

# Utiliser le référentiel des compétences et emplois de l'ADBS

## Un exemple : définir un « poste composite » associant des fonctions de documentation et de secrétariat

**Nous poursuivons, dans cet article, l'étude de l'utilisation du « référentiel des compétences et emplois » élaboré par la commission Métiers et qualifications de l'ADBS [1] [2]. Comme dans les trois précédentes contributions [4] [5] [6], il s'agit ici de montrer, à partir d'une étude de cas, quel usage les professionnels de l'information-documentation peuvent faire de ce référentiel, qui est en cours de validation. Cette fois-ci, l'exemple proposé est la description d'un poste de travail dit « composite », tenu actuellement par une documentaliste dans une association professionnelle.**

La notion de « poste composite » fait référence à la coexistence sur un même poste de travail de plusieurs fonctions relevant de métiers différents. Les postes mixtes se rencontrent fréquemment dans les PME-PMI. En effet, dans ces structures, les charges de travail associées à chaque fonction ne représentent bien souvent qu'un temps partiel, plus ou moins important en fonction du contexte. Il est donc courant que plusieurs fonctions soient associées pour constituer un poste de travail tenu par une seule et même personne comme dans les exemples suivants : un manutentionnaire dans une société d'archivage audiovisuel aura la charge de la maintenance et de la sauvegarde quotidienne de la base de données des matériels stockés (fonction Informatique) ; un responsable commercial assurera la gestion du personnel ; le responsable d'une unité de maintenance prendra en charge la production et la gestion de la documentation technique ; un documentaliste assurera la gestion éditoriale d'une entreprise ou la comptabilité d'une association...

Malgré les problèmes spécifiques posés par les postes composites - en particulier en termes de compétences et d'organisation du travail -, ce type de construction se développe aujourd'hui, y compris dans des entreprises plus importantes. Deux raisons principales peuvent être à l'origine de ces situations : une personne souhaitant s'investir dans une seule entreprise est amenée à assurer une activité autre, permettant ainsi la création d'un « poste à temps complet » (1) ; ou bien dans une phase de création (d'entreprise ou de service par exemple), les quelques « créateurs » doivent mener de front une multitude d'activités différentes.

Le cas que nous présentons ici se situe dans ce contexte de création d'une structure permanente au sein d'une association professionnelle.

(1) L'autre solution serait d'assurer, pour plusieurs employeurs, une seule et même fonction. Cette solution, plus récente et peu développée encore, semble poser des problèmes identiques à ceux du poste composite (plus ou moins grande acceptation de la part de l'employé) ou différents (difficultés à gérer plusieurs cultures ou organisations du travail, droit du travail, etc.).

## Le cas étudié

### Contexte

L'AVIPA, Association pour la valorisation industrielle des produits agricoles de Haute-Normandie, créée en 1985, regroupe actuellement l'ensemble des organismes stockeurs de produits agricoles de la région (coopératives de céréales, structures d'approvisionnement et coopérative linière). Ses sources de financement sont d'une part le soutien du Conseil régional et des Chambres d'agriculture de l'Eure et de la Seine-Maritime, et d'autre part les cotisations de ses adhérents.

La mission de l'AVIPA est de dégager des valorisations industrielles à partir des produits agricoles de Haute-Normandie dans certaines filières (oléagineux, lin, lait et viande). A cet effet, trois groupes de travail ont été constitués sur certains thèmes précis.

En 1996, l'association a pris la décision de se doter d'une structure permanente légère (un poste et demi). Les missions de cette structure, mise en place en décembre de la même année, sont d'animer les groupes de travail, d'assurer une veille d'information et d'organiser des échanges entre adhérents.

De ces missions, on peut dégager six familles de fonctions : une fonction Direction, qui regroupe ici plusieurs activités spécifiques à la structure associative et/ou communes à toute structure (relation avec la présidence de l'association, communication externe, gestion administrative, financière et comptable, etc.) ; une fonction Animation, pilotage et développement des projets ; une fonction Secrétariat ; une fonction Veille stratégique ; une fonction Information et documentation ; et une fonction Ressources informatiques.

Le contexte actuel de cette structure permanente (ressources limitées, charge de travail par fonction en évolution fréquente et non prévisible, grandes variétés d'activités à assurer

par un nombre restreint de personnes, etc.) a poussé le directeur à prendre un certain nombre de décisions concrètes préalables :

- privilégier la fonction Information et documentation par rapport à la fonction Secrétariat, en embauchant une professionnelle de l'information-documentation. Donner deux orientations précises à cette fonction : s'appuyer, pour les filières retenues, sur des ressources externes (par exemple celles du centre de documentation de la Chambre de commerce), et élargir les activités de gestion et de recherche d'information par une plus grande intégration de la fonction Information au développement de l'activité de l'association (par exemple aide au financement des projets) ;

- s'équiper et utiliser de façon intensive les outils informatiques, en réseau (un accès Internet est prévu prochainement) ; les intégrer à l'organisation du travail pour faciliter et

optimiser le partage du travail ;

- repenser l'organisation du travail en s'appuyant sur les outils informatisés, et répartir, en fonction des compétences et des contraintes, les fonctions d'information et documentation, et surtout celles de secrétariat.

### Pourquoi formaliser la description des postes de travail ?

L'AVIPA a souhaité formaliser la description des postes de travail (tableau 1 et tableau 2 pour le poste de documentaliste) pour deux raisons précises. Tout d'abord ce travail d'analyse doit aider le personnel à mieux répartir les activités et tâches en fonction des compétences et des contraintes de travail (ces contraintes sont, par exemple, la présence physique plus ou moins importante dans les locaux, la participation à des réunions, etc.). Il doit également permettre d'analyser plus finement l'impact de l'évolution des charges de

**Tableau 1 - Fonctions assurées par la structure permanente de l'AVIPA (début 1997)**

#### Fonctions relevant du poste de travail du directeur :

- assurer la veille stratégique de l'association : identification de niches de marchés, de nouveaux débouchés, etc.
- piloter et animer les différents projets : identification de projets pilotes, recherche de partenaires, définition du programme d'actions, mise au point d'un budget, recherche d'un financement pour assurer des expérimentations, réalisation et suivi du projet, etc.
- assurer les relations avec les partenaires pour échanger sur les opportunités et orientations des actions menées
- animer et coordonner les échanges entre adhérents : proposer trois ou quatre fois par an des conférences sur des thèmes pouvant intéresser les partenaires de l'AVIPA
- mener des actions de communication (externe)
- assurer la gestion administrative, celle du personnel, ainsi que la comptabilité de l'association

#### Fonctions relevant du poste de travail de la documentaliste :

- développer le réseau de ressources documentaires : relation avec les centres de documentation par filières, les centres de documentation régionaux, les clubs veille, etc.
- rechercher en permanence des informations susceptibles de valider le choix des thèmes d'intervention, à la demande d'un groupe de travail ou du directeur, aide à la recherche de financement
- assurer une veille informative sur les thèmes de veille, sur le réseau des spécialistes (ressources, experts), les sources de financement, etc.
- mettre en place une organisation documentaire ; concevoir et maintenir des outils de gestion et de mise à disposition de l'information
- concevoir, mettre en place et maintenir des applications documentaires et bureautiques informatisées
- gérer les commandes et les abonnements aux revues

**Pour les deux postes de travail :** assurer l'accueil téléphonique, et certaines activités liées à la fonction Secrétariat

travail de chaque fonction - en particulier en ce qui concerne les besoins en information qui doivent s'affiner au fur et à mesure du développement des activités - pour pouvoir proposer rapidement à la présidence de l'association des mesures adaptées.

Enfin, l'analyse des tâches réalisées permettra de répartir les ressources allouées sur des bases concrètes en fonction du temps passé sur chaque activité.

## Utiliser le référentiel pour définir le poste actuel occupé par la documentaliste

Quelle démarche adopter pour décrire un poste « composite » ? L'objectif est ici de décrire un poste ; la démarche est donc plus simple que celle utilisée pour répondre à une offre d'emploi ou pour faire évoluer un poste [4] [5] [6]. Nous proposons les quatre étapes suivantes.

**1. Analysez des objectifs, activités et exigences liés aux différents emplois occupés.** Nous proposons une démarche pragmatique qui s'appuie sur une collecte de l'information réalisée à partir du terrain, c'est-à-dire à partir des activités et tâches concrètes réalisées pour chacune des fonctions. Dans notre cas, la liste des fonctions occupées et des activités actuellement assurées doit être complétée en tenant compte des activités prévues mais non encore déployées (organisation de séminaires, par exemple). A l'identification de ces activités, il est nécessaire d'associer le repérage des outils utilisés (manuels ou informatiques) ainsi que toutes les particularités liées à leur exécution (contexte ou contraintes horaires spécifiques par exemple, périodicité dans l'année, etc.).

**11. Recueillez d'information.** Ce travail de recueil d'information suppose l'existence d'outil de collecte (cahier, éphéméride, etc.)... et surtout

◆ l'alimentation quotidienne de cet outil. Les informations seront collectées pendant un délai défini en fonction de la diversité et du rythme des activités. Il est important de ne pas omettre les activités ponctuelles réalisées très épisodiquement dans l'année.

**12. Analysez des informations recueillies.** Les informations (activités, outils, caractéristiques) recueillies doivent être organisées et classées suivant les fonctions auxquelles elles se réfèrent (secrétariat, documentation, autres). On peut, à ce stade, associer aux fonctions Information et documentation un emploi-type du référentiel [2].

Le résultat se présente sous forme d'un tableau - qui ne peut être fourni ici - proposant pour chaque activité : une description, le contexte, les charges de travail et les outils associés, les relations avec d'autres fonctions, les difficultés particulières spécifiques.

**2. Identifiez des domaines de compétences** [1] associés à ces activités, en précisant les niveaux requis et en indiquant les caractéristiques complémentaires de celles qui sont plus spécifiques.

**3. Complétez avec d'autres savoirs, savoir-faire et/ou aptitudes non cités** dans le référentiel des compétences et emplois de l'ADBS, et spécifiques aux autres fonctions occupées. On peut alors s'appuyer sur d'autres référentiels (comme le ROME de l'ANPE par exemple, ou d'autres plus spécialisés), dès lors que le niveau de professionnalisation requis pour la fonction considérée le rend nécessaire.

(2) En particulier, prendre le temps de bien identifier les besoins en information de l'AVIPA et des groupes de travail pour faire les bons choix en termes d'outils documentaires.

(3) L'analyse du travail d'une personne ne prend que difficilement en compte toutes ces activités de travail collectif.

(4) Ces activités correspondent aux tâches classées dans « divers » lorsque l'on réalise le pointage au quotidien.

◆ Le tableau 2 donne un aperçu du résultat de ce travail.

**4. Il ne vous reste plus qu'à produire une fiche de poste suivant le modèle employé dans l'entreprise.**

## Quelques remarques en guise de conclusion

### Les outils proposés

Le référentiel offre en amont un cadre pour l'analyse de l'activité et des tâches, et en aval un modèle éventuel de structure pour la présentation de la description du poste. Mais il ne répond ici qu'à une partie des besoins en raison même de la nature du poste mixte, associant plusieurs fonctions appartenant à des métiers différents.

La démarche semble relativement simple, mais elle suppose d'une part du temps dégagé pour faire ce pointage et cette analyse des tâches, et d'autre part beaucoup de rigueur et de précision pour identifier les activités réellement assurées, les nommer et les définir, en évaluer les niveaux de compétences. Cette analyse ne peut se faire qu'en plusieurs étapes, avec des phases de relecture et de confrontation avec ses collègues et des personnes extérieures.

### Quelques spécificités de la situation de l'AVIPA

Certains problèmes évoqués ici tiennent à la situation particulière de « création d'entreprise » que vit la structure permanente de l'AVIPA. En particulier, mener de front le développement de la structure (2), d'une part, et le fonctionnement au quotidien, d'autre part, rend difficile l'objectif qui est de décrire les postes de travail, ces postes ne pouvant correspondre qu'à une image fixe de la situation à un moment donné. Comment indiquer, sur le profil de poste, le caractère évolutif des activités ?

Ceci pose la question du degré de précision de la description du profil de poste : trop précis, il devra être très fréquemment remis en cause ; trop général, il ne donnera pas une vision réaliste du travail à réaliser et ne permettra pas de repérer les compétences nécessaires.

### Quelques spécificités des postes composites

Un certain nombre de difficultés sont apparues dans l'exercice de ces fonctions multiples issues de métiers différents. Une première difficulté semble venir de la charge et de la

variété du travail à accomplir dans un mi-temps donné (ici le poste de documentaliste correspond au demi-poste complémentaire au poste de direction), et de la difficulté à scinder ce « temps » entre d'une part les deux fonctions principales (Information et documentation et Secrétariat), d'autre part les fonctions supplémentaires (telles que l'informatique par exemple), et surtout toutes les autres activités ou tâches qui ne sont pas spécifiques à une fonction ou à un poste. Ces activités, fréquemment omises dans l'analyse des tâches, relèvent soit de l'organisation du travail *entre* les personnes (3), soit de

l'ensemble des activités qui doivent être assurées pour appuyer l'existence même de la structure et qui ne sont que rarement comptabilisées (4). Nous pensons en particulier aux réunions pour s'informer ou informer l'autre de ses réalisations, de ses problèmes, de ses souhaits.

Ces difficultés ne semblent pas aujourd'hui être spécifiques aux postes composites. Toutefois, nous pensons que la variété des fonctions dans ce type de poste renforce cette difficulté.

Un autre problème tient à la diffi-

**Tableau 2 - Activités actuellement assurées par la documentaliste**

Sont indiqués entre parenthèses les domaines de compétences issus du référentiel de l'ADBS [1]

**Fonction Secrétariat** (Techniques de secrétariat et bureautique, B04, niv. 2 ou 3). Assistance aux activités traditionnelles de secrétariat et à la mise en place d'une organisation du service :

- aide à la rédaction de courrier
- mise en page de certains courriers et documents
- gestion de courriers : envoi en nombre (impression, mailing)
- tenue du standard
- organisation des réunions et rendez-vous, réservation de salles de réunion, gestion de l'agenda
- conception, mise en place et maintenance du classement
- gestion des factures, commande de fournitures, relations avec les fournisseurs
- création et maintenance de modèles de lettres, fax, bons de commande
- gestion du matériel commun
- organisation de colloques (en projet)

Toutes ces activités doivent être assurées au quotidien ; elles sont donc partagées entre les deux personnes travaillant au sein de la structure. L'organisation de la fonction Secrétariat est collective et s'appuie sur une utilisation intensive des outils informatisés. Cette organisation impose une grande transparence dans la réalisation des tâches et la mise en place d'outils (de transfert de l'information entre les deux personnes...)

#### **Fonction Ressources informatiques :**

- organisation des supports de stockage (fichiers, répertoires)
- suivi du matériel informatique ; relations fournisseurs
- développement d'applications de gestion (d'adresses, etc.)

#### **Fonction Information et documentation.**

Documentaliste, sans activité d'analyse-indexation, mais avec une dimension plus importante de « recherche d'information » et de « mise à disposition de l'information », chargée de la mise en place du système documentaire de l'AVIPA :

- analyse les besoins des futurs utilisateurs, essentiellement par des entretiens (*Connaissance des usagers\**)
- repère et identifie des sources et ressources d'information indispensables à l'activité de l'AVIPA (*Identification de l'information, A02, niv. 3*), et réalise des entretiens avec les responsables de centres de documentation (*Evaluation de l'information, A02, niveau 3 ; Connaissance du milieu pro-*

*fessionnel de l'information et de la documentation, A01, niv. 2-3*)

- effectue la sélection de documents, en particulier d'articles à partir de la revue des sommaires du centre de documentation de la Chambre d'agriculture
- aide les utilisateurs (aspect méthodologique) à effectuer leur recherche d'information (*Techniques pédagogiques B07 niveau 2*)
- recherche l'information ponctuellement ou de façon suivie en fonction des besoins (*Stratégie de recherche de l'information, A06, niveau 3*)
- organise les documents et informations ainsi collectés ou reçus (*Organisation et mise en mémoire de l'information, A05, niveau 3*)
- gère les achats de documents et abonnements, assure l'acquisition de l'information interne/externe (*Techniques d'approvisionnement, B10, niveau 2-3*)
- conçoit et développe un outil de recherche : un catalogue informatisé des sources et ressources d'information (*Technologies de l'information (informatique), C11, niveau 2*) (en projet)
- assure l'administration des données, un contrôle qualité, etc. (en projet)

#### **Aptitudes en relation avec la fonction Documentation :**

- sens de l'anticipation
- autonomie
- esprit de décision
- maîtrise de la diffusion d'information

#### **Aptitudes en relation avec la fonction Secrétariat :**

- sens du concret
- rigueur

#### **Aptitudes en relation avec le contexte particulier de l'AVIPA :**

- faculté d'adaptation
- esprit d'équipe
- sens de l'organisation
- sens de la responsabilité
- esprit de curiosité

\* Ce domaine de compétence, éclaté dans plusieurs autres domaines de compétences, sera proposé dans la prochaine version du référentiel.

culté, lors de l'analyse des tâches, de mesurer séparément les charges des différentes tâches, celles-ci étant trop fortement imbriquées.

Le dernier point que nous souhaiterions évoquer concerne l'intitulé du poste : nommer un poste, en particulier dans le cas d'un poste composite, est à notre sens un acte de communication, voire un acte politique. Ici, l'AVIPA a fait le choix préalable de privilégier la fonction Information et documentation et d'embaucher une documentaliste professionnelle pour occuper ce poste. L'intitulé du poste, « Responsable Information et documentation », va donc nécessairement cacher les autres fonctions, pourtant assurées.

### Le développement des postes composites pour les fonctions documentaires

Il nous semble que les postes mixtes de ce type pourraient se développer dans les entreprises autour des fonctions documentaires. En effet, certaines activités (gestion des documents internes, recherche d'information spécialisée) se développent au sein des entreprises, grandes ou moyennes, en dehors de lieux documentaires clairement identifiés, dans des services « utilisateurs » dont la structure et le fonctionnement rappellent ceux des petites entreprises. Le travail étant en général ciblé (un service marketing, technique, etc.) et les utilisateurs concernés plus réduits en nombre, la diversité des activités documentaires ainsi que la charge de travail imposée par chacune d'elles sont ainsi plus limitées. Accepter une fonction relevant d'un autre métier pour rester dans la même entreprise (commercial, secrétariat, service

après-vente, formation aux produits de l'entreprise, appui logistique, ou bien communication ou édition pour des métiers plus proches) constitue une solution intéressante, mais elle nécessite des compétences particulières et parfois d'une autre nature. Indépendamment d'une forte aptitude à s'adapter...

Les postes composites facilitent également la mobilité professionnelle [7], en permettant une expérimentation et une ouverture vers d'autres métiers.

Le référentiel des compétences et emplois est en cours d'évaluation, pour prendre en compte toutes les remarques que pourront faire les différents acteurs de la profession de l'information-documentation : documentalistes de terrain, formateurs et responsables d'enseignement, responsables d'unités documentaires, consultants. Nous les invitons une fois encore à mettre à l'épreuve les deux parties de ce référentiel et à nous faire part de leurs réactions, avis et suggestions.

**Christine Thierry  
Gaëlle Gouérou  
Sylvie Dalbin**

Avril 1997

**Christine Thierry (documentaliste) et Gaëlle Gouérou (directeur) exercent à l'AVIPA (Association pour la valorisation industrielle des produits agricoles de Haute-Normandie, Technoparc des Bocquets, Immeuble Ampère, 15 allée Robert Lemasson, 76230 Bois Guillaume).**

**Sylvie Dalbin (Assistance & Techniques Documentaires, 8 rue Dupuis, 75003 Paris) est membre de la commission Métiers et qualifications de l'ADBS.**

## RÉFÉRENCES

- [1] Guide interentreprise pour la caractérisation des profils de compétence des professionnels de l'information et de la documentation. Première partie : caractérisation des savoirs et savoir-faire / ADBS, commission Métiers et qualifications. – Paris : ADBS Editions, 1995. – 57 p.
- [2] Compétences et emplois des professionnels de l'information et documentation. Deuxième partie : les emplois-types / ADBS, commission Métiers et qualifications. – Paris : ADBS Editions, 1996. – 53 p.
- [3] Les profils de compétence des professionnels de l'information et de la documentation / Eric Sutter. – *Documentaliste - Sciences de l'information*, mai-juin 1994, vol. 31, n° 3, p. 168-173
- [4] Utiliser le référentiel des compétences et emplois de l'ADBS. Un exemple : redéfinir un poste de travail / Sylvie Dalbin, Jean Meyriat. – *Ibid.*, juil.-oct. 1996, vol. 33, n° 4-5, p. 244-248
- [5] Utiliser le référentiel des compétences et emplois de l'ADBS. Un exemple : élaborer un curriculum vitae / Sylvie Dalbin, Jean Meyriat. – *Ibid.*, nov.-déc. 1996, vol. 33, n° 6, p. 314-317
- [6] Utiliser le référentiel des compétences et emplois de l'ADBS. Un exemple : caractériser ses compétences pour évoluer vers d'autres emplois / Sylvie Dalbin, Eric Sutter. – *Ibid.*, janv.-févr. 1997, vol. 34, n° 1, p. 29-32
- [7] Les mobilités des professionnels de l'information / Benoît Roederer ; introduction de Maryse Gailleaux et Sophie Ranjard. – *Ibid.*, juil.-oct. 1996, vol. 33, n° 4-5, p. 235-243



ADBS Editions

**Economie de l'information spécialisée : valeurs, usages professionnels, marchés**  
par Daniel Confland

**Science de l'information et philosophie : une communauté d'interrogations**  
par Marie-France Blanquet

A paraître en juin 1997