



**HAL**  
open science

## Du réseau à l'organisation apprenante : l'animation de la fonction IST

Odile Hologne

► **To cite this version:**

Odile Hologne. Du réseau à l'organisation apprenante : l'animation de la fonction IST. Documentaliste, 2013, 50 (2), pp.38-39. 10.3917/docs.502.0038 . hal-02643312

**HAL Id: hal-02643312**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02643312>**

Submitted on 28 May 2020

**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.

## **Article - version Auteur**

Version publiée <http://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2013-2-page-38.htm>

### **Documentaliste-Sciences de l'Information**

**2013/2 (Vol. 50)**

78 pages

Editeur

A.D.B.S.

DOI 10.3917/docsi.502.0038

## **Du réseau à l'organisation apprenante : l'animation de la fonction « Information scientifique et technique » de l'Inra**

Odile Hologne - Inra, DV-IST, F 78026 Versailles Cedex

### **L'IST à l'Inra**

Cette fonction regroupe les métiers des familles « documentation » et « édition » de la « Branche d'activité professionnelle » F<sup>1</sup>, soit environ 160 personnes pour près de 3500 scientifiques. Ces personnels IST sont disséminés dans différentes structures de recherche ou administratives où ils sont les seuls représentants de leurs compétences. Le pilotage est assuré par une direction déléguée à l'IST au sein de la direction de la valorisation rattachée au directeur général en charge de la recherche.

L'évolution très rapide des technologies de l'information a impacté fortement ces métiers : le chercheur n'a plus besoin du lieu « bibliothèque », ni de la médiation du bibliothécaire, pour l'accès à l'information. Ces évolutions ont un impact sur l'offre de service de la fonction, les compétences et les modalités d'intervention des professionnels.

Dans un contexte de malaise grandissant, la direction générale a demandé une réflexion sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences de l'IST qui s'est traduite début 2006 par la création du projet « FuturIST » : futur de la fonction IST. Ce projet de type « conduite du changement » est décrit dans un article<sup>2</sup> accessible dans notre archive institutionnelle Prodinra.

### **Les limites du réseau**

Dans les années 2000, la fonction IST disposait d'une liste de diffusion interne « ISTinfo » à laquelle tous les personnels IST étaient abonnés. Cette liste modérée par des animateurs servait de canal de diffusion d'une information officielle. Les contributions des acteurs du réseau, bien que possibles,

---

<sup>1</sup> [http://referens.univ-poitiers.fr/version/men/liste\\_emplois.asp?dcp=FF&corps=%25&intitul=&Submit2=Trouver+%21](http://referens.univ-poitiers.fr/version/men/liste_emplois.asp?dcp=FF&corps=%25&intitul=&Submit2=Trouver+%21)

<sup>2</sup> Hologne, O., Boudet-Bône, F. (2012). FuturIST : un projet pour accompagner l'évolution des métiers de l'information scientifique et technique. Cahier des Techniques de l'INRA, 5-12.  
<http://prodinra.inra.fr/?locale=fr#ConsultNotice:178386>

restaient timides. Des réunions annuelles « point sur les projets », rassemblaient les ingénieurs et assistants ingénieurs sans les techniciens (70% des effectifs). A ce réseau d'échange national, se superposait des réseaux locaux ou des réseaux de départements de recherche animés par les responsables IST de ces structures. C'est le dispositif « département » qui était le plus fécond pour l'émergence de projets collectifs tels que les bases de publications (remplacées par ProdInra) ou des dispositifs de veille tel que Thémaclac<sup>3</sup> du Département SAE2. Le dispositif national d'animation, basé sur un modèle de diffusion d'information « top-down » tant via la liste de diffusion que les réunions, ne favorisait pas l'implication des acteurs potentiels isolés dans leurs structures. Les projets collectifs étaient peu nombreux, Les différents réseaux renforçaient le cloisonnement.

## Vers une organisation apprenante

Lors de la dernière étape du projet FuturIST, la nécessité de faire évoluer cette animation est devenue de plus en plus prégnante. Le comité de pilotage a validé la création de pôles de compétences avec une double finalité :

**Une finalité Métier** : renforcer l'animation et développer des centres de ressources permettant aux professionnels de disposer d'outils et de méthodes partagés, de bénéficier de formations pour enrichir ou diversifier leurs compétences, de rompre l'isolement induit par les multiples rattachements administratifs ;

**Une finalité Service** : contribuer à développer l'offre de services aux scientifiques en s'adaptant aux nouveaux besoins, proposer de nouveaux services tout en veillant à l'équité d'accès sur tous les sites ;

L'organisation générale repose sur :

- une équipe « noyau dur » avec un ou des animateurs et des personnes se consacrant à temps plein ou partiel aux activités du pôle. Elle initie et met en œuvre les actions ;
- un comité chargé d'orienter les travaux, de conseiller, de prioriser les actions ...
- Les documentalistes peuvent être des « contributeurs » ou des « utilisateurs » des pôles. S'ils sont des contributeurs, ils ne participent pas à l'activité de plus de deux pôles et ils déclarent explicitement leur implication.
- des groupes de travail ou des équipes projet composés en fonction des sujets à traiter, à durée de vie limitée
- un budget pour la mise en œuvre des projets

Neuf pôles<sup>4</sup> ont été créés pour répondre aux besoins des scientifiques identifiés dans le projet FuturIST. Pendant leur conception, les animateurs ont été formés au management. Des actions de communication ont été ciblées tant vers les documentalistes que leur hiérarchie. Pour les documentalistes, il s'agissait de les motiver pour s'impliquer dans les pôles, quant à la hiérarchie scientifique, il s'agissait de lui faire comprendre que l'implication de leur documentaliste n'était pas en compétition avec leur activité courante. Pour les 2 cibles, il s'agissait donc de mettre en avant les bénéfices : *un investissement dans le collectif est nécessaire pour développer les compétences et les*

---

<sup>3</sup> Thémaclac <http://www1.montpellier.inra.fr/themaclac/>

<sup>4</sup> Veille, bibliométrie, open access, gestion des connaissances, édition, services de proximité, Technologies de l'IST, Formation, communication

*outils des professionnels IST. En retour, cet investissement bénéficie à chacun dans ses activités et dans ses projets.*

## **Forces et faiblesses du dispositif**

Ce dispositif repose sur un fonctionnement non hiérarchique, sa cohésion repose sur l'énergie que chacun y consacre, proportionnelle aux bénéfices qu'il en retire. Les animateurs dont la mission est définie dans une « fiche de fonction » générique ont pour rôle principal de faire circuler l'information, de favoriser l'émergence de projet, d'organiser la veille, de gérer les moyens financiers mis à disposition du pôle pour la mise en œuvre des projets arbitrés. La reconnaissance du rôle des animateurs a été un point difficile puisque leur entretien annuel est réalisé par un responsable hiérarchique qui ne connaît pas l'IST (Directeur d'unité de recherche ou de service administratif ...). La prise en compte du rôle d'animateur par la commission d'évaluation des ingénieurs a été importante pour valoriser cette activité dans leur progression de carrière.

La fonction IST est devenue une organisation apprenante<sup>5</sup> selon les 5 critères de Garvin<sup>6</sup> car nous pouvons avec ce dispositif de pôles :

1. Résoudre les problèmes en groupe ;
2. Expérimenter via des projets ou des preuves de concept ;
3. tirer les leçons des expériences, des succès comme des échecs ;
4. apprendre avec les autres ;
5. transférer les connaissances en les formalisant et les diffusant.

Des exemples concrets sont identifiables dans chacun des 5 items ci-dessus et décrits dans notre numéro spécial du Cahier des Techniques<sup>7</sup>. Toutefois nous prenons insuffisamment le temps de tirer les leçons de nos expériences et l'apprentissage avec les autres, scientifiques ou partenaires reste un challenge.

Nous avons pu ainsi impliquer les professionnels IST dans la dynamique de la fonction et maintenir leur engagement dans les projets en réinvestissant dans les outils et les compétences grâce à un plan de formation national. Le maintien de la motivation reste un challenge permanent.

Notre offre de service est devenue plus visible auprès des scientifiques, notamment grâce à un site intranet qui donne accès aux services en ligne. Les activités de formation sont un véritable vecteur de promotion de nos compétences et services. Ce dispositif d'animation de la fonction IST est devenu un exemple transposé dans d'autres fonctions à l'Inra.

---

<sup>5</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation\\_apprenante](http://fr.wikipedia.org/wiki/Organisation_apprenante)

<sup>6</sup> <http://w3.ualg.pt/~mzacaria/gic/HBR-Building-a-Leaning-Organization.pdf>

<sup>7</sup> Marchoux, E., Hologne, O. (2012). *L'Information Scientifique et Technique à l'Inra, des compétences au service de la recherche*. Paris: INRA. <http://prodinra.inra.fr/?locale=fr#ConsultNotice:179218>