaire, positionnement dans l'entreprise, activités du professionnel de l'I&D, différents métiers, méthodes (démarche qualité, analyse de la valeur, approche marketing).*

- (35) ADBS, Commission Technologies et méthodes documentaires. Journée d'étude Records manager : un nouveau métier pour les professionnels de l'information et de la documentation. [en ligne]. Paris, ADBS, 25/03/1998, modifié le 23/10/2002, [consulté le 07/10/2007]. <<http://www.adbs.fr/site/evenements/journees/journee.php?limit=0&annee=1998&id=34&version=1>>

*L'article intitulé "Positionnement par rapport aux métiers actuels" analyse le métier de record manager, situé entre gestion des archives, de l'information documentaire et de la qualité.*

- (36)** ALEXANDRE Hélène, NAUDIN Nathalie. Les métiers de la documentation. Paris, Editions d'organisation, 1998. Coll. "Apec". 77 p. ISBN : 2-7081-2148-0

*Les auteures présentent la profession de l'information-documentation d'un point de vue pragmatique : fonctions, compétences et types de postes proposés sur le marché de l'emploi. Voir les fiches métiers à la fin de l'ouvrage.*

- (37)** BERNAT Laurent. L'information-documentation : notre secteur d'activité. Documentaliste sciences de l'information, novembre-décembre 1995, vol. 32, n°6, p.270-282

*L'auteur de cette étude propose de définir le secteur de l'information-documentation par rapport au macro-secteur de l'information. Il exhorte les professionnels de l'I&D à adopter une attitude proactive et intersectorielle. Il compare également différents métiers de l'I&D selon une grille répertoriant les types de médiation, d'information et d'activités, et répertorie les compétences selon les types de fonctions.*

- (38)** BRIET Suzanne. Qu'est-ce que la documentation ? Paris, Edit, 1951. 48 p.

*L'ouvrage vise à définir l'objet et l'activité de documentation : techniques intellectuelles, profession, positionnement et enjeux. Voir les trois premiers chapitres.*

- (39)** CHAPIGNAC Pierre. Les métiers de l'information et la société de l'immatériel. Documentaliste sciences de l'information, juin 1995, vol. 32, n° 6, p283-288. ISSN 0012-4508

*Se situant dans le contexte économique de dématérialisation de l'information, l'auteur définit les métiers de l'information comme des « métamétiers » formant un secteur caractérisé par la notion d'interface. Son étude l'amène à encourager les professions à se connaître et à travailler ensemble.*

- (40)** CHAUMIER Jacques. Les techniques documentaires. Paris, Presses Universitaires de France, 2002. Coll. "Que sais-je ?". 127 p. ISBN 978-2130524243

*Cet ouvrage propose un panorama historique des techniques de la documentation et définit les étapes de la chaîne documentaire.*

- (41)** CHAUMIER Jacques. Travail et méthodes du documentaliste : pour une exploitation méthodique et optimale de l'information. Issy-les-Moulineaux, ESF, 1980. 158 p. ISBN 2-7101-1435-6

*Cet ouvrage pédagogique présente le métier de documentaliste dans une perspective d'autoformation. Il définit les concepts clés, explique les fonctions, présente les activités de la chaîne documentaire et livre des méthodes de travail (analyse des besoins, organisation, qualité). Voir en particulier l'exposé 1.*

- (42)** REMIZE Michel, MICHEL Jean, CONDAT Sophie, ROUMIEUX Olivier. Que reste-t-il de la documentation? Archimag, mai 2000, n°134, p. 27-36. ISSN 0769-0975

*Cet article interroge l'avenir de la fonction documentaire en entreprise suite à des actions de rationalisation (externalisation, fusion). Les auteurs soulignent les bouleversements sur la profession (changement de rôle et de métiers) et recommandent aux professionnels l'adoption d'une démarche ouverte et créative.*

- (43) SUTTER Éric. Les acteurs du management de l'information : entretien. Documentaliste sciences de l'information, octobre 2003, vol. 40, n° 4-5, p. 288-295. ISSN 1160 - 2376

*L'auteur définit la gestion de l'information dans le contexte qualité et les compétences nécessaires aux professionnels de l'I&D. Il présente également certains acteurs connexes à l'I&D (secrétaires en particulier) et préconise un positionnement proactif et ouvert vis-à-vis de ceux-ci.*

## IV.2 Secrétaires

- (44) ACFCI, ONISEP. Les métiers du secrétariat et de la bureautique. [en ligne]. Lyon, Chambre de commerce et d'industrie Rhône-Alpes, janvier 2005, [consulté le 28/08/2007].

<<http://www.rhone-alpes.cci.fr/competences/former/contrats/metiersSecretariat.pdf>>

*L'article présente la profession de secrétariat : la variété des métiers existants et les compétences requises (cursus et aptitudes). Trois métiers sont présentés sous forme de fiche métier répertoriant les activités et compétences : secrétaire, assistante de direction, assistante de gestion.*

- (45) BAZIN Dorothee, BROILLARD Anne. Le guide de la secrétaire de A à Z. 2<sup>e</sup> édition. Paris, Dunod, 13/03/2003. coll. "Fonctions de l'entreprise". 256 p. ISBN 978-2100070275

*Cet ouvrage méthodologique décrypte la profession de secrétaire : après une situation historique des métiers, il propose une approche méthodique des différentes activités exercées, avec des questions destinées à l'auto-évaluation des secrétaires.*

- (46) CERREQ. Le secrétariat : une profession qui sait s'adapter. [en ligne]. Céreq Bref, mars 1997, n° 129. ISSN 0758 1858 <<http://www.cereq.fr/cereq/b129.pdf>>

*Cet article présente un état des lieux de la profession de secrétaire : situation de l'emploi, présentation des trois principaux métiers, analyse de l'évolution de la profession (facteur technologique, spécialisation, formation et compétences).*

- (47) COZE Annie-Claude, GERONIMI Amaya, LE GRAND Martine. Secrétaires ou assistantes, des métiers en évolution. [en ligne]. Versailles, Creg Versailles, 17/04/2003, modifié le 06/10/2007, [consulté le 07/10/2007]. <[http://www.creg.ac-versailles.fr/article.php3?id\\_article=74](http://www.creg.ac-versailles.fr/article.php3?id_article=74)>

*L'article s'interroge sur la différence entre secrétaires et assistantes, sur le contexte actuel d'exercice du métier en entreprise (sous les facteurs de la technologie et du changement dans l'organisation du travail), et sur la situation de l'emploi.*

- (48) COUDIN Francis. Profession : secrétaire et assistante. Levallois Perret, Jeunes éditions, 1999. coll. "Guides J". 184 p. ISBN 2844720013

*L'ouvrage propose un panorama des métiers du secrétariat : formation, activités, marché de l'emploi.*

- (49) DALBIN Sylvie, FAURE Chantal. Des activités documentaires dans les secrétariats. Paris, Documentaliste, 1994, vol. 31, n° 1. pp. 48-50. ISSN 0012-4508

*Cette étude compare les activités documentaires des secrétaires, secrétaires de direction et des documentalistes.*

- (50) DALBIN Sylvie, GOUEROU Gaëlle, THIERRY Christine. Utiliser le référentiel des compétences et emplois de l'ADBS – un exemple : définir un « poste composite » associant des fonctions de documentation et de secrétariat. Documentaliste sciences de l'information, mars-avril 1997, vol. 34, n° 2, p. 104-108

*L'article présente une méthodologie pour l'analyse des activités et compétences, s'aidant du référentiel de l'ADBS. Il présente un exemple de fiche de poste combinant des fonctions de secrétariat et de documentation.*

- (51) DDEA<sup>82</sup>. Diagnostic fonction secrétariat. [en ligne]. Montpellier, CEDIP<sup>83</sup>, janvier 1998, [consulté le 07/10/2007].

<<http://www.3ct.com/ridf/construire/Management%20des%20competences/Referentiel%20de%20competences/liste/referentiels%20secretariat.htm>>

*L'étude propose un état des lieux du métier de secrétaire : analyse des tâches effectuées, des perspectives d'évolution et des compétences nécessaires. Un référentiel de compétences est proposé sous forme de tableau recensant les différentes activités avec les compétences correspondantes (savoirs, savoir-faire, savoir-être).*

- (52) SALVETTI & Co (Conception et réalisation). De la secrétaire à l'assistante. [en ligne]. Paris, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, 2000, 06/07/2006, [consulté le 28/08/2007].

<<http://www.travail.gouv.fr/publications/CEP/assistance/cep34ass.html>>

*Ce site présente une synthèse de la profession de secrétariat : présentation du métier, des qualifications et des perspectives d'évolution.*

- (53) Université de Poitiers. Référentiel des emplois types : Secrétaire. [en ligne]. Poitiers, Université de Poitiers, 22/02/2002, modifié le 07/10/2007, [consulté le 07/10/2007].

<<http://referens.univ-poitiers.fr/version/up/emploi.asp?ID=H40501>>

*Cette fiche synthétique regroupe les principales activités, compétences et la formation nécessaires au métier de secrétaire.*

### IV.3 Juristes, fiscalistes

---

<sup>82</sup> Direction Départementale de l'Équipement de l'Ariège.

<sup>83</sup> Centre d'Évaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques.

- (54) AFJE. Un métier : juriste d'entreprise. [en ligne]. Paris, AFJE, 2/05/2007, [consulté le 28/08/2007]. <<http://www.afje.org/juriste-entreprise.html>>

*L'article présente le métier de fiscaliste : statut, activités et compétences requises.*

- (55) ANPE. Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) : Fiscaliste. [en ligne]. Paris, Anpe, [s.d.], modifié le 07/10/2007, [consulté le 07/10/2007]. <[http://rome.anpe.net/candidat/?url=fiche\\_rome.php&rome=32141&rub=cat&lib\\_rome=Fiscaliste&](http://rome.anpe.net/candidat/?url=fiche_rome.php&rome=32141&rub=cat&lib_rome=Fiscaliste&)>

*Cette fiche présente les missions principales, les conditions d'exercice et la formation requise au métier de fiscaliste.*

- (56) APEC. Fiches Apec : Fiscaliste. [en ligne]. Paris, Apec, [s.d.], [consulté le 28/08/2007]. <[http://cadres.apec.fr/MarcheEmploi/FichesApec/Metiers/ApecViewDetails.jsp?delia=currentArticle\\_ART\\_10647||currentTopic\\_TOP\\_687||motherTopic\\_TOP\\_685](http://cadres.apec.fr/MarcheEmploi/FichesApec/Metiers/ApecViewDetails.jsp?delia=currentArticle_ART_10647||currentTopic_TOP_687||motherTopic_TOP_685)>

*Ce référentiel propose une description du métier de fiscaliste (fonctions et activités principales).*

- (57) ARNAUD Cécile. Les rencontres interprofessionnelles droit, économie, édition, multimédia (RIDEM, 26-27 sept. 1997, Nice) : Compte-rendu. Bulletin d'informations de l'ABF, 1er trimestre 1998, n° 178, p. 37-40.

*Cet article présente une analyse de la démarche intellectuelle de pratique du droit. Il pose aussi les questions de l'édition juridique par rapport aux besoins informationnels des juristes.*

- (58) CRIGNON Anne. Les métiers du droit. Paris, L'Etudiant, 2006. 241 p. ISBN 2-84624-641-6

*Le premier chapitre présente les professions de juriste d'entreprise et fiscaliste.*

- (59) Observatoire des métiers de la banque. Métier : Fiscaliste. [en ligne]. Paris, Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, [s.d.], modifié le 07/10/2007, [consulté le 07/10/2007]. <<http://www.observatoire-metiers-banque.fr/GoFolder.do?f=metiers&ald=Fiscaliste>>

*Cet article propose une synthèse du métier de fiscaliste dans la banque : environnement, mission et profil.*

## V. Compétences

### V.1 Généralités, management

- (60) AYMAR Gilles, CASAS Norbert. Le management des compétences. La lettre du CEDIP "En lignes" [en ligne], CEDIP. Janvier 1999, n° 8, 05/07/2005, [consulté le

28/08/2007]. <<http://www.3ct.com/ridf/Cedip/productions/En%20lignes/Fiche%20technique/numero%2008/ftechnique8.htm>>

*Cette étude présente le concept de compétences, propose des outils pour les analyser, interroge les effets de l'approche par les compétences, et ouvre sur les perspectives et le défi de la formation en entreprise.*

- (61) DE VOS Elisabeth, WATELET Monique. Evaluation, Gestion et Développement des Compétences. Cahiers de la documentation, 2004, vol. 58, n°4, p 182-185. ISSN 0007-9804

*L'article propose quelques réflexions et conseils sur le management des compétences dans le secteur de l'I&D, insistant sur l'importance de l'individu dans toute fonction professionnelle.*

- (62) GANTER-COUDERC Martine, GAY Éric. Fiche technique : la fiche de poste. La Lettre du CEDIP « En lignes » [en ligne], CEDIP. Avril 2001, n° 18, [consulté le 28/08/2007]. <<http://www.3ct.com/ridf/cedip/productions/en%20lignes/Fiche%20technique/numero%2018/ftechnique18pdf.pdf>>

*Cet article présente une synthèse sur la fiche de poste : finalités, éléments constitutifs et méthode de réalisation.*

- (63) KERGOAT Prisca. Savoirs, qualifications, compétences. Enjeux pour l'entreprise, enjeux pour l'école. [en ligne]. Paris, Educ pop 14<sup>84</sup>, [s. d.], [consulté le 28/08/2007]. <<http://educpop14.free.fr/evaluati/ecolpage/entrecol.pdf>>

*L'article propose un tour d'horizon de la notion de compétence, dans une perspective historique. Il définit les concepts clés et étudie les opportunités et les travers de la démarche de compétences.*

- (64) LABRUFFE Alain. 100 questions pour comprendre et agir : Les compétences. Saint-Denis-La-Plaine, Afnor, 2003. 260 p. ISBN 2-12-475064-X

*Cet ouvrage offre de nombreuses définitions, explications et méthodes sur l'analyse des compétences et la construction de référentiels, en conformité avec les normes ISO relatives au management de la qualité.*

- (65) Rectorat de l'académie Metz-Nancy. La fiche de poste. [en ligne]. Nancy, Site de l'académie Metz-Nancy, 24/10/2006, [consulté le 29/08/2007]. <[http://www.ac-nancy-metz.fr/Academie/Actualites/Fiche\\_de\\_poste\\_%20Pr%E9sentation.pdf](http://www.ac-nancy-metz.fr/Academie/Actualites/Fiche_de_poste_%20Pr%E9sentation.pdf)>

*L'article présente les objectifs d'une fiche de poste, la définition des concepts clés et une méthode (grille) d'élaboration des fiches de poste.*

## **V.2 Apprentissage, culture de l'information**

- (66) BARBIER Michel, BEILLEROT Jacky, HUTEAU Michel et all. Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et la formation. Paris, Retz, 2005. 1104 p. ISBN 2725624614



*Cet ouvrage présente des définitions sur la pédagogie et l'apprentissage (compétence, savoir, savoir-faire, savoir d'action).*

- (67) CILIP<sup>85</sup>. Information literacy. [en ligne]. London, CILIP, [s.d.], modifié le 08/11/2006, [consulté le 28/08/2007].  
<<http://www.cilip.org.uk/professionalguidance/informationliteracy>>

*L'article renvoie à la définition anglo-saxonne du concept d'"information literacy".*

- (68) DENECKER Claire. Les compétences documentaires : des processus mentaux à l'utilisation de l'information. Lyon, Presses de L'ENSSIB, 2003. 196 p. Mémoire pour obtenir le diplôme de conservateur de bibliothèque, Sciences de l'information et de la documentation spécialisées, ENSSIB, 1999. ISBN 2-910227-52-9

*L'ouvrage analyse les mécanismes intellectuels liés à l'activité documentaire (mémorisation, classement, comparaison, problématisation) et présente en annexes différents référentiels de compétences de recherche d'information.*

- (69) JUANALS Brigitte. La culture de l'information : du livre au numérique. Paris, Lavoisier, 2003. 243 p. ISBN 2-7462-0691-9

*Le premier chapitre de l'ouvrage propose de circonscrire le concept de culture de l'information.*

- (70) LLOYD, Annemaree. Information literacy landscapes : an emerging picture. Journal of documentation, 2006, vol. 62, n°5, p.570-583. ISSN 0022-0418

*L'article vise à élargir la notion de littérisme informationnel à une connaissance expérientielle à la fois textuelle, sociale et physique, permettant la résolution de problèmes, en contexte.*

- (71) LLOYD, Annemaree. The meta-competency of the knowledge economy? An exploratory paper. Journal of librarianship and information science, vol. 35, n°2, juin 2003. p.87-92. ISSN 0961-0006

*L'auteure analyse le concept de "culture de l'information" comme une métacompétence difficile à cerner et à transmettre. Elle s'interroge sur le transfert de compétences et sur leur application en contexte professionnel.*

- (72) MEIRIEU Philippe. Apprendre... oui, mais comment ? 17<sup>e</sup> édition. Issy les moulineaux, ESF, 1987, 1999, p. ISBN 2710106337

*Le chapitre 3 propose une réflexion sur les stratégies d'apprentissage et définit les concepts de compétence et de capacité.*

- (73) POCHET Bernard, THIRION Paul. Formations documentaires et projets pédagogiques. Paris, Bulletin des Bibliothèques de France, 1999, t. 44, n°1, p.16-22

---

<sup>84</sup> Collectif contre l'évaluation et la marchandisation de l'école.

<sup>85</sup> Chartered Institute of library and information professionals.

*Après avoir caractérisé les compétences dans le milieu de l'I&D et proposé un modèle de recherche de l'information insistant sur les phases amont et aval, cet article met en avant l'importance de la formation documentaire.*

- (74) SERRES Alexandre. Evaluation de l'information sur Internet. Le défi de la formation. Paris, Bulletin des Bibliothèques de France, 2005, t. 50, n°6, p.38-44

*L'auteur rappelle les difficultés de validation de l'information sur Internet et souligne la nécessité d'une formation transversale permettant l'autonomie des usagers dans la recherche sur le web.*

### V.3 Compétences des professionnels de l'I&D

- (75) ADBS. Référentiel des métiers-types des professionnels de l'information-documentation. [en ligne]. Paris, ADBS, mars 2001, [consulté le 28/08/2007]. ISBN 2-84365-050-X ISSN 1263-9265 <[http://www.adbs.fr/uploads/ouvrages/1916\\_fr.pdf](http://www.adbs.fr/uploads/ouvrages/1916_fr.pdf)>

*Ce référentiel de compétences se décline selon dix-neuf métiers de l'I&D identifiés. Il est constitué d'une description de chaque métier (appellations différentes, emplois correspondants), des activités qui le composent et des compétences correspondantes regroupées en différents domaines et niveaux de maîtrise.*

- (76) ADBS, Groupe référentiel métier. Référentiel des métiers et des fonctions de l'information-documentation. Projet de référentiel. [en ligne]. Paris, ADBS, juin 2007, [consulté le 28/08/2007]. <<http://www.adbs.fr/site/carrieres/euroref/referentiel-metiers-2007.pdf>>

*Ce référentiel propose une mise à jour du référentiel de 2001 selon treize métiers actuels de l'I&D.*

- (77) DALBIN Sylvie, SUTTER Eric. Utiliser le référentiel des compétences et emplois de l'ADBS – Un exemple : caractériser ses compétences pour évoluer vers d'autres emplois. Documentaliste sciences de l'information, janvier-février 1997, vol. 34, n° 1, p. 29-32

*L'article étudie les compétences en I&D présentes dans d'autres métiers (exemple du secrétariat) et propose une démarche d'analyse des compétences d'un emploi spécifique.*

- (78) DALBIN Sylvie, MEYRIAT Jean. Utiliser le référentiel des compétences et emplois de l'ADBS, un exemple : redéfinir un poste de travail. Documentaliste sciences de l'information, juillet-octobre 1996, vol. 33, n° 4/5. p. 244-247

*L'article présente une démarche de définition d'un nouveau poste de travail, s'appuyant sur le référentiel I&D.*

- (79) ECIA<sup>86</sup>. Euroréférentiel I&D, Volume 1. Compétences et aptitudes des professionnels européens de l'information-documentation). [en ligne]. 2<sup>e</sup> édition entièrement revue.

---

<sup>86</sup> European Council of Information Associations.

GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.*

Paris, ADBS, avril 2004, [consulté le 28/08/2007]. ISBN 2-84365-067-4 ISSN 1264-9265. <<http://www.adbs.fr/site/carrieres/eurefca2004/euref1.pdf>>

*Ce référentiel de compétences caractérise les compétences des professionnels de l'I&D au niveau européen. Il se divise en cinq groupes d'activités regroupant différents domaines et en quatre niveaux d'expertise. Chaque niveau correspondant à un domaine est illustré d'exemples concrets d'activités réalisées.*

- (80)** ECIA. Euroréférentiel I&D, Volume 2. Niveaux de qualification des professionnels européens de l'information-documentation. [en ligne]. Paris, ADBS, mai 2004, [consulté le 28/08/2007]. ISBN 2-84365-069-0 ISSN 1264-9265 <<http://www.adbs.fr/site/carrieres/eurefnq2004/euref2.pdf>>

*Ce volume du référentiel présente les aptitudes des professionnels européens de l'I&D.*

- (81)** HADENGUE-DEZAEL Véronique. Compétences émergentes en information et documentation. Résultats de l'enquête de l'UR-ESID 1997-1998. Documentaliste sciences de l'information, mai-juin 1999, vol. 36 n°3, p. 186-191

*A partir d'une étude réalisée auprès de professionnels de l'I&D, cet article présente les compétences caractérisant la profession (nouvelles, par type de fonction).*

- (82)** MAGNE Nathalie. Analyse des conditions favorables à la mise en place d'un système d'information : aspects méthodologiques et identification des compétences requises à la gestion du système. 1997. 80 p. Mémoire DESS, Sciences de l'information et de la documentation spécialisées, INTD, 1997, n°27-51

*Ce mémoire apporte des éléments de méthodologie (démarche qualité, analyses de la valeur, des besoins, fonctionnelle) pour le diagnostic et la mise en place d'un système documentaire, et l'analyse des compétences requises à sa gestion.*

- (83)** MEYRIAT Jean. Utiliser le référentiel ADBS des métiers-types et compétences... quand on est responsable d'une formation. Documentaliste sciences de l'information, novembre-décembre 1997, vol. 34, n° 6, p. 322-325

*L'auteur étudie l'apport du référentiel dans la formation et caractérise différents types de compétences documentaires : spécifiques, transversales et supplémentaires.*

- (84)** SCIANDRA Diane. Compétences du documentaliste dans le cadre d'un audit documentaire d'entreprise. 1999. 96 p. Mémoire DESS Sciences de l'information et de la documentation spécialisées, INTD, 1999, n°29-61

*Ce mémoire présente la méthodologie de l'audit documentaire et définit la notion de compétence documentaire.*

## Index des auteurs

La liste suivante propose un accès à la bibliographie par auteurs des documents cités, classés par ordre alphabétique, avec les numéros de renvoi (séquentiels) correspondant au classement thématique de la bibliographie.

ACCART Jean-Philippe **(1), (34)**  
ACFCI **(44)**  
ADBS **(15), (35), (75), (76)**  
AFJE **(54)**  
ALEXANDRE Hélène **(36)**  
ANPE **(55)**  
APEC **(56)**  
ARNAUD Cécile **(57)**  
AYMAR Gilles **(60)**  
BARBIER Jean-Marie **(66)**  
BAZIN Dorothée **(45)**  
BEILLEROT Jacky **(66)**  
BENCIVENGO Glen **(26)**  
BERNAT Laurent **(37)**  
BOUZIDI Laid **(21)**  
BREBION Patrick **(12)**  
BRIET Suzanne **(38)**  
BROILLARD Anne **(45)**  
CACALY Serge **(22)**  
CAPITAINE MULLER Valérie **(13)**  
CASAS Norbert **(60)**  
CEREQ **(46)**  
CHAMPAGNE Claude **(16)**  
CHAMPAGNE Daniel **(27)**  
CHAPIGNAC Pierre **(39)**  
CHAREST Ronald **(27)**  
CHAUMIER Jacques **(40), (41)**  
CILIP **(67)**  
CONDAT Sophie **(42)**  
COUDIN Francis **(48)**  
COZE Annie-Claude **(47)**  
CRANÇON Delphine **(23)**  
CRIGNON Anne **(58)**  
DALBIN Sylvie **(49), (50), (77), (78)**  
DDEA **(51)**  
DE VOS Elisabeth **(61)**  
DENECKER Claire **(68)**  
DONNADIEU Gérard **(2)**  
DURAND Daniel **(2)**  
ECIA **(79), (80)**  
FAURE Chantal **(49)**  
FONDIN Hubert **(3)**  
GADREY Jean **(4)**  
GANter-COUDERC Martine **(62)**  
GAY Eric **(62)**  
GERONIMI Amaya **(47)**  
GHARSALLAH Mehdi **(12)**  
GOUEOU Gaëlle **(50)**  
GUYOT Brigitte **(5), (6), (7), (24)**  
HADENGUE-DEZAEI Veronique **(81)**  
HENRY Alain **(17)**  
HUTEAU Michel **(66)**  
JUANALS Brigitte **(69)**  
KERGOAT Prisca **(63)**  
KUHLETHAU Carol. C. **(28)**  
LABRUFFE Alain **(64)**  
LE COADIC Yves François **(22), (25)**  
LE GRAND Martine **(47)**  
LEMAY Chantal **(27)**  
LEMAY Denis **(27)**

LEVEQUE Laurent **(18)**  
LLOYD Annemaree **(70), (71)**  
MAGNE Nathalie **(82)**  
MARIE Serge **(12)**  
MEIRIEU Philippe **(72)**  
MEYRIAT Jean **(78), (83)**  
MICHEL Jean **(42)**  
MIGNEAULT Benoît **(29)**  
MONKAM-DAVERAT Ignace **(17)**  
NAUDIN Nathalie **(36)**  
NEEL Danièle **(2)**  
NININ-BARUS Laureen **(10)**  
NUNEZ Emmanuel **(2)**  
Observatoire des métiers de la banque **(59)**  
ONISEP **(44)**  
PARK Stephen **(27)**  
PATRY Linda **(27)**  
PECHALAT Amandine **(30)**  
PEYRERONG Marie-France **(1)**  
PINTEA Jean **(2)**  
POCHET Bernard **(73)**  
POMART Daniel **(22)**  
Rectorat de l'académie Metz-Nancy **(65)**  
REMIZE Michel **(42)**  
RETHY Marie-Pierre **(34)**  
ROUMIEUX Olivier **(42)**  
SAINT-PAUL Lionel **(2)**  
SALVETTI & Co **(52)**  
SCIANDRA Diane **(84)**  
SERRES Alexandre **(74)**  
SHAFFER Roberta **(31)**  
SPITALIER Anne-Frédérique **(32)**  
SUTTER Eric **(9), (19), (20), (22), (43), (77)**  
TAMA S.L. **(28)**  
TEXIER Bruno **(14)**  
THIERRY Christine **(50)**  
THIRION Paul **(73)**  
THIVANT Eric **(21)**  
Université de Poitiers **(53)**  
VANIET Cécile **(11)**  
WATELET Monique **(61)**  
WILKINSON Margaret Ann **(33)**

# Glossaire

Les définitions suivantes sont empruntées à plusieurs ouvrages :

- AFNOR. Norme FD X50-183 : *Outil de management – ressources humaines dans un système de management de la qualité – management des compétences*. Saint-Denis-La-Plaine, Afnor, juillet 2002 (**64**, LABRUFFE, p27-29)
- ISO. Norme ISO 9000:2000 : *Système de management de la qualité –Principes essentiels de vocabulaire*. Saint-Denis-La-Plaine, Afnor, décembre 2000 (**19**, SUTTER, p308-309)
- ECIA. *Euroréférentiel I&D, Volume 1. Compétences et aptitudes des professionnels européens de l'information-documentation*. Paris, ADDBS éditions, 2004 (**79**, ECIA, p95-97)

La référence de la citation (auteur, localisation dans le document source) est mentionnée entre parenthèses à la suite de la définition du terme.

**Acquis** : ensemble des savoirs détenus par un individu (AFNOR, §3.4) ; savoirs, savoir-faire et aptitudes d'un individu, mobilisables à un moment donné, résultant de sa formation et de toutes ses expériences (ECIA, p95)

**Activité** : ensemble d'opérations contribuant à un résultat observable (AFNOR, §3.2) ; ensemble cohérent de tâches, effectivement réalisées par un individu ou un groupe, et qui concourent à un résultat précis [...] (ECIA, p95)

**Amélioration de la qualité** : Partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de l'efficacité et de l'efficience (ISO, p308)

**Aptitude** : ensemble des dispositions physiques et intellectuelles, naturelles ou acquises, d'une personne à accomplir une tâche.

Note : Contrairement à la compétence, l'aptitude d'une personne est identifiable indépendamment du contexte (AFNOR, §3.3)

**Audit** : Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits (ISO, p308)

**Bilan de compétences** : opération qui consiste à déterminer l'état des compétences et aptitudes d'un individu (AFNOR, §3.7) ; dispositif d'orientation ou de réorientation professionnelle permettant à des salariés ou des demandeurs d'emploi de faire le point sur leur profil de compétence et leur évolution de carrière [...] (ECIA, p95)

**Capacité** : Mise en action, par un individu, des savoirs, savoir-faire et savoir être dont il dispose (ECIA, p95)

**Client** : Organisme ou personne qui reçoit un produit (dénommé également : consommateur, usager, abonné, patient, bénéficiaire, sociétaire, utilisateur final, etc.) (ISO, p308)

**Compétence** : capacité à mettre en œuvre des connaissances, savoir-faire et comportements en situation d'exécution donnée (AFNOR, §3.8) ; ensemble des capacités nécessaires pour l'exercice d'une activité professionnelle et maîtrise des comportements requis. Les composantes en sont : les savoirs, savoir-faire et aptitudes. Ces composantes doivent être opérationnelles, mises en œuvre dans la pratique et validées (ECIA, p95)

Note : La compétence est généralement synonyme de la capacité à résoudre des problèmes dans un contexte donné (AFNOR, §3.8)

**Compétence collective** : compétence d'un groupe résultant de la synergie et de la mise en cohérence des compétences individuelles des membres du groupe (AFNOR, §3.9)

**Comportement** : ensemble observable des actions et réactions d'un individu (ECIA, p95)

**Connaissance** : ensemble des représentations, idées ou perceptions acquises dans le cadre de formations initiales et/ou professionnelles, et/ou par l'expérience.

Note : La connaissance comporte deux volets distincts : d'une part une démarche volontaire d'acquisition, d'autre part une acquisition induite par l'action même (AFNOR, §3.10)

**Contrôle** : Evaluation de la conformité par observation et jugement accompagnés si nécessaire de mesures ou d'essais (ISO, p308)

**Efficacité** : niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés (AFNOR, §3.12)

**Efficience** : Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées (ISO, p308)

**Emploi** : expression courante en entreprise désignant un ensemble de postes concrets suffisamment proches pour pouvoir être étudiés et traités de façon globale. Il est composé d'activités combinées entre elles de façon explicite ou implicite en fonction d'une organisation particulière (ECIA, p95)

**Enregistrement** : Document présentant des résultats obtenus ou la preuve de réalisation d'une activité (ISO, p308)

**Entreprise** : toute organisation publique ou privée réunissant des individus en vue de produire et/ou d'offrir des biens ou des services (ECIA, p95)

**Evaluation de compétence** : évaluation à partir de différentes méthodes (entretiens individuels, diagnostics, auto-diagnostics, tests...) des compétences (AFNOR, §3.15)



**Exigence** : Besoin ou attente qui peut être formulé, habituellement implicite, ou imposé (ISO, p308)

**Expérience** : savoir acquis par la pratique ou l'observation (AFNOR, §3.17)

**Fonction** : rôle au sein d'un organisme (AFNOR, §3.18) ; ensemble de tâches et de responsabilités définies par rapport à un objectif à atteindre et relevant de l'exercice d'un poste (ECIA, p95)

**Fournisseur** : Organisme ou personne qui procure un produit (dénommé également : producteur, distributeur, marchand, prestataire de service, etc.) (ISO, p308)

**Information-documentation** : Secteur d'activité professionnelle dont la mission est de trouver l'information à usage professionnel (après avoir su la chercher), la traiter pour accroître ses qualités d'usage, la gérer, la rendre facilement accessible et la transmettre à ceux qui en ont besoin, usagers ou clients [...] (ECIA, p95-96)

**Management de la qualité** : Activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité (ISO, p308)

**Métier** : regroupement de situations de travail ayant du sens du point de vue de l'identité professionnelle (AFNOR, §3.21) ; ensemble cohérent de compétences mobilisables, présentes chez un certain nombre d'individus, concourant à un même but, remplissant une fonction technique commune. Un métier a plusieurs caractéristiques : l'existence de pratiques professionnelles repérées et identifiées ; celle d'un ensemble théorique, de travaux et de réflexions fondant ces pratiques, la reconnaissance, validée hors de l'entreprise, de la maîtrise de ces théories par un diplôme, une épreuve. Il renvoie à la personne et à son groupe d'appartenance [...] (ECIA, p96)

Note : Les activités relatives à un métier se caractérisent en général par une spécificité exigeant des compétences ou des emplois homogènes (AFNOR, §3.21)

Cœur de **métier** : noyau dur des activités et compétences d'un métier, ce qui en fait sa spécificité (ECIA, p96)

**Métier-type** : métier défini théoriquement, correspondant à un métier ou un regroupement de métiers proches (ECIA, p96)

**Mission** : finalité de l'emploi ou de la fonction d'une personne (AFNOR, §3.22) ; charge confiée à un individu en vue de répondre à un objectif prédéfini (ECIA, p96)

**Niveau de compétence** : degré auquel sont possédées les capacités constitutives d'une compétence donnée et repérable sur une échelle préétablie (ECIA, p96)

**Niveau de qualification** : situation d'un individu dans une grille de qualification qui répartir les connaissances et le savoir-faire dans un métier (ou ensemble de métiers proches) entre différentes fonctions [...] (ECIA, p96)

**Performance professionnelle** : résultat observé de l'exécution par un individu d'une activité finalisée, en référence aux objectifs et contraintes préalablement déterminés. La performance est la manifestation de la compétence. Elle ne peut se mesurer que si des moyens nécessaires à la réalisation d'objectifs définis ont été fournis au préalable. (ECIA, p96)

**Poste** : ensemble des tâches regroupées dans l'espace et dans le temps (AFNOR, §3.23)

**Poste de travail** : ensemble d'activités et de tâches à accomplir, dans une entreprise et à un moment donnés. Un poste est défini par une analyse de l'organisation du travail et non par l'activité de l'individu (voir profil de poste). Le poste existe indépendamment de l'individu qui l'occupe. Un poste de travail peut être tenu par plusieurs individus et un individu peut travailler sur plusieurs postes. (ECIA, p96)

**Procédure** : Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus (ISO, p309)

**Processus** : Système d'activités qui utilise des ressources pour transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie (ISO, p309)

**Produit** : Résultat d'un processus (ce peut être un produit matériel, un logiciel, un service, etc.) (ISO, p309)

**Profession** : ensemble de métiers concourant à un même objectif commun, proches les uns des autres (ECIA, p96)

**Professionnel de l'information-documentation** : Personne qui consacre son activité professionnelle à un métier de l'information-documentation, en y appliquant les règles de l'art, quel que soit le cadre professionnel où il exerce son activité (ECIA, p96)

**Profil de compétence** : ensemble structuré, à un moment donné, des compétences d'un individu (ECIA, p96)

**Profil de poste** : ensemble structuré des caractéristiques d'un poste : les activités exercées, les compétences nécessaires, les conditions d'exercice (ECIA, p97)

**Qualification** : processus permettant de démontrer l'aptitude à satisfaire des exigences spécifiées (AFNOR, §3.25)

**Qualification professionnelle** : Possession à un niveau déterminé des compétences nécessaires à l'exercice d'un métier. Cette qualification professionnelle provient de sa formation et de ses expériences. Reconnaissance de cette qualification professionnelle et de son niveau. Démarche conduisant à obtenir cette reconnaissance. (ECIA, p97)

**Qualité** : Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées (ISO, p309)

**Référentiel de compétences** : document identifiant l'ensemble des compétences utiles à l'organisme dans le présent et le futur, comportant la détermination des niveaux de complexité croissante à l'intérieur de chacune d'elles (AFNOR, §3.26) ; répertoire des compétences nécessaires à l'exercice d'une profession (ECIA, p97)

Note : En tant qu'outil de facilitation des relations avec les partenaires de l'organisme, ce référentiel peut être externe ou interne (AFNOR, §3.26)

**Satisfaction du client** : Opinion du client sur le niveau de réponse d'une transaction à ses besoins et attentes (ISO, p309)

**Service** : Produit immatériel qui résulte d'une activité au moins réalisée à l'interface entre le fournisseur et le client (ISO, p309)

**Savoir** : ensemble des connaissances théoriques et pratiques (AFNOR, §3.27) ; ensemble structuré de connaissances, générales ou spécialisées, qu'un individu détient en propre (ECIA, p97)

**Savoir-être** : savoir faire relationnel (AFNOR, §3.29) ; capacité à manifester des attitudes ou des comportements adaptés à une situation donnée (ECIA, p97)

Note : Ce terme décrit généralement des comportements et attitudes attendus dans une situation donnée (AFNOR, §3.29)

**Savoir-faire** : mise en œuvre maîtrisée d'un savoir et d'une habileté pratique dans une réalisation spécifique (AFNOR, §3.30) ; maîtrise par un individu des méthodes et des outils lui donnant la capacité de mener à bien une activité professionnelle définie (ECIA, p97)

**Système de management de la qualité** : Système permettant d'établir la politique qualité et les objectifs qualité et d'atteindre ces objectifs (ISO, p309)

**Tâche** : travail à faire dans un temps fixé et sous certaines conditions (AFNOR, §3.31) ; unité élémentaire du travail (ECIA, p97)

**Traçabilité** : Aptitude à retrouver l'historique, la mise en œuvre ou l'emplacement de ce qui est étudié (origine des composants, historique d'une réalisation, état d'avancement d'un service) (ISO, p309)

# Annexes

# Annexe 1 : Guides d'entretien

## Auprès des fiscalistes

L'entretien a été réalisé auprès des quatre fiscalistes du département afin d'étudier leurs activités documentaires.

### 1. Profil, parcours

Formation initiale  
Parcours professionnel  
Ancienneté  
Tranche d'âge

### 2. Métier

Définition (mission, objectif, positionnement)  
Compétences requises  
Activités (diagramme)

### 3. Système d'information personnel

Sources  
Collaborateurs  
Fournisseurs ou destinataires des produits et services (diagramme)  
Documentation personnelle (présence, partage)

### 4. Production et diffusion

Objet et forme de produits réalisés (note d'alerte, note de synthèse, synthèse sur un sujet, notes, rapports, dossiers, état de l'art...)  
Montrer un exemple de réponse rédigée à une question (activité conseil)

### 5. Veille

Objet de la veille (sujets traités en fiscalité, actualité juridique plus générale, informations sur les sources et outils de recherche, nouveautés en documentation. Modalités d'information de la parution d'un livre, d'une revue)  
Contexte du besoin  
Modalités (*push* (alertes, *newsletter*, fils d'actualité) / *pull*)  
Sources et outils (sites, séminaires, réseau)  
Destinataires de la veille  
Modalités de conservation et de classement  
Diffusion et partage  
Temps passé (en moyenne : sur la semaine, le mois, ou pour toute l'activité)  
Montrer le bureau électronique

### 6. Recherche documentaire

Formation

Démarche (démonstration pour une question donnée) : besoin/demande ; sollicitation d'avis ; construction stratégie ; choix des outils ; définition des termes de la requête ; recherche ; sélection des résultats ; lecture ; ajustement de la requête ; etc.

Temps passé (en moyenne pour une question)

Sources et outils utilisés (fréquence, préférences (papier/électronique), difficultés) :

- Mémentos et codes pratiques F.L.
- Ouvrages généralistes ou spécialisés en droit fiscal
- Revues spécialisées
- Textes législatifs, réglementaires et de l'Administration (CGI, JO, BOI, documentation de base, procédures, précis, rescrits)
- Encyclopédie papier Documentation pratique fiscale F.L
- Banque de données spécialisée sur DVD Navis fiscal F.L
- Encyclopédies (Jurisclasseurs) et dictionnaires papier
- Banque de données d'autres éditeurs sur DVD (Lamy, Lexis Nexis)
- Banques de données de service public (Légifrance, Minefi)
- Sites Internet spécialisés
- Moteurs de recherche généralistes
- Documents divers (rapports, séminaires)

## **7. Traitement et organisation de l'information**

Type de lecture, méthodes de filtrage et analyse (notes, résumés, mots clés)

Classement de la documentation

Temps passé à l'organisation

## **8. Autres**

Autres initiatives documentaires (matérielles et intellectuelles)

Quelles sont, parmi toutes les tâches mentionnées, celles qui ne relèvent pas selon vous de votre métier ?

## **9. Médiation**

Délégation (quoi, à qui, dans quel contexte ?)

Valeur ajoutée d'un documentaliste dans l'activité, services documentaires utiles :

- recherche documentaire (documents et informations)
- alerte de documents intéressants
- alerte d'information intéressante
- consultation de bases de données en ligne
- veille (ex : production d'un fil d'actualités)

Rôle des secrétaires dans la gestion de la documentation et de l'information

Relation entretenue avec les secrétaires

## Auprès des secrétaires

L'entretien a été réalisé auprès des secrétaires du département afin de comprendre leurs activités. Le guide est moins détaillé que celui des fiscalistes car l'analyse a pu plus facilement se baser sur l'observation et sur des échanges répétés.

1. Parcours professionnel
2. Statut, fiche de poste
3. Formation initiale
4. Formation continue a posteriori
5. Age ou tranche d'âge
6. Nombre d'années d'ancienneté
7. Activités métier, tâches quotidiennes, organisation en binôme, répartition secrétariat/documentation, proportion de temps passé en moyenne
8. Vision du métier
9. Compétences documentaires : comment elles ont été acquises ? (formation, conseils, en autoformation, par tâtonnement)
10. Difficultés, compétences manquantes
11. Relations avec les fiscalistes

## Annexe 2 : Questionnaire

### QUESTIONNAIRE – FEVRIER 2007 SUR L'USAGE DE LA DOCUMENTATION DU DEPARTEMENT FISCALITE

Résultats sur 9 questionnaires rendus.

**Avertissement** : les exploitations du présent questionnaire ne seront pas divulguées de manière nominative mais serviront à établir un bilan d'ensemble sur l'utilisation des ressources existantes

**Nom** (facultatif) :

**Fonction** :

**A quel type de documentation faites-vous appel pour vous aider dans votre activité ?**

Intitulé	La doc récente, mise à jour	Les Archives	Souvent	Par-fois	Ja-mais	Remarques / précisions (ex : préférence pour le papier, besoin d'un exemplaire dans mon bureau...)
Document	X					
		X				

**Dans le cadre d'une recherche d'information, quelles sont les ressources mobilisées ?**

Intitulé	Par fois	Souvent	Quelle fréquence	Jamais	Inconnu	Remarques/Précisions (A quelle occasion ? pour quel type d'info ?)
L'espace de partage (disque serveur)	1	4		1		
La documentation dans mon bureau	1	7		1		
La bibliothèque du département	7	2				
La base de données interne sous Lotus	1			5	3	
La documentation dans un bureau voisin	3	1		3	1	
La documentation du service juridique	2			7	1	
L'Intranet juridique (filiale)				5	7	
L'Intranet économique et financier (filiale)	1			4	7	
Les sites Internet spécialisés (DGI, etc.)	1	8				

**Citez les sites Internet consultés dans le cadre de votre activité professionnelle : (les lister)**



**Estimez-vous que dans le cadre de votre activité vos besoins en information sont couverts ?**

- Oui, totalement : 2
- Oui, partiellement : 6
- Non, pas assez : 1

**Si non, quels besoins ne le sont pas ? (les lister : ex : domaine international ou patrimonial)**

**Savez-vous quelles (re)sources précises mobiliser dans le cadre d'une recherche d'information ?**

- Oui, en général : 8
- Non, il m'arrive de ne pas savoir où chercher : 2

**Eprouvez-vous des difficultés à trouver une information dans le cadre d'une recherche ?**

- Oui, cela m'arrive : 9
- Non, en général je trouve rapidement ce dont j'ai besoin : 0

**Si oui, pourquoi ?**

- Par manque de ressources : 2
  - Choix. Exemple : 2
  - Quantité. Exemple : 0
- Par manque de connaissance des ressources pouvant me servir : 3
- Problème d'accès à l'information : 6
  - je ne sais pas où elle se trouve : 6
  - elle n'est pas disponible au moment où je veux l'utiliser : 6
- Autre : 0

**Savez-vous exactement ce dont vous disposez comme documentation dans votre bureau?**

- Oui, parfaitement : 5
- Non, pas clairement : 4

**Savez-vous exactement ce que possèdent vos collègues comme documentation dans leur bureau ?**

- Oui, parfaitement : 0
- Oui, à peu près : 4
- Non, pas du tout : 5

**Vous arrive-t-il de courir après une documentation que quelqu'un a empruntée ou qu'il possède dans son bureau ?**

- Oui, très occasionnellement : 1
- Oui, souvent : 4
- Non, pas du tout : 4

**Honnêtement, combien de temps mettez-vous en moyenne à lire la revue qui vient d'arriver sur votre bureau avant de la faire circuler ?**

- Je le fais, immédiatement : 1
- Moins de 3 jours : 5
- Une semaine : 2
- Deux semaines : 0
- Un mois : 0
- J'oublie de la faire circuler, la revue reste dans mon bureau pour un temps indéfini... : 3

### Annexe 3 : Grille d'analyse des compétences

ACTIVITES	LIVRABLES	OUTILS	SAVOIRS	SAVOIR-FAIRE	DIFFICULTES REMARQUES
<i>Exemple :</i> SECRETARIAT					
Traiter le courrier (saisie, mise en forme, édition)	Lettre	Bureautique (Word) Fax Messagerie Lotus	Maîtriser l'orthographe et la syntaxe du français Connaître les règles de la rédaction administrative	Rédiger en adoptant un langage adapté Maîtriser les logiciels de bureautique Maîtriser le logiciel de messagerie Lotus	

## Annexe 4 : Procédures

### Mode d'emploi

<b>LOGO</b>  <b>Nom unité</b>	<b>PROCEDURE</b>  « Intitulé de la procédure »	<b>V.07</b> <b>08/07</b>
		<b>Page 1/8</b>

**GESTION DE LA DOCUMENTATION EXTERNE**

**PROCEDURES**

**MODE D'EMPLOI**

# SOMMAIRE

I. Dispositions relatives à l'application des procédures .....	140
I.1. Objet & périmètre.....	140
I.2. Responsabilités .....	140
II. Liste des procédures .....	140
III. Validation des procédures.....	141
IV. Mise à jour et révision des procédures .....	142
V. Forme des procédures .....	143
V.1. Présentation et structure du document de procédure .....	143
V.2. Schéma d'une procédure .....	143
V.3. Liste des abréviations.....	145
VI. Documents associés .....	145

## I. Dispositions relatives à l'application des procédures

### I.1 Objet & périmètre

A compter de septembre 2007, la gestion de la documentation externe – c'est-à-dire la documentation créée par des entités externes à l'entreprise et acquise à l'extérieur – du Département Fiscalité du [REDACTED] est régie par cinq procédures.

Ces procédures visent à améliorer la gestion de la documentation en définissant un certain nombre de méthodes et de règles. Elles détaillent chaque processus documentaire en spécifiant les rôles et les outils correspondant aux actions à effectuer. Elles s'appuient sur la norme ISO 9001 (2000) relative au management de la qualité<sup>87</sup>.

Elles s'appliquent à l'ensemble de la chaîne documentaire, de l'acquisition à l'archivage des documents au sein du Département Fiscalité.

Ces procédures prévoient en outre l'instauration de deux réunions de service annuelles (en septembre) dédiées à la documentation, en vue d'arbitrer et de valider un certain nombre de décisions concernant la gestion du fonds documentaire :

- Documentation 1 : pour les questions d'archivage/suppression,
- Documentation 2 : pour la définition du budget, des commandes/abonnements et du circuit de circulation des documents.

### I.2. Responsabilités

Les acteurs concernés par la mise en œuvre et l'application des procédures sont l'ensemble des membres du Département Fiscalité.

Tableau des principales responsabilités :

Poste	Fonctions dans le processus	Responsabilités
Secrétaire A	Opérateur (premier) Pilote	Application et respect des procédures
Fiscalistes	Destinataire	Application et respect des procédures
Directeur fiscal	Destinataire Valideur	Application et respect des procédures Validation des procédures
Secrétaire B	Opérateur (second*) *remplacement	Application et respect des procédures

## II. Liste des procédures

- **P.DOC.01** : Procédure « Acquisition de la documentation » :  
[P.DOC.01\\_procedure\\_acquisition.doc](#)
- **P.DOC.02** : Procédure « Réception et enregistrement de la documentation » :  
[P.DOC.02\\_procedure\\_enregistrement.doc](#)
- **P.DOC.03** : Procédure « Diffusion de la documentation » (circulation et mise à disposition) : [P.DOC.03\\_procedure\\_diffusion.doc](#)
- **P.DOC.04** : Procédure « Emprunt de la documentation » :  
[P.DOC.04\\_emprunt\\_documentation.doc](#)
- **P.DOC.05** : Procédure « Archivage de la documentation » :  
[P.DOC.05\\_procedure\\_archivage.doc](#)

### III. Validation et approbation des procédures

La validation a pour but de vérifier la faisabilité des dispositions prévues dans le document avant leur mise en application. Elle doit être réalisée par le supérieur hiérarchique des opérateurs chargés de la mise en œuvre des dispositions contenues dans le document.

La validation est matérialisée par l'apposition d'un visa dans le cartouche prévu à cet effet sur la première page du document de procédure.

Toute modification ou révision d'un document doit être soumise à une nouvelle validation.

► Le Directeur fiscal prend connaissance des documents de procédure et les valide.

Grille de validation et d'approbation d'un document de procédure<sup>88</sup> :

Affirmations		Oui	Non	Ressources additionnelles à prévoir
Le document est :				
V	Nécessaire			
A	Compréhensible par les opérateurs			
L	Applicable tant au niveau :			
I	- de la disponibilité			
D	- de la compétence			
	- des ressources matérielles requises			
A	Exhaustif et reprend toutes les étapes de			
T	l'activité concernée			
I	Générateur d'aucun risque nouveau :			
O	- pour les opérateurs			
N	- pour l'environnement			

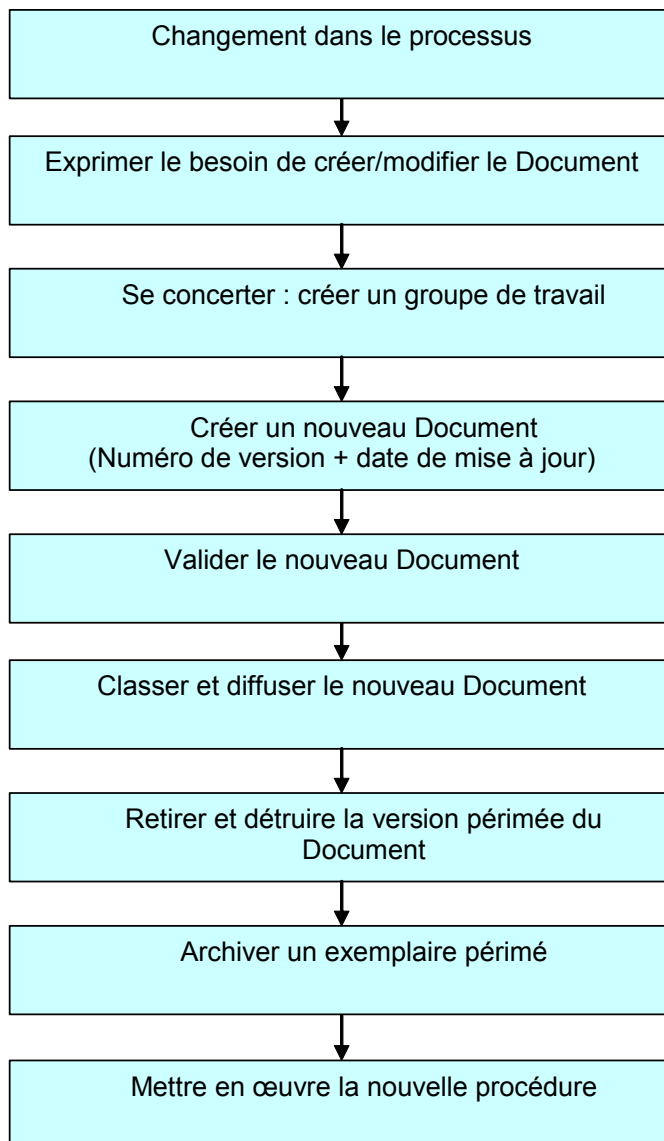
<sup>87</sup> LEVEQUE Laurent. La gestion documentaire selon l'ISO 9001. Paris, AFNOR, 2003. (18, LEVEQUE)

<sup>88</sup> *Ibidem*. Tableau 5, p.29. (18, LEVEQUE)

## IV. Mise à jour et révision des procédures

Toute modification de procédure entraîne une modification du document de procédure, ci-après nommé « Document », qui lui est attaché et se notifie par un nouveau numéro de version et une date de mise à jour. Toute nouvelle procédure est soumise à validation.

**Démarche à suivre :**



## **V. Forme des procédures**

### ***V.1. Présentation et structure du document de procédure***

Le document de procédure se présente sous forme papier et électronique, avec des liens hypertexte vers les documents associés.

Le document comporte deux parties :

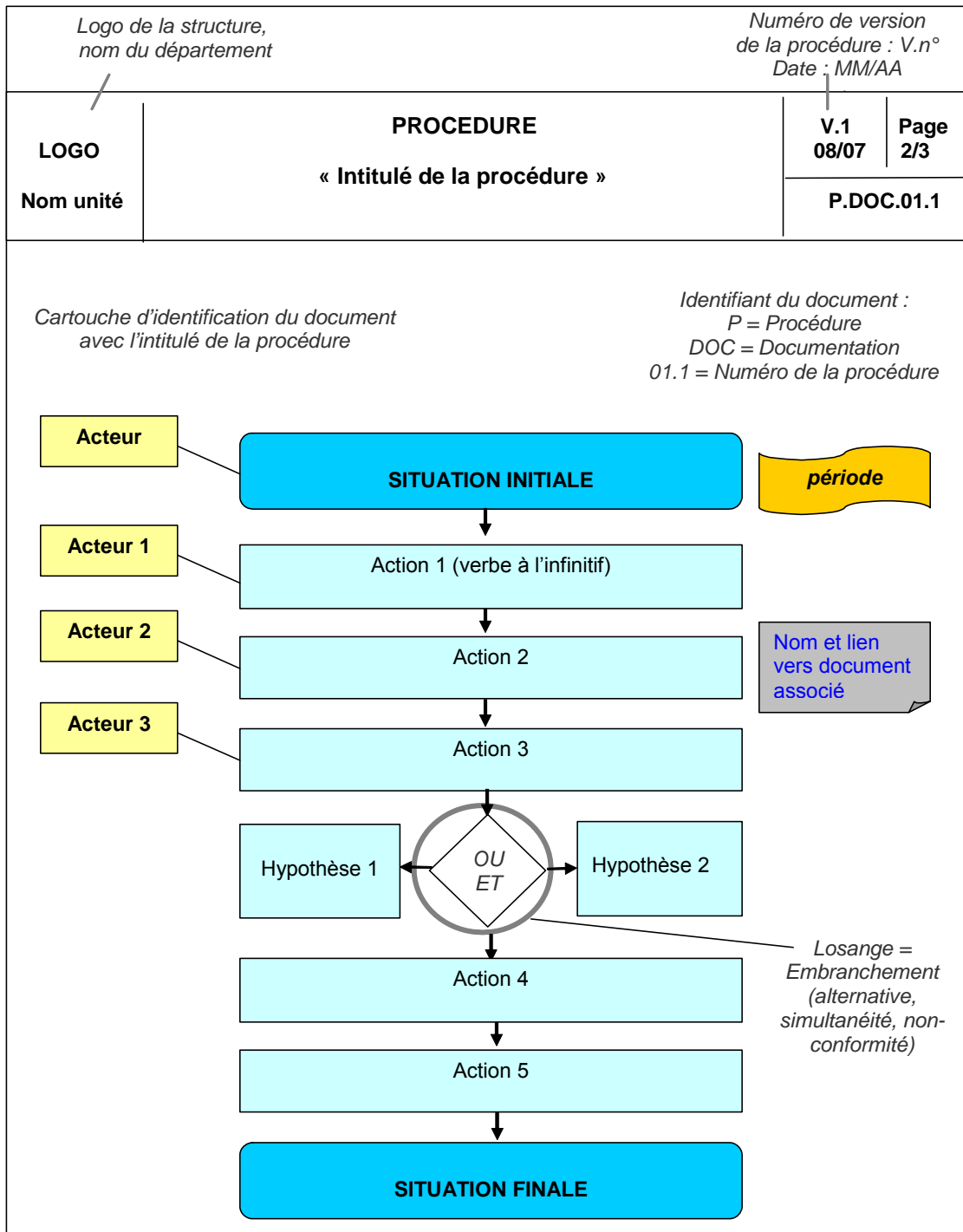
- la première page du document : elle définit l'objet et le domaine d'application, les destinataires, les principales responsabilités, les documents associés, la définition des abréviations utilisées et le cas échéant une note importante concernant la procédure.
- La seconde page présente le schéma de la procédure décrite.

### ***V.2. Schéma d'une procédure***

*(Voir page suivante)*



## SCHEMA D'UNE PROCEDURE



### V.3. Liste des abréviations

Dir. : Direction (Dir. Fiscale ; Dir. Achats)

DFG : Direction Financière Groupe

DFG D. Fisc. : Département Fiscal de la Direction Financière Groupe

DFG G. Fin. : Département Gestion Financière de la DFG

MOA PT : désigne le responsable Poste de travail du département MOA Finances et Risques

## VI. Documents associés

**Modèle de procédure** : Le document [modele\\_procedure.doc](#) est une maquette de document de procédure. Il facilite la création d'une nouvelle procédure.

**Documents - outils associés à chaque procédure** : Ces documents sont directement liés aux actions du processus décrit dans la procédure et permettent de les réaliser :

Procédure	Documents associés
<b>P.DOC.01</b> « Acquisition de la documentation » - <a href="#">P.DOC.01_procedure_acquisition.doc</a>	- <a href="#">contact_documentation.doc</a> - <a href="#">suivi_commandes_annee.doc</a> - Dossier renouvellement EBSCO année - <a href="#">enregistrement_ebsco_annee.xls</a> - <a href="#">enregistrement_autres_annee.xls</a> - <a href="#">budget_documentation_annee.xls</a> - <a href="#">estimation_budget_ebsco_annee.xls</a> - <a href="#">P.DOC.02_procedure_enregistrement.doc</a> - <a href="#">Procédure « Mes frais »</a>
<b>P.DOC.02</b> « Réception et enregistrement de la documentation » - <a href="#">P.DOC.02_procedure_enregistrement.doc</a>	- Dossier de renouvellement EBSCO année - <a href="#">contact_documentation.doc</a> - <a href="#">suivi_commandes_annee.doc</a> - <a href="#">enregistrement_ebsco_annee.xls</a> - <a href="#">enregistrement_autres_annee.xls</a> - <a href="#">catalogue_fonds.xls</a> - <a href="#">ressources_internet.doc</a> - <a href="#">regles_localisation_conservation.xls</a> - Modèle mémo « Alerte documentation » - <a href="#">P.DOC.03_procedure_diffusion.doc</a>
<b>P.DOC.03</b> « Diffusion de la documentation » - <a href="#">P.DOC.03_procedure_diffusion.doc</a>	- <a href="#">circuit_circulation_documentation.xls</a> - <a href="#">modele_fiche_circulation.doc</a> - Fiche de circulation (du document) - <a href="#">plan_bdd_electronique.doc</a> - <a href="#">plan_classement_bibli.doc</a> - <a href="#">regles_localisation_conservation.doc</a> - <a href="#">catalogue_fonds.xls</a> - <a href="#">catalogue_doc_electronique.xls</a> - Modèle mémo « Alerte documentation » - <a href="#">P.DOC.05_procedure_archivage.doc</a>
<b>P.DOC.04</b> « Emprunt de la documentation » - <a href="#">P.DOC.04_procedure_emprunt.doc</a>	- <a href="#">fiche_emprunt_ouvrage.doc</a> - <a href="#">fiche_emprunt_dvd.doc</a> - <a href="#">fiche_emprunt_revue.doc</a> - <a href="#">catalogue_fonds.xls</a> - <a href="#">regles_localisation_documentation.xls</a> - <a href="#">P.DOC.05_procedure_archivage.doc</a>
<b>P.DOC.05</b> « Archivage de la documentation » - <a href="#">P.DOC.05_procedure_archivage.doc</a>	- <a href="#">catalogue_fonds.xls</a> - <a href="#">regles_localisation_conservation.doc</a> - <a href="#">catalogue_doc_electronique.xls</a> - <a href="#">P.DOC.01_procedure_acquisition.doc</a>

GROSHENS Emilie. *Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque.*

# Procédure d'acquisition

LOGO	PROCEDURE « Acquisition de la documentation »	V.1 08/07	Page 1/3
		P.DOC.01	

## Objet et domaine d'application

Cette procédure a pour objet de définir les responsabilités et les modalités du processus d'acquisition de la documentation externe au département Fiscal. Elle se divise en deux procédures (p. 2,3) :

- P.DOC.01.1 concerne la documentation acquise en dehors des commandes et abonnements annuels passés *via* l'agence d'abonnement EBSCO,
- P.DOC.01.2 aborde le processus d'acquisition *via* EBSCO.

## Destinataires

Directeur fiscal, collaborateurs fiscalistes, secrétariat du département Fiscal.

## Principales responsabilités

- Les collaborateurs fiscalistes expriment la demande.
- Le directeur fiscal valide la demande.
- Dans le cas d'une commande : le secrétariat réalise la commande de l'émission du bon de commande jusqu'à la transmission de la facture ou du document de commande au service concerné.
- Dans le cas d'un achat direct : les fiscalistes acquièrent la documentation directement auprès d'une librairie sans passer de commande. Voir la procédure « Mes frais ».
- Le responsable du service Règlements (direction des Achats) réceptionne et règle la facture.  
*Particularités liées aux commandes et abonnements via EBSCO :*
- Le directeur financier valide la commande.
- Le département Gestion Financière (DFG G. Fin) centralise et envoie les commandes.

## Documents associés

- Contact Documentation : [contact\\_documentation.doc](#)
- Suivi des commandes : [suivi\\_commandes\\_annee.doc](#)
- Dossier de renouvellement EBSCO année
- Enregistrement EBSCO : [enregistrement\\_ebsco\\_annee.xls](#)
- Enregistrement autres : [enregistrement\\_autres\\_annee.xls](#)
- Budget de la documentation : [budget\\_documentation\\_annee.xls](#)
- Estimation du budget EBSCO : [estimation\\_budget\\_ebsco\\_annee.xls](#)
- P.DOC.02 Procédure enregistrement : [P.DOC.02\\_procedure\\_enregistrement.doc](#)
- Procédure « Mes frais »

## Abréviations

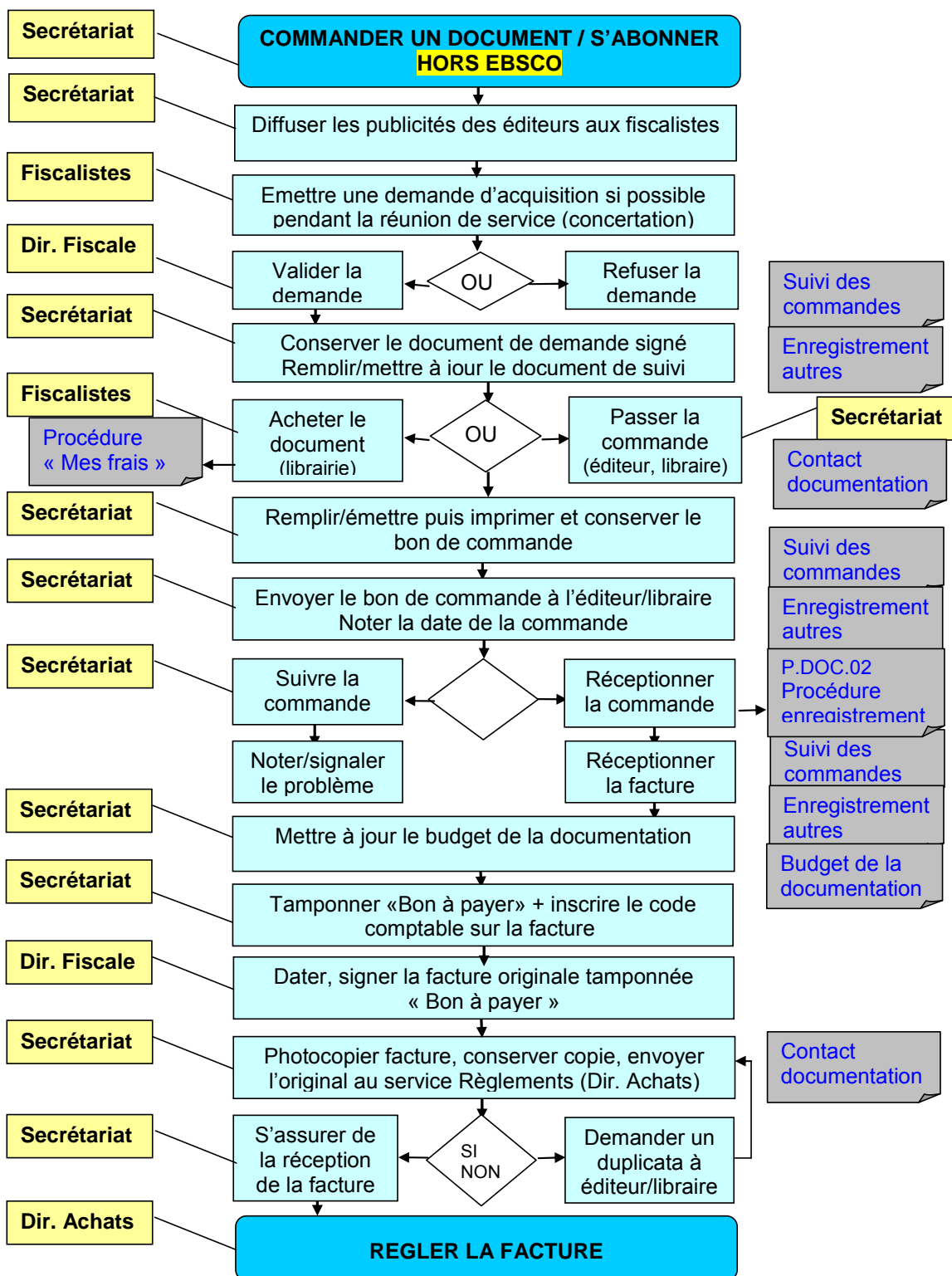
Dir. : Direction (Dir. Fiscale ; Dir. Achats)  
DFG : Direction Financière Groupe  
DFG D. Fisc : Département Fiscalité de la DFG  
DFG G. Fin : Département Gestion Financière de la DFG

## Important

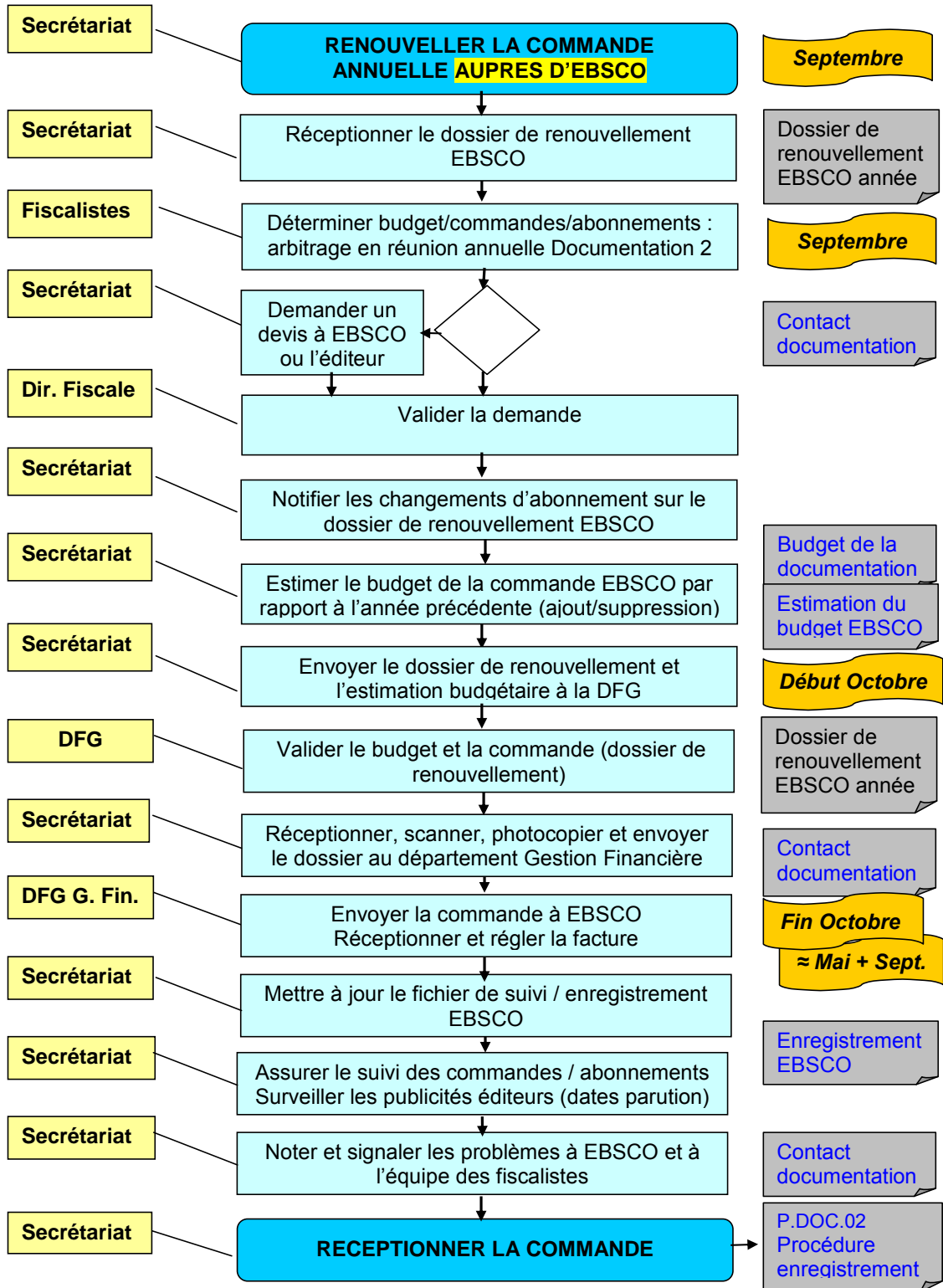
Le suivi des commandes doit être effectué de manière systématique et avec vigilance.

## Validation

LOGO	<b>PROCEDURE</b> <b>« Acquisition de la documentation 1 :  Commande et abonnement hors EBSCO »</b>	V.1 08/07	Page 2/3
		P.DOC.01.1	



LOGO	<b>PROCEDURE</b> <b>« Acquisition de la documentation 2 :  Commande et abonnement hors EBSCO »</b>	V.1 08/07	Page 3/3
		P.DOC.01.2	



# Procédure d'enregistrement

LOGO	PROCEDURE « Réception et enregistrement de la documentation »	V.1 08/07	Page 1/6
		P.DOC.02	

## Objet et domaine d'application

Cette procédure a pour objet de définir les responsabilités et les modalités du processus de réception et d'enregistrement de la documentation externe acquise par le département Fiscal. Elle suit la procédure d'acquisition (P.DOC.01) et se divise en cinq procédures (p.2,3,4,5,6) :

- P.DOC.02.1 concerne les ouvrages\*,
- P.DOC.02.2 concerne les revues,
- P.DOC.02.3 concerne les feuillets de mise à jour,
- P.DOC.02.4 concerne les CDROM, DVD ou les abonnements sur Internet,
- P.DOC.02.5 concerne les documents de formation, séminaire et cabinet.

## Destinataires

Directeur fiscal, fiscalistes, secrétariat du département Fiscal.

## Principales responsabilités

Le secrétariat réalise toutes les étapes de la réception et de l'enregistrement des documents au Département Fiscal jusqu'à leur diffusion (circulation et/ou mise à disposition). Le responsable Poste de travail (MOA PT) installe les CDROM/DVD sur le serveur.

## Documents associés

- Dossier de renouvellement EBSCO année
- Contact documentation : [contact\\_documentation.doc](#)
- Suivi des commandes : [suivi\\_commandes\\_annee.doc](#)
- Enregistrement EBSCO : [enregistrement\\_ebsco\\_annee.xls](#)
- Enregistrement autres : [enregistrement\\_autres\\_annee.xls](#)
- Catalogue du fonds : [catalogue\\_fonds.xls](#)
- Ressources Internet : [ressources\\_internet.doc](#)
- Règles de localisation et conservation : [regles\\_localisation\\_conservation.xls](#)
- Modèle mémo « Alerte documentation »
- P.DOC.03 Procédure de diffusion : [P.DOC.03\\_procedure\\_diffusion.doc](#)

## Abréviations

DFG : Direction Financière Groupe

DFG D. Fisc : Département Fiscal de la DFG

MOA PT : désigne le responsable Poste de travail du département MOA Finances et Risques

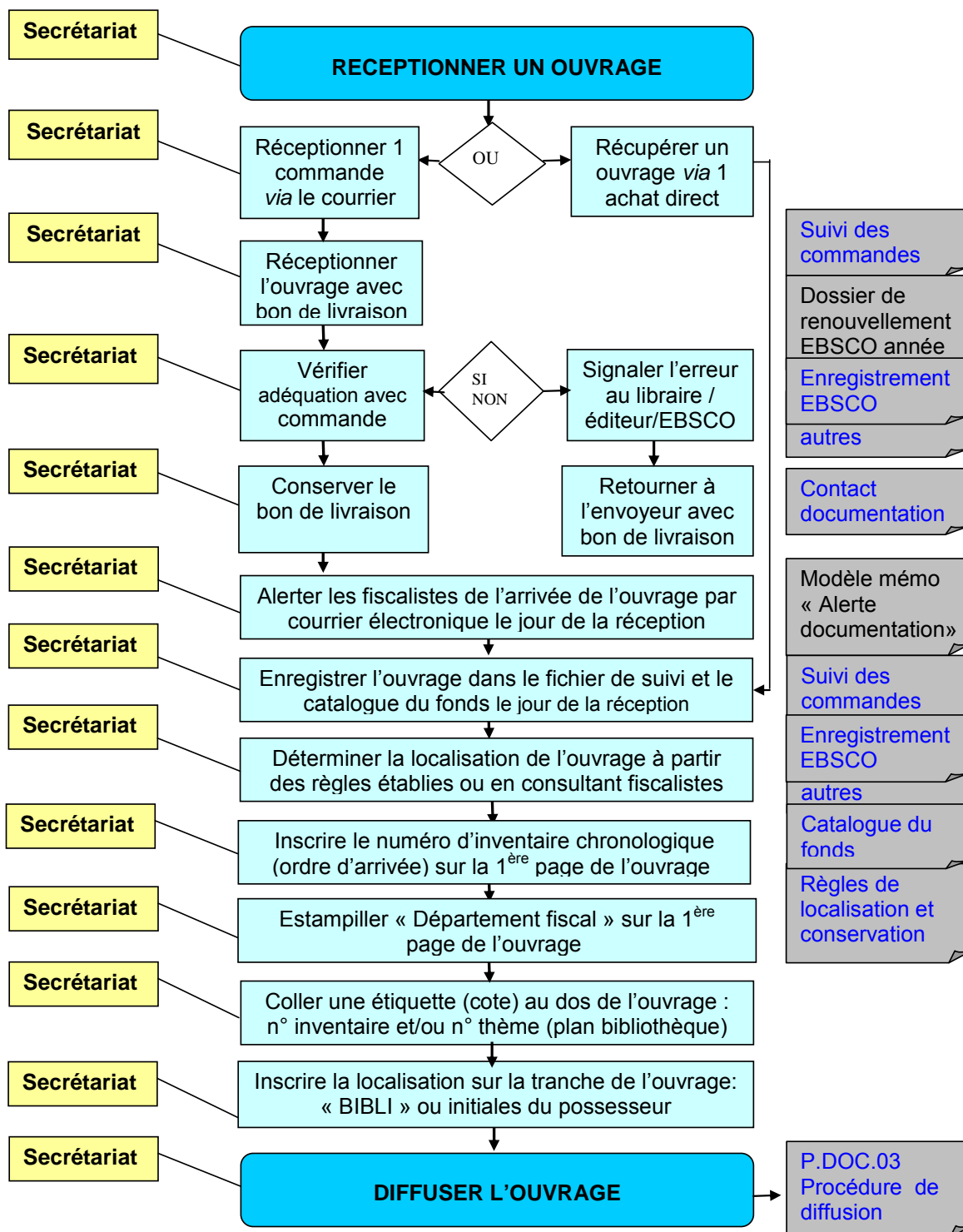
## Important

Le suivi et l'enregistrement doivent être systématiques pour tout document commandé et/ou arrivé au département Fiscal.

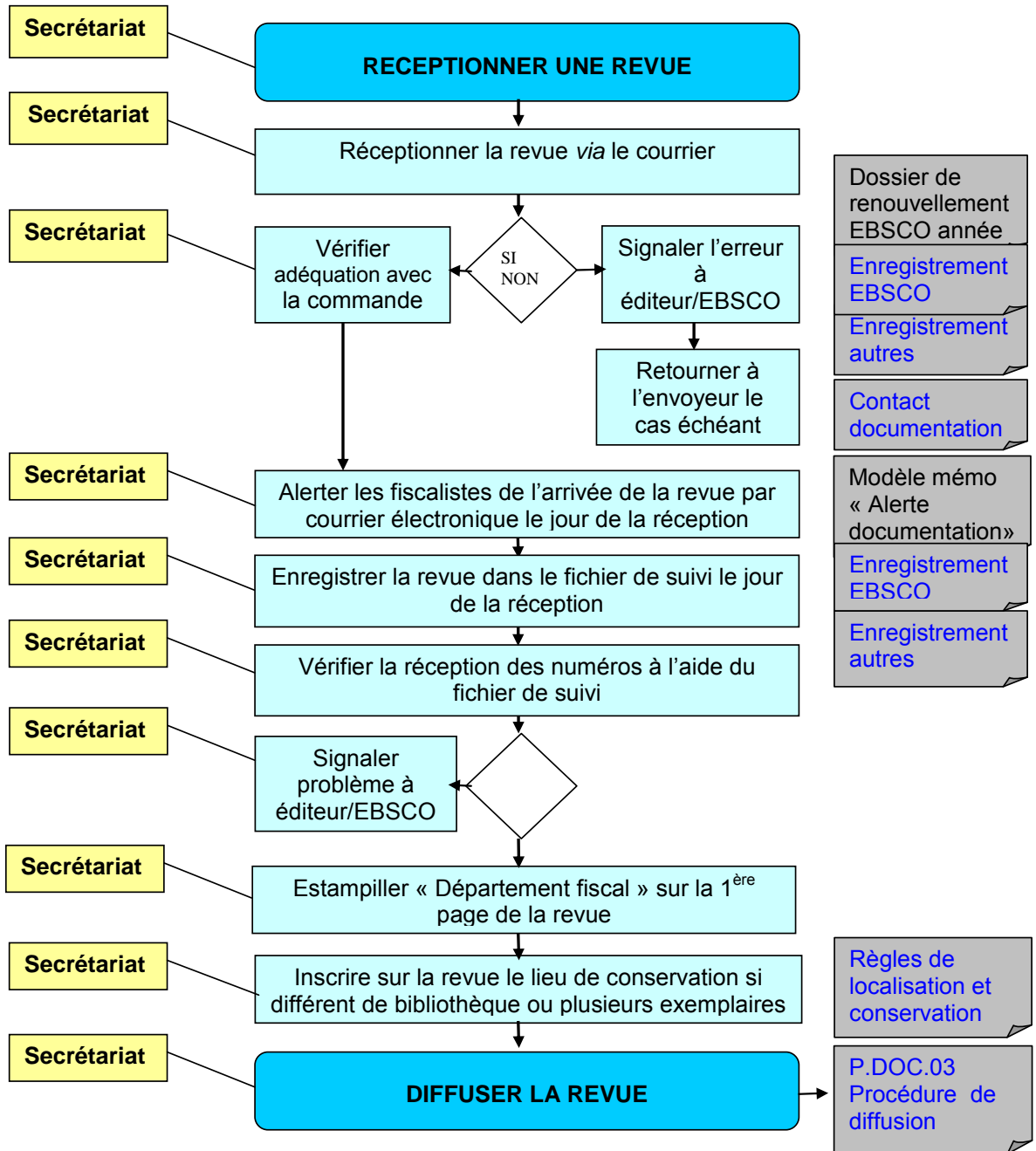
\*Les ouvrages personnels des fiscalistes (non acquis par le département Fiscal) ne suivent pas la procédure P.DOC.02.1.

## Validation

LOGO	PROCEDURE « Réception et enregistrement de la documentation 1 : Ouvrages »	V.1 08/07	Page 2/6
		P.DOC.02.1	

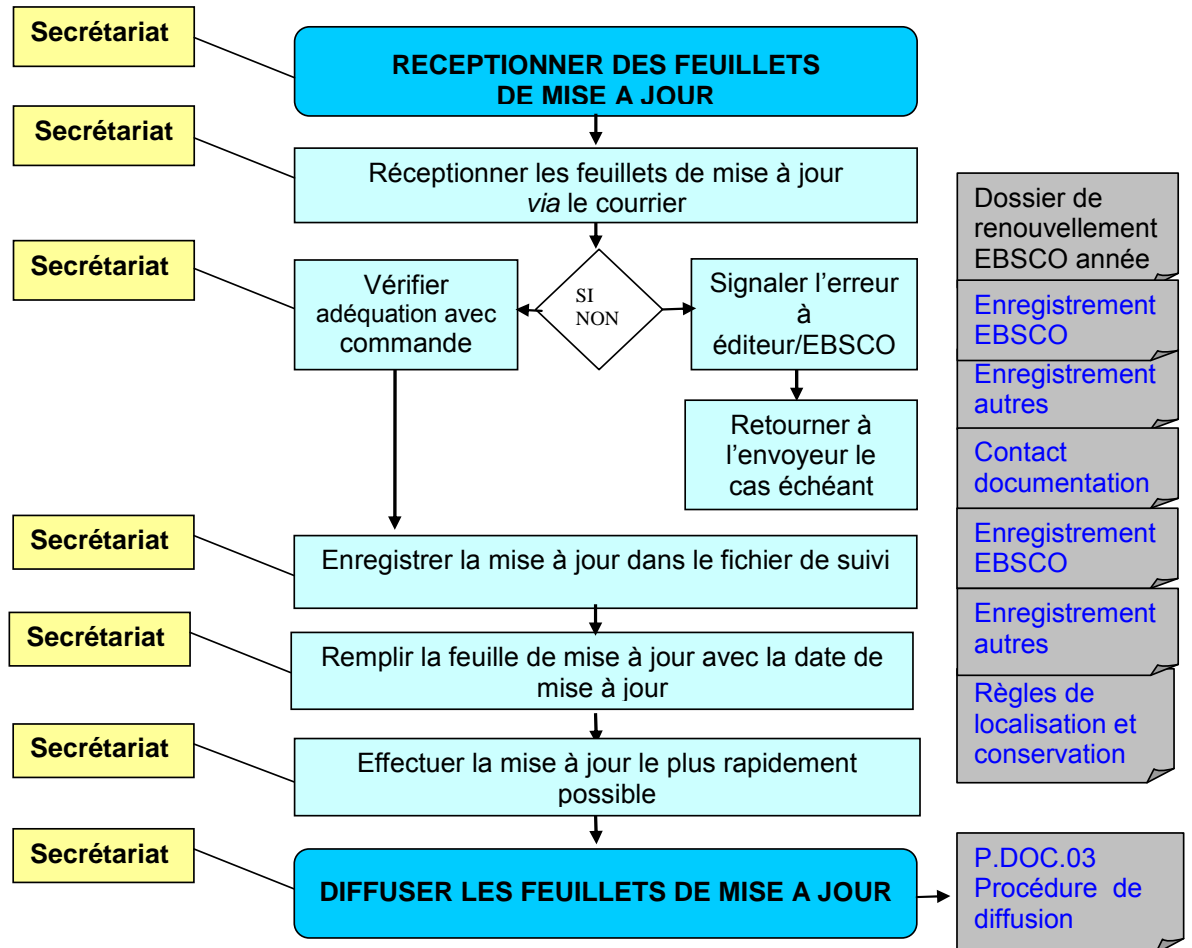


LOGO	<b>PROCEDURE</b> <b>« Réception et enregistrement de la documentation 2: Revues »</b>	V.1	Page
		08/07	3/6
		P.DOC.02.2	

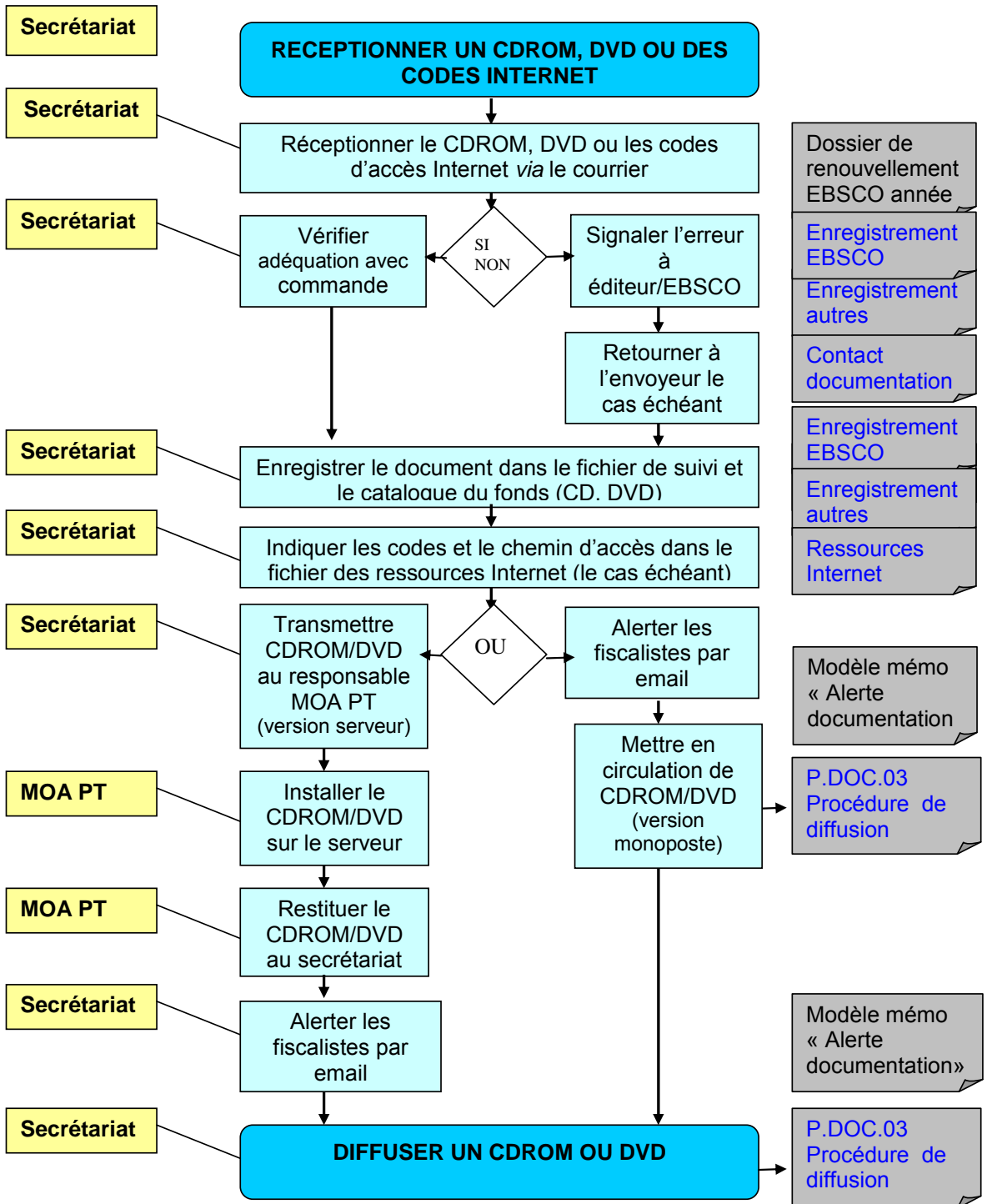




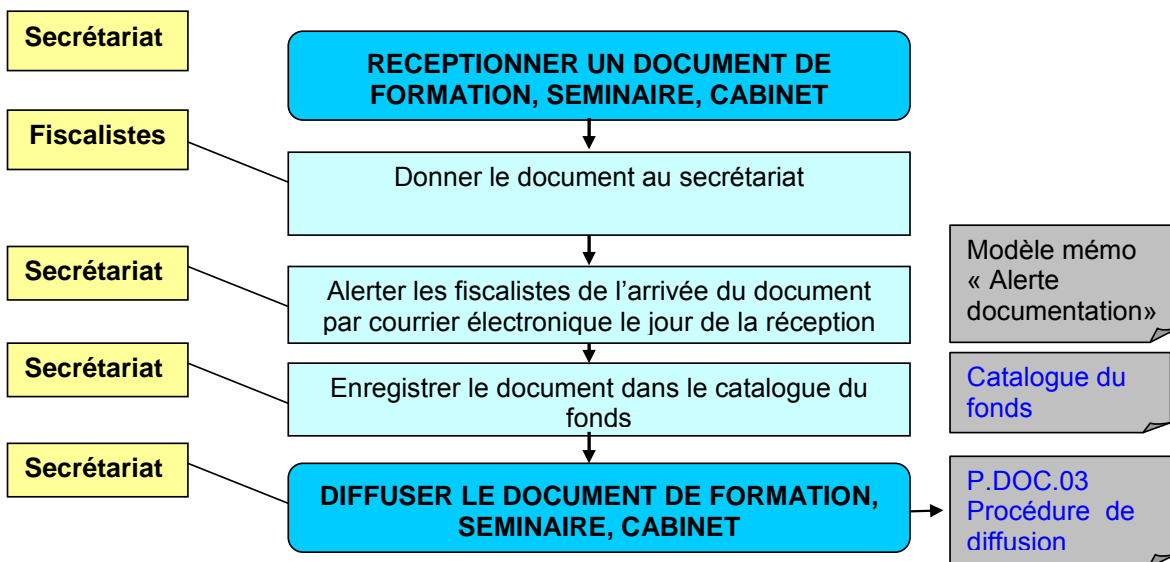
LOGO	<b>PROCEDURE</b> <b>« Réception et enregistrement de la documentation 3: Feuilles de mise à jour »</b>	V.1 08/07	Page 4/6
		P.DOC.02.3	



LOGO	<b>PROCEDURE</b> <b>« Réception et enregistrement de la documentation 4: CDROM, DVD, Internet »</b>	V.1	Page
		08/07	56
		P.DOC.02.4	



LOGO	PROCEDURE « Réception et enregistrement de la documentation 5: Documents de formation, séminaire, cabinet »	V.1 08/07	Page 6/6
		P.DOC.02.5	



## Procédure de diffusion

LOGO	PROCEDURE « Diffusion de la documentation »	V.1 08/07	Page 1/4
		P.DOC.03	

### Objet et domaine d'application

Cette procédure a pour objet de définir les responsabilités et les modalités du processus de circulation (le cas échéant) et de mise à disposition (ou rangement) de la documentation externe du département Fiscal. Elle suit la procédure de réception et d'enregistrement de la documentation (P.DOC.02) et se divise en trois procédures (p. 2,3,4):

- P.DOC.03.1 concerne la circulation des documents,
- P.DOC.03.2 aborde la mise à disposition des documents papier et CDROM/DVD,
- P.DOC.03.3 aborde la mise à disposition des documents électroniques.

### Destinataires

Directeur fiscal, fiscalistes, secrétariat du département Fiscal.

### Principales responsabilités

Le secrétariat réalise la mise en circulation et/ou la mise à disposition des documents papier et des CDROM, DVD. Les fiscalistes font circuler les documents (essentiellement revues ou CDROM/DVD) et les restituent au secrétariat pour rangement. Les documents électroniques sont numérisés par le secrétariat ou enregistrés directement par les fiscalistes. Le Directeur fiscal valide les décisions.

### Documents associés

- Circuit de circulation : [circuit\\_circulation\\_documentation.xls](#)
- Modèle fiche circulation : [modele\\_fiche\\_circulation.doc](#)
- Fiche de circulation (du document à faire circuler)
- Plan thématique F : [plan\\_bdd\\_electronique.doc](#)
- Plan de classement : [plan\\_classement\\_bibli.doc](#)
- Règles de localisation et conservation : [regles\\_localisation\\_conservation.doc](#)
- Catalogue du fonds : [catalogue\\_fonds.xls](#)
- Catalogue documentation électronique : [catalogue\\_doc\\_electronique.xls](#)
- Modèle mémo « Alerte documentation »
- P.DOC.05 : Procédure d'archivage : [P.DOC.05\\_procedure\\_archivage.doc](#)

### Abréviations

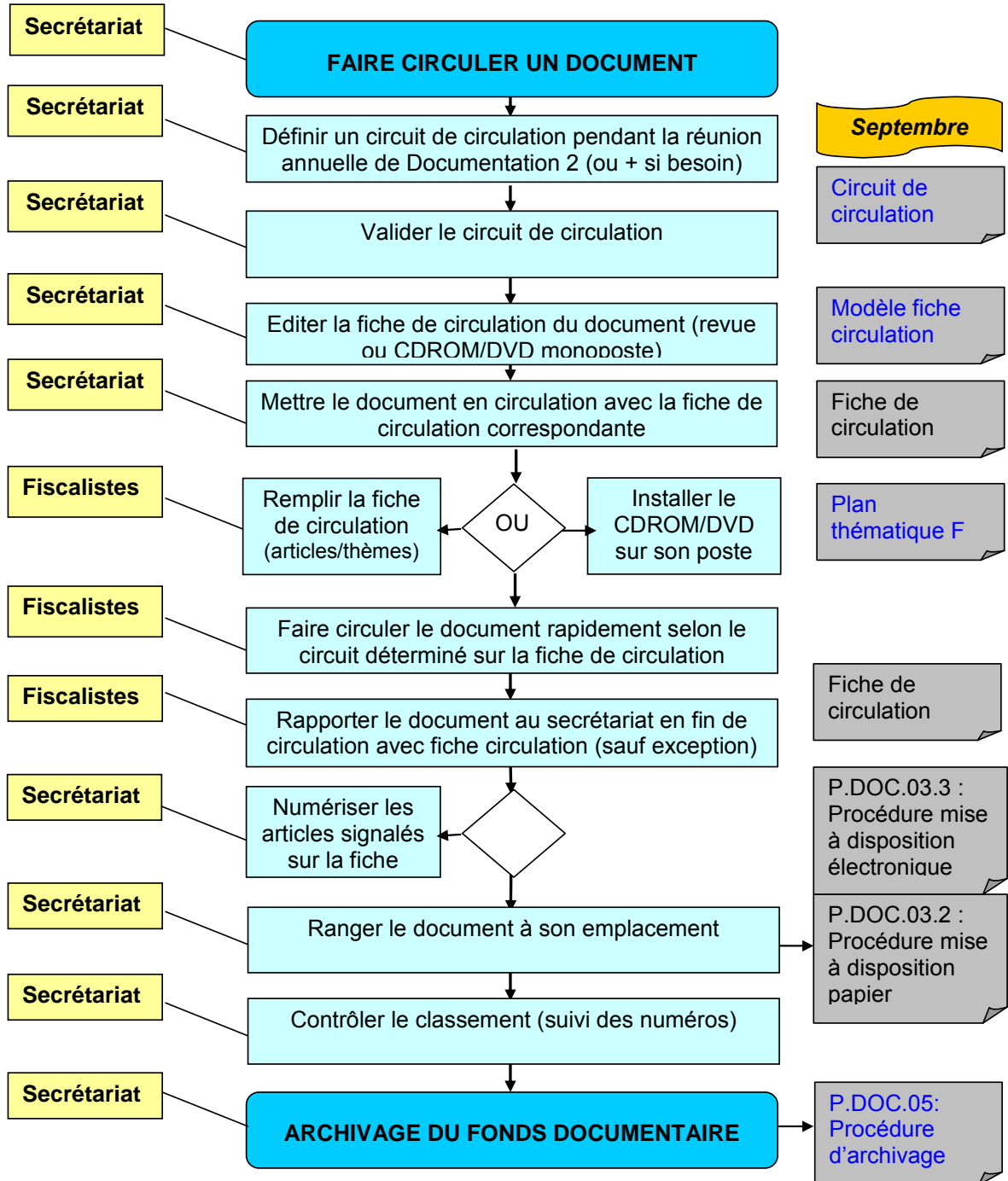
DFG : Direction Financière Groupe  
DFG D. Fisc : Département Fiscal de la DFG

### Important

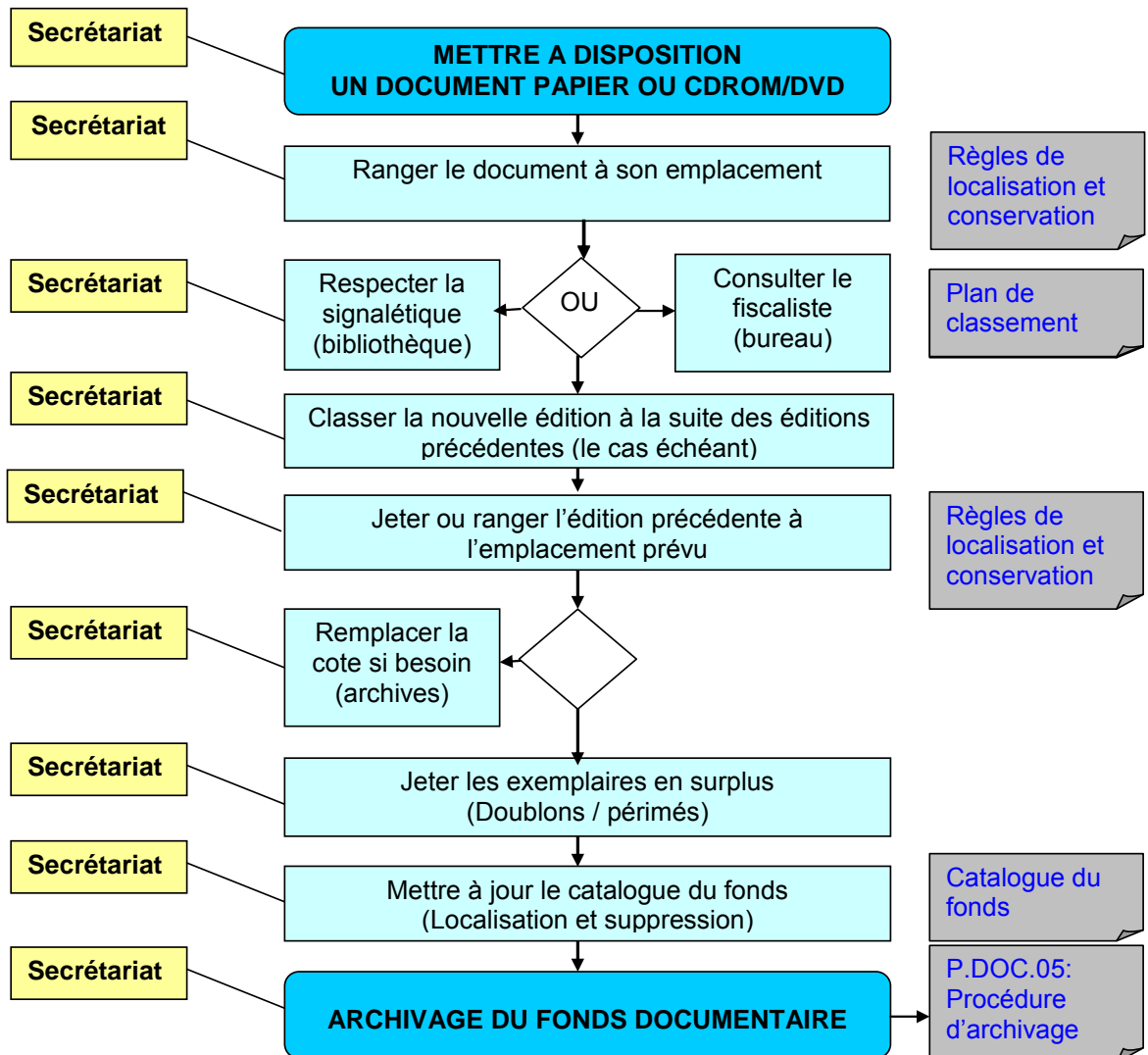
La circulation rapide des documents, le cas échéant, conditionne la mise en œuvre efficace et rapide de la procédure de mise à disposition de la documentation.

### Validation

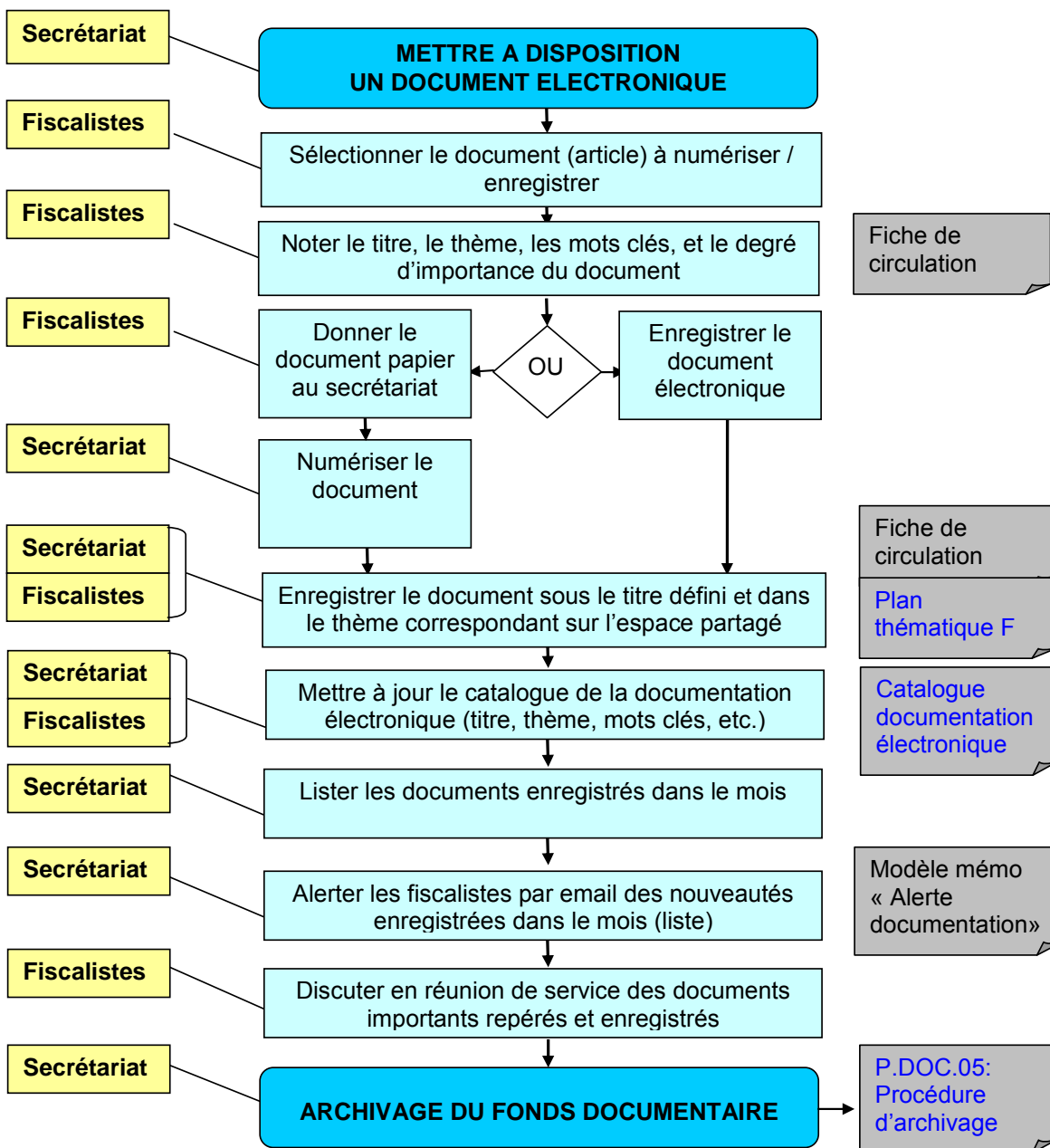
LOGO	<b>PROCEDURE</b> <b>« Diffusion de la documentation 1 : Circulation »</b>	V.1 08/07	Page 2/4
		P.DOC.03.1	



LOGO	<b>PROCEDURE</b> <b>« Diffusion de la documentation 2 : Mise à disposition de document papier ou CDROM/DVD »</b>	V.1 08/07	Page 3/4
		P.DOC.03.2	



LOGO	<b>PROCEDURE</b> <b>« Diffusion de la documentation 3 : Mise à disposition de document électronique »</b>	V.1 08/07	Page 4/4
		P.DOC.03.3	



# Procédure d'emprunt

LOGO	PROCEDURE « Emprunt de la documentation »	V.1 08/07	Page 1/2
		P.DOC.04	

## Objet et domaine d'application

Cette procédure a pour objet de définir les responsabilités et les modalités du processus d'emprunt de la documentation externe acquise par le département Fiscal et disponible à la bibliothèque ou dans les bureaux du département Fiscal.

## Destinataires

Directeur fiscal, fiscalistes, secrétariat du département Fiscal.

## Principales responsabilités

L'ensemble de l'équipe du département Fiscal se conforme aux règles d'emprunt. Le secrétariat réalise les fiches d'emprunt et vérifie le rangement des documents dans la bibliothèque.

## Documents associés

- Fiches emprunt ouvrage (vierge et en cours d'utilisation) : [fiche\\_emprunt\\_ouvrage.doc](#)
- Fiches emprunt CD-DVD (vierge et en cours d'utilisation) : [fiche\\_emprunt\\_dvd.doc](#)
- Fiches emprunt revue (vierge et en cours d'utilisation) : [fiche\\_emprunt\\_revue.doc](#)
- Catalogue du fonds : [catalogue\\_fonds.xls](#)
- Règles de localisation et conservation : [regles\\_localisation\\_documentation.xls](#)
- P.DOC.05 : Procédure d'archivage : [P.DOC.05\\_procédure\\_archivage.doc](#)

## Abréviations

DFG : Direction Financière Groupe  
DFG D. Fisc : Département Fiscalité de la DFG

## Important

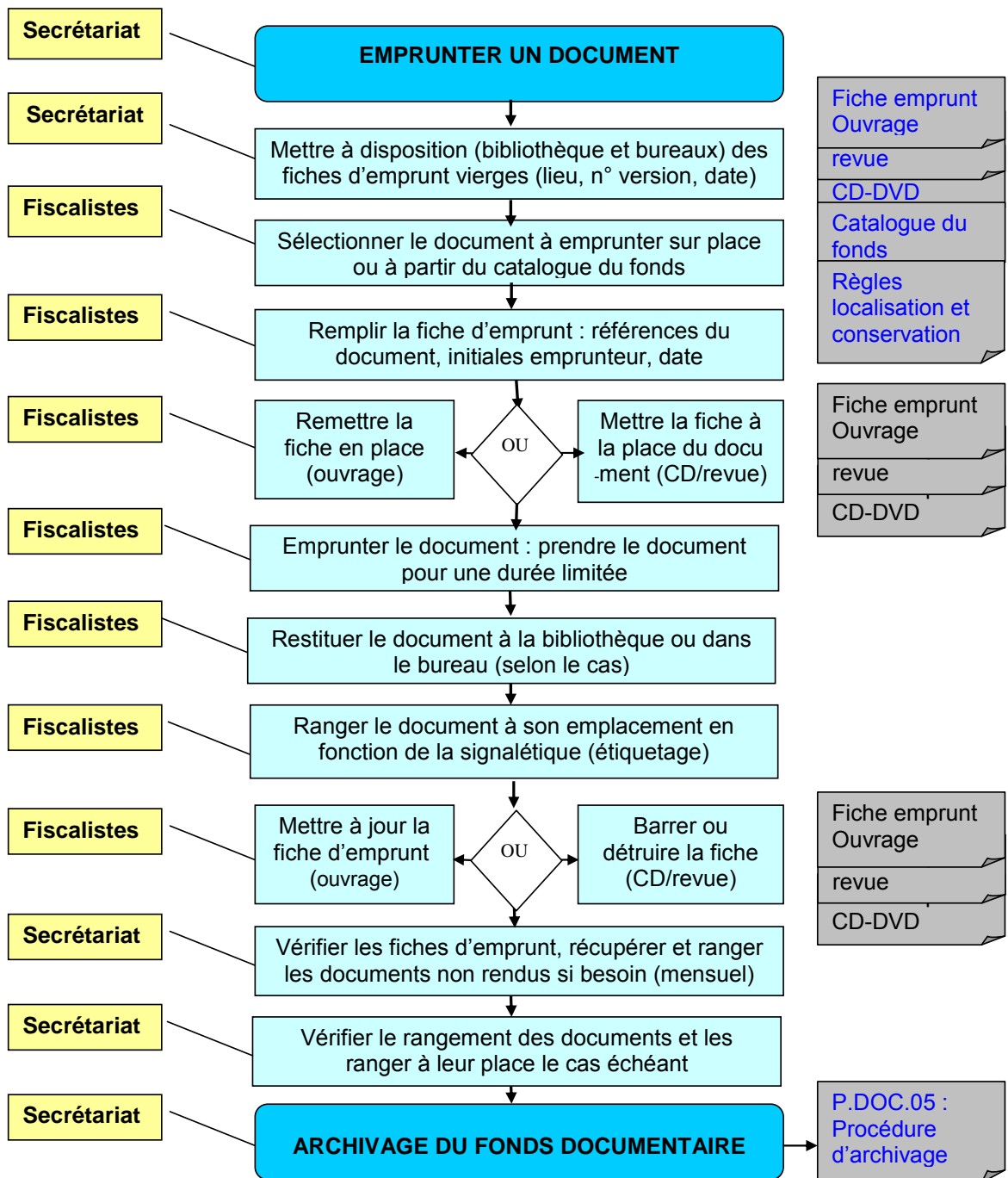
Le respect de la procédure d'emprunt doit être systématique pour tout emprunt de document situé dans la bibliothèque ou dans un bureau, même pour une courte durée. La fiche d'emprunt doit être remplie dans tous les cas, même en cas de changement d'emprunteur, sans retour préalable du document.

L'emprunt de documentation personnelle à un fiscaliste n'est pas concerné par cette procédure. Le propriétaire de documentation personnelle est responsable de ses documents.

## Validation



LOGO	PROCEDURE « Emprunt de la documentation »	V.1 08/07	Page 2/2
		P.DOC.04	



# Procédure d'archivage

LOGO	PROCEDURE « Archivage de la documentation »	V.1 08/07	Page 1/3
		P.DOC.05	

## Objet et domaine d'application

Cette procédure a pour objet de définir les responsabilités et les modalités du processus d'archivage (inventaire, conservation, suppression et rangement) de la documentation externe au département Fiscal. Elle se divise en deux procédures (p. 2,3) :

- P.DOC.05.1 concerne la documentation « physique » comprenant les documents papier et les CDROM ou DVD,
- P.DOC.05.2 concerne la documentation « électronique », enregistrée sur disque dur d'ordinateur.

La périodicité de l'archivage est annuelle.

## Destinataires

Directeur fiscal, fiscalistes, secrétariat du département Fiscal.

## Principales responsabilités

Le secrétariat réalise toutes les étapes de l'inventaire, au rangement ou à la suppression des documents.

Les fiscalistes déterminent en concertation les règles de conservation, de suppression et de localisation de la documentation ainsi que les documents à acquérir.

Le Directeur fiscal valide les décisions.

## Documents associés

- Catalogue du fonds : [catalogue\\_fonds.xls](#)
- Règles de localisation et conservation : [regles\\_localisation\\_conservation.doc](#)
- Catalogue documentation électronique : [catalogue\\_doc\\_electronique.xls](#)
- P.DOC.01 : Acquisition documentation : [P.DOC.01\\_procedure\\_acquisition.doc](#)

## Abréviations

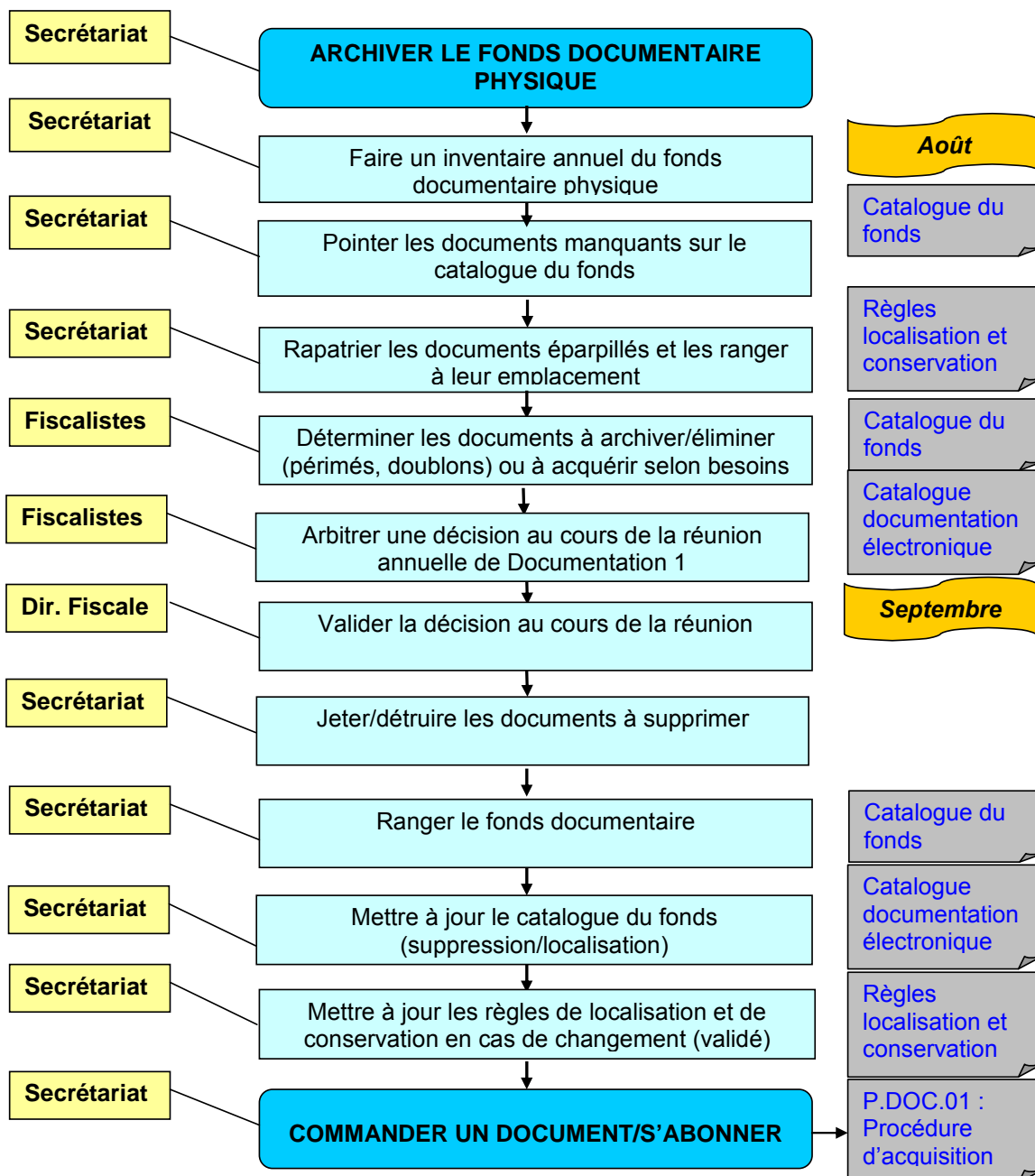
Dir. : Direction (Dir. Fiscale)

DFG : Direction Financière Groupe

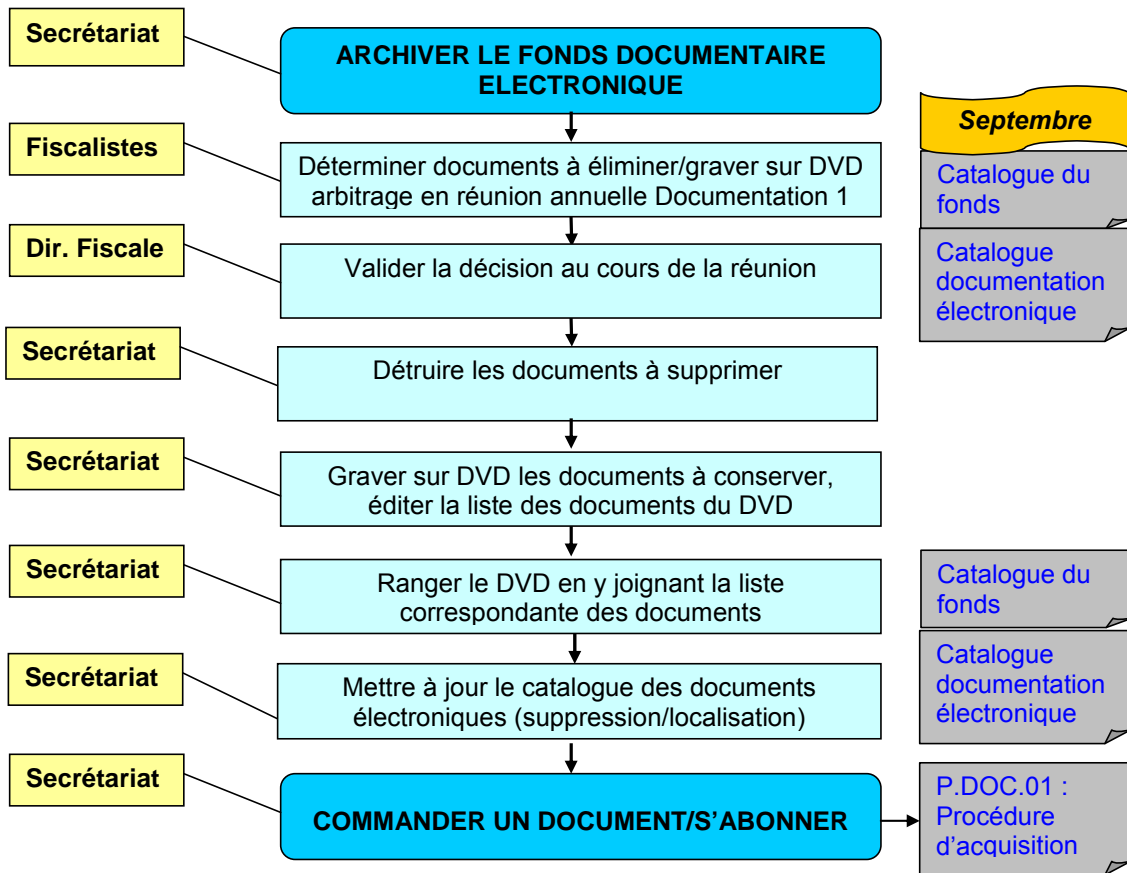
DFG D. Fisc : Département Fiscal de la DFG

## Validation

LOGO	<p style="text-align: center;"><b>PROCEDURE</b></p> <p style="text-align: center;"><b>« Archivage de la documentation1 : physique (papier, CDROM/DVD) »</b></p>	V.1 08/07	Page 2/3
		P.DOC.05.1	



LOGO	PROCEDURE « Archivage de la documentation 2 : électronique »	V.1 08/07	Page 3/3
		P.DOC.05.2	



## Annexe 5 : Fiche de poste

La fiche se décompose en trois parties : Présentation, Architecture et Contexte d'exercice du poste. La deuxième partie comporte le descriptif détaillé des activités et compétences requises. On cochera les cases correspondantes au profil du candidat (entretien de recrutement) ou du salarié (entretien annuel d'évaluation).

<b>LOGO</b>	<b>FICHE DE POSTE</b>	V.1 08/07
Nom unité	« Secrétaire - Assistant documentation »	Page 1/9

### PRÉSENTATION DU POSTE

<b>INTITULÉ DU POSTE</b>	<b>SECRETAIRE</b>
<b>CADRE D'IDENTIFICATION</b>	NOM Prénom Grade <b>SOCIETE</b> <b>Département Fiscalité</b> Prise de fonction : 02/05/2007
<b>POSITIONNEMENT DANS LA STRUCTURE</b>	<b>Rattachement direct au Directeur du Département Fiscal</b> , la secrétaire du Département Fiscal travaille en étroite collaboration avec la deuxième secrétaire du Département.  N+1 Directeur Fiscal N Secrétaire N-1 _
<b>POSITIONNEMENT DANS L'ORGANIGRAMME</b>	Direction Financière Groupe (DFG) ↓ Direction Fiscale (D. Fisc.) ↓ Secrétariat
<b>GRADE / QUALIFICATION</b>	Formation secrétariat : CAP minimum, <b>BEP</b> , ancien BAC G1 ou BTS Complétée d'une expérience professionnelle confirmée.

### ARCHITECTURE DU POSTE

<b>FONCTION PRINCIPALE</b>	<b>Secrétariat</b>
<b>MISSION 1</b>	<b><u>SECRETARIAT</u></b> <b>Activités :</b> <b>1 – Communication interne et externe</b> <input type="checkbox"/> Accueillir, informer et orienter les visiteurs extérieurs <input type="checkbox"/> Répondre au standard téléphonique et traiter les appels (filtrage)

	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Diffuser aux collaborateurs l'information interne (notes d'information, allocations, stages de formation, Comité d'entreprise, rappels jouets)</li> <li><input type="checkbox"/> Diffuser aux collaborateurs l'information externe en relation avec le fonctionnement du service</li> </ul> <p><b>2- Administration courante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Réceptionner, ré acheminer, distribuer et expédier le courrier (lettre, fax, email)</li> <li><input type="checkbox"/> Gérer les envois recommandés (se déplacer à la Poste)</li> <li><input type="checkbox"/> Traiter le courrier (saisie, mise en forme, édition)</li> <li><input type="checkbox"/> Créer et maintenir des modèles de lettres, fax, bons de commande</li> <li><input type="checkbox"/> Traiter des documents (saisie, mise en forme, édition)</li> <li><input type="checkbox"/> Tenir à jour l'agenda du Directeur Fiscal (réunions, conférences téléphoniques, déplacements)</li> <li><input type="checkbox"/> Mettre à jour et éditer le planning des congés des collaborateurs</li> <li><input type="checkbox"/> Mettre à jour des fichiers de données du service</li> <li><input type="checkbox"/> Mettre à jour les comptes-rendus d'activité</li> <li><input type="checkbox"/> Préparer la logistique de réunions internes, externes et séminaires (programmation, préparation de dossiers)</li> <li><input type="checkbox"/> Organiser des réunions internes et externes (contact, disponibilité des participants, réservation salle)</li> <li><input type="checkbox"/> Préparer l'ordre du jour de la réunion de service hebdomadaire</li> </ul> <p><b>3- Aide aux collaborateurs et au Directeur Fiscal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Effectuer ou simplifier les démarches des collaborateurs (commandes, réservations de taxi, de salles, etc.)</li> <li><input type="checkbox"/> Réaliser des photocopies ou numérisations sur demande</li> <li><input type="checkbox"/> Gérer les horaires variables des collaborateurs (procédure logiciel)</li> <li><input type="checkbox"/> Effectuer des rappels d'échéances, de tâches, le suivi du calendrier du Directeur Fiscal</li> </ul> <p><b>4- Gestion matérielle et technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Assurer l'approvisionnement des fournitures (bureau, économat, cartes de visite, livres cadeaux, etc.) : commandes, relations avec les fournisseurs</li> <li><input type="checkbox"/> Gérer le matériel commun</li> <li><input type="checkbox"/> Equiper les documents et les boîtes de classement (étiquettes)</li> <li><input type="checkbox"/> Gérer les factures et notes de frais</li> <li><input type="checkbox"/> Assurer la relation avec les services techniques et informatiques de maintenance</li> <li><input type="checkbox"/> Organiser les supports de stockage (fichiers, répertoires)</li> <li><input type="checkbox"/> Ranger et faire le ménage dans le bureau du secrétariat</li> </ul>
	<p><b>Compétences requises :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Communication orale</li> <li><input type="checkbox"/> Communication écrite</li> <li><input type="checkbox"/> Communication interpersonnelle</li> <li><input type="checkbox"/> Techniques de secrétariat</li> <li><input type="checkbox"/> Techniques d'approvisionnement</li> <li><input type="checkbox"/> Informatique (bureautique, messagerie, Internet)</li> <li><input type="checkbox"/> Techniques d'organisation et de classement</li> </ul> <p><b>1- Savoirs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Maîtriser l'orthographe et la syntaxe du français</li> <li><input type="checkbox"/> Connaître les règles de la rédaction administrative</li> <li><input type="checkbox"/> Connaître l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise (organigramme)</li> <li><input type="checkbox"/> Connaître la mission et l'organisation du service</li> <li><input type="checkbox"/> Connaître les emplois du temps des collaborateurs</li> <li><input type="checkbox"/> Connaître les procédures administratives de l'entreprise, du service</li> <li><input type="checkbox"/> Connaître les droits sociaux (congés annuels, autorisations d'absence)</li> </ul>

	<p><b>2- Savoir-faire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Assurer une permanence de l'accueil téléphonique et physique</li> <li><input type="checkbox"/> S'exprimer pour se présenter afin d'obtenir le nom et le motif de l'interlocuteur</li> <li><input type="checkbox"/> Reconnaître la position que l'on adopte vis-à-vis de ses interlocuteurs et adopter le ton approprié</li> <li><input type="checkbox"/> Comprendre une demande orale et y répondre</li> <li><input type="checkbox"/> Comprendre et exécuter une consigne écrite</li> <li><input type="checkbox"/> Prendre un message</li> <li><input type="checkbox"/> Orienter vers un autre interlocuteur</li> <li><input type="checkbox"/> Transmettre et synthétiser une demande, diffuser une information</li> <li><input type="checkbox"/> Renseigner un formulaire</li> <li><input type="checkbox"/> Rédiger en adoptant un langage adapté</li> <li><input type="checkbox"/> Ecouter les besoins</li> <li><input type="checkbox"/> Maîtriser les logiciels de bureautique (Word, Excel : saisie, mise en forme et calculs simples)</li> <li><input type="checkbox"/> Reconnaître les types de fichiers les plus couramment utilisés</li> <li><input type="checkbox"/> Maîtriser les logiciels internes (messagerie Lotus, Equatis)</li> <li><input type="checkbox"/> Maîtriser l'Intranet</li> <li><input type="checkbox"/> Utiliser Internet</li> <li><input type="checkbox"/> Appliquer les règles et procédures administratives</li> <li><input type="checkbox"/> Classer et organiser des documents</li> <li><input type="checkbox"/> Sauvegarder des données</li> <li><input type="checkbox"/> Identifier les fournisseurs ou prestataires possibles pour un produit, document ou service donné</li> <li><input type="checkbox"/> Gérer un stock</li> <li><input type="checkbox"/> Communiquer avec des fournisseurs</li> <li><input type="checkbox"/> Suivre la fourniture/prestation depuis la commande jusqu'à la livraison, relancer un fournisseur en cas de retard, contrôler la conformité par rapport au bon de commande</li> <li><input type="checkbox"/> Hiérarchiser l'importance des courriers et des appels téléphoniques</li> <li><input type="checkbox"/> Maîtriser les délais</li> <li><input type="checkbox"/> Hiérarchiser des tâches et gérer des urgences</li> <li><input type="checkbox"/> Gérer son temps et organiser son travail à l'aide d'outils disponibles</li> <li><input type="checkbox"/> Travailler avec d'autres et notamment échanger l'information</li> <li><input type="checkbox"/> Faciliter le remplacement de son poste pendant son absence</li> </ul> <p><b>3- Savoir être</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Réactivité</li> <li><input type="checkbox"/> Disponibilité et Ecoute</li> <li><input type="checkbox"/> Amabilité et courtoisie</li> <li><input type="checkbox"/> Diplomatie</li> <li><input type="checkbox"/> Patience et calme</li> <li><input type="checkbox"/> Discrétion</li> <li><input type="checkbox"/> Rigueur</li> <li><input type="checkbox"/> (Sens de l') Organisation</li> <li><input type="checkbox"/> (Esprit d') Initiative</li> <li><input type="checkbox"/> (Esprit d') Equipe</li> <li><input type="checkbox"/> (Faculté d') Adaptation (environnement, personnes, situations)</li> </ul>
--	--

<p><b>MISSION 2</b></p>	<p><b>DOCUMENTATION EXTERNE</b></p> <p><b>Activités :</b></p> <p><b>1 - Pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Piloter la gestion du fonds documentaire</li> <li><input type="checkbox"/> Préparer et participer aux différentes réunions de service concernant la documentation</li> <li><input type="checkbox"/> Proposer des actions visant à l'amélioration du dispositif documentaire</li> <li><input type="checkbox"/> Assurer le suivi qualité de la documentation (enquête utilisateur)</li> <li><input type="checkbox"/> Veiller au respect des procédures relatives à la documentation</li> </ul> <p><b>2 – Gestion documentaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Effectuer les commandes et les abonnements selon les directives données</li> <li><input type="checkbox"/> Transmettre les factures au service concerné (Direction des achats)</li> <li><input type="checkbox"/> Assurer le suivi des commandes et abonnements, relancer un fournisseur en cas de retard, contrôler la conformité du document par rapport à la commande</li> <li><input type="checkbox"/> Mettre à jour le budget de la documentation</li> <li><input type="checkbox"/> Mettre à jour le catalogue (papier et électronique) du fonds (saisie)</li> <li><input type="checkbox"/> Concevoir et maintenir divers outils de gestion et applications documentaires bureautiques informatisées</li> </ul> <p><b>3 – Diffusion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Diffuser les publicités des éditeurs</li> <li><input type="checkbox"/> Diffuser les comptes-rendus du Comité FBF (téléchargement, impression)</li> <li><input type="checkbox"/> Alerter les collaborateurs des nouveautés arrivées</li> <li><input type="checkbox"/> Mettre en circulation les documents</li> <li><input type="checkbox"/> Mettre à disposition et classer les documents</li> <li><input type="checkbox"/> Contrôler la mise à jour et le classement des documents</li> <li><input type="checkbox"/> Mettre à jour les feuillets mobiles</li> <li><input type="checkbox"/> Organiser le fonds (rangement, signalétique)</li> <li><input type="checkbox"/> Equiper les documents et les boîtes de classement : étiquettes, estampillage, cote</li> <li><input type="checkbox"/> Vérifier l'état de conservation des documents et effectuer de petites réparations</li> <li><input type="checkbox"/> Assurer la mise à jour du circuit de circulation</li> <li><input type="checkbox"/> Concevoir, mettre en place et maintenir divers outils de mise à disposition de l'information (fiches d'emprunt, de circulation, etc.)</li> <li><input type="checkbox"/> Assister les utilisateurs dans leurs recherches dans les collections</li> <li><input type="checkbox"/> Effectuer des recherches (BOI)</li> </ul> <p><b>4 – Archivage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Réaliser l'inventaire annuel du fonds</li> <li><input type="checkbox"/> Procéder à l'archivage annuel du fonds (rangement, suppression, transfert de support) en respectant les règles</li> </ul>
	<p><b>Compétences requises :</b> <i>*d'après l'Euroréférentiel Information &amp; Documentation, ADBS, 2004 :</i></p> <p><a href="http://www.adbs.fr/site/carrieres/eurefca2004/eurefca2004.php">http://www.adbs.fr/site/carrieres/eurefca2004/eurefca2004.php</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Relations avec les usagers (I 01 Niveau 1)</li> <li><input type="checkbox"/> Gestion des contenus et des connaissances (I 04 Niveau 1)</li> <li><input type="checkbox"/> Recherche de l'information (I 07 Niveau 1)</li> <li><input type="checkbox"/> Gestion des collections et des fonds (I 08 Niveau 1)</li> <li><input type="checkbox"/> Enrichissement des collections et des fonds (I 09 Niveaux 1 et 2)</li> <li><input type="checkbox"/> Traitement matériel des documents (I 10 Niveau 1)</li> <li><input type="checkbox"/> Aménagement et équipement (I 11 Niveau 2)</li> <li><input type="checkbox"/> Communication orale (C 01 Niveau 1)</li> <li><input type="checkbox"/> Communication écrite (C 02 Niveau 1)</li> <li><input type="checkbox"/> Communication par l'informatique (C 04 Niveau 1 ou 2)</li> </ul>



- Communication interpersonnelle (C 06 Niveau 1)
  - Technologies de l'information et de la communication (T 05 Niveau 1)
- 1- Savoirs**
- Connaître les sources et ressources d'information
  - Connaître les bases de la description bibliographique
  - Connaître les bases du vocabulaire du livre et de la documentation
  - Connaître le règlement de la bibliothèque, les procédures de gestion documentaire
- 2- Savoir-faire**
- Appliquer les règles et procédures
  - Expliquer et faire appliquer les procédures
  - Fournir une réponse à une demande simple (recherche dans le catalogue, le fonds)
  - Ecouter les besoins
  - Comprendre et exécuter une consigne écrite
  - Renseigner un formulaire
  - Rédiger en adoptant un langage adapté
  - Transmettre, diffuser une information
  - Participer à une réunion, argumenter
  - Sauvegarder des données
  - Maîtriser les logiciels de bureautique (Word, Excel)
  - Maîtriser le logiciel de messagerie interne (Lotus)
  - Maîtriser le logiciel de numérisation
  - Utiliser Internet
  - Réaliser et installer la signalétique
  - Ranger des documents dans un dispositif de stockage (étagères, dossiers, répertoires, etc.)
  - Classer les documents selon un plan de classement thématique donné et selon des critères simples
  - Vérifier la présence ou l'absence de documents dans une collection ou un fonds
  - Intégrer ou reclasser des documents dans une collection ou un fonds
  - Effectuer le bulletinage des revues reçues sur abonnement
  - Se constituer des outils de suivi (fichiers, chemises, etc.)
  - Effectuer les mises à jour des feuillets mobiles
  - Gérer un stock
  - Identifier les fournisseurs ou prestataires possibles pour un produit, document ou service donné
  - Communiquer avec des fournisseurs
  - Reconnaître la position que l'on adopte vis-à-vis de ses interlocuteurs et adopter le ton approprié
  - Hiérarchiser des tâches et gérer des urgences
  - Gérer son temps et organiser son travail à l'aide d'outils disponibles
  - Travailler avec d'autres et notamment échanger l'information
  - Faciliter le remplacement de son poste pendant son absence
- 3- Aptitudes**
- Autonomie
  - Disponibilité
  - Curiosité d'esprit
  - Discrétion
  - Réactivité
  - Persévérance
  - Rigueur
  - (Capacité de) Communication
  - (Esprit d') Equipe

	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> (Aptitude à la) Négociation</li> <li><input type="checkbox"/> (Sens) Pédagogique</li> <li><input type="checkbox"/> (Faculté d') Adaptation</li> <li><input type="checkbox"/> (Sens de l') Anticipation</li> <li><input type="checkbox"/> (Esprit d') initiative</li> <li><input type="checkbox"/> (Sens de l') Organisation</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>MISSION 3</b></p>	<p><b><u>DOCUMENTATION INTERNE</u></b></p> <p><b>Activités :</b></p> <p><b>1 – Réponse aux demandes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Rechercher les dossiers de collaborateurs fiscalistes (courants ou archives)</li> </ul> <p><b>2 – Gestion courante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tenir à jour le registre des dossiers</li> <li><input type="checkbox"/> Organiser, ranger et classer des dossiers</li> <li><input type="checkbox"/> Classer des documents (avis financiers)</li> <li><input type="checkbox"/> Gérer les archives des dossiers (envois archives et rapatriements)</li> <li><input type="checkbox"/> Equiper les documents et les boîtes de classement (étiquettes)</li> </ul>
	<p><b>Compétences requises :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Communication orale</li> <li><input type="checkbox"/> Communication écrite</li> <li><input type="checkbox"/> Techniques de secrétariat</li> <li><input type="checkbox"/> Informatique (bureautique, messagerie, Internet)</li> <li><input type="checkbox"/> Techniques d'organisation et de classement</li> </ul> <p><b>1- Savoirs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Connaître la mission et l'organisation du service</li> <li><input type="checkbox"/> Connaître les procédures administratives de l'entreprise, du service (archivage notamment)</li> </ul> <p><b>2- Savoir-faire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Appliquer les règles et procédures</li> <li><input type="checkbox"/> Fournir une réponse à une demande simple (recherche dans le catalogue, le fonds)</li> <li><input type="checkbox"/> Comprendre et exécuter une consigne écrite</li> <li><input type="checkbox"/> Renseigner un formulaire</li> <li><input type="checkbox"/> Maîtriser les logiciels de bureautique (Word, Excel)</li> <li><input type="checkbox"/> Savoir sauvegarder des données</li> <li><input type="checkbox"/> Ranger des documents dans un dispositif de stockage (étagères, dossiers, répertoires, etc.)</li> <li><input type="checkbox"/> Classer les documents selon un plan de classement thématique donné et selon des critères simples</li> <li><input type="checkbox"/> Vérifier la présence ou l'absence de documents dans une collection ou un fonds</li> <li><input type="checkbox"/> Intégrer ou reclasser des documents dans une collection ou un fonds</li> <li><input type="checkbox"/> Savoir hiérarchiser des tâches et gérer des urgences</li> <li><input type="checkbox"/> Savoir travailler avec d'autres et notamment échanger l'information</li> </ul> <p><b>3- Savoir-être</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Réactivité</li> <li><input type="checkbox"/> Disponibilité et Ecoute</li> <li><input type="checkbox"/> Amabilité et courtoisie</li> <li><input type="checkbox"/> Patience et calme</li> <li><input type="checkbox"/> Discrétion</li> <li><input type="checkbox"/> Rigueur</li> <li><input type="checkbox"/> (Sens de l') Organisation</li> <li><input type="checkbox"/> (Esprit d') Initiative</li> <li><input type="checkbox"/> (Esprit d') Equipe</li> <li><input type="checkbox"/> (Faculté d') Adaptation (environnement, personnes, situations)</li> </ul>

## CONTEXTE D'EXERCICE DU POSTE

<b>CHAMP DES RELATIONS</b>	<b>Relations fonctionnelles :</b> <b>1 – A l'interne :</b> Secrétaire du département Fiscal Directeur Fiscal Collaborateurs fiscalistes (2 équipes : Conseil Fiscal et Obligations fiscales) Responsables opérationnels des services centraux de la société (Direction des achats, MOA Poste de travail, Ressources humaines) Réseau des agences (relais aux fiscalistes) <b>2 – A l'externe :</b> Service client de l'agence d'abonnement EBSCO Fournisseurs divers (fournitures de bureau, éditeurs, libraires) Visiteurs extérieurs (administration)
<b>CHAMP D'AUTONOMIE RESPONSABILITÉS SPÉCIFIQUES</b>	Le secrétaire exerce ses fonctions sous la <b>responsabilité du Directeur Fiscal</b> .  Opérateur premier des procédures relatives à la gestion de la documentation externe du Département Fiscal, le secrétaire a la charge du <b>pilotage de la gestion documentaire</b> .  Dans ses fonctions, il est secondé par le deuxième secrétaire du Département, qui le remplace en cas d'absence.
<b>CHAMP DE TECHNICITÉ</b>	<b>Informatique :</b> Bureautique (traitement de texte, tableur) Numérisation (scanner)  <b>Documentation :</b> Mises à jour des feuillets mobiles
<b>RISQUES DU POSTE</b>	Au niveau de l'activité de secrétariat, les risques concernent principalement les erreurs ou la rupture dans le relais de l'information (information ou tâche mal communiquée ou traitée). Au niveau de l'activité de gestion documentaire, ils concernent le mauvais suivi ou les erreurs de mise à jour et d'archivage des documents.
<b>DIFFICULTÉS ET CONTRAINTES DU POSTE</b>	La polyvalence des tâches (secrétariat – documentation) implique une organisation du travail efficace. Le poste nécessite à la fois de savoir être disponible pour gérer et s'adapter aux demandes imprévues et d'assurer les tâches de gestion régulière.
<b>QUOTITÉ DE TRAVAIL (%)</b>	<b>39 heures</b> hebdomadaires + RTT Répartition des tâches : Mission 1 (secrétariat) : 40% Mission 2 (documentation externe) : 40% Mission 3 (documentation interne) : 20%
<b>OPPORTUNITÉS-INTÉRÊT PROFESSIONNEL</b>	La mission de <b>gestion documentaire</b>