



Processus de mutualisation dans les organisations info-documentaires

Mabrouka El Hachani

► To cite this version:

Mabrouka El Hachani. Processus de mutualisation dans les organisations info-documentaires : Quelques éléments de réflexion. ISKO MAGHREB - International Conference : Concepts and Tools for Knowledge Management (KM), Nov 2012, Hammamet, Tunisie. pp.17-25. hal-00800049

HAL Id: hal-00800049

<https://hal.science/hal-00800049>

Submitted on 3 Sep 2013

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.

Processus de mutualisation dans les organisations info-documentaires : quelques éléments de réflexion

Mabrouka EL HACHANI, elico Lyon3

mabrouka.el-hachani@univ-lyon3.fr

Abstract— Quelles sont les raisons qui poussent des organisations de toute sorte à vouloir mutualiser leurs activités ? Les situations dans le cadre des unités documentaires sont diverses de manière globale et plus particulièrement dans les organisations de type institutionnel ou associatif. Comment les professionnels de l'information peuvent-ils à l'ère du numérique envisager la mutualisation ? Comment collaborer avec une autre entité tout en conservant une partie de soi ? Sur quelle base doit-on aujourd'hui élaborer un projet de mutualisation ? Telles sont les questions abordées dans ce travail de recherche.

Index Terms— Mutualisation ; pratiques informationnelles numériques ; travail collaboratif ; réseau ; management de l'information ; mutations des métiers

I. INTRODUCTION

Aujourd'hui le terme *mutualisation* est devenu un terme à la mode et difficile à appréhender, aussi convient-il d'essayer d'en définir les contours afin de mieux comprendre ce que recouvre cette notion. Le dictionnaire de la langue française Le Larousse en ligne explique que la mutualisation désigne le « fait de mutualiser ». Si l'on va plus loin dans l'exploration de ce champ sémantique, on trouve la définition de *Mutualiser* :

- *Faire passer (un risque, une dépense) à la charge d'une mutualité, d'une collectivité.*
- *Donner à un organisme la forme d'une mutuelle ; s'inspirer des principes de la mutualité.*

La mutualisation a également pour référent la *mutualité* défini par le Larousse comme étant un « *Système de solidarité entre les membres d'un groupe, à base d'entraide mutuelle* »

Ainsi la mutualisation s'inscrit dans un système d'échange et de partage incluant donc à la fois les moyens de production, les moyens de communication, les services, les emplois etc.

Pour [20] *mutualiser* fait référence à la fois à un concept et à une démarche. Celui-ci explique que c'est un concept dans la mesure où cela renvoie à : « [...] *partenariat, économies d'échelle, optimisation, gain de temps, projet coopératif, valeur ajoutée (...)*¹, ». Il précise qu'il convient de bien

circonscrire l'objet de cette mutualisation (logique économique ou managériale, technologique, valorisation du fonds documentaire, etc.). Ce système d'échange est ainsi basé sur des moyens humains, matériels, financiers, techniques et intellectuels.

C'est également une démarche dans la mesure où la mutualisation nécessite une étude prospective pour définir une stratégie à mettre en œuvre, la question du « comment » est donc ici primordiale.

Il convient dès lors d'essayer de cerner cette notion de mutualisation et de voir comment elle est perçue et appliquée aujourd'hui dans les structures info-documentaires. Notre préoccupation concerne avant tout le monde info-documentaire et les questions relatives aux transformations et changements impliqués à la fois par le numérique et par une mutualisation.

II. COMPRENDRE LA NOTION DE "MUTUALISATION"

A. *Management de l'information en contexte de réseau.*

De nombreux travaux [10, 18,] ont démontré combien il était important de tenir compte du rôle stratégique de l'information dans les organisations.

Le travail de [21] sur le management de l'information dans les organisations montre la pertinence d'une approche systémique. Elle propose en effet d'envisager la place de l'information dans les organisations sous la lumière du modèle de la complexité d'Egar Morin. Elle n'est pas la seule à avoir exploité cette approche théorique.

[15] expose sa compréhension de la relation du couple complexité-stratégie. Tout d'abord, il insiste sur le fait que l'action et la stratégie n'ont d'existence et de consistance qu'à travers un processus dont le fondement repose sur le principe de complexité. Ainsi, une stratégie consisterait à comprendre des situations afin de mettre en place un dispositif d'actions mis en pratique par l'individu. De fait, une stratégie basée sur un modèle classique serait extrêmement réductrice sur le plan de la pertinence des solutions à apporter à des situations et donc inefficace au niveau des actions. D'ailleurs [21] reprend

1 Dujardin, Brigitte, « Mutualiser pour répondre à de nouveaux

besoins », *BBF*, 2006, n° 5, p. 101-102 [en ligne]
<<http://bbf.enssib.fr/>> Consulté le 07 septembre 2012

la théorie de A. C. Martinet sur la notion de « stratégie ». La pensée complexe appliquée aux sciences de gestion, explique l'auteur, « [...] utilise des raisonnements par allers et retour (local, global) elle mobilise des savoirs divers, elle développe des aptitudes flexibles (discernement, différenciation, tolérance, etc.) [...] »². Ainsi, l'alliance de la complexité et de la stratégie confère à ce mode organisationnel une approche dynamique censée favoriser la production et l'optimisation des connaissances produites ensemble. C'est ainsi que [22] définit les communautés de bonnes pratiques, véritable « lieu » de capitalisation des expériences, grâce à une démarche ouverte à l'apprentissage dans une dimension collective. Comme le souligne [17], « L'approche « communautés » est basée sur le mandat que l'entreprise donne à des communautés désignées (proches du groupe de travail), avec des objectifs, des livrables, un reporting, etc. faire évoluer de façon coordonnée et partagée les pratiques des métiers ; accompagner les évolutions stratégiques ou de marché ; faciliter le partage de bonnes pratiques ; capitaliser sur les expériences d'un groupe ; augmenter la cohésion ; réduire les conflits inter-fonctions ; diminuer les approches « essai /erreur » en évitant de tout réinventer ; améliorer la réactivité ; valoriser l'image des métiers ; rassurer les collaborateurs face aux changements, etc. [...] »³.

Le fait d'être adossé au principe de la complexité exige pour la stratégie une remise en question permanente. Ainsi, en reprenant cette notion de complexité et de stratégie nous pouvons comprendre que la mutualisation ne se résume pas qu'à une simple boîte à outils à exploiter. Ce serait, plutôt la mise en commun de bonnes pratiques, la recherche de consensus « comportementale » dans une activité qui serait collective ou tout du moins dont bénéficiera la collectivité.

B. Le réseau et les bonnes pratiques

La dimension collective et le travail en réseau reste un élément central dans une démarche systémique et complexe. La mutualisation repose ainsi sur l'idée de multiples actants et multiples objets.

[12] précise que travailler en réseau n'est pas de facto signe de succès, de nombreux périples jalonnent ce mode de fonctionnement. Les situations de travail en réseau citées par [12] montrent finalement que travailler en mode collaboratif n'est pas forcément une attitude naturelle et simple. Elle demande en effet, un effort dans la communication et des clarifications dans les modalités de travail à travers la définition d'un cadre.

La notion de réseau est une partie essentielle de la mutualisation, en effet, par définition la mutualisation ne peut exister sans réseau. Il s'agit avant tout du réseau de professionnels, le réseau technologique, quant à lui, n'est qu'un appui aussi important soit-il. La mutualisation peut se

faire de multiples manières, cela va de la simple collaboration « bilatérale » à un réseau de réseaux extrêmement élaboré.

On a essayé depuis des décennies d'organiser le "travailler ensemble" et le "produire ensemble" ; la dimension de la capitalisation à la fois des connaissances et des savoirs dans l'organisation est devenue un enjeu majeur aujourd'hui pour une société resautée. Dans ce contexte, l'intelligence collective doit être mise à contribution dans le cadre d'une mutualisation.

La taille du réseau est un critère déterminant pour le fonctionnement et la gestion du flux d'information et de communication. C'est de là que s'élancent une dynamique humaine et une confiance mutuelle au service d'objectifs professionnels clairs. Il s'agit très souvent lors de la constitution des réseaux de l'identification des compétences, surgissent alors les problèmes de reconnaissance de l'activité ou des tâches réalisées voire souvent l'absence de visibilité de la structure.

La prise en compte du travail en réseau est primordiale, il convient alors de se poser la question du soutien de la direction des organisations... A ce titre, la plupart des réseaux professionnels mettent en place une journée annuelle pour faire le point sur les activités et perspectives du travail en réseau mais surtout faire connaître leur existence

Nous pouvons nous poser légitimement la question de savoir si à l'ère des réseaux virtuels les rencontres physiques des membres sont pertinentes ou non... En fait, il ne faut pas négliger le fait que ce sont effectivement les rencontres réelles qui peuvent favoriser les propositions, mettre en place des objectifs, (porteurs de propositions, d'orientation, d'avis techniques, bilan du travail en réseau, etc.). Tout l'enjeu consistera en réalité à rester visible et être reconnu en dehors du réseau...

III. LA MUTUALISATION AUJOURD'HUI, ...

A. Une pratique aux multiples visages...

Il arrive souvent que le terme « mutualisation » soit utilisé pour évoquer un rapprochement, une collaboration entre deux structures. [9] explique que « [...] la documentation s'est très tôt organisée collectivement et elle se caractérise de plus en plus par un travail de coopération qui consiste en une représentation partagée de l'activité. Cette approche a des répercussions sur les pratiques professionnelles des documentalistes, sur le traitement même de l'information mais elle a aussi des impacts sur les modes de réception des usagers des systèmes d'information [...] »⁴

2 Christiane Volant, *Le management de l'information dans l'entreprise, vers une vision systémique*, Paris : Adbs éditions, 2001 p18 (106p)

3 Pierre Prével et al. « Pratiques et méthodes du KM », *Documentaliste-Sciences de l'Information* 2/2012 (Vol. 49), p. 44-61.
URL: www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2012-2-page-44.htm.

4 Cécile Gardiès, *Complexité du traitement de l'information dans les réseaux documentaires : le cas de l'enseignement agricole*, in *L'information dans les organisations : dynamique et complexité : [actes du colloque international, Tours, 6-7 avril 2006 [Texte imprimé] / organisé par le Centre d'étude du débat public et des médiations ; sous la direction de Christiane Volant, collection Perspectives « Villes et Territoires » n°19* Tours : Presses universitaires François Rabelais, 2006, p168

Nous pouvons citer l'exemple de *Fragola*⁵, réseau des Centres de Ressources Documentaires des Centres de Formation en Travail Social (CFTS), créé en 1999 par une même volonté institutionnelle et par des valeurs communes concernant le traitement de l'information. Le choix du réseau n'est pas de s'étendre et grandir mais il peut par contre créer d'autres pousses comme le fraisier (traduction de fragola).

La mutualisation a fait plusieurs visages, selon le contexte dans lequel elle s'inscrit. Très souvent, la question est centrale pour des structures en réseau, comme des fédérations d'agences comme la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme (FNAU) qui a d'ailleurs mis en place un « club mutualisation ».

Tous ces organismes cités ont mis l'unité documentaire au centre de leur préoccupation.

Un autre exemple de mutualisation que nous pouvons citer est *ASCODOCPSY* réseau documentaire en santé mentale qui existe depuis près de 20 ans. Il regroupe 90 établissements de santé mentale et associations. Il devient un groupement d'intérêt public (GIP) en 2000 pour pérenniser ses réalisations. C'est un organisme de coopération associant des partenaires publics et privés autour d'un objectif commun la gestion de l'information dans le domaine santé mentale.

Il est parfois difficile en effet de parler de « fusion » terme plutôt anxiogène et générateur de conflits. Cependant, il arrive que les structures impliquées fusionnent pour ne former qu'une seule entité. Dans la situation d'une collaboration, les deux structures – ou plus - gardent chacune leur entité. En revanche, lorsqu'il s'agit de fusion, il faut former une nouvelle structure à partir des deux préalablement existantes, c'est le cas des Agences Régionales de Santé (ARS)[6] ou encore de nombreuses autres structures associatives qui ont dû se rassembler et fusionner pour continuer à exister [2 ; 3]. Selon le scénario choisi, la notion de mutualisation sera plus ou moins appliquée.

Mais parfois la réalité est beaucoup plus complexe, la décision de mutualiser les ressources, les lieux, les unités documentaires en entier relève de choix pas uniquement économique mais également stratégique, s'allier à d'autres permet de continuer à exister.

La diversité des situations de mutualisation est assez notable, comme le font remarquer [4] « *La mutualisation peut aussi s'entendre à l'intérieur d'une entreprise (sans qu'il s'agisse forcément de réseau, ce qui est de nature différente) : en ce sens, le centre de documentation est déjà en soi un lieu de mutualisation (par exemple, partage des frais d'achat d'une ressource ou d'un outil, partage de compétences ou de savoir-faire en cas de fonctions transversales d'appui, etc.).* ». Ainsi tout peut être objet de mutualisation.

B. Définition des modalités et des grands objectifs de la mutualisation

Comme nous avons pu le voir précédemment, la mutualisation évolue dans des configurations extrêmement complexes et variées. Il paraît dès lors intéressant de se demander comment sont définies les modalités de mutualisation ? Sur quoi se base le rapprochement ? Quels sont les grands objectifs affichés par ces organisations dont la valeur de base est la mutualisation ?

De fait, dans les organisations info-documentaires, comme le fait remarquer [9] cité plus haut, cette notion de mutualisation fait partie des « ingrédients » essentiels de l'activité.

[16] explique la démarche à adopter pour la mise en place d'une mutualisation globale des unités documentaires. Il est, nécessaire, dit-il de fonctionner en mode projet. « [...] comment s'y prendre ? D'abord, les documentalistes de structures concernées doivent être acteurs du projet [...] s'appuyant sur les compétences de chacun, ce type de fonctionnement permet aux collaborateurs de s'approprier le projet et d'en atténuer le péril majeur : la résistance au changement. »⁶. Effectivement, c'est sans doute l'attitude la plus productive pour mettre en place le mécanisme de la mutualisation.

Cependant, cela ne signifie pas pour autant que la mise en place d'une mutualisation soit un processus simple à appréhender et à mettre en œuvre. Les difficultés inhérentes à toute forme de réorganisation d'activités ou de création représentent un défi pour les professionnels souvent peu armés pour faire face à des situations professionnelles d'une complexité remarquable. Les journées d'étude et les focus méthodologiques dans des encadrés de revues professionnelles montrent depuis quelques années que le problème est loin d'être résolu pour les professionnels.

[20] tente de circonscrire le problème en traduisant le processus de mutualisation en une démarche méthodologique à suivre comme une recette à appliquer. Il établit une sorte de feuille de route de la démarche « mutualisation » : « [...] dresser un état des lieux techniques et économiques ; analyser la nouvelle demande ; déterminer la nouvelle offre à valeur ajoutée, les solutions organisationnelles et techniques ; analyser les traitements, les compétences ; accompagner (en formation) ; manager le changement, promouvoir. [...] »⁷.

Il est intéressant de voir que c'est cette procédure qui a été plus ou moins suivie par certains organismes afin de réorganiser leurs structures. Ainsi, en septembre 2009, avant la mise en place des Agences Régionales de Santé, les unités documentaires des DRASS pour la plupart ont été amenées à proposer un schéma de préfiguration. L'expérience de mutualisation n'est pas nouvelle dans ce secteur santé social, ou une politique documentaire nationale est menée depuis de nombreuses années. Par conséquent, la mutualisation a été le fil conducteur lors de la mise en place de ce schéma de

6 Guillaume Nuttin, *Fusionner deux centres de doc*, Archimag n°248, octobre 2011, pp 36-37

7 Op. cit.

5 <http://www.reseau-fragola.org/>.

préfiguration. Chantal Luc explique que la mise en place de l'unité documentaire de l'ARS Rhône-Alpes s'est faite en collaboration avec la CRAM⁸ : « *A partir d'un état des lieux des ressources existantes, il (= schéma de préfiguration) propose l'organisation d'une fonction documentaire regroupée au siège de l'ARS dans le but d'améliorer l'offre documentaire à visée régionale. [...] Partant de la proposition de ce schéma prévisionnel d'organisation, une cartographie des ressources en Documentation a été réalisée après consultation des différentes entités rejoignant l'ARS. Cela nous a permis de dresser un bilan des ressources documentaires existantes et de préparer les grands axes d'organisation du futur service Documentation et Archives de l'ARS.* ».

Nous voyons dans cet exemple, que la démarche préconisée par [20], a en effet été mise en place mais dans la majorité des cas seules quelques activités qui sont soumis à la mutualisation et non la totalité.

Le réseau FRAGOLA se définit comme un réseau ayant à la fois des valeurs communes et des objectifs communs tout en conservant les spécificités qui font partie de chaque centre de ressources documentaires. Cet état d'esprit permet de proposer une offre importante de ressources informationnelles. Cependant, cela amorce un défi organisationnel et méthodologique dans la recherche et le traitement de l'information.

En tant que GIP, ASCODOCPSY fonctionne comme un réseau regroupant plusieurs structures ayant des objectifs communs avec une gestion souple. Les objectifs communs de ce réseau sont visibles au travers de plusieurs commissions thématiques : juridique, informatique, formation, écoles paramédicales, dépouillement partagé, communication, archives hospitalières, qualité, thésaurus Santépsy, comité pilotage web. Une équipe de coordination assure le suivi et la coordination de l'organisation, l'articulation et le développement des travaux du réseau, participe aux réunions du groupe de travail du réseau. [1]

Ainsi, ce processus de mutualisation ne peut être appréhendé exclusivement par le prisme des objectifs de « mise en commun » et d' « économie de coûts et moyens ». En effet, il faut aussi construire un nouveau « nous », une nouvelle identité, celle de la nouvelle structure ou du réseau et positionner également l'objet de l'activité professionnelle suite à cette mutualisation. Ce n'est pas chose aisée....

C. Clarification des modalités de collaboration ou de coopération

Le processus de mutualisation amène également à un changement d'échelle de valeur dans la représentation que le professionnel se fait de son métier, de ses activités, etc. Cette perspective de changement le conduit à une certaine prise de recul et s'opère au moment des bilans de ses activités. En effet, le professionnel à cette étape ne voit plus son activité dans sa dimension de simple gestion quotidienne de

l'information. Ce recadrage va permettre une clarification de la fonction documentaire.

A l'ARS Rhône-Alpes les choix en vue de la préparation des grands axes de l'organisation se sont faits de manière plutôt consensuelle. Cela a permis au pôle de ressources documentaires de se positionner en tant que prestataire pour l'autre structure s'occupant de la jeunesse : « *[...] la fonction documentaire est transférée dans son intégralité à l'ARS. Le service documentation assure l'ensemble des fonctions documentaires pour l'ARS et, par convention, réalise des prestations documentaires pour la Direction Régionale de la Jeunesse et des Sports et de la Cohésion Sociale (DRJSCS)* » [13].

[20] explique pourquoi aujourd'hui il vaut mieux parler de management de l'information que de gestion de l'information. « *Pour moi, le management de l'information est plus que la gestion courante de l'information ; il y a une dimension stratégique et une dimension organisationnelle. On se situe à un niveau macro : définition des macrobesoins de l'organisme, définition de l'organisation générale des dispositifs (règles, outils, structures, responsabilités, etc.) à mettre en place ou à faire évoluer pour maîtriser l'ensemble des flux d'information entrants, internes et sortants, définition du niveau de traitement approprié pour passer de l'information à la connaissance, caractérisation de la mémoire de l'organisme, etc.* »⁹

Nous remarquons que les mutualisations faites avant les années 2000 se sont opérées beaucoup plus sur une dimension « gestion » que « management ». Ainsi, Fragola ayant vu le jour en 1999, s'est positionné sur une collaboration des activités basée sur une participation par alternance des membres du réseau avec en appui des procédures de travail (bordereau de saisie, même logiciel documentaire, etc.). Le fait d'appartenir à un réseau documentaire d'un même domaine d'application (santé social) permet d'exploiter un même thésaurus (Prisme) pour un même public (étudiants et formateurs en formation sociale).

Afin de jouer au maximum la carte de la mutualisation qui implique un allègement de l'activité à travers une répartition équitable des tâches, le traitement des revues est réparti entre l'ensemble des centres mais qui concerne les abonnements aux revues communs au moins à deux centres. Ce dernier point favorise la saisie des articles de revues dans les bases bibliographiques par le biais du travail partagé. Une procédure de vérification des saisies est faite par d'autres centres, ceci afin de garantir un minimum de qualité de l'information et de la base documentaire commune. Ce statut de centre correcteur est un statut provisoire de deux ans car soumis à la question de la répartition équitable des tâches et rôles actifs dans le réseau.

Le réseau *Ascodocpsy*, avait décidé de s'organiser en groupes de travail appelés commissions (10 au total) afin de mieux coordonner les activités par centre d'intérêts des

9 « Entretien avec Éric Sutter » Les acteurs du management de l'information, *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 2003/4 Vol. 40, p. 288-295./citation p. 290

<http://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2003-4-page-288.htm>

8 CRAM : Caisse Régionale d'Assurance Maladie

membres du réseau. Ce sont principalement des activités documentaires mais pas seulement, ces groupes de travail se veulent aussi un lieu de réflexion et d'amélioration des tâches et activités de travail. Cela va au delà d'un allègement des tâches quotidiennes comme c'est le cas par exemple pour la commission « Commission Archives hospitalières » ci dessous quelques uns de ces objectifs [1] :

- Aborder les différentes problématiques des archives administratives et médicales des établissements spécialisés en psychiatrie et en santé mentale.
- Mettre à disposition un état de la législation existante en matière d'archives hospitalières avec repérage des manques ou insuffisances en matière de psychiatrie
- Rédiger et mettre en place des procédures destinées à faciliter les tâches archivistiques.
- Créer des outils aidant au traitement et à l'exploitation des documents.
- Développer une liste de diffusion et un cercle d'échange et d'entraide entre archivistes.

Nous voyons à travers ces objectifs que la mutualisation va au-delà des tâches quotidiennes. C'est en fait un véritable appui de développement au service du réseau.

L'ARS est un exemple un peu à part ce n'est pas un réseau documentaire comme Fragola ou ascodocpsy mais un organisme institutionnel structuré en agence à échelle régionale, les ARS sont rattachés au Ministère de la Santé. Le cadre institutionnel de ces agences limite leur collaboration du fait de la grande disparité dans les schémas de préfiguration bâtis sur des spécificités locales. Outre le fait que l'ARS est encore un jeune organisme, c'est sans doute aussi la nature de la structure elle-même qui limite la collaboration entre agences (peu de choix de l'outil intranet, peu de points communs dans les objectifs, etc), C'est surtout la position de l'unité documentaire dans l'organigramme qui donne le ton de la collaboration ou non, En Rhône-Alpes, le pôle régional d'information, documentation et archives est intégré au sein de la Direction de la stratégies et des projets¹⁰.

IV- Prendre en compte l'évolution de l'environnement informationnel

Force est de constater qu'une grande majorité de structure décide d'un toilettage managériale et structurelle par le biais de la mise en place d'une mutualisation. Elle présume d'une volonté de marquer un certain changement dans l'esprit et dans les pratiques informationnelles en modifiant la perception et la représentation du métier de professionnel de l'information.

Il y a quelques années, le défi était de trouver l'information

dans les ressources avec des accès restreints et coûteux. Aujourd'hui, il s'agit de trouver l'information pertinente dans une marée informationnelle accessible en permanence. La première donne est que cette multiplication de l'accessibilité de l'information transforme le profil du professionnel de l'information en déplaçant le centre de gravité de ses activités documentaires. Ainsi, le contexte numérique apparaît comme étant le facteur principal obligeant les structures documentaires à remettre à plat leurs objectifs et leurs offres de service. La principale activité du professionnel de l'information aujourd'hui est la recherche d'information (veille, flux RSS, etc.). L'activité la plus mutualisée semble être la veille d'information.

La mutualisation d'une veille mise en place par l'ARS Rhône-Alpes et l'ARS Bretagne sur l'évolution de la législation de la loi HSPT (Hôpital Santé Patient Territoire) a débouché sur la production d'une lettre de veille sur la réforme. Cette mutualisation est étendue maintenant à l'ARS PACA. Ainsi, le réseau des documentalistes des ARS se met en place doucement non sans grande difficulté d'ailleurs du fait de la grande disparité des situations régionales.

A. Les enjeux d'une mutualisation

La mutualisation demande beaucoup d'énergie et d'habiletés diverses (techniques, sociales, communicationnels). Une mutualisation ne pourra pas fonctionner sans des préalables à savoir un espace collaboratif, une charte de co-contribution à l'espace de production documentaire, des procédures de travail bien définies pour chaque activité mise dans le pot commun, un cadre de travail impliquant chaque structure associé au réseau de la mutualisation.

Il est vrai que la technique influence les modalités de travail, mais aussi influe sur la productivité, ainsi dans l'univers des réseaux est considéré comme actif c'est celui qui est visible « virtuellement », celui qui ne l'est pas est considéré comme « mort ». Cela peut créer un stress particulier de devoir être productif et de tenir le rythme, l'oppression du réseau peut se faire ressentir assez rapidement...

La question est alors de savoir comment envisager une intelligence collective à taille et visage humain ? Comment capitaliser le savoir-faire du réseau et les connaissances produit de la mutualisation ? Sans doute faut-il produire des supports et des ressources qui aident à capitaliser la mutualisation.

La mutualisation des activités aujourd'hui conduit à une multiplication des ressources numériques qui posent le problème de leur maintenance, de leur mise à jour et parfois de leur coexistence entre les différentes variantes de ces supports comme l'exemple de Fragola : site ftp, plusieurs sites web, blogue représentant un dossier documentaire inactif depuis 2009... Ainsi le numérique ne résout pas les difficultés de la mutualisation s'il n'est pas appuyé par une charte précisant d'une part les modalités de collaboration et d'autre

10 <http://www.ars.rhonealpes.sante.fr/La-direction-de-la-strategie-e.93943.0.html>

part la pertinence de la nature des ressources à mettre en place. Sans doute faut-il penser à un portail fédérateur des points d'accès aux ressources documentaires du réseau.

Une enquête publiée par SerdaLAB en mars 2012 intitulée « *La gouvernance documentaire dans les organisations française* » montre la préoccupation principale des organisations en matière d'information : « [...] 80% des organisations répondantes à notre enquête 2012 mettent en évidence la problématique majeure à laquelle sont confrontés quotidiennement les organisations devant le flux sans cesse croissant des informations et l'accélération de l'éparpillement des sources et des gisements de données. Ainsi l'enjeu actuel auquel est confrontée la gouvernance documentaire porte essentiellement sur l'organisation de l'accès et du partage de l'information et des documents. »¹¹

Ceci doit être revu à la lumière d'une prise en compte de la complexité de l'environnement : gérer au niveau de la très grande diversité informationnelle et aussi des usagers. Il existe différents profils d'usagers dans les centres de documentation (âges, formations, niveaux, situations géographiques etc.).

B. La mutualisation à travers des outils réseaux sociaux

Nous sommes passés de la société de l'information à la société de la connaissance, autrement dit d'une société de gestion et de production de l'information à une société de gestion et de production des connaissances. Ce changement est en effet notable à travers le foisonnement des ressources, une accessibilité informationnelle omniprésente accentuée par des technologies mobiles (portable, iphone, tablette, etc.) et donc une connectivité à la fois nomade et efficace.

Le développement de plateformes collaboratives, des réseaux sociaux et d'une implication de l'utilisateur dans la production de l'information de manière constante et progressive joue un rôle important dans ces changements sociétaux.

Ainsi, on constate ces dernières années un changement de comportements de l'utilisateur vis-à-vis de l'information. En effet, l'utilisateur a pris de plus en plus d'autonomie dans sa relation avec le professionnel de l'information et le centre de ressources documentaires. De plus, les réseaux sociaux ont fait émerger une dimension sociale extrêmement importante. Il est en effet communément admis aujourd'hui que l'innovation du web2 réside dans sa dimension sociale et interactive. Ceci a contribué à changer comportements des utilisateurs. On s'aperçoit en effet que l'utilisateur attend aussi du professionnel un contact, des échanges plus conséquents, en témoigne la personnalisation des offres informationnelles de la part des professionnels, « une information sur profil », une « information sur mesure » telle est la terminologie souvent entendue dans la bouche des professionnels de l'information qui corrobore ce constat. Cette évolution a amené les professionnels de l'information à repenser l'offre informationnelle.

Cette prise en compte de l'évolution doit se faire au niveau de l'unité documentaire elle-même, en effet, des sources traditionnelles cohabitent aux côtés du numérique sans véritable valorisation. Il convient d'ajouter que cette prise en compte de l'évolution concerne également l'utilisateur. En effet, une partie des activités du professionnel est plus ou moins partagé par l'utilisateur lambda, notamment la recherche d'information mais depuis peu, il y a aussi l'indexation (tagging social) la signalisation informationnelle (social bookmarking), le partage de référence (diigo) etc.

Avec les mutations qui entourent l'univers des organisations info-documentaires, il est bien évident qu'un processus de mutualisation n'est pas viable sans véritable définition d'un système de pilotage, généralement un dispositif collaboratif s'apparentant souvent à un système d'information.

Ce constat va dans le sens d'une sorte de « centralisation » des activités, or l'enquête de SerdaLAB pointe justement du doigt l'éclatement de la fonction documentaire en différents services cloisonnés : la veille, les archives, etc. En revanche, les recommandations actuelles vont dans le sens du processus de mutualisation, à savoir le regroupement de ces différents services. Nous constatons ainsi que la gouvernance documentaire fait partie de la réflexion menée dans le cadre de la mutualisation.

Le secteur information-documentation constate que de nombreuses structures pensant que rechercher et filtrer pourrait être facilement réalisé avec des outils technologiques, il n'est plus besoin d'avoir de professionnels sur place. Une bonne gouvernance documentaire doit-elle alors s'appuyer que sur des solutions techniques ? L'expérience montre que dans la majorité des cas, la réalité rappelle aux dirigeants la nécessité de bénéficier des compétences du professionnel de l'information ce qui rectifie leur point de vue sur la question.

Cette réalité les amène à réfléchir sur les problématiques suivantes :

- Comment améliorer l'accès à l'information pour des usagers aux multiples profils informationnels ?
- Comment trouver les moyens de traiter un volume d'information en croissance permanente ?
- Comment favoriser un accès à l'information à distance ?

Ce sont les principaux enjeux de la gouvernance documentaires, d'après l'enquête de SerdaLAB, l'enjeu principal pour les organisations serait l'organisation de l'accès et du partage de l'information et des documents. Le problème est que toutes les organisations ne mettent pas en place de manière systématique une gouvernance documentaire.

V. CONCLUSION

La mutualisation demande la définition d'un cadre ou d'un environnement. La mutualisation peut se faire que sur la base d'un projet convergent.

¹¹ SerdaLAB, *La gouvernance documentaire dans les organisations française*, mars 2012, Paris : édition Serda, 24p/p.p.3

De plus, la mutualisation ne peut se faire sans ces trois points :

- Capitalisation des connaissances,
- Capitalisation des savoir-faire
- Reconnaissance des savoir-faire

Nous avons pu observer que l'environnement informationnel est en perpétuel mouvement ce qui amène à réfléchir à une démarche impliquant un renouvellement constant des pratiques informationnelles numériques.

Ce processus de mutualisation doit être appuyé par l'instauration d'un observatoire de bonnes pratiques numériques qui permettra de tirer partie de cette capitalisation des expériences.

REFERENCES

- [1] Ascodocpsy, Rapport annuel d'activité, 2010 :38) http://www.ascodocpsy.org/IMG/pdf/rapport_annuel_2010-vd2.pdf
- [2] E. Bondar, C.R.I.A.S. Mieux Vivre : Center of Information and Advises about the Technical Helps for the persons in handicap situation in Sahbi SIDHOM, Malek Ghenima, Kamel Smaili, Information System and Economic Intelligence, IEEE Tunisia section, Tunis : IHE editions, 2010, pp 517-520
- [3] E. Bondar & S. Freyssinet, Mutualisation documentaire et réseaux professionnels, , in « Mutualisation des ressources documentaires: Hétérogénéité des ressources et accessibilité dans un espace collaboratif », journée d'étude, coordination C. Cote & M. El-Hachani, Equipe elico, Université Jean Moulin Lyon3,5 novembre 2010, Available: <http://elico-recherche.net/index.php?module=Contenu&func=view&pid=7>
- [4] A. Caron, B. Ferchaud, Journée d'étude ADBS. Mutualiser pour répondre à de nouveaux besoins, Documentaliste-Sciences de l'Information 3/2006 (Vol. 43), p. 219-223.
- [5] Dujardin, Brigitte, « Mutualiser pour répondre à de nouveaux besoins », *BBF*, 2006, n° 5, p. 101-102 [en ligne] <<http://bbf.enssib.fr/>> Consulté le 07 septembre 2012
- [6] M. El Hachani, Documentary resources and Regional Agency of Health: Towards a collaborative work in a regional level, in Sahbi SIDHOM, Malek Ghenima, Kamel Smaili, Information System and Economic Intelligence, IEEE Tunisia section, Tunis : IHE editions, 2010, pp 186-193
- [7] « Entretien avec Éric Sutter » Les acteurs du management de l'information, *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 2003/4 Vol. 40, p. 288-295. <http://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2003-4-page-288.htm>
- [8] Fragola, Présentation de Fragola, in www.slideshare.net/ADEAbourg/presentation-de-fragola
- [9] Cécile Gardiès, *Complexité du traitement de l'information dans les réseaux documentaires : le cas de l'enseignement agricole*, in L'information dans les organisations : dynamique et complexité : [actes du] colloque international, Tours, 6-7 avril 2006 [Texte imprimé] / organisé par le Centre d'étude du débat public et des médiations ; sous la direction de Christiane Volant, collection Perspectives « Villes et Territoires » n°19 Tours : Presses universitaires François Rabelais, 2006, p168
- [10] B. Guyot, Dynamiques informationnelles dans les organisations, collection Finance, gestion, management, sous la direction de Jean Marie Doublet, Paris : Edition Lavoisier, 236p
- [11] Jacob I., Sizaret A., Vergniory S. . Fonctionnement en réseau des pratiques documentaires dans les comités d'éducation pour la santé, Networking of documentation practices in health education committees. in *Santé publique*, 2005/3, n° 53, p. 443-454
- [12] G. Le Boterf, Travailler efficacement en réseau : une compétence collective. Eyrolles, Ed. d'Organisation, 2008. 166 p.
- [13] C. Luc & S. Samath, La fonction documentaire au sein de l'ARS Rhône-Alpes : un enjeu issu de la réforme RGPP, in « Mutualisation des ressources documentaires: Hétérogénéité des ressources et accessibilité dans un espace collaboratif », journée d'étude, coordination C. Cote & M. El-Hachani, Equipe elico, Université Jean Moulin Lyon3,5 novembre 2010, Available: <http://elico-recherche.net/index.php?module=Contenu&func=view&pid=7>
- [14] S. Malotiaux, Coopérer, mutualiser, innover : journées Abes 2009», *BBF*, 2009, n° 5, p. 72-73
- [15] Alain-Charles Martinet « Stratégie et pensée complexe », *Revue française de gestion* 1/2006 (no 160), p. 31-45. URL : www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-31.htm.
- [16] Guillaume Nuttin, *Fusionner deux centres de doc*, *Archimag* n°248, octobre 2011, pp 36-37
- [17] Pierre Prével et al. « Pratiques et méthodes du KM », *Documentaliste-Sciences de l'Information* 2/2012 (Vol. 49), p. 44-61. URL : www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2012-2-page-44.htm.
- [18] JM Salaün, Le défi du numérique : redonner sa place à la fonction documentaire. *Documentaliste-Sciences de l'information*, no 1, 2008, pp 36-39
- [19] SerdaLAB, *La gouvernance documentaire dans les organisations française*, mars 2012, Paris : édition Serda, 24p/p.3
- [20] E. Sutter, Le management de l'information, Présentation commentée du document de normalisation X50-185, collection l'essentiel sur..., Paris : éditions ADBS, 60p.
- [21] C. Volant, Le management de l'information dans l'entreprise : vers une vision systémique, Paris : ADBS, 2003, 106 p
- [22] Etienne Wenger, *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, 18th printing 2008 - 336 pages

Author

Mabrouka EL HACHANI, Laboratoire elico, Department of Information and Communication, Université Jean Moulin Lyon3, FRANCE. e-mail: mabrouka.el-hachani@univ-lyon3.fr