

Paul Servais

Université catholique de Louvain

Introduction

La question des compétences de l'archiviste est au cœur de nombreuses réflexions du milieu professionnel et des milieux de formation, et cela depuis de nombreuses années. Pour mesurer l'ampleur du phénomène, il suffit de constater à quel point cette préoccupation fut présente lors de grandes manifestations archivistiques, par exemple au dernier congrès international des Archives de Vienne¹, à la conférence européenne des Archives de Varsovie², de même que lors de rencontres plus focalisées comme la 3^e rencontre des formateurs d'archivistes d'Amsterdam³ ou la 5^e journée des Archives, organisée par les Archives de l'Université catholique de Louvain- Louvain-la-Neuve⁴. Quant aux publications professionnelles, elles confirment l'importance accordée par le monde des archivistes à la problématique des compétences et des qualifications, notamment par le biais de la formation⁵.

¹ Par exemple J.R. CRUZ MUNDETT (U. Carlos III, Madrid) lors de la session *Building new knowledge for archivists : evolving towards a common core curriculum*

(<http://www.wien2004.ica.org/fo/programmes.php?ctNv1=1&ctNv2=29&id=847&dt=&vd=1093427100>, consulté le 11 mars 2006) ; K. UHDE ((Archivschule Marburg) lors de la session *Elaboration d'un nouveau savoir pour les archivistes : l'évolution de l'enseignement sur les archives et la conservation à l'âge numérique*

(<http://www.wien2004.ica.org/fo/programmes.php?ctNv1=1&ctNv2=29&id=141&dt=&vd=1093356900>, consulté le 11 mars 2006) ; D. BONDUE (archiviste de Saint-Gobain, Fr.) lors de la session *Towards successful and relevant training : the competency model*

(<http://www.wien2004.ica.org/fo/programmes.php?ctNv1=1&ctNv2=29&id=437&dt=&vd=1093437000>, consulté le 11 mars 2006). Pour d'autres sessions et intervenants en matière de formation des archivistes, on se reportera au programme disponible à l'adresse <http://www.wien2004.ica.org/fo/programmes.php?ctNv1=7&ctNv2=29&order=1> (consulté le 11 mars 2006)

² La formation est au cœur de la 7^e conférence européenne des Archives, qui s'est tenue à Varsovie du 18 au 20 mai 2006 sur le thème « Archiviste : profession du futur en Europe » (voir <http://www.archiwa.gov.pl/?CIDA=511>, consulté le 20 mai 2006)

³ « Third European Conference for Archival Educators and Trainers » organisée à Amsterdam les 30 et 31 août 2005 (<http://www.ica-sae.org/ecaet3.html>, consulté le 11 mars 2006)

⁴ Dont les actes ont été publiés sous le titre *La formation des archivistes. Pour relever les défis de la société de l'information*, E. VANDEVOORDE (Ed.), Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant, 2006.

⁵ C'est notamment le cœur du Portail International Archivistique Francophone (voir <http://www.piaf-archives.org/>, consulté le 11 mars 2006)

C'est que le métier d'archiviste, sous l'impact des révolutions du monde de l'information et de sa gestion, a profondément évolué au cours des dernières décennies. Les instruments de production d'information se sont multipliés ; les circuits de circulation et de traitement de l'information se sont complexifiés ; les supports de conservation de l'information se sont diversifiés et fragilisés ; les modalités de sécurisation de la communication des informations, tant en terme d'authenticité que de confidentialité, se sont développées et renforcées ; les possibilités de valorisation des archives ont littéralement explosé⁶.

Et s'interroger sur les compétences nécessaires du gestionnaire d'archives (archives en termes de ressources informationnelles stratégiques) ne simplifie rien. Cette interrogation pourrait se formuler de manière un peu différente, en déplaçant l'accent stratégique du document au gestionnaire. Par exemple, on pourrait plutôt se questionner sur les compétences nécessaires du gestionnaire stratégique d'archives.

Un triple constat, résultant à la fois d'analyses de terrain et d'expériences de formation, pourrait d'ailleurs pousser à d'autres formulations de cette interrogation, comme par exemple :

- Quelles sont les caractéristiques, compétences et aptitudes que devrait posséder l'archiviste pour qu'on lui confie la gestion d'archives considérées comme « stratégiques » ?
- Quelles compétences seraient nécessaires pour faire prendre conscience du caractère stratégique des archives ?
- Que faire pour assurer la place que mérite l'archiviste, plus particulièrement peut-être par une de ses caractéristiques essentielles, le souci du long terme ?

En effet, il faut d'abord reconnaître que peu d'archives sont considérées comme stratégiques ou, pour reprendre la terminologie des promoteurs du colloque, comme ressources informationnelles stratégiques. Il suffit pour s'en convaincre de prendre

⁶ Sur bon nombre de ces questions la bibliographie est particulièrement abondante, d'autant qu'elle met à contribution des spécialistes de différentes disciplines et que les rencontres entre archivistes se multiplient. Signalons simplement VANDEVOORDE, E. (Ed), *Les archives électroniques. Un défi pour l'avenir*,

conscience des conditions dans lesquelles ces archives sont conservées, des budgets qui leur sont alloués, des conditions de travail de ceux qui les ont en charge.

Par ailleurs, s'impose immédiatement à l'observateur de terrain la très grande variété des archives stratégiques. Ainsi, il va de soi que dans un hôpital, le dossier médical est un document d'information absolument stratégique. Dans des universités, les dossiers étudiants et les dossiers du personnel académique le sont tout autant. S'ajoute peut-être, dans ce dernier cas, un élément de dossier historique qui n'est pas à négliger. Pour toutes les entreprises, pour toutes les entités et pour toutes les institutions, les dossiers comptables et financiers sont également, du moins pendant une période précise, des documents stratégiques.

Enfin, et ce n'est sans doute pas le moins important, ni le plus positif, il semble bien que dès que les archives sont perçues comme stratégiques, elles ne soient pas confiées à un archiviste, à l'exception peut-être des archives historiques, dont le caractère stratégique n'est évoqué qu'en période de crise.

C'est à partir de trois points de vue différents que je tenterai d'apporter quelques éléments de réponse à ces différentes interrogations. D'abord celui d'un européen, ensuite celui d'un praticien et enfin, celui d'un formateur, identifiant successivement un cadre théorique et ses composantes, les éléments importants de la réflexion récente des professionnels comme formateurs du monde des archives et analysant enfin un cas concret, celui des Archives de l'Université catholique de Louvain, pour déboucher sur les grands traits du portrait de l'archiviste gestionnaire d'archives « devenues stratégiques ».

1. Le cadre théorique

Vue d'Europe, la question du cadre de référence en matière de compétences de l'archiviste se pose de manière particulièrement aiguë. En comparaison avec la situation

Louvain-la-Neuve, Academia Bruylant, 2004 et VANDEVOORDE, E. (Ed), *La communication des Archives : de la communicabilité à l'accessibilité*, Louvain-la-Neuve, Academia Bruylant, 2005.

nord-américaine, la réflexion théorique s'est développée de manière moins intense et elle est plus récente sur le Vieux Continent. Qui plus est, les cultures archivistiques nationales y sont plus diversifiées et vivaces. Enfin, aucun processus de certification équivalent à ceux qui se pratiquent en Amérique du Nord n'y a encore gagné ses lettres de noblesse et une position incontournable, même si des projets en ce sens commencent à se développer.

S'ils restent dès lors encore très limités, c'est pourtant sur eux, plus particulièrement le projet CERTIDOC⁷, que je souhaiterais appuyer mon approche d'un cadre théorique, bien que ce processus de certification et d'accréditation européen n'en soit encore qu'à ses débuts et plutôt au stade de l'inventaire et de l'état des lieux qu'à celui des conclusions et des consensus. Il n'en reste pas moins que la réflexion en cours, qui nourrie de multiples débats, a débouché sur la publication en deuxième édition de deux volumes de l'« euro-référentiel des compétences et aptitudes des professionnels européens de l'information et de la documentation »⁸. Le tableau ci-dessous⁹ permet de prendre connaissance en un coup d'œil des propositions retenues pour servir de base à l'évaluation et à la certification d'un niveau de qualification. Pour en mesurer l'intérêt, il est utile de garder à l'esprit le fait que chacun des items voit son contenu et ses exigences modifiés en fonction de quatre niveaux de qualification¹⁰: assistant, technicien, manager et expert. Chacun d'entre eux est différencié des autres par la prise en compte « des compétences (essentiellement techniques), du niveau de complexité des opérations à réaliser et des degrés d'autonomie, de décision et d'anticipation ». Dans la présentation générale de ces quatre niveaux, les auteurs soulignent en outre le caractère global et totalisant de la notion de qualification, sa nature particulière – composite – et la difficulté qui en résulte de « déterminer le point précis dans la grille évoquée où doit être situé chaque individu ». Finalement, les critères qui semblent susceptibles de distinguer ces quatre niveaux pourraient être :

⁷ <http://www.certidoc.net/fr/> (consulté le 11 mars 2006)

⁸ <http://www.certidoc.net/fr/euref2.pdf>, consulté le 11 mars 2006 et <http://www.certidoc.net/fr/euref1.pdf>, consulté le 11 mars 2006

⁹ Euroréférentiel - Compétences et aptitudes des professionnels de l'I-D

¹⁰ Les auteurs définissent la qualification professionnelle comme « la possession, à un niveau déterminé, des compétences nécessaires à l'emploi » et s'appuient sur la norme AFNOR X 50-750 pour considérer que le niveau de qualification est « la situation d'un individu dans une grille de qualification qui répartit les connaissances et le savoir-faire dans un métier entre différents postes. Le niveau de qualification ».

« le degré plus ou moins grand de liberté dont jouit l'individu vis-à-vis des méthodes, règles et savoirs sur lesquels repose sa profession, depuis celui qui se doit de leur obéir même s'il ne les comprend pas, jusqu'à celui qui est capable de les adapter, de les faire évoluer et d'en élaborer de nouveaux ; le degré plus ou moins grand d'autonomie dont dispose l'individu dans le mécanisme de gestion de l'information ; le caractère plus ou moins complexe des opérations qu'il a à réaliser ».

Un premier élément méritant certainement d'être noté à la lecture du tableau est celui de la distinction entre compétences et aptitudes. Pour les auteurs de l'euro-référentiel, les compétences sont très classiquement définies comme « l'ensemble des capacités nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle (...) », mais la fin de cette définition semble lourde de signification : « (...) et la maîtrise des comportements requis ». L'activité, définie comme « l'ensemble cohérent de tâches élémentaires concourant à un résultat homogène et conservable » est donc le « point de départ de l'analyse » des compétences et les capacités devraient en principe être clairement identifiables et mesurables. Par contre, les aptitudes interviennent directement en appui aux capacités et touchent essentiellement les comportements. Si elles sont très souvent accentuées en premier lieu par les employeurs lors d'une vacance de poste, c'est qu'elles conditionnent souvent « l'efficacité de la personne, sa bonne insertion dans son milieu de travail, la perception de son apport en compétences ». Il n'en reste pas moins que ces « dispositions, naturelles ou acquises, qui induisent des comportements, sont moins souvent et moins finement décrites et analysées », vraisemblablement du fait de leur caractère moins aisément quantifiable, de leur nature vague, de leur valeur trop générale et peu spécifique à un secteur professionnel particulier ainsi que de leur statut de « possibilité positive ». Malgré son caractère encore limité¹¹, l'essai est donc à souligner et à encourager.

Les cinq groupes de domaines de compétences touchent respectivement à l'information, aux technologies, à la communication, aux managements et enfin, aux autres savoirs, chacun constitué selon une logique qui lui est propre. Le premier est le plus important, à

¹¹ Les groupes de travail ont réalisé un inventaire d'une trentaine de domaines de compétences regroupés en cinq groupes, tandis qu'une vingtaine d'aptitudes principales ont été regroupées en six catégories.

la fois en raison du nombre de domaines rassemblés et de son orientation vers le cœur-même du métier. Le second regroupe des domaines rassemblés non pas autour d'une ou de plusieurs fonctions essentielles mais par le recours à des outils « matériels ou intellectuels nés des technologies dites « nouvelles ». Le troisième rassemble des compétences communicationnelles de base, même si elles sont marginales par rapport au processus documentaire proprement dit, parce qu'elles sous-tendent l'ensemble des activités du spécialiste de l'information et de la documentation. Le quatrième rappelle que la gestion est un élément essentiel de toute activité humaine, y compris les processus d'information et documentation, et que sa qualité influence celle de l'information elle-même. Quant au dernier groupe, il permet d'ouvrir les possibilités de certification, en tout cas pour une fraction de l'évaluation, à toutes les disciplines susceptibles de venir en appui à l'exercice du « core business » de l'information et de la documentation.

Tableau récapitulatif des domaines de compétence et des principales aptitudes

Trente-trois domaines de compétence	Vingt principales aptitudes
Groupe I - Information	A - Relations
I01 Relations avec les usagers et les clients	1 Autonomie
I01 Compréhension du milieu professionnel	2 (Capacité de) Communication
I01 Application du droit de l'information	3 Disponibilité
I01 Gestion des contenus et des connaissances	4 Empathie
I01 Identification et validation des sources d'information	5 (Esprit d') Equipe
I01 Analyse et représentation de l'information	6 (Aptitude à la) Négociation
I01 Recherche de l'information	7 (Sens) Pédagogique
I01 Gestion des collections et des fonds	B - Rechercher
I01 Enrichissement des collections et des fonds	1 Curiosité d'esprit
I01 Traitement matériel des documents	C - Analyser
I01 Aménagement et équipement	1 (Esprit d') Analyse
I01 Conception de produits et services	2 (Esprit) Critique
Groupe T - Technologies	3 (Esprit de) Synthèse
T01 Conception informatique de systèmes d'information documentaire	D - Communiquer
T02 Développement informatique d'applications	1 Discrétion
T03 Publication et édition	2 Réactivité
T04 Technologie de l'internet	E - Gérer
T05 technologies de l'information et de la communication	1 Persévérance
Groupe C - Communication	2 Rigueur
C01 Communication orale	F - Organiser
C02 Communication écrite	1 (Faculté d') Adaptation
C03 Communication audiovisuelle	2 (Sens de l') Anticipation
C04 Communication par l'informatique	3 (Esprit de) Décision
C05 Pratique d'une langue étrangère	4 (Esprit d') Initiative
C06 Communication interpersonnelle	5 (Sens de l') Organisation
C07 Communication institutionnelle	
Groupe M - Management	
M01 Management global de l'information	
M02 Marketing	
M03 Vente et diffusion	

M04	Gestion budgétaire	
M05	Gestion de projet et planification	
M06	Diagnostic et évaluation	
M07	Gestion des ressources humaines	
M08	Formation et actions pédagogiques	
Groupe S - Autres Savoirs		
S01	Savoirs complémentaires	

En ce qui a trait aux aptitudes considérées comme « principales », elles sont regroupées autour de six situations : être ou entrer en relation, rechercher, analyser, communiquer, gérer et organiser. Chacune de ces aptitudes peut presque toujours être mise en relation avec un domaine de compétences et les deux situations les plus importantes portent d'une part sur le mode relationnel, d'autre part sur le sens de l'organisation et ses modalités.

Tel quel, le tableau marque davantage une étape dans un processus de définition de critères d'évaluation qu'un aboutissement plein et entier de la description du professionnel idéal. Il n'en reste pas moins que, s'il présuppose un certain nombre de connaissances de base, s'il accentue particulièrement les capacités techniques (auxquelles l'euro-référentiel consacre les pages 35 à 85 de sa description détaillée, alors que les aptitudes sont traitées de la page 91 à la page 93), il insiste explicitement sur l'enjeu que représente la possession de ces aptitudes pour le professionnel de l'information-documentation, donc pour l'archiviste.

2. Expériences de terrain

Dans l'exploration des compétences de l'archiviste gestionnaire de ressources informationnelles stratégiques, les indications émanant du milieu constituent un deuxième point à prendre en compte, qui peut confirmer, compléter, nuancer les prescriptions théoriques. La 5^e Journée des Archives organisée à Louvain-la-Neuve en mai 2005 par les Archives de l'Université catholique de Louvain a permis d'en rassembler un certain nombre sur lesquelles je voudrais m'appuyer. Il est toutefois utile

de rappeler brièvement les contextes qui ont mené à son organisation et la logique qui a présidé à sa structuration.

Concrètement, le premier contexte est sans conteste institutionnel, l'Université catholique de Louvain réfléchissant aux formes, aux contenus, aux localisations et aux associations disciplinaires de sa formation archivistique. Le second contexte est national et étroitement lié aux structures fédérales de l'Etat belge et à leur fonctionnement : depuis de nombreuses années, la Communauté flamande dispose d'un « Inter-university Master in Archivistics », ce qui n'est pas le cas de la Communauté Wallonie-Bruxelles. Cela entraîne un certain nombre de difficultés et constitue un incitant puissant à la création d'un programme francophone. Le troisième contexte est européen : les grandes manœuvres menées autour du projet d'harmonisation européenne des études universitaires, dont le processus de Bologne¹², qui constitue sans doute un des bouleversements les plus importants de l'enseignement supérieur sur le continent européen, rendent le moment d'autant plus crucial. C'est qu'il s'agit de remettre sur le métier les structures de l'enseignement et de la formation, de reprendre les réflexions disciplinaires, de revoir et de retravailler les programmes d'études et de mettre en place un maximum de collaborations nationales et internationales visant à promouvoir des synergies et à enrichir des parcours de formation. Il va de soi que l'archivistique ne fait pas exception à cette règle.

L'objectif de cette 5^e Journée des Archives découlait naturellement de ces contextes : rassembler un maximum d'informations sur ce que devraient être les contenus et les articulations d'un programme de formation à l'archivistique. Quant à la logique ayant conduit à la structuration de la réflexion menée au cours de cette journée :

« elle reposait sur trois présupposés : 1) compte tenu des mutations radicales dans la nature et les perceptions des archives, les attentes vis-à-vis des archivistes ont certainement évolué ; 2) les fonctions traditionnelles des archivistes se sont sans doute enrichies et développées, tandis que de nouvelles compétences venaient complexifier le profil de l'archiviste idéal ; 3) au cours des deux dernières décennies,

¹² Sur ce processus, on pourra se reporter à http://europa.eu.int/comm/education/policies/educ/bologna/bologna_fr.html (consulté le 11 mars 2006),

l'internationalisation des problématiques archivistiques s'est considérablement amplifiée, notamment du fait de la généralisation de la micro-informatique et de la diffusion extraordinaire de nouveaux moyens de communication ».

Elle visait dès lors à identifier « les besoins générés par l'exercice de chaque fonction archivistique, en réintroduisant une perspective de gestion à long terme et en se situant sans équivoque dans une perspective européenne »¹³. Un exposé introductif général posant « le problème de la place des archives dans le fonctionnement et au sens le plus large, dans la vie des organisations » ouvrait la voie à trois sessions. Un premier groupe d'intervenants allait apporter :

« un regard très spécifique sur la profession d'archiviste : celui de ceux qui soit ont recours aux services d'un archiviste, soit collaborent avec des archivistes, soit observent le travail de l'archiviste d'un point de vue professionnel. A chacun d'entre eux, il était demandé d'exprimer, dans sa perspective particulière, ses attentes vis-à-vis des professionnels de l'archivage, qu'elles qu'en soit la nature ou le niveau. Notons à ce propos qu'aucune indication n'était donnée quant à une éventuelle différenciation à introduire entre compétences et aptitudes. »

Un deuxième groupe allait permettre :

« aux archivistes, en tant que tels, d'apporter leur contribution aux débats, cette fois en prenant comme angle d'approche les différentes fonctions à assumer par les membres de la profession. Globalement, il était demandé à chacun des intervenants d'identifier les compétences nécessaires à l'exercice du métier d'archiviste, tenant compte des évolutions récentes du métier, tout autant que des stabilités fondamentales et des principes de base de la pratique archivistique ».

La tâche du dernier groupe d'intervenants, tous les formateurs d'archivistes ou responsables de programmes partiellement ou totalement dédiés à la formation des archivistes et s'appuyant sur les travaux des deux premières sessions, devait notamment

<http://www.toutsurbologne.be/home.asp> (consulté le 11 mars 2006) ou à <http://www.bologna-bergen2005.no/> (consulté le 11 mars 2006)

¹³ SERVAIS, P., Introduction, in *La formation des archivistes*, op. cit., p. 10.

par le partage des expériences, déboucher sur un « Cahier de charges d'une formation archivistique pour le 21^e siècle ».

On ne saurait mieux résumer l'objectif assigné à l'archiviste que par cette phrase de Michel Lespérance : « Trouver, avec d'autres professionnels de l'information, des solutions pratiques à des problématiques constamment renouvelées de gestion et de conservation de la mémoire institutionnelle utile »¹⁴. Dans cet ordre d'idée, les résultats de la journée ont d'abord mis en évidence l'importance des savoirs et des savoir-faire. Il ne saurait être question ici de reprendre l'ensemble des éléments de chaque contribution. Relevons simplement l'un ou l'autre exemple. Ainsi, Philippe Henwood met en évidence, d'après le point de vue de l'archiviste public, un certain nombre de savoirs indispensables mais également de savoir-faire très concrets. S'appuyant sur le référentiel pour les métiers des archives en cours de constitution au sein des Archives de France, il énumère ainsi cinq domaines de compétences¹⁵ : cadre réglementaire et organisationnel¹⁶ ; conservation, collecte et traitement¹⁷ ; communication¹⁸ ; valorisation¹⁹ ; conduite de projet²⁰.

¹⁴ LESPERANCE, M., Les archives dans l'organisation. La mémoire institutionnelle utile, in La formation des archivistes, op. cit., p.40.

¹⁵ HENWOOD, Ph., L'archiviste public en France aujourd'hui. Missions, activités, compétences, in La formation des archivistes, op. cit., pp. 53-54.

¹⁶ Connaître l'organisation administrative et son fonctionnement (État, collectivités locales), le droit du travail, le statut des personnels, les règles d'hygiène et de sécurité, les techniques de gestion des ressources humaines et de management d'équipes. Connaître les règles de la comptabilité publique, notamment en matière de marchés publics. Savoir définir une organisation pertinente des secteurs d'activité et des relations de travail interne. Savoir définir et gérer un budget.

¹⁷ Connaître les règles de conservation préventive, de restauration ; connaître les règles et techniques des bâtiments d'archives. Connaître les normes applicables à la conservation des différents supports de production d'archives. Savoir diagnostiquer l'état de conservation des fonds et les éventuelles causes structurelles dont il dépend ; savoir déterminer les bons et mauvais fonctionnements induits par le bâtiment ; savoir établir un programme de bâtiment.

Connaître les fonds conservés dans son service et les fonds extérieurs susceptibles de les compléter ou les documenter. Savoir organiser une collecte pertinente des fonds publics, prospecter et faire entrer les fonds privés de son territoire. Comprendre le fonctionnement administratif des services producteurs pour faciliter les opérations de conseil aux administrations ainsi que de collecte et de traitement des archives.

Connaître les techniques de traitement des fonds et maîtriser les sciences qui y concourent : paléographie, diplomatique, sigillographie, techniques de classement et de catalogage, outils informatiques. Connaître les règles de gestion des archives courantes, intermédiaires et définitives, notamment les procédures réglementaires et normatives (*records management, évaluation et sélection, archives électroniques*) et la réflexion internationale dans ces domaines. Savoir organiser un fonds ou diriger des travaux de classement, rédiger ou corriger un inventaire.

¹⁸ Connaître les règles de droit en matière de communication d'archives et de propriété intellectuelle. Savoir communiquer et diffuser les documents à bon escient et à qui de droit.

Du point de vue de l'évaluation, Fr. Burgy, n'hésite pas à insister sur les compétences archivistiques au sens le plus strict, caractérisées à la fois par « des connaissances théoriques essentielles et d'une maîtrise suffisante de leurs méthodes et de leurs instruments »²¹. Il constate cependant que des compétences scientifiques ou techniques peuvent être indispensables pour des services spécifiques ou des fonctions spécialisées²². C'est l'occasion pour lui de souligner que « parmi ces multiples compétences scientifiques, l'histoire a pleinement sa place »²³, un point de vue que partage pleinement Chr. Nougaret en matière de description et de valorisation²⁴. A l'audition des communications, aux accentuations des discussions, à la lecture des contributions, il est cependant apparu que, aussi essentiels soient-ils, ces savoirs et savoir-faire n'épuisaient pas les attentes vis-à-vis de l'archiviste. Toutes les interventions ont ainsi souligné l'importance des savoir-être. C'est déjà le cas de Philippe Henwood lorsqu'il liste parmi les

« Compétences en matière de « Savoir être » : le sens du service public, une parfaite intégrité. (...) le sens de l'organisation, de la méthode, des capacités d'analyse et de synthèse, la maîtrise de la gestion du temps, l'esprit concret, la rigueur, le sens de l'économie, la maîtrise des délais, la capacité à anticiper, évaluer, comparer, définir des priorités, le pragmatisme, le sens des relations, du dialogue, des capacités de négociation (...) »²⁵.

Fr. Burgy va dans le même sens lorsqu'il souligne que :

¹⁹ Connaître l'histoire de son pays et plus particulièrement de son territoire, notamment en matière de droit et d'institutions ; connaître les tendances de la recherche.

Connaître les règles de la muséographie et de la scénographie ; connaître les attentes des publics, les outils de médiation et de communication écrite, orale, multimédia. Savoir concevoir une exposition et proposer des outils de médiation en combinant une présentation scientifique et des outils accessibles à tous, y compris les publics empêchés.

²⁰ Savoir élaborer un projet scientifique et culturel sur la base d'objectifs accessibles, mesurables, mobilisateurs, adaptés aux moyens financiers et humains de la structure. Connaître la méthodologie de projet et son évaluation. Rechercher et associer des partenaires publics et privés aussi bien financiers que culturels, éducatifs... »

²¹ BURGY, Fr., L'évaluation et l'acquisition. De la formation des archivistes à la constitution du patrimoine archivistique, in *La formation des archivistes*, op.cit., pp. 117-118.

²² Ibidem, pp. 119-120

²³ Ibidem, p.120.

²⁴ Nougaret, Chr., La description et la valorisation. Enjeux scientifiques de la formation des archivistes, in *La formation des archivistes*, op.cit., pp. 123-133.

« Si l'archiviste est un gestionnaire de l'information organique, cette gestion ne se limite pas à l'horizon des seuls documents : l'information organique est produite, reçue, conservée, consultée, exploitée par des personnes. Concernant l'évaluation et l'acquisition en particulier, l'archiviste doit impérativement tenir compte des personnes qu'il est amené à rencontrer lorsqu'il exerce ces fonctions archivistiques²⁶.

C'est également, et peut-être encore plus l'accent que souhaite apporter Philippe Bigot lorsqu'il mentionne le pré-requis des compétences techniques, quelle que soit la classification des spécialistes que l'on privilégie²⁷. Il insiste toutefois sur le charisme²⁸, l'intelligence et la culture²⁹, l'esprit synthétique et créatif³⁰.

²⁵ HENWOOD, Ph., op.cit., p. 54.

²⁶ « avec les personnes qui dans les organisations créent, reçoivent, utilisent quotidiennement les documents – employés, cadres, dirigeants – l'archiviste doit créer et mettre en place les instruments d'évaluation et élaborer les instruments d'acquisition ; il doit négocier avec les donateurs ou les déposants potentiels afin d'établir des conditions satisfaisantes pour les deux parties. Dans l'évaluation, il doit faire appel à des experts lorsque les documents traitent d'un domaine qu'il maîtrise mal, ou qu'il ne maîtrise pas du tout, et trouver avec leur aide comment équilibrer les critères de sélection basés sur la provenance avec d'autres critères fondés sur les contenus.<...>

Le nouvel archiviste devra ainsi

- savoir négocier dans le respect des intérêts légitimes des différentes parties ;
- savoir faire face aux « clients difficiles », pour reprendre une expression de nos collègues bibliothécaires ;
- savoir convaincre des personnes qui *a priori* ignorent tout des archives et de l'archivistique, et qui n'en feront jamais leur préoccupation dominante ;
- savoir constituer et entretenir autour de lui un réseau de compétences auxquelles il puisse régulièrement faire appel ;
- savoir adapter son discours à la diversité de ses interlocuteurs : il faut apprendre à « parler le même langage » avec chacune et chacun d'eux, directeur comme employé, docteur en physique nucléaire comme président d'une société de gymnastique ou héritier d'artiste ;
- savoir percevoir, derrière les mots et les attitudes, les non-dits et les enjeux cachés », BURGY, Fr., op.cit., pp. 118-119.

²⁷ « nous pouvons identifier plusieurs modèles de spécialistes en gestion d'archives :

- Les **spécialistes des modes opératoires** (traditions nationales).
- Les **spécialistes de moyens** appuyés sur la division « technologique », comme par exemple les archives anciennes ou électroniques.
- Les **spécialistes des domaines d'application** basés sur des responsabilités fonctionnelles de type « public », « privé » ou de domaine réservé du type santé ».

BIGOT, Ph., Le consultant entrepreneur en archives, in La formation des archivistes, op. cit., pp. 57-60.

²⁸ parce que notre Archiviste fédère, orchestre, délègue, coordonne, stimule les protagonistes des missions de gestion des archives, Ibidem, p.59.

²⁹ parce que notre Archiviste est au service des producteurs d'archives, il devra pouvoir s'adapter, anticiper, projeter, évaluer avec discernement et mettre en application avec succès ses missions, Ibidem, p.59.

³⁰ parce que notre archiviste s'approprie, s'imprègne régulièrement et rapidement de grandes quantités d'informations, que celles-ci sont interdépendantes et qu'elles ont un impact sur son objectif, il les utilise au fur et à mesure, en les combinant dans un jeu de construction opérationnel immédiatement adopté par les utilisateurs, Ibidem, p.59.

D'une certaine manière, Claude Minotto place la barre encore plus haut puisqu'il assigne à l'archiviste la nécessité absolue de projeter une vision et d'exercer un leadership pour obtenir les ressources et le mandat nécessaires à la mise en oeuvre de ces missions³¹, dressant en conclusion un profil d'archiviste « gestionnaire » bien au-delà du technicien de l'archivistique : visionnaire³², rassembleur³³, pragmatique³⁴, persistant³⁵, reconnaissant³⁶.

Quoi qu'il en soit, il est frappant de constater que si les connaissances techniques semblent aller de soi, aucun domaine d'exercice du métier d'archiviste, du moins au niveau le plus élevé de la profession (celui de la mise en place et de la gestion des systèmes d'archivage), ne semble pouvoir faire l'économie de ces aptitudes, parfois si vagues et évoquées par l'Euro-référentiel.

3. Une étude de cas : les Archives de l'Université catholique de Louvain

La multiplication des études de cas, qu'il s'agisse de réussites ou d'échecs, devrait permettre d'éprouver tant ces affirmations théoriques que ces opinions issues du terrain. Force est malheureusement de constater que celles qui sont publiées sont relativement peu nombreuses, voire, dans le cas qui nous occupe, peu contributives. L'évaluation quinquennale réalisée en 2005 pour les Archives de l'Université catholique de Louvain devrait pourtant permettre de cerner quelques éléments empiriques. C'est que de 1999 à 2004, la situation des Archives de l'Université a considérablement évolué. Le mandat et

³¹ MINOTTO, Cl., La gestion des archives. Vision et pragmatisme, in La formation des archivistes, op.cit., pp. 79-111.

³² Le gestionnaire doit posséder et partager avec ses collaborateurs cet engagement profond, typique de la profession, envers la mémoire documentaire. Cet attachement indéfectible à la mission lui permettra de concevoir un avenir intéressant et prometteur pour les archives, Ibidem, p. 110..

³³ La vision doit être mobilisatrice. Le gestionnaire doit pouvoir rassembler autour de cette vision tous les intervenants dans un ordre efficace, à l'interne et à l'externe, à l'aide de son réseau, Ibidem, p. 110..

³⁴ Le visionnaire est un rêveur pratique, et opportuniste. Il doit savoir traduire les idées en réalisations concrètes, Ibidem, p. 110.

³⁵ Le gestionnaire d'archives, entre tous, agit de façon importante pour le long terme. Il doit être tenace, Ibidem, p. 110.

³⁶ La mission des archives se réalise par l'intermédiaire et avec la collaboration du personnel, et des nombreux producteurs et utilisateurs de documents. Le gestionnaire d'archives a un certain nombre de priorités, il a des milliers de clients, il a (parfois) du personnel, et il a un patron. Il doit s'assurer que la

les missions des Archives de l'UCL ont été précisés. Les moyens humains et matériels mis à leur disposition ont été développés, stabilisés, coordonnés et restructurés. Les actions entreprises ont été redéployées en fonction des priorités approuvées par les Autorités de l'Université. Finalement, la prise en charge des archives de l'Université dans toutes leurs dimensions a débouché sur une double affirmation, d'une part dans le champ de l'histoire des universités, d'autre part dans celui de la discipline archivistique. Dans un cas comme dans l'autre, il en a résulté une véritable reconnaissance collégiale, tant au niveau institutionnel, national qu'international. Intra et extra muros, les lignes de force de l'action des Archives de l'Université se sont simultanément intéressé à :

- 1) la valorisation patrimoniale et la communication, d'abord par le biais de publications, d'expositions, de colloques, de réalisations de clips vidéos, de la mise sur pied d'un site Web, mais aussi, de manière somme toute très classique, par la mise en place de programmes de conservation préventive et de restauration, la création de nouvelles archives, l'acquisition, le classement et l'inventorisation de nombreux fonds ;
- 2) la coordination : par l'établissement de plans de classement facultaires et départementaux et la participation à l'élaboration d'un cadre conceptuel pour l'archivage électronique ;
- 3) la formation : par l'organisation chaque année d'une double *Journée des Archives*, ouverte aux membres de l'Université rencontrant dans leur travail, scientifique ou administratif, des questions d'archives et d'archivage ainsi que la création, en partenariat avec le service de la Formation du personnel, d'un module de formation au classement et à l'archivage dans les différents services administratifs ;
- 4) le développement de partenariats privilégiés avec des centres conservant des archives à l'Université.

C'est le cas, particulièrement de l'ARCA, Archives du Monde catholique. Ce centre, lieu de sauvegarde et de valorisation des archives du monde catholique en Wallonie et à Bruxelles, est rattaché institutionnellement au Département d'histoire comme Centre de

reconnaissance des archives soit témoignée à ces personnes pour leur appui et pour l'intérêt manifesté, Ibidem, p. 110.

recherches. Pour son développement, l'ARCA bénéficie seulement des dons de personnes ou d'institutions intéressées par la sauvegarde de ce type d'archives. La logistique du centre est assurée par les archives de l'Université : fonctionnement et équipement, réserves et magasins de stockage, synergies possibles au niveau des salles de lecture et de certains matériels, aide ponctuelle pour des publications, etc. Des liens existent également avec les Archives Dupriez, les Archives G. Lemaître, les Archives Blondel, les Archives Carnoy, etc.

L'ADCP, Service des relations publiques de l'Université, est devenu un partenaire naturel et privilégié des Archives, tant dans sa recherche d'information que dans l'organisation de manifestations où intervient l'histoire de l'université et celle de ses membres. Les deux services ont déployé des actions communes de promotion de l'UCL. Ils ont, d'autre part, convenu d'une politique de versement dans les collections des Archives, des documents audiovisuels dont l'ADCP n'a plus d'usage au-delà de l'actualité. Les services mutuels entre les Archives et le Centre Audiovisuel de l'UCL sont devenus nombreux. Les Archives offrent recherches documentaires et iconographiques tandis que l'UCL offre des services pour des enregistrements, des réalisations, et des migrations technologiques. Le SIA, Service d'informatique administrative, et le Service des Archives ont également été amenés à établir des partenariats quant à la réalisation effective et à l'encadrement des procédures relatives à l'établissement d'un archivage électronique.

Globalement, au terme de ces cinq années, les Archives de l'Université ont amplifié leur mission patrimoniale, mais ont également pris en charge des archives aussi stratégiques que les dossiers du Rectorat, de l'Administrateur général, du Service du Personnel et des Facultés, avant d'être appelées à la rescousse des gestionnaires des dossiers étudiants. Elles sont devenues un des interlocuteurs et un des acteurs « évident » ou « stratégique » du système global de gestion institutionnel de l'information. Les moyens institutionnels qui leur ont été attribués (un indicateur qui trompe rarement) sont passés de 1 à 7 personnes physiques, soit de 1 à 4,5 (équivalent temps-plein).

Toute la question est, dès lors, de comprendre pourquoi et, peut-être plus spécifiquement, quels facteurs ont poussé à cette évolution.

A première vue, on peut en identifier trois.

D'une part les circonstances ont été favorables. Au cours de la période, l'Université a consacré un certain nombre de moyens à la célébration de son 575^e anniversaire. La composante historique de l'événement tombait sous le sens et avec elle la nécessité de pouvoir recourir à un service d'archives performant. Simultanément, trente années après le déménagement consacrant la séparation des deux composantes, flamande et francophone, de l'Université de Louvain, les locaux construits dans les années soixante-dix atteignaient petit à petit leur point de saturation et les demandes d'avis sur les documents à conserver ou à éliminer se multipliaient. Le besoin d'une expertise archivistique s'en faisait d'autant plus sentir, encore renforcé par les évolutions technologiques et socio-juridiques.

D'autre part la position institutionnelle et hiérarchique des Archives a été renforcée. Comme traditionnellement, le Directeur des Archives est resté un membre du personnel académique, rattaché au Département d'Histoire. L'habitude de rendre directement compte à l'Administrateur général s'est maintenue. La mise en place d'une Commission Scientifique des Archives a accru le poids du service.

Enfin, et c'est sans doute un élément déterminant, notamment en matière de compétences, les membres des Archives de l'Université ont pu valoriser, collectivement, les atouts individuels de chacun. Tous sont universitaires ; la très grande majorité ont une formation d'historien du 2^e ou de 3^e cycle ; tous, sans avoir nécessairement une formation formelle en archivistique, ont une expérience concrète et parfois de longue durée de la gestion des archives ; tous disposent d'un entraînement important à la communication écrite, orale, interpersonnelle, ... ; tous sont entrés dans les programmes de formation continuée nécessaires.

L'ensemble de ces potentialités – le mot compétence serait-il vraiment adéquat pour en rendre compte – a permis la mise en œuvre d'une politique à la fois réactive et proactive, simultanément à l'écoute des utilisateurs du système d'information et des Autorités de l'Institution, insistant sur le service à rendre et la valorisation plus que sur l'obligation, voire la sanction. Dès lors, l'action des Archives de l'Université, loin d'apparaître comme une contrainte supplémentaire imposée « top-down », a été ressentie comme une prise en considération des problématiques de terrain et accueillie par bien des utilisateurs comme une sécurité rassurante et un soulagement.

Somme toute, l'expérience des Archives de l'Université catholique de Louvain a confirmé le caractère essentiel des « aptitudes » ou encore des « savoir-être », même si les compétences – savoirs et savoir-faire – les sous-tendent nécessairement. Et parmi les aptitudes, c'est incontestablement celles qui impliquent le relationnel sous toutes ces facettes qui ont joué le rôle déterminant.

D'autres analyses de cas permettraient cependant de souligner avec force que seules les aptitudes relationnelles sont radicalement insuffisantes pour assurer la prise en charge d'archives quelles qu'elles soient, et a fortiori « ressources informationnelles stratégiques ».

Conclusion

En bref, au vu de ces cadres théoriques, de ces réflexions appuyées sur de multiples expériences de terrain et de cette étude de cas spécifique, quelles pourraient être les compétences, les aptitudes ou les caractéristiques attendues du gestionnaire d'archives stratégiques ou, comme je l'évoquais au début de cet exposé, du gestionnaire stratégique d'archives ?

Il me semble qu'elles sont au nombre de cinq.

1) Cet archiviste doit être un généraliste des sciences de l'information et de la documentation : cette connaissance globale du domaine lui permet en fait de se poser et d'être accepté comme un interlocuteur pour tous les intervenants dans la chaîne de traitement documentaire dont il peut, par le fait même, prendre en compte les attentes, les exigences. Cette connaissance générale d'un secteur sera en outre un élément important de reconnaissance communautaire.

2) Cet archiviste doit être un spécialiste du document stratégique de son organisation. S'il travaille dans une compagnie d'assurance, il doit naturellement maîtriser parfaitement les différents éléments et leurs significations pour la composition du dossier d'assurance. S'il travaille dans un hôpital, il doit être spécialiste de l'analyse et de l'interprétation du dossier médical. En somme, il doit pouvoir identifier l'important et l'accessoire et mettre ses compétences de gestion au service du métier de son organisation. Ces deux éléments sont susceptibles de lui apporter d'une part la reconnaissance professionnelle, d'autre part la crédibilité professionnelle sans laquelle il ne peut prendre sa place dans l'institution.

3) Cet archiviste doit être un spécialiste de la communication et de la promotion, comme un intervenant l'a dit et comme Carol Couture l'a parfois souligné, il doit être capable de « se faire beau », c'est-à-dire non pas s'attribuer des compétences, des aptitudes ou des caractéristiques qui ne sont pas les siennes, mais ne pas hésiter à communiquer sur les compétences et les atouts qu'il possède effectivement. Cette capacité à communiquer sera un élément fondamental de reconnaissance, et donc de crédibilité institutionnelle.

4) L'archiviste doit posséder créativité et flexibilité. S'il va de soi que l'on attend de lui une maîtrise parfaite des principes de la discipline, du contexte des sciences de l'information et de la communication et des principes du domaine dans lequel il exerce cette discipline, il n'en reste pas moins qu'au niveau de l'archiviste gestionnaire, il doit être capable d'improviser, d'adapter, de réorganiser, de manière à répondre au plus près aux attentes de ses employeurs, aux attentes des utilisateurs d'archives, tout en respectant les éléments fondamentaux du métier d'archiviste. Il s'agit en quelque sorte d'un « kit de survie » personnel et professionnel.

5) Enfin, cet archiviste doit être un spécialiste de la réflexion à long terme : on est ici à la jointure traditionnelle entre le métier des archives et le métier de l'historien. En Europe de manière tout à fait traditionnelle, la plupart des archivistes sont également des historiens et même si cette question peut être discutée, même si la conjonction des formations historiques et archivistiques peut être mise en question, la réflexion sur le long terme, la prise en compte de la conservation, de la communication, de l'utilisation au travers des années, voire des siècles, pourrait bien être considérée comme la valeur ajoutée de l'archiviste.