



HAL
open science

La constitution et la valorisation d'un fonds documentaire multi sites : Le cas pratique du site central et des pôles territoriaux de formation du Centre National de Formation et d'Etudes de la Protection Judiciaire de la Jeunesse

Déborah Giroudon

► **To cite this version:**

Déborah Giroudon. La constitution et la valorisation d'un fonds documentaire multi sites : Le cas pratique du site central et des pôles territoriaux de formation du Centre National de Formation et d'Etudes de la Protection Judiciaire de la Jeunesse. domain_shs.info.docu. 2005. mem_00000308

HAL Id: mem_00000308

https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000308

Submitted on 31 Jan 2006

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS
INSTITUT NATIONAL DES TECHNIQUES DE LA
DOCUMENTATION

MEMOIRE

pour obtenir le

DESS en Sciences de l'information et de la documentation spécialisées

présenté et soutenu par

Déborah GIROUDON

le 20 Octobre 2005

**La constitution et la valorisation d'un fonds
documentaire multi sites :**

**Le cas pratique du site central et des pôles territoriaux de
formation du Centre National de Formation et d'Etudes de la
Protection Judiciaire de la Jeunesse**

Jury

Nicole TRIOREAU

Emmanuelle PAUVRET

Cycle supérieur Promotion XXXV

*Ce qui est dangereux dans le réseau, ce n'est pas ce qu'il rassemble,
mais ce qu'il exclut*

Michel MELOT

Remerciements

Je tiens à exprimer mes plus sincères remerciements à toutes les personnes qui m'ont apporté leur aide et leur soutien pour la réalisation du présent mémoire :

Nicole Trioreau, ma correspondante pédagogique, pour ses conseils lors de la conception de ce travail.

Emmanuelle Pauvret, la responsable de l'Espace ressources formation, pour ses conseils, son aide tout au long des étapes de ce projet qui n'en est qu'à ses débuts.

Mes camarades de l'INTD avec lesquels les moments de travail ont été finalement des moments de plaisirs et d'amitiés, Claire, David, Sylvie, Patrice, Amandine, Claude. Vivent Le Léonard et l'Absinthe café...

Je ne saurai oublier *Ma Petite Grenouille Ermite*, et une certaine *Petite Pomme*.

Résumé

Le mode de fonctionnement en réseau permet de mettre en œuvre des projets collaboratifs, notamment dans le domaine de la documentation. Tout nouveau projet apporte un changement qui nécessite d'accompagner les personnels dans ce processus. Il s'agit de soutenir ces acteurs et de les former, l'objectif étant d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires pour s'impliquer efficacement dans le projet en question.

Ce mémoire présente le projet de mise en place d'un réseau entre les documentations de pôles territoriaux de formation et le site central du Centre national de formation et d'études de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (CNFE-PJJ). Après avoir présenté la méthode employée pour faire l'état des lieux des sites en matière de documentation, de moyens humains et matériels, l'enquête par questionnaire, le travail aborde la question des démarches entreprises en direction des personnels des pôles, non professionnels de la documentation : expertise, aide à la constitution d'un fonds documentaire, assistance. Une dernière partie propose une série de préconisations à mettre en œuvre afin de mener à bien ce projet.

Mots clés : réseau, réseau documentaire, analyse de besoins, formation pour adultes, projet, travail collaboratif.

Table des matières

<i>Table des matières</i>	4
<i>Liste des figures</i>	7
<i>Liste des annexes</i>	8
<i>Liste des sigles et des acronymes</i>	9
<i>Introduction</i>	10
<i>Première partie : Approches théoriques : des conditions nécessaires pour une exploitation d'un fonds documentaire multi sites</i>	13
<i>I – Aspects techniques : les réseaux</i>	14
I – 1 Réseaux : définitions et typologies	14
I – 1.1 Définitions	14
I – 1.2 Les "raisons des réseaux"	16
I – 1.3 Typologies des réseaux.....	17
I – 1.4 Quelques exemples de réseaux	20
I – 1.4.1 Réseau d'aides spécialisées aux élèves en difficulté (RASED)	20
I – 1.4.2 Institut national de veille sanitaire (INVS)	21
I – 1.4.3 Association nationale pour la formation automobile (ANFA).....	21
I – 1.4.4 Consorzio Nettuno	22
I – 2 Le travail en réseau dans le champ de l'intervention sociale	22
I – 3 Les réseaux en documentation	25
I – 3.1 Définitions et spécificités des réseaux documentaires	25
I – 3.2 Quelques exemples de réseaux documentaires	31
I – 3.2.1 Réseau PRISME	31
I – 3.2.2 Réseau documentaire des écoles de la justice (REDEJ)	32
I – 3.2.3 Pôle international de la Préhistoire (PIP).....	33
<i>II – Dimensions humaines : l'accompagnement et la formation</i>	35
II – 1 Le changement des habitudes	35

II – 1.1 Qu'entend-on par changement ?	35
II – 1.2 Finalités et principes de la conduite de changement	36
II – 1.3 Les résistances au changement.....	37
II – 1.4 Le pilotage du changement	39
II – 2 La formation	41
II – 2.1 Pourquoi se former ?	41
II – 2.2 Les méthodes pour se former	44
II – 2.3 Le temps pour se former	46
<i>Deuxième partie : L'expérience pratique: le Centre National de Formation et d'Etudes de la Protection Judiciaire de la Jeunesse.....</i>	48
<i>I - L'environnement professionnel, l'historique et l'ambition du projet.....</i>	49
I – 1 L'environnement professionnel.....	49
I – 1.1 La Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ)	49
I – 1.2 Le Centre National de Formation et d'Etudes (CNFE)	51
I – 1.3 L'Espace Ressources Formation	53
I – 2 L'historique et l'ambition du projet	55
<i>II – "L'état des lieux"</i>	58
II – 1 Le questionnaire envoyé aux pôles territoriaux de formation.....	58
II – 2 L'exploitation du questionnaire	60
<i>III – Les scénarii possibles.....</i>	62
III – 1 La centralisation des "documentations"	62
III – 2 Le maintien d'une organisation déconcentrée.....	63
<i>Troisième partie : Le plan d'action</i>	64
<i>I – Les démarches actuelles</i>	65
I – 1 Les réunions de travail sur site et l'expertise	65
I – 2 L'aide individualisée	70
I – 2.1 Soutien méthodologique	70
I – 2.2 Assistance	71
I – 2.3 Aide à la constitution d'un fonds documentaire.....	71
<i>II – Les préconisations</i>	73

II – 1 Le choix d'une personne référente.....	73
II – 2 La formation des personnels.....	74
II – 3 Le choix d'un outil de gestion documentaire adéquat pour une documentation multi sites.....	76
II – 4 L'établissement d'un protocole de travail	77
II – 5 L'établissement d'une charte pour le réseau.....	78
<i>Conclusion.....</i>	79
<i>Bibliographie</i>	82
<i>Annexe 1 : Lettre accompagnant le questionnaire</i>	96
<i>Annexe 2 : Questionnaire envoyé aux PTF.....</i>	97
<i>Annexe 3 : Compte-rendu des résultats du questionnaire.....</i>	102
<i>Annexe 4 : Tableau synthétique des résultats du questionnaire.....</i>	104
<i>Annexe 5 : Plan de classement envoyé aux PTF</i>	105

Liste des figures

<i>Fig. 1 : Caractéristiques des réseaux primaire et secondaire.....</i>	<i>24</i>
<i>Fig. 2 : Les étapes de l'accompagnement du changement.....</i>	<i>39</i>
<i>Fig. 3 : Organigramme du Centre National de Formation et d'Etudes (septembre 2005).....</i>	<i>55</i>
<i>Fig. 4 : Les principales étapes du projet.....</i>	<i>61</i>

Liste des annexes

<i>Annexe 1 : Lettre accompagnant le questionnaire.....</i>	<i>96</i>
<i>Annexe 2 : Questionnaire envoyé aux PTF.....</i>	<i>97</i>
<i>Annexe 3 : Compte-rendu des résultats du questionnaire.....</i>	<i>102</i>
<i>Annexe 4 : Tableau synthétique des résultats du questionnaire.....</i>	<i>104</i>
<i>Annexe 5 : Plan de classement envoyé aux PTF.....</i>	<i>105</i>

Liste des sigles et des acronymes

ANFA :	Association nationale pour la formation automobile
CNFE :	Centre national de formation et d'études
DIF :	Droit individuel à la formation
ERF :	Espace ressources formation
INVS :	Institut national de veille sanitaire
IRTS :	Institut régional du travail social
PIP :	Pôle international de la préhistoire
PJJ :	Protection judiciaire de la jeunesse
PRISME :	Promotion et rationalisation de l'information sociale, médico-psychologique et éducative
PTF :	Pôle territorial de formation
RASED :	Réseau d'aides spécialisées aux élèves en difficulté
Réd :	Recherche études développement
REDEJ :	Réseau documentaire des écoles de la justice
RESP :	Réseau des écoles du service public

Introduction

De même depuis le 19^{ème} siècle, les concepts tayloriens ont envahi le monde de l'entreprise et la littérature sur les organisations, ce 21^{ème} siècle abonde de théories liées aux réseaux. Qu'il s'agisse de l'entreprise réseau, du réseau des réseaux ou de la démarche réseau, ils semblent un moyen efficace pour pallier à la fois l'hyperspécialisation, l'isolement qui en résulte et l'affaiblissement des liens sociaux au sein des organisations. Le réseau est à la fois un support et un mode opératoire pour mener une action commune coordonnée.

Afin de ne pas engendrer de confusion sémantique et structurelle dans ce travail, nous distinguerons les deux notions que sont :

- Le réseau
- La démarche de projet.

Sans que ces notions soient siamoises, elles se confondent et donnent naissance à d'autres formes tout spécialement dans le domaine documentaire lorsqu'il s'agit par exemple de mutualiser le savoir, d'agir efficacement contre l'agression textuelle (diffuser les informations pertinentes) ou encore des systèmes d'information.

Pour illustrer mon propos je présenterai le projet de mise en réseau de la documentation du site central du Centre National de Formation et d'Etudes (CNFE), service déconcentré de la Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ), et de ses pôles territoriaux de formation (PTF).

Ce projet, mis en œuvre par le Département Recherche études développement (Réd), s'inscrit dans une perspective de partage et de mutualisation des ressources disponibles sur les différents sites du CNFE ; il entend notamment répondre à deux besoins :

- aider à la constitution et à l'organisation d'un fonds documentaire dans les PTF ;
- intégrer la politique d'action du centre de documentation dans les formations afin de répondre au mieux aux demandes des stagiaires mais aussi des personnels en région.

Aide-documentaliste au sein du centre de documentation, l'Espace Ressources Formation (ERF), du site central du CNFE à Vaucresson, je participe à toutes les étapes de ce projet.

Le présent mémoire est l'occasion de faire un premier point sur ce qui a déjà été entrepris, sur les démarches actuelles et sur ce qu'il serait souhaitable, voire nécessaire, de mettre en œuvre afin de poursuivre le projet pour le mener à bien.

La réflexion de ce mémoire portera sur deux aspects. Le premier, sur la manière de constituer et de valoriser un fonds documentaire multi sites. Le deuxième aspect aura pour thème la question de l'accompagnement de non-professionnels de la documentation ; c'est là une particularité de ce projet : les personnels se consacrant à la documentation dans les différents pôles territoriaux de formation sont secrétaires ou formateurs, et non pas documentalistes professionnels.

La première partie de ce travail s'appuiera sur la littérature professionnelle et abordera deux thématiques : le travail en réseau et la démarche projet en étudiant tout particulièrement l'aspect formation.

La deuxième partie du mémoire consistera à présenter mon environnement professionnel, la Protection Judiciaire de la Jeunesse, et plus particulièrement l'Espace Ressources Formation. Cette partie présentera également le projet, son historique, et les résultats du questionnaire envoyé aux PTF, méthode d'enquête choisie afin de procéder à leur état des lieux.

Dans la troisième partie, je proposerai un plan d'action, comprenant les démarches actuelles et des préconisations permettant de poursuivre au mieux la mise en place du projet.

Première partie :
Approches théoriques : des conditions
nécessaires pour une exploitation d'un
fonds documentaire multi sites

I – Aspects techniques : les réseaux

I – 1 Réseaux : définitions et typologies

I – 1.1 Définitions

Le terme "réseau" revêt plusieurs acceptions. Son origine est latine ("reticulum" ou "rete") et signifie petit filet, filet servant notamment à capturer des animaux et des poissons. L'adjectif correspondant est "réticulaire", qui a la nature d'un réseau, ou "réticulé", qui a la forme d'un réseau [15].

Le Grand Dictionnaire Larousse propose plusieurs définitions, Jean Michel les mentionne dans son article consacré aux réseaux [5] :

- La première est *"un ensemble de lignes ou d'éléments qui communiquent ou s'entrecroisent de façon plus ou moins complexe ou régulière"*.
- La deuxième définition met en exergue l'existence de liens, de relations entre des lieux ; c'est l'*"ensemble des routes, des voies navigables, des lignes aériennes ou des chemins de fer qui relient les différentes régions d'un pays entre elles"*.
- La troisième définition dont il est fait mention caractérise davantage les points que l'on relie dans un réseau, et c'est alors un *"ensemble organisé dont les éléments, dépendants d'un centre, sont répartis en divers points"*. Jean Michel donne comme exemple le réseau des agences d'une banque.
- Enfin, il y a le réseau d'attaches : *"ensemble des personnes en liaison entre elles directement ou indirectement, clandestinement ou non" [5] [15]*.

Guy le Boterf ajoute une précision à la définition du terme [3] : c'est *"un ensemble de relations entre des points ou des nœuds sans que l'un d'entre eux occupe une position centrale"*.

Quelles que soient les définitions, il est possible de mettre en évidence les caractéristiques définissant le réseau en général :

- les éléments fondamentaux, ou nœuds du réseau (plus simplement les participants au réseau) ;
- les liens entre les nœuds en question (Jean Michel parle ici de canaux d'échanges) ;
- les échanges à proprement parler ;
- la typologie du réseau ;
- l'identité commune ;
- le fonctionnement, la gestion des liens, des nœuds ;
- le projet commun ;
- et enfin, la "*visibilité ou transparence*" (ou alors opacité) du réseau [5].

Nous pouvons affirmer à l'instar de Jean Michel que le réseau est avant tout "*un gigantesque dispositif de communication*".

Si pendant longtemps, le terme de réseau a été associé à ce qui était secret, puissance occulte ou illégalité, il est désormais davantage associé aux notions de **confiance**, **coopération** et **sociabilité**, notamment dans le domaine des sciences sociales [1]. De nos jours, le terme "réseau" caractérise tout ce qui a trait à la circulation, au flux, et il n'est que rarement employé seul [8]. Nous parlons en effet de réseau ferroviaire, de réseau électrique, de réseau de télécommunications et d'Internet, le réseau des réseaux [1].

Enfin, "*le réseau, c'est aussi le levier parfait d'une production apparemment démultipliée et dans le même temps une sorte de mutualisation confortable des risques, un dispositif de partage des ressources et des efforts*" [5].

I – 1.2 Les "raisons des réseaux"

"Le réseau est à la fois mythe et réalité pour de nombreux professionnels" [5]. Il peut être considéré, repéré ou encore vécu comme un phénomène de mode [3], et parfois nous pouvons vouloir fonctionner en réseau sans trop en connaître les modalités organisationnelles, sans trop savoir quels en sont les avantages ou les inconvénients [5]. Mais les raisons de la mise en place d'un réseau sont bien réelles.

Myriam Barni¹ [2], distingue deux finalités essentielles à la création d'un réseau :

- le partage et la **diffusion des savoirs** ;
- le développement des recherches et des **projets** menés en commun.

Ces deux situations sont propices à l'émergence de conditions favorables à la création d'un réseau d'acteurs ; ce ne sont pas les seules. Les technologies modernes de communication sont des facteurs facilitants ; les profondes évolutions de l'économie et de la société sont souvent à l'origine de la mise en place des réseaux de professionnels. Guy le Boterf² présente les principaux facteurs explicatifs de l'émergence d'un réseau [3] et nous en reprendrons quelques uns :

- la gestion de situations complexes : devant la complexité de certaines situations professionnelles (qualité, performance, sécurité, productivité, maîtrise des coûts, entre autres), les savoirs et les contributions d'horizons divers sont requis ; souvent, les compétences d'un seul individu ne suffisent plus. L'heure est non seulement à la **multidisciplinarité**, mais aussi à l'**interdisciplinarité**.
- la nécessaire innovation : face à une économie où la qualité est une condition sine qua non et à des contextes qui évoluent en permanence, l'innovation est devenue un facteur nécessaire. Cela suppose la mobilisation et la **coopération** des énergies. Le

¹ Barni, Myriam. *Manager une équipe à distance*. Paris : Editions d'Organisation, 2003, 223 p.

² Le Boterf, Guy. *Travailler en réseau : partager et capitaliser les pratiques professionnelles*. Paris : Editions d'Organisation, 2004, 158 p.

travail en réseau "*peut stimuler l'innovation par la rencontre des différences*", des idées.

- la mise en œuvre de projets : un projet est, avant tout, un objectif à atteindre dans un temps donné, avec des moyens évalués et des méthodes variables. Beaucoup de projets, de nos jours, nécessitent de savoir se mettre en relation ; et c'est souvent à l'occasion de projets que naissent les réseaux. Ceux-ci peuvent donc être de différentes natures et avoir une durée de vie variable selon le projet.

- l'impossibilité d'agir en restant isolé : il devient de plus en plus difficile voire impossible d'agir sans coopérer avec d'autres. Face à des événements et des situations, il est important de savoir comment réagiraient les collègues, les homologues dans les mêmes circonstances : "*sans cette possibilité de référence collective, le professionnel est renvoyé à sa solitude et aux risques qu'elle entraîne sur son savoir agir*" ([3], p. 20). Le travail d'une organisation réticulaire permet de partager et mutualiser les pratiques de ses membres, et ainsi de mieux appréhender une situation nouvelle, d'inventer, de créer, de gagner du temps en évitant de faire ce qui a déjà été fait.

I – 1.3 Typologies des réseaux

Il existe de nombreuses formes de réseaux dont les schémas remplissent une abondante littérature. Plus que l'application plaquée d'un schéma, cette multitude nous apprend que chaque groupe a tout loisir d'inventer sa propre adaptation d'une forme qui a déjà existé, sous un autre nom, dans une autre vie. Les catégories de réseaux sont souvent constituées à partir des finalités qu'ils poursuivent. Si "*chaque typologie est contestable et simplificatrice*" [3], nous ferons état de deux typologies structurelles retenues pour leur pertinence.

Première typologie [8] [9] :

- Le réseau **centralisé** : c'est un réseau dans lequel les relations sont hiérarchiques ; il y a donc un noyau central et les décisions sont émises par lui. La démarche "projet"

et le sens même de la notion de réseau dont la géométrie peut varier tout au long de son déroulement, n'entre pas nécessairement en opposition avec la notion de hiérarchie, mais celle-ci ne peut s'appliquer dans sa forme la plus traditionnelle. Il y a même dans un réseau centralisé, une nécessaire part de délégation. On retrouve cette notion de réseau hiérarchique dans des formes comme le "Workflow" où chaque étape doit faire l'objet d'une validation avant de poursuivre son chemin sur une chaîne d'actions programmées.

- Le réseau **décentralisé** (ou réseau maillé) : il n'y a pas de noyau central, de pouvoir hiérarchique. Toutes les entités constituant ce réseau peuvent communiquer entre elles. Les relations ont un caractère égalitaire et non hiérarchique [4]. Cette forme nécessite un travail préparatoire très important. En effet, il faut que le commanditaire s'assure par avance que toutes les entités locales ou distantes aient le même niveau d'information, disposent des mêmes outils et d'une méthodologie commune. Cette forme est beaucoup plus flexible et capable d'adaptations. Elle correspond surtout à des projets qui font travailler entre elles des équipes de natures diverses, qui doivent se retrouver pour construire un objet unique. Un pilote unique, "le chef de projet" est indispensable et les réseaux physiques ou logiques doivent être très performants techniquement et structurellement.

- Le réseau **semi-centralisé** : il a un fonctionnement qui marie le réseau centralisé au réseau décentralisé. Il y a un noyau central qui coordonne le projet "*sans entraver l'autonomie de ses membres*". On retrouve cette forme dès qu'il est question de travailler avec et sur une base de connaissances. En effet, il est techniquement plus logique de centraliser l'objet qui prendra, au fur et à mesure du déroulement du projet, de l'ampleur ; un peu comme la reine d'une ruche qui contribue à la survie de l'espèce mais qui ne serait rien sans toutes les abeilles qui lui prodiguent soins et prévenance. On sait que l'organisation d'une ruche repose sur un schéma très centralisé et autoritaire, pour autant, dès qu'un danger survient, ou quand un facteur extérieur se modifie (le climat, la nature des fleurs, etc.), on sait que l'ensemble de ce réseau semi-maillé est capable d'une grande force d'adaptation.

Deuxième typologie [3]:

- Le réseau de "**support d'un acteur individuel ou collectif**" : il apporte une aide à un professionnel (ou une équipe) en lui fournissant les ressources, tels des savoirs, une expertise, des informations, nécessaires à son action. Ce type de réseaux met à disposition des informations, des ressources, mais également la possibilité, via les professionnels du réseau, de construire ses connaissances et ses compétences.

- Le réseau "**d'action collective**" : les buts d'un réseau d'action collective peuvent être très variés ; il peut s'agir de produire des connaissances nouvelles, de promouvoir des innovations ou des brevets, de concevoir un nouveau service, de créer des alliances entre des entreprises, d'assurer une veille technologique, entre autres. Le réseau est au service d'un projet collectif et en général la durée de vie du réseau est égale à celle de sa mission.

- Le réseau de "**partage et de capitalisation des pratiques**" : la mission de ce genre de réseaux est la création et le partage d'un savoir commun ; il vise en outre "*une valeur ajoutée tant au niveau collectif d'une organisation qu'au niveau des individus participant à ce travail de mutualisation*". Enfin, le dessein de ce type de réseaux est de "*constituer un capital exploitable et transmissible*". Nous sommes là dans un univers dans lequel le savoir et le savoir-faire sont considérés comme des capitaux immatériels formant une grande part de la richesse de l'entreprise ou du groupe concerné. Nous sommes aux frontières du "knowledge management" où la connaissance, les erreurs vaincues, les bonnes pratiques sont valorisées afin d'être utilisées par les entités de ce réseau. Nous sommes bien loin d'une architecture hiérarchique et la démarche même engage l'ensemble des acteurs dans un processus de partage qui doit être soutenu par des structures techniques et des systèmes souples, mais aussi par une politique forte d'implication des acteurs.

- Le réseau "**d'appui et d'apprentissage mutuel**" : le principe de ce type de réseau est simple : chacun est formateur et formé, maître et apprenant. L'exemple illustrant le mieux ce genre de réseau est le Mouvement des réseaux d'échanges réciproques de savoirs, mouvement né en France en 1970. Il considère que chacun est porteur de savoirs qu'il peut transmettre à autrui. On retrouve dans cette approche une part du

knowledge management, mais il diffère de cette forme surtout dans sa structure. Il ne s'agit pas ici de partir d'un groupe constitué qui œuvre dans une entité fermée et commune, mais tout au contraire, le maillage, la structure est extrêmement légère. Il s'agit là d'œuvrer au niveau d'un quartier, d'une ville, de groupes difficiles à approcher. Le principe fondamental, c'est que tout savoir a la même valeur, l'important se trouve alors dans la liaison qui s'établit. C'est une forme de réseau très volatile, dont les actions durent peu de temps mais dont la viabilité et la réussite reposent sur le fait même qu'il n'est pas établi de hiérarchie dans le savoir. Cette multiplicité implique des acteurs principaux beaucoup de savoir faire et le charisme est très comparable aux "nœuds" cités plus haut dans les caractéristiques des réseaux. Ils doivent être soutenus au risque de les voir s'essouffler et disparaître.

I – 1.4 Quelques exemples de réseaux

I – 1.4.1 Réseau d'aides spécialisées aux élèves en difficulté (RASED)

Le RASED est un réseau qui a pour mission la prévention, l'accompagnement, le suivi et l'orientation des élèves en difficulté. Les acteurs qui composent ce réseau sont des maîtres d'adaptation, des rééducateurs, ou encore des psychologues. Ce sont des "personnes ressources" pour l'équipe d'un établissement scolaire. Ainsi un instituteur peut faire appel au réseau quand un élève est particulièrement en difficulté. Une aide appropriée à l'élève est proposée par le réseau : une aide à dominante pédagogique, une aide à dominante rééducative, ou un suivi psychologique.

Le RASED est caractéristique des réseaux constituant un **support à l'action d'un professionnel**, ici un professeur des écoles ou un instituteur. Le réseau fournit au professionnel les ressources (savoirs, compétences, informations, entre autres) qu'il ne possède pas en propre [3].

I – 1.4.2 Institut national de veille sanitaire (INVS)

L'INVS a deux principales missions : surveiller l'état de santé de l'ensemble de la population, et alerter les pouvoirs publics en cas de menace pour la santé publique. L'institut anime et coordonne un réseau de santé publique pour le recueil et l'analyse de données épidémiologiques. Ce réseau comprend des professionnels de la santé, des instituts de recherche, des associations d'usagers et de malades, des établissements de soins, entre autres. Ce réseau participe au partage des connaissances, sur les dangers et les risques, et promeut ainsi la santé publique. Il alerte les pouvoirs publics, informe le plus clairement possible les populations et propose des pistes pour impulser des conduites ou prévenir des comportements à risque.

L'institut national de veille sanitaire appartient au type de réseau **d'action collective**. Le réseau est au service d'un projet collectif, ici la santé publique.

I – 1.4.3 Association nationale pour la formation automobile (ANFA)

L'association, créée en 1952 à l'initiative des Chambres Syndicales et Fédérations du Commerce et de la Réparation de l'Automobile, du Cycle et du Motocycle, répond aux besoins en formation des entreprises et des professionnels du secteur de l'automobile, du cycle et du motocycle. L'ANFA finance des formations, informe sur les métiers de l'automobile, participe au perfectionnement de formateurs et d'enseignants, participe à l'actualisation et à la création de diplômes d'Etat relatifs au secteur. Elle anime un réseau de plusieurs dizaines de Centres de Formation Automobile (CFA). Les missions de l'ANFA sont tournées vers l'élévation de la qualification et l'adaptation permanente des professionnels du secteur.

L'association nationale pour la formation automobile est un exemple de réseau de **partage et de capitalisation des pratiques**. Ici, il permet notamment aux professionnels et futurs professionnels, de s'informer et se former, le personnel devant être de plus en plus compétent et performant.

I – 1.4.4 Consorzio Nettuno

Le Consorzio Nettuno est un consortium qui rassemble une trentaine d'universités italiennes. Il s'agit d'une plate-forme qui permet de faciliter la communication et les échanges d'expériences. La "politique" de ce réseau est de faire présenter par les universitaires leurs émissions éducatives, celles-ci étant diffusées par satellite avec une charte graphique et un format communs, basés sur l'utilisation d'un même logiciel, PowerPoint[®].

Ce dernier exemple de réseau est caractéristique des réseaux **d'appui et d'apprentissage mutuel** ; cette pratique mentionnée ici, favorisant pleinement les échanges de contenus, ainsi qu'une diffusion du savoir à distance. Les moyens utilisés et les moyens d'accès permettent à des personnes n'ayant pas la possibilité matérielle ou professionnelle de suivre des cours, d'accéder à ce savoir.

I – 2 Le travail en réseau dans le champ de l'intervention sociale

Dans le champ de l'intervention sociale, la notion de travail en réseau revêt plusieurs acceptions (travail avec la famille élargie, avec l'entourage ou le travail entre intervenants, par exemple). Les travailleurs sociaux travaillent en réseau sans nécessairement le savoir : "*les réseaux existent, mais ils ne sont pas forcément définis*" [6]. La loi de rénovation sociale du 2 janvier 2002 donne une légitimité accrue aux réseaux sociaux et médico-sociaux en favorisant leur développement. Si les sens et usages de cette notion qu'est le réseau dans le travail social ne sont pas formellement précis et clarifiés, nous sommes tout de même en droit d'affirmer que cette "*mise en lien*" poursuit un but : favoriser la **coordination** et la **complémentarité** des différents acteurs du travail social afin d'améliorer et de "*garantir la continuité des prises en charge et de l'accompagnement*" des usagers [6]. Nous pouvons également ajouter que pour les travailleurs sociaux, c'est une **tradition**, une **coutume**, ou encore une **culture**, que de travailler en réseau ; ce mode d'exercice de leurs activités, ou plutôt de leurs missions, s'est imposé "en force", car

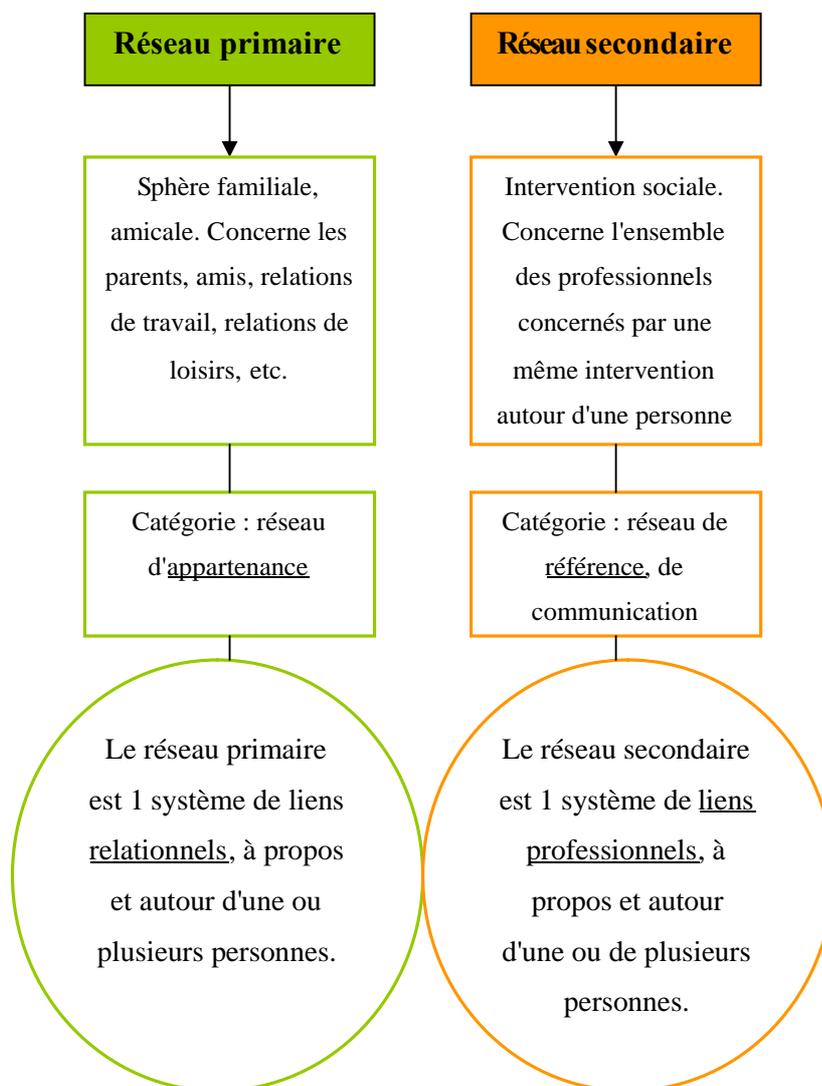
il laisse une place importante à l'humain, et permet dans le même temps de coordonner les actions entre les partenaires.

La solitude ou l'isolement du travailleur social met en danger et le travailleur et les personnes suivies. En effet le plus grand risque étant souvent celui de la toute puissance. Le compte-rendu, les rapports, l'étude de cas obligent à présenter mais surtout à définir collectivement un projet. Même si celui-ci connaît au cours de la prise en charge des modifications, cette notion permet d'éviter l'écueil de la réaction immédiate face au passage à l'acte ou aux débordements, en permettant aux acteurs de prendre le recul nécessaire à une sérénité d'action, gage d'un engagement professionnel et non personnel.

En psychologie sociale, la notion de réseau illustre les différents types de rapports sociaux ; c'est un système de liens autour d'une ou de plusieurs personnes. Il y a le **réseau primaire**, l'entourage "personnel" de la personne en question ; puis il y a le **réseau secondaire**, les professionnels sociaux autour de cette même personne.

Il est possible d'illustrer ces deux réseaux de la manière suivante :

Fig. 1 : Caractéristiques des réseaux primaire et secondaire³



L'utilisation du réseau, du travail en réseau est pertinente en intervention sociale, car elle favorise la confortation ou la reconstruction des **liens sociaux** [16]. Elle conforte ce que les travailleurs sociaux nomment les "liens primaires" autour de l'utilisateur, de la

³ Schéma inspiré d'une illustration tirée de l'article suivant :
Rollier, Yann, Broudic, Jean-Yves. *Les réseaux en questions*. Les Cahiers de l'Actif, 2003, n° 324/325, pp. 33-48

personne prise en charge et assure les conditions d'un relais par l'entourage. Il est vrai que les personnes en situations de difficultés (difficultés physiques, mentales ou encore sociales) subissent le plus souvent un affaiblissement, voire une rupture, de ces liens (familles, amis, entre autres). La mise en place de liens de soutien secondaires, composés des professionnels du travail social, est alors nécessaire ; tout en sachant que cette situation est et doit être temporaire.

L'information, la formation, la diffusion des savoirs et des savoir-faire, l'ouverture aux "bonnes pratiques", le décroisement sont des stratégies, des éléments, pour soutenir la pratique des professionnels de l'intervention sociale. Les réseaux documentaires se situant dans le domaine du travail social n'auraient-ils pas un rôle à jouer ?

I – 3 Les réseaux en documentation

Dans un centre de documentation, la question du réseau "interne – externe", de sa nature et de son efficacité, influent directement sur l'efficacité et la pertinence de son fonctionnement.

- Qu'est-ce qu'un réseau documentaire ?
- Quels en sont ses caractéristiques, avantages et exigences ?

I – 3.1 Définitions et spécificités des réseaux documentaires

Un réseau documentaire est *"un ensemble de centres de documentation ou de structures regroupant de l'information, poursuivant des objectifs similaires qui peuvent coopérer pour partager la construction et la mise à jour d'un patrimoine documentaire commun. Le but étant de proposer à un public dans un rayon*

géographique défini, une collection enrichie de documents diversifiés et de services rendus" [34].

Dans cette définition, l'**utilisateur** est au centre des préoccupations ; la qualité et la richesse de ce qui est proposé devient l'enjeu de la jonction de forces qui veulent concourir à ce but ; les **éléments techniques** venant ensuite, même s'ils ne sont nullement négligeables, car des systèmes boiteux conduisent vite à une désaffection. La **question géographique** devient secondaire grâce à l'apport des techniques de transmissions et de visualisation déportée des ouvrages et documents (GED). En effet, dans une situation où l'ensemble des documents est disponible de manière électronique, il importe peu à l'utilisateur de savoir où se trouve la source ; encore une fois c'est la pertinence de la réponse et la capacité du système à ne pas entraver sa demande qui sont en jeu. Etant entendu que dans le cas contraire (lorsque l'ensemble des documents n'est pas électronique), la question géographique reste un facteur essentiel.

Un réseau documentaire a des **objectifs** et des **finalités propres** (par exemple, le réseau documentaire du Val d'Oise a pour objectif non pas de réaliser un catalogue commun, mais de favoriser le prêt entre bibliothèques et l'accès aux catalogues) [12]. Si la première idée est de rendre disponible les fonds à distance, on peut envisager à plus long terme la mise en place d'une politique commune d'acquisition, afin de couvrir des champs plus larges ou au contraire plus spécialisés. Cette idée nous donne à penser que d'un projet précis bien mené, naîtra des sous-projets et des incidences auxquels les créateurs n'avaient pas du tout pensé au départ.

Passés les premiers mois ou années, la question de la durée devient importante. A continuer d'œuvrer de façon identique, même en réseau, la lassitude devient une force de résistance passive non négligeable. C'est dans cette dimension que l'on retrouve le croisement entre des structurations et des idées. Ce sont ces dernières qui priment et un réseau ne peut se permettre, pour vivre, de simplement s'agrandir, car les effets de leviers et les luttes internes prennent le pas sur les idées. Il faut du sang neuf, des idées nouvelles, des outils de pilotage à l'aide desquels les acteurs verront poindre de nouvelles demandes et pourront trouver de nouveaux modes

organisationnels pour y répondre. Le travail en réseau porte en son sein les mêmes germes d'étiollement que n'importe quelle structure.

C'est pourquoi il est impératif, pour faire vivre et perdurer un réseau documentaire, de prendre en compte les exigences (exigences qui peuvent être considérées, pour certaines d'entre elles comme des contraintes, voire des inconvénients) que demande un fonctionnement réticulaire.

Les exigences et contraintes :

Le fonctionnement en réseau exige une **coordination** entre les différentes entités membres dudit réseau ; une rigueur dans le travail est nécessaire. La question du pilotage n'est pas à négliger ainsi que celle de l'information donnée à l'ensemble des acteurs afin que la participation de tous à l'ensemble des travaux ne soit pas nécessaire.

Une **normalisation structurelle** est nécessaire pour le travail en réseau. Il s'agit de "parler" le même langage pour assurer une cohérence dans le travail ; il faut s'assurer que chacun comprenne l'autre. Les formats d'échanges et de visualisation des documents écrits, des images ou des films qui sont maintenant standardisés, ont simplifié grandement la tâche. D'une part, il n'est plus nécessaire d'avoir tous les mêmes systèmes et d'autre part, ces systèmes font de moins en moins appel à l'architecture "client/serveur", même pour l'exploitation et la visualisation qui se fait grâce aux navigateurs. Cela ne signifie en aucun cas que cette exploitation soit simple pour les professionnels, et qu'il suffit de deux clics de souris pour tout faire. La mise en œuvre se construit avec des outils de types "Internet", et fait souvent appel à des bases de données. Soit il existe dans chaque équipe une personne qui maîtrise ces questions, soit, et c'est préférable sur le plan de la cohérence et de la notion de partenariat, les services informatiques sont associés à ces projets (si, naturellement, l'organisation est dotée d'un service informatique). De fait, il est nécessaire d'avoir le vocabulaire technique adapté pour mener à bien le projet.

Cette question du "**vocabulaire commun**", est par contre un lien très fort et une obligation dans le champ de compétences des documentalistes. Le groupe de travail,

responsable du projet, doit établir des normes communes, destinées à l'ensemble des personnels des entités composant le réseau. Les normes sont une aide à l'**harmonisation** (par exemple : harmonisation des pratiques des membres du réseau) [8], et elles permettent de pouvoir échanger des informations sans se soucier du support. Il est nécessaire, d'établir des normes d'écriture, ne serait-ce que pour l'élaboration de notices bibliographiques et leur saisie dans le logiciel documentaire. Lorsque les normes d'écriture ne sont pas respectées, nous pouvons nous attendre à plusieurs soucis : la présence de doublons dans la base (plusieurs références bibliographiques décrivant en fait le même ouvrage), ou encore la difficulté de localisation de documents.

Lors d'un projet de mise en réseau, il faut prendre en compte le **coût financier** de l'opération. Il s'agit pour chaque institution d'une décision politique car la mise en œuvre d'un système local est déjà coûteuse, mais la mise en œuvre d'un système multi sites nécessite de plus grands moyens surtout dans le fonctionnement : ce sont à la fois les formations, les développements ultérieurs qui seront sous-traités et les soutiens à la vie du projet qui sont nécessaires. S'il s'agit d'un investissement non négligeable, il faut néanmoins songer au retour sur investissement qui sera tout aussi important.

La prise en compte du **facteur humain** est essentielle au bon fonctionnement et à la pérennisation du réseau mis en place. Le caractère mutualisant et la dynamique générée par le travail en réseau remettent en cause les rôles, les statuts et les positions hiérarchiques. Il y a, du reste, la nécessité d'une adaptation des personnels membres du réseau au mode de fonctionnement de cette nouvelle organisation. A cet égard il y a des croisements entre ce type de fonctionnement et le système d'information de chaque entité. En effet, il faut que chacun soit informé, sans aboutir à une multiplication improductive de réunions d'information.

L'équipe-projet a pour rôle de donner vie au réseau, de le faire évoluer, de prendre des décisions, pour que le réseau ne reste pas figé sur ses acquis et se laisse "mourir". Il faut pour cela définir le rôle et la place de chacun au sein du réseau, expliciter, au risque que cela prenne du temps, le travail demandé. Des outils de suivi doivent être

mis en place afin de mesurer les dérives, de les analyser afin de savoir si elles sont positives ou signifiantes de problèmes non traités. Enfin, il s'agit de faire connaître les éventuels nouveaux partenaires faisant partie du réseau. La **dimension humaine** est une caractéristique à prendre en compte. Etre à l'écoute des membres du réseau est important. Le démarrage d'un tel projet repose souvent sur les épaules de quelques personnes extrêmement motivées. Il ne faut pas les user ; c'est pourquoi l'intégration de nouveaux membres est importante, mais ne peut se faire sans réflexion sur la mise à niveau de ceux-ci à l'aide de systèmes de capitalisation des pratiques, de traçabilité de l'évolution du projet, de documents extrêmement lisibles et indispensables. La pérennité de ce travail en dépend. Si cela n'est pas le cas, plusieurs conséquences sont à craindre : un désistement venant des membres du réseau, ou encore la "mort" du réseau.

Le travail en réseau n'est pas chose aisée, c'est un travail exigeant ; il est facile de perdre toute motivation, ou encore de rencontrer des individus ayant des pratiques divergentes et de faire semblant de les ignorer, ce qui conduit à l'échec. C'est pourquoi des valeurs tels que le **respect** mutuel, la **confiance**, et aussi la **communication** doivent être privilégiés. La communication formelle et informelle s'appuiera sur tous les systèmes à disposition, messagerie électronique, téléphone, mais aussi et surtout par des rencontres réelles, pour relancer le réseau, le dynamiser. Ces rencontres sont des moments privilégiés pour soumettre des idées, des pratiques, parler de nouveaux projets ou encore de nouveaux services rendus.

Les avantages et les intérêts :

Le réseau documentaire atteint un bon fonctionnement lorsqu'il y a **coopération** entre les acteurs ; lorsqu'il y a notamment une bonne répartition des tâches à effectuer. L'effet de taille doit devenir un facteur de synergie et non de lourdeur. La structuration du projet et du réseau sera à cet égard déterminante.

Le **gain de temps** est un avantage non négligeable. Le travail en réseau évite la redondance des tâches [10], notamment le catalogage et l'indexation, tâches qui à elles deux sont tout de même chronophages. Cette "**rationalisation**" du travail

permet de se soumettre à d'autres tâches, d'autres projets : le réseau documentaire est source d'innovation. Il permet aussi de ne plus rester seul, il peut rompre un éventuel "isolement" professionnel [7].

Le réseau apporte une réelle **valeur ajoutée** aux centres de documentation ainsi qu'aux usagers ; du fait du partage des tâches, et de la "mutualisation virtuelle" des fonds documentaires. Les gains sont les suivants : facilité d'accès à l'information et rapidité des réponses apportées aux usagers du réseau, localisation plus rapide des documents grâce à un outil documentaire rassemblant l'ensemble des références bibliographiques.

Le réseau est le lieu d'un **apprentissage collectif** [14], où il y a formation permanente pour les acteurs du réseau ; il y a évolution commune, on apprend ensemble. C'est au sein même du réseau qu'il peut y avoir transfert des savoirs et des savoir-faire : *"Un réseau documentaire, conçu sur la base d'une finalité claire et partagée par ses différents membres, et envisagé comme une organisation apprenante, génère des situations d'apprentissage bénéfiques pour le réseau et ses acteurs. Son évolution dépend en grande partie de la volonté de coopération réelle de ses membres et de la méthode de management utilisée"* [14].

Un réseau, et a fortiori, un réseau documentaire, est un réseau d'individus ; c'est là une difficulté majeure pour sa mise en place. Cela demande un investissement, de la volonté, de la compréhension, et beaucoup de patience. La gestion des individus et le pilotage du changement, entre autres, sont deux éléments à prendre en compte ; un accompagnement humain est nécessaire, ainsi que nous le verrons dans le second chapitre de cette première partie.

I – 3.2 Quelques exemples de réseaux documentaires

I – 3.2.1 Réseau PRISME

Le réseau PRISME (promotion et rationalisation de l'information sociale, médico-psychologique et éducative) est un réseau documentaire national né dès 1972 du rapprochement de professionnels de la documentation travaillant dans le champ de l'intervention sociale et éducative. L'objectif du réseau est de **faciliter l'accès à l'information** dans le secteur du travail social. Dès l'origine du projet, les professionnels de la documentation souhaitaient **échanger des savoirs** et des **compétences**, les confronter et mettre en place des outils communs afin d'exploiter au mieux l'information du secteur. Ils souhaitaient également continuer leur "perfectionnement" professionnel et leur adaptation. Les deux critères de fonctionnement de l'organisation sont l'autonomie et la coopération entre les adhérents.

PRISME dispose à ce jour : d'une base de données bibliographiques (57 000 références), d'un thésaurus de plus de 3 000 termes, d'un répertoire des revues du secteur social, d'un annuaire de sites Internet ayant pour thème le secteur social, et propose des sessions de formation. Grâce au site Internet de l'association, il est possible d'accéder aux 3 000 dernières références bibliographiques, ainsi qu'à l'annuaire des sites Internet.

Depuis 2000-2001, le statut des adhérents a été modifié : chaque adhérent doit participer à l'une des six commissions composant le réseau PRISME (commissions producteurs, produits documentaires, annuaire des sites, informatique, audiovisuelle, langage documentaire avec le thésaurus sciences et action sociales) pour pouvoir en retour bénéficier des mises à jour des notices bibliographiques.

I – 3.2.2 Réseau documentaire des écoles de la justice (REDEJ)

Le Réseau documentaire des écoles de la justice réunit les quatre écoles du ministère de la justice : l'Ecole nationale de l'administration pénitentiaire (ENAP), l'Ecole nationale de la magistrature (ENM), l'Ecole nationales des greffes (ENG) et le Centre national de formation et d'études de la protection judiciaire de la jeunesse (CNFE-PJJ).

Les quatre objectifs principaux de ce réseau sont :

- L'amélioration des **services rendus** aux publics (des fonctionnaires stagiaires et des auditeurs de justice, le plus souvent) par la mutualisation des ressources de ces quatre entités documentaires ;
- L'aide lors des recherches bibliographiques, pour répondre au mieux aux attentes des publics respectifs de chaque école ;
- L'enrichissement grâce aux expériences et compétences des homologues des autres écoles ;
- L'aide et l'**appui technique**, pour, par exemple, la mise en place et la gestion d'un centre de documentation.

Cette collaboration a notamment permis l'élaboration d'une liste commune des périodiques, ainsi que la mise en place d'une rubrique concernant le réseau sur le site Intranet Justice. Peuvent être membres associés d'autres entités documentaires du ministère.

A terme l'objectif est de permettre, via un portail commun [11], un accès unique à l'ensemble des **catalogues documentaires** des quatre écoles que comprend le ministère de la justice, pour l'ensemble des personnels du ministère. Cette étape, dans la vie du réseau, permettra un gain de temps, la mutualisation évitant de refaire ce qui a déjà été fait par le centre de documentation d'une autre école (notices bibliographiques, recherches bibliographiques, récupération d'articles). Il y aura aussi un gain sur les coûts : si un document est peu consulté, un seul exemplaire pourra

être acheté ; et le prêt entre centres de ressources permettra de faire circuler le document en question.

Ce portail documentaire commun permettra une offre plus large en direction des usagers, et de fait une amélioration des services rendus ; et facilitera la circulation et l'échange d'informations et de documents.

I – 3.2.3 Pôle international de la Préhistoire (PIP)

Le Pôle international de la Préhistoire a pour ambition de faciliter l'**accès au savoir** et ainsi de **valoriser le patrimoine** préhistorique, et ce, pour le public le plus large qui soit. Le projet du P.I.P. suit trois axes :

- Un axe touristique (faire connaître le potentiel archéologique de la vallée de la Vézère) ;
- Un axe pédagogique (constituer un pôle de référence en matière de pédagogie de l'Histoire de l'Homme) ;
- Un axe documentaire (faire connaître et mieux utiliser les ressources documentaires existantes dans le domaine de la préhistoire).

Le projet de ce réseau documentaire a vu le jour à l'initiative de la bibliothèque départementale de prêt de la Dordogne ; et regroupe à l'heure actuelle seize entités documentaires en Aquitaine. Il a pour objectifs particuliers : de permettre la recherche d'informations bibliographiques et de localiser les exemplaires des documents ; de rendre accessibles les documents, par divers moyens (prêt, reproduction, copie numérique).

Le réseau documentaire du P.I.P. s'adresse à différents publics, pour répondre, de fait à des besoins variés : la communauté scientifique nationale et internationale (qui éprouve le besoin de consulter les catalogues), le public scolaire (pour des applications pédagogiques), les touristes (accès à une base d'informations incluant des ressources bibliographiques et iconographiques), et enfin la population locale. C'est pourquoi les moyens suivants ont été mis en place : un accès aux bases

La constitution et la valorisation d'un fonds documentaire multi sites.

Déborah Giroudon – INTD 2005

documentaires, un accès aux documents ou aux copies de ces documents, un accès à des produits documentaires : dossiers thématiques, expositions virtuelles, revue de presse et diffusion de l'information selon profil.

II – Dimensions humaines : l'accompagnement et la formation

Lors de tout changement important au sein d'une structure, que ce changement soit purement technique ou organisationnel, il est parfois nécessaire d'**accompagner les personnels** concernés dans ce processus de changement. Passer d'un système à un autre, d'une machine à une autre, d'un mode de fonctionnement à un autre, implique chez bon nombre d'individus une rupture parfois importante de leurs habitudes. C'est la raison pour laquelle une démarche, appelée souvent "conduite du changement" se révèle nécessaire : *"sans cette démarche, la plupart des projets resteraient lettres mortes. Mais pour être pleinement efficace, la conduite du changement nécessite un savoir-faire"* [20]. Ce savoir-faire nécessite généralement de faire appel à des spécialistes en formation et en gestion des ressources humaines.

Dans le domaine de la documentation, et notamment en matière de diffusion de l'information en général, secteur en mutation, en évolution permanente, les professionnels de la documentation sont les acteurs de ce changement. Ils sont témoin du changement, mais ils conduisent également le changement.

II – 1 Le changement des habitudes

II – 1.1 Qu'entend-on par changement ?

"Le terme changement couvre à la fois des actions et leurs résultats et inclut des modifications concrètes ou abstraites portant sur des choses, des personnes ou des situations" [19]. Le Grand Dictionnaire Larousse propose, par ailleurs, quatre acceptions pour le seul terme "changement" :

- *"Action de remplacer une personne par une autre, ou une chose par une autre"* ; le changement est le résultat de cette action ;

- "*Action de quitter un lieu pour un autre, de laisser un état concret ou abstrait pour un autre*" ; le changement est là également le résultat de cette action ;
- Action de modification ; encore une fois il s'agit du résultat de l'action ;
- Enfin, c'est le passage d'une situation à une autre.

Le changement est une démarche qui accompagne la vie de l'entreprise confrontée à un environnement en mutation permanente. En général, il y a émergence de l'idée de changement quand il y a inadéquation entre l'organisme, son fonctionnement et ses finalités [17].

Conduire le changement nécessite alors une réflexion allant : "*de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite*" [17].

II – 1.2 Finalités et principes de la conduite de changement

Les finalités d'une conduite de changement peuvent être de plusieurs ordres [17] selon les situations rencontrées dans la structure en question :

- "problématique d'organisation ou de réorganisation : résoudre la problématique au travers de la mise en œuvre de démarches, de méthodes et d'outils ;
- accompagnement du projet d'organisation ou de réorganisation, telle une gestion de projet ;
- prise en compte de la dimension humaine : prendre en compte les valeurs, la culture, les résistances au changement au travers d'une démarche de participation, de communication et de formation/coaching dont l'objectif est de permettre la compréhension et l'acceptation par les individus des "nouvelles règles du jeu" résultant du processus de changement".

Quant aux facteurs qui peuvent susciter et provoquer une volonté de changement, ils sont là encore de plusieurs ordres. Cinq facteurs sont mentionnés sur le site de l'Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier [17] :

- facteur **technologie** : l'organisme doit s'adapter aux évolutions technologiques de son environnement professionnel ;
- facteur **stratégie** : l'évolution du marché ou l'évolution de la législation, par exemple, oblige l'organisme à faire évoluer ses structures et son mode de fonctionnement ;
- facteur **culture** : lorsqu'il y a évolution ou modification des valeurs de l'entreprise ;
- facteur **pouvoir** : lorsque, entre autres, le pouvoir nécessite un changement de mode de fonctionnement de l'entreprise ;
- facteur **configuration** : lorsqu'il y a, par exemple, inadaptation des structures, ou encore lorsque l'environnement exige une autre configuration de l'entreprise.

Ces facteurs suscitant une volonté de changement ont donc des origines exogènes, endogènes ou mixtes. Ces origines sont exogènes lorsqu'elles viennent de l'extérieur à l'organisation. Elles sont endogènes lorsqu'elles viennent de l'intérieur de l'organisation, celle-ci voulant, par exemple, modifier sa structure. Elles sont mixtes, lorsqu'elles sont exogènes et endogènes à la fois [19].

II – 1.3 Les résistances au changement

Lorsque nous sommes confrontés à un changement qui ne correspond pas à nos aspirations ou alors à nos attentes, il y a tout d'abord un refus de compréhension et une résistance à ce changement. Dans une approche psychologique, ce sont les deux premières étapes des cinq phases de changement [19]. Le changement est déstabilisant et remet en questions nos points de repères ; il peut aussi être considéré comme une menace en remettant en cause les choses établies [28].

Le **refus de comprendre** est la première phase quand il y a, même temporairement, refus du changement. Dans son ouvrage [19], Gérard-Dominique Carton, explique qu'il peut s'agir d'un réflexe ; réflexe car tout changement est source de souffrance à plus ou moins grande échelle, et ce refus de comprendre est un moyen d'éviter (ou de retarder) cette souffrance. Par ailleurs, c'est la relation qui lie l'individu et la chose qui est à changer qui détermine "*l'ampleur et la durée de cette phase*". La deuxième phase identifiée par l'auteur est la phase de **résistance**. Elle est indissociable de tout processus de changement jugé indésirable, et si elle peut être perçue comme un frein au progrès (de l'organisme par exemple), elle peut également être jugée utile et nécessaire. Elle permet au sujet de réaliser, de prendre conscience qu'il y a effectivement changement, d'une part, elle est expression de la personnalité de l'individu, d'autre part. Les trois autres étapes du changement sont les suivantes : la décompensation (l'individu se sent abattu, vaincu), la résignation (l'individu accepte le changement, ou se sent obligé de l'accepter), et enfin, l'intégration (l'individu intègre le changement dans sa propre réalité, puis adopte de nouveaux comportements).

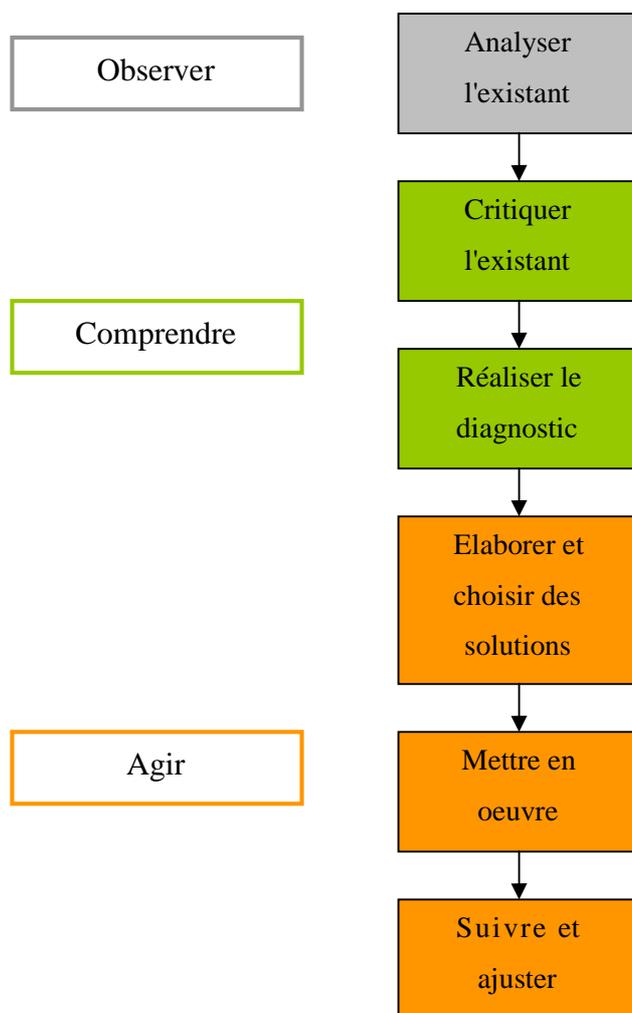
Quelles sont les principales causes de résistance au changement ? Les origines peuvent être de diverses natures : individuelles, collectives, structurelles et conjoncturelles [17]. Les causes **individuelles** : le changement est ici synonyme de rupture, de remise en cause, en question, il favorise les pertes de repères. Les causes **collectives** : des habitudes, des "rites" et des normes sont devenus, avec le temps, des valeurs pour le groupe, qui "*favorisent le développement de comportements corporatistes et catégoriels*" [17]. Le processus de changement, si processus de changement il y a, doit tenir compte de ces valeurs. Enfin les causes **structurelles et conjoncturelles** : le changement peut remettre en cause les conditions de travail des personnels ancrés dans une certaine routine, ou bouleverser le fonctionnement de l'entreprise elle-même qui privilégie, elle, un fonctionnement de type bureaucratique. Le changement peut alors se révéler particulièrement délicat.

Le changement pouvant essuyer un échec ou du moins rencontrer des difficultés [28], des solutions peuvent être mises en oeuvre. S'il n'y a pas de règle établie en la matière, des paramètres peuvent aider à l'acceptation du changement, et parmi eux

des paramètres relationnels [19]. Gérard-Dominique Carton en mentionne trois : le respect, l'honnêteté et la confiance réciproque. Le respect suppose l'absence de manipulation, et permet au contraire l'écoute et la compréhension. L'honnêteté quant à elle confère au changement "*la dimension morale nécessaire à son accomplissement et sa pérennité*" ([19], p. 36). Enfin, la confiance réciproque, est un facteur de facilitation et de pérennisation du changement.

II – 1.4 Le pilotage du changement

Fig. 2 : Les étapes de l'accompagnement du changement



Le processus de changement dans son ensemble peut être illustré par le schéma ci-dessus. Nous ne décrivons pas ici les six étapes figurant sur le schéma, elles sont propres à chaque entreprise, à chaque organisation, à chaque type de problématique ; d'autant que les cinq dernières étapes sont la résultante de la première, l'**analyse de l'existant** [19]. L'analyse de l'existant permet de prendre conscience des caractéristiques de la situation, mais aussi des personnels concernés par la volonté de changement. Partant des résultats de cette analyse, la stratégie la plus appropriée doit être adoptée.

Des facteurs facilitateurs permettent de piloter au mieux le changement. L'un d'entre eux est la **communication**. La communication est indispensable au bon déroulement du pilotage de changement ; elle doit être régulière. Elle permet d'informer sur le déroulement du processus. Elle valorise les efforts faits par les individus pour concrétiser le changement. Elle permet également de rendre cohérent la démarche choisie.

Un autre facteur est la **notion de gain** : le sujet doit avoir le sentiment de gagner quelque chose à accepter cette modification de son comportement, de ses habitudes, de son environnement [23].

La **participation** des personnels, prenant en compte la dimension humaine, assure, du moins facilite l'adhésion et peut jouer, de fait, en faveur du changement. La participation, comme la communication, pose clairement les choses, la problématique : elle donne confiance, est une preuve d'honnêteté et de respect, et évite les situations d'angoisse, provoquant la résistance au changement [19].

Enfin, **anticiper** sur le changement peut participer à sa réussite. L'anticipation porte sur deux choses : la nécessité, l'intérêt d'un changement ; le développement d'une vision stratégique (c'est-à-dire, détecter l'utilité du changement, avant que n'apparaisse la nécessité de s'adapter, adaptation qui pourra alors se faire dans la douleur, et avec difficulté).

II – 2 La formation

La question de l'**apprentissage de l'adulte** renvoie à celle de l'apprentissage en général. Mais la formation de l'adulte ou **andragogie** (l'art d'enseigner à des adultes) est une démarche qui par définition tient compte des caractéristiques propres de l'adulte apprenant ; et se distingue de la pédagogie (l'art d'enseigner aux enfants et aux adolescents) par plusieurs éléments : les adultes assimilent mieux lorsqu'ils sont en situations réelles, soit, sur leur lieu d'activité; ils sont "*davantage sensibles aux facteurs de motivation intrinsèque*" et enfin, ils ont besoin de savoir, avant d'entreprendre cette démarche qu'est la formation, pourquoi ils doivent se former, apprendre quelque chose [18].

II – 2.1 Pourquoi se former ?

En général, les individus s'engagent en formation parce qu'ils ont le projet d'apprendre des choses. Et si les motivations pour se former ne sont pas toujours tangibles, le plus souvent c'est pour acquérir des **compétences** nécessaires à l'exercice d'une activité, et par là même, satisfaire les attentes de l'organisation.

La formation est un moyen de se rassurer, de nourrir un besoin de sécurité. En effet, le salarié doit être rassuré quant à sa capacité à occuper le poste auquel il est affecté, et à sa capacité à satisfaire les exigences que demande ce dernier [22]. Occuper un nouveau poste demande des **savoirs**, des **comportements**, des **connaissances sur l'environnement professionnel**, que la formation peut apporter [24]. De même que la formation est un précieux auxiliaire lorsqu'il s'agit de se perfectionner ou d'acquérir un nouveau savoir.

Obtenir des **responsabilités** (ou de nouvelles responsabilités ou encore des responsabilités plus importantes), ou une promotion font partie des moteurs incontestables du projet de formation. La reconnaissance professionnelle passe par un ensemble de compétences que la formation est susceptible d'apporter. Ces

moteurs que sont l'obtention de responsabilités, la reconnaissance professionnelle participent à l'épanouissement professionnel et personnel de l'individu voulant se former ; épanouissements qui ne peuvent que jouer en la faveur de l'organisation (entreprise), qui en tirera des bénéfices majeurs : efficacité de l'organisation, et épanouissement des acteurs qui la composent [22].

Au-delà des nécessités socio-économiques et des besoins de formations suscités par l'organisation, existe-t-il des raisons intrinsèques qui poussent à acquérir un nouveau savoir ou à entreprendre un perfectionnement ? Alain Labruffe⁴ distingue quatre besoins essentiels pouvant trouver réponse dans la formation : l'expression, l'information, la reconnaissance et la progression [22].

- **L'expression** : la formation doit restaurer l'expression de l'individu, besoin réprimé par la société en général. "*Tout ce qu'un apprenant dit est matière à apprentissage*", et cette base doit servir au processus pédagogique de la formation.
- Le **besoin d'information** : l'Homme en général à besoin de savoir. La formation peut être ce moment privilégié pour apprendre, pour permettre à l'adulte de satisfaire sa soif de connaissances.
- La **reconnaissance** : la reconnaissance est un élément essentiel car il est à l'origine de l'estime de soi.
- La **progression** : c'est aussi un besoin fondamental pour le salarié ; la réussite des exercices proposés lors de la formation ou encore l'évaluation des acquis de cette formation stimulent ce besoin de progression.

En matière de **documentation et de développement de la culture de l'information**, les individus concernés doivent devenir des acteurs autonomes du système d'information. Dans un domaine en perpétuel changement, en constante évolution, la formation est un outil essentiel. Le but : "*Parvenir à faire maîtriser un minimum de*

⁴ Labruffe, Alain. *La formation des adultes*. Saint-Denis La Plaine : AFNOR, 2004, 283 p.

savoir-faire, relatifs notamment aux outils, ressources et techniques de base de l'information-documentation et plus encore les méthodologies qui président à la production, au traitement, à la diffusion ou à la recherche d'information" [29]. Jean Michel⁵ parle ici plus spécifiquement des individus en formation (initiale ou continue) de documentation qui sont ou qui seront des professionnels de la documentation ; mais il est tout à fait envisageable d'utiliser ces propos pour les personnels non professionnels de la documentation qui ont pour objectif d'acquérir des connaissances dans ce domaine. Le but étant d'aider les personnes à acquérir de nouvelles compétences et aptitudes, "savoir donner du sens à l'information manipulée, comprendre les contextes où cette information s'exprime" [29].

De plus, la formation à la documentation doit faire prendre conscience aux personnes concernées que l'information-documentation est un "puits" de ressources, inépuisable mais complexe. Les technologies de l'information constituent un accès incontournable à de nombreuses sources d'information, mais "il importe de former les individus et les groupes à leur usage efficace" [30].

Pour terminer cette partie sur les raisons de se former, nous reprendrons des propos de Jean Michel⁶ : "Pour atteindre les objectifs visés et pour aller dans le sens d'une formation pertinente, efficace et durablement reconnue, il faut libérer un maximum d'énergies. Il faut inventer les solutions quand elles n'existent pas. Il faut oser expérimenter. Il faut surtout assurer une capitalisation des expériences, tout en permettant un très large échange d'idées sur ce thème" [30].

⁵Michel, Jean. *La formation documentaire : un enjeu pour le troisième millénaire. La bibliothèque, partenaire du projet pédagogique*, 1997, pp. 17-26

⁶ Michel, Jean. *Formation à la documentation, culture de l'information, nouvelles perspectives pédagogiques. Les cahiers de l'ISP*, 2000, n° 30, pp. 8-21

II – 2.2 Les méthodes pour se former

Différentes démarches d'enseignement existent pour mener une formation. Si les **techniques pédagogiques** (nous utiliserons le terme de "pédagogie" dans son sens le plus large) sont fort nombreuses, elles sont des "aides formalisées" qui facilitent l'enseignement et l'apprentissage, et une **méthode pédagogique** est composée de plusieurs de ces techniques (ou outils) choisies en fonction du but poursuivi [24].

Ces **techniques pédagogiques**, sans que la liste soit exhaustive, sont les suivantes : l'exposé (apport d'information en un temps donné), la démonstration, la discussion (échanges d'informations, d'opinions afin d'arriver à des conclusions ou à des décisions), l'entraînement (pratique d'une activité afin de développer une aptitude, fixer un acquis), la lecture, le multimédia (l'enseignement assisté par ordinateur), l'étude de cas, les exercices, la préparation d'un exposé, entre autres. Ces différentes techniques sont à choisir selon trois critères différents :

- "*la cohérence avec les objectifs pédagogiques*" [24] ;
- le respect des principes de l'andragogie (ou de l'apprentissage des adultes) ;
- la prise en compte du contexte professionnel des apprenants, les contraintes de temps et d'argent.

Les **méthodes pédagogiques** sont constituées par une démarche d'ensemble et par un ensemble d'interventions, d'actions, d'exercices mis en œuvre par le formateur [22]. Ces méthodes peuvent être classées en plusieurs familles : les méthodes expositives, les méthodes interrogatives, les méthodes actives et les méthodes démonstratives.

- les méthodes expositives : il s'agit d'acquérir un savoir dans un délai imparti et le plus souvent bref. Le formateur sait, il transmet son savoir, ses connaissances à travers un exposé. Cette méthode permet la transmission d'un certain nombre de connaissances, elles peuvent être nombreuses, dans un minimum de temps, mais exclut l'échange entre le formateur et les formés (apprenants).

- Les méthodes interrogatives : ce type de méthodes consiste à faire découvrir à l'apprenant ce que le formateur souhaite enseigner. L'apprenant découvre des savoirs par une série de questions posées par le formateur. Ces méthodes suscitent une participation certaine des apprenants et permet de stimuler leur réflexion. Mais les questions doivent être construites en prenant en compte l'objectif à atteindre.
- Les méthodes actives : l'apprenant doit construire son propre savoir et il retient davantage en faisant. Ces méthodes visent à acquérir des connaissances, des savoir-faire et des savoir être. Les apprenants sont actifs, impliqués et mis en valeur, et cette méthode permet une mémorisation plus importante.
- Les méthodes démonstratives : le formateur transmet ses savoirs, ses compétences en les expliquant et en les faisant faire aux apprenants. Ces méthodes permettent un apprentissage efficace. Les apprenants peuvent expérimenter en présence du formateur qui, au besoin, peut conseiller et montrer à nouveau [22].

Une méthode apparentée aux méthodes d'autoformation, née dans le domaine de l'intervention sociale, permet de partager, de transmettre ses savoirs mais aussi d'en recevoir. Il s'agit des **réseaux d'échanges réciproques de savoirs** [21]. Le principe est relativement simple ; la **réciprocité ouverte** est le mode choisi pour l'échange des savoirs : une demande suppose une offre et une offre nécessite une demande. Il y a échange de savoirs car chacun a pris conscience qu'il est en possession de savoirs que d'autres n'ont pas et qu'il peut transmettre. Il faut formuler la demande et une offre et la soumettre au Réseau le plus proche. La première rencontre entre l'offreur et le demandeur se fait en présence d'un animateur du Réseau ; il détermine plusieurs choses : le lieu, les contenus, les méthodes d'apprentissage, les fréquences des rencontres et donc des échanges. Ces échanges s'effectuent de personne à personne ou bien au sein d'un groupe.

II – 2.3 Le temps pour se former

Quand on songe au temps de la formation, on pense le plus souvent à des cours, des sessions de quelques jours, dispensés dans une salle. Mais un grand nombre d'activités a une valeur d'apprentissage ; les individus apprennent en agissant et l'organisation peut être le lieu de cet apprentissage ; ils apprennent par la pratique et par l'analyse de cette pratique.

Un salarié est également susceptible de se perfectionner par un stage effectué dans une autre organisation ; ces stages peuvent durer quelques jours ou quelques mois.

Les entreprises peuvent proposer des dispositifs de formation en alternance. L'activité pratique est au centre du processus d'apprentissage [24].

Un dispositif, le **Droit individuel à la formation** (DIF)⁷, permet au salarié de bénéficier d'actions de formation professionnelle, rémunérées ou indemnisées. Ces actions de formation peuvent être réalisées en dehors du temps de travail, ou pendant le temps de travail. Au préalable, une négociation doit être engagée entre le salarié et l'employeur afin de s'entendre sur un projet de formation commun. Les bénéficiaires de ce dispositif sont les salariés titulaires d'un contrat à durée indéterminée ayant une ancienneté d'une année au moins au sein de l'entreprise ; les salariés en contrat à durée déterminée peuvent aussi prétendre au DIF, à l'issue d'un délai de quatre mois.

Ce dispositif donne accès à vingt heures de formation chaque année, cumulables sur une période de six ans ; le "plafond" des droits cumulables au Droit individuel de formation est donc de cent vingt heures.

⁷ Loi 2004-391 du 04 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.

La mise en œuvre du droit individuel de formation est à l'initiative du salarié, qui doit en faire la demande auprès de son employeur ; ce dernier peut accepter ou refuser le projet de formation.

Il existe à la Protection Judiciaire de la Jeunesse un texte⁸ qui octroie à chaque personnel un crédit temps de dix jours annuel ; hors préparations aux concours et examens, gérées par les textes généraux de la fonction publique.

⁸ Note du 18 novembre 1993.

Deuxième partie :
L'expérience pratique: le Centre
National de Formation et d'Etudes de la
Protection Judiciaire de la Jeunesse

I - L'environnement professionnel, l'historique et l'ambition du projet

Cette partie du mémoire présente l'environnement professionnel. Dans un premier temps, nous décrirons successivement, la Protection judiciaire de la jeunesse, le centre national de formation et d'études, puis le centre de documentation (l'Espace ressources formation). Dans un second temps, c'est l'historique du projet qui sera abordé.

I – 1 L'environnement professionnel

I – 1.1 La Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ)

Si les premiers tribunaux pour enfants datent de 1912, c'est véritablement depuis **1945** qu'une justice propre s'applique aux enfants, aux adolescents mineurs et aux jeunes majeurs éprouvant des difficultés d'insertion sociale. Le texte fondateur en matière de justice des mineurs est l'**Ordonnance du 2 février 1945**.

La direction de la Protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) assure, au sein du ministère de la Justice, une mission d'**éducation** et de **prévention** auprès de ce public. Elle dirige et fait vivre les services de la Protection judiciaire de la jeunesse et contrôle administrativement, financièrement et pédagogiquement les établissements du secteur associatif habilités à qui ces jeunes sont confiés par l'autorité judiciaire. Elle met enfin en œuvre les sanctions prévues par la loi à l'égard des mineurs délinquants.

La justice des mineurs, comprenant des magistrats spécialisés, des juridictions et des services éducatifs, a pour mission de protéger les mineurs en danger, mais aussi de sanctionner les actes de délinquance commis par des mineurs. Elle intervient surtout pour aider les jeunes à surmonter leurs difficultés par un suivi éducatif, car l'ordonnance de 1945 énonce la primauté de l'éducatif sur le répressif, même si au

cours de ces 60 années, ces notions ont beaucoup évolué avec les changements de la société.

Les missions de la Protection judiciaire de la jeunesse sont de plusieurs ordres : la **restauration du lien social** avec les jeunes est la première d'entre elles. Il s'agit de lutter contre la délinquance juvénile, de protéger les enfants et adolescents en situation de danger et de suivre leur évolution pour mieux favoriser leur intégration. La Protection judiciaire de la jeunesse se doit d'assurer la **réinsertion** dans la vie sociale, des jeunes en danger et des jeunes délinquants qui ont fait l'objet d'une décision de justice. Cette réinsertion se fait soit directement, via le secteur public, soit par l'intermédiaire de son secteur associatif habilité. Quelle que soit la décision de justice, la prise en charge des jeunes poursuit un but éducatif. Elle prend des formes diverses : intervention et suivi dans le cadre du milieu familial, placement en institution, hébergement en foyer ou en famille d'accueil, entre autres.

L'ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante affirme la priorité de la mesure éducative sur la sanction pénale et marque la reconnaissance d'un droit à l'éducation pour les mineurs délinquants. L'Education surveillée (appellation première de la Protection Judiciaire de la Jeunesse), sous direction de l'administration pénitentiaire, devient, par ordonnance du 1er septembre 1945, une direction à part entière du ministère de la Justice. Celle-ci se voit assigner un objectif : mettre en œuvre le droit à l'éducation. Son action s'élargit à la réinsertion sociale des jeunes.

Puis l'ordonnance du 23 décembre 1958 relative à l'enfance en danger étend l'intervention du juge des enfants et de l'Education surveillée auprès des mineurs dont la santé, la sécurité ou la moralité sont en danger ou dont les conditions d'éducation sont gravement compromises.

En 1990, souhaitant rompre définitivement dans son intitulé ses liens avec l'administration pénitentiaire, la direction de l'Education surveillée prend la dénomination de Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ).

I – 1.2 Le Centre National de Formation et d'Etudes (CNFE)

Le Centre national de formation et d'études est un service déconcentré de la direction de la protection judiciaire de la jeunesse. Il est implanté à Vaucresson (Hauts de Seine), à Marly le Roi (Yvelines) et comporte également 11 pôles territoriaux de formation. Le CNFE assure plusieurs missions :

- La **formation** des personnels de la protection judiciaire de la jeunesse ; le centre national de formation et d'études assure la formation initiale (directeurs, éducateurs, professeurs techniques et agents techniques d'éducation), d'adaptation (pour tous les professionnels recrutés avec un diplôme d'Etat ou des compétences techniques reconnues : cadres territoriaux, psychologues, assistants de service social, entre autres) et continue des personnels de la PJJ.
- Le CNFE contribue à la **production et à la valorisation de connaissances** susceptibles d'éclairer les questions soulevées dans la pratique par l'éducation des mineurs en danger et des délinquants. Il développe des activités de recherche, de documentation et d'édition qui, plus largement, s'étendent aux milieux professionnels voisins de l'éducation spécialisée et du travail social.

Le "réseau-études" contribue à la production et à la valorisation de ces connaissances. Créé en 1996 par le service des études et de l'international (ancienne appellation du département Réd), c'est un dispositif de veille et de mise en circulation des écrits sur les pratiques professionnelles et sur la recherche. Il a pour objet de :

- Faciliter et partager la veille sur les pratiques professionnelles et les travaux écrits intéressant le champ professionnel de la protection judiciaire de la jeunesse ;
- Faire circuler l'information concernant ces travaux ;
- Mieux capitaliser les acquis des connaissances qu'ils représentent ;
- Favoriser leur prise en compte par les praticiens, les formateurs et les décideurs.

Il est constitué de personnels des pôles territoriaux de formation, des directions régionales et départementales, du site central. Il se réunit deux fois par an ; et à cette

occasion, une lettre électronique est diffusée aux membres du réseau ; elle est aussi mise en ligne sur l'Intranet CNFE pour l'ensemble des agents.

- En lien avec des institutions étrangères de formation dans le champ de la protection de l'enfance, le CNFE a mis en place une **coopération internationale**. Ainsi, le Centre National de Formation et d'Etudes organise des activités d'échanges et d'accueil réciproques entre professionnels désireux de confronter les systèmes de protection de la jeunesse de différents pays ; il développe également des activités de formation de personnels ou d'échanges de professionnels entre écoles. Ces activités sont un moyen d'enrichir les réflexions et les pratiques de l'institution.

- L'accompagnement des services et des personnels est une des missions du Centre National de Formation et d'Etudes de la Protection Judiciaire de la Jeunesse. C'est une mission de **conseil accompagnement** des services déconcentrés sur les champs du management, de l'organisation et de la conduite de projet. L'accompagnement de projet peut être demandé pour soutenir une démarche collective d'élaboration d'un projet au niveau d'une direction départementale ou régionale, ou pour conduire une action innovante dans un service. Une mission proche est celle de l'accompagnement d'équipes en difficulté, en s'entourant d'intervenants extérieurs spécialisés dans les domaines repérés, quand cela est jugé nécessaire après analyse de la situation.

Outre le dispositif de formation mis en œuvre sur le site central, les **onze pôles territoriaux de formation** assurent un accompagnement plus proche du terrain d'exercice. Ces pôles territoriaux de formation mettent en œuvre les politiques de formation continue définies par les régions, à l'intérieur du cadre national. Ces dispositifs de formation sont définis en fonction des spécificités locales de l'action de la PJJ et des demandes qui en résultent. Cette inscription au plan régional facilite l'ajustement d'une formation de proximité aux impératifs de l'action quotidienne.

Les PTF contribuent à la formation initiale des personnels, en particulier des éducateurs.

I – 1.3 L'Espace Ressources Formation

L'Espace Ressources Formation de Vaucresson tel que nous le connaissons à ce jour, a ouvert ses portes en 2001. Auparavant, une documentaliste était rattachée au département Recherche études développement pour gérer la documentation des chargés d'études. Se doter d'un centre de ressources était devenu, pour l'institution, une nécessité ; il devait, dès son ouverture, répondre à deux principaux besoins :

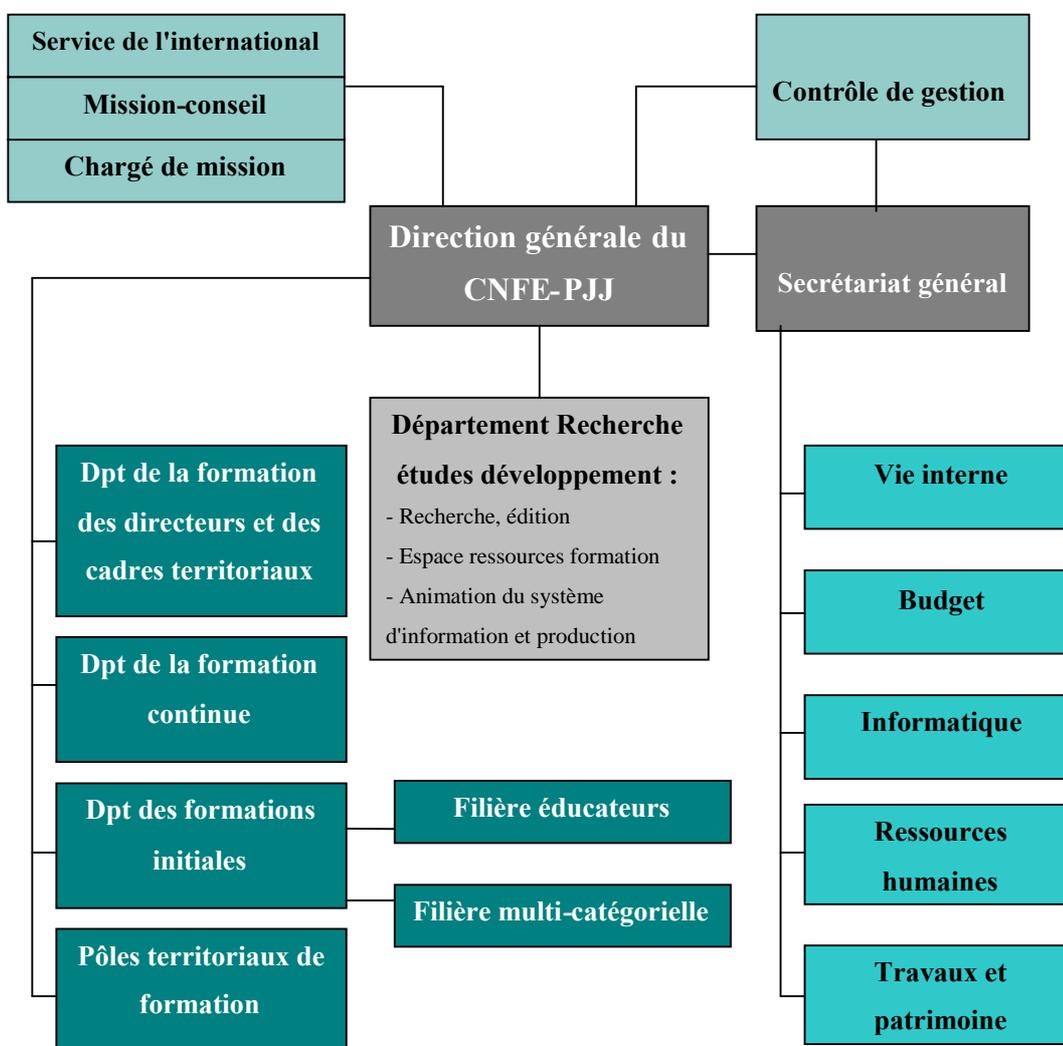
- Rassembler, organiser et rendre disponible un fonds de documents disparates et éparpillés dans les différents services ;
- Répondre aux demandes et besoins des stagiaires, notamment lors des recherches à effectuer pour la rédaction de leur mémoire de fin d'année, mais aussi des professionnels sur le terrain [26].

L'Espace Ressources Formation propose aux formateurs, stagiaires, professionnels du travail social, chercheurs et chargés d'études (du département Recherche Etudes Développement – Réd), des ressources documentaires et pédagogiques mais aussi multimédia, relatives au champ de la délinquance juvénile et l'enfance en danger, de la protection de l'enfance et de l'adolescence, ainsi qu'aux thèmes sociaux liés à la protection judiciaire de la jeunesse : éducation, violence, toxicomanie, psychologie de l'enfance et de l'adolescence, entre autres. Cet espace de documentation est fréquenté principalement par les fonctionnaires stagiaires en formation initiale et plus particulièrement par les directeurs stagiaires (futurs directeurs de foyers, centres d'éducation renforcée, centres éducatifs fermés, centres d'action éducative en milieu ouvert, etc.), et les professeurs techniques.

L'ERF "*assure les missions classiques d'un centre de documentation, mais se positionne également comme un outil de soutien à la recherche*" : les documentalistes participent, par exemple, à la réalisation du bulletin de veille trimestriel de l'institution, *A claire-voie* ; élaborent les bibliographies du dossier central des *Cahiers dynamiques* ; réalisent des produits documentaires pour des journées d'études et des colloques [26].

L'entité documentaire de Marly le Roi propose quant à elle un fonds plus spécifiquement destiné à la formation initiale des éducateurs et à la réalisation de leur mémoire. Mais les deux unités disposent d'une base de données documentaire commune, Ex Libris de l'éditeur Cadic, mutualisant les références bibliographiques des deux entités. Les stagiaires peuvent consulter cette base de données documentaire sur place, via les postes informatiques à disposition en salle de lecture, et par l'Intranet ; un champ précise la localisation, Vaucresson ou Marly le Roi. Par ailleurs, l'Intranet du CNFE propose nombre de ressources relatives à l'institution [25] et permet, entre autres, la consultation d'autres outils, tels le cédérom sur la fonction de direction, ou encore la base des expériences éducatives. L'ensemble des personnels du ministère de la justice peut donc accéder aux ressources disponibles en utilisant l'Intranet du ministère.

Fig. 3 : Organigramme du Centre National de Formation et d'Etudes (septembre 2005)



I – 2 L'historique et l'ambition du projet

Ce projet a pour origine les sollicitations ponctuelles dont le CNFE fait l'objet depuis quelques années en matière de documentation. Au mois de septembre 2004, c'est le pôle territorial de formation d'Orléans, par l'intermédiaire d'un de ses formateurs, qui a sollicité le CNFE. Ses préoccupations quant à la documentation étaient les suivantes :

- Optimiser l'organisation du fonds documentaire ;
- Enrichir la documentation ;
- Acquérir un logiciel documentaire ;
- Envisager l'hypothèse d'un "raccordement" direct sur la base documentaire dont disposent les sites de Vaucresson et de Marly le Roi.

→ Une réunion préparatoire s'est tenue le 29 septembre 2004, en présence de la directrice du département Recherche études développement (Réd), du responsable du service informatique et de la responsable de l'Espace ressources formation. Elle a permis de formaliser les besoins des PTF ; nous pouvons les exprimer de la manière suivante :

- La mise en place d'un outil de gestion informatisé du fonds documentaire ;
- L'amélioration des services rendus aux stagiaires et aux formateurs du CNFE ;
- L'échange de pratiques professionnelles, en matière de documentation.

L'orientation adoptée à la fin de cette réunion est qu'il existe un fonds documentaire unique du CNFE, mais réparti sur l'ensemble du territoire, Vaucresson, Marly le Roi et les pôles territoriaux de formation. La vocation de ce fonds est d'être à la disposition des stagiaires et des personnels de la protection judiciaire de la jeunesse.

A la fin de cette première réunion, il a été décidé :

- D'organiser une réunion sur le site de Vaucresson, avec le formateur du PTF d'Orléans, afin notamment de rencontrer l'équipe de l'Espace ressources formation et la directrice du département Recherches études développement ;
- De prendre contact avec l'éditeur du logiciel Ex Libris, Cadic, et d'autres éditeurs de logiciels documentaires ; il s'agit là de prospecter en vue de changer d'outil documentaire ;

- D'interroger l'ensemble des PTF, en leur envoyant dans un premier temps un questionnaire détaillé afin de procéder à une analyse de l'existant (cf. chapitre suivant, "Etat des lieux").

→ La réunion du 16 novembre 2004 avec le formateur du PTF d'Orléans a permis de formaliser la demande du pôle en matière de documentation. Une ébauche du questionnaire à faire parvenir aux différents pôles a été conçue à l'occasion de cette réunion ; nous en avons donc fait une lecture critique afin de vérifier que les principaux renseignements à obtenir y étaient présents. Puis nous avons défini les prochaines étapes du projet sous la forme d'un calendrier prévisionnel :

- Novembre 2004 = finalisation du questionnaire, après avis des acteurs du projet et de la directrice du département Réd ;
- Décembre 2004 = envoi aux PTF du questionnaire accompagné d'une lettre expliquant la démarche ; ce courrier sera signé de la main de la directrice du Réd. En tant que membre du comité de direction du CNFE, la directrice du Réd, a présenté le projet aux responsables des PTF lors d'une réunion mensuelle des pôles. Le projet a également fait l'objet d'une information lors de la réunion semestrielle (novembre 2004) du réseau-études.
- Janvier 2005 = programmation d'une réunion sur le site d'Orléans, afin de prendre la mesure de ce qui se fait en matière de documentation, d'examiner les réponses au questionnaire et d'élaborer les premières propositions concrètes allant dans le sens d'un partage, d'une mutualisation des ressources disponibles dans les différents PTF, sur la base de la libre adhésion.

II – "L'état des lieux"

Après avoir défini le cadre et les orientations du projet, répondant aux différentes préoccupations et volontés en matière de documentation dans les PTF, une étape essentielle devait être effectuée ; essentielle car elle devait déterminer si le projet était viable et s'il était possible de le mettre en œuvre. L'étape en question était celle de l'**état des lieux**, ou autrement dit, de l'analyse de l'existant.

Les pôles territoriaux de formation étant situés sur l'ensemble du territoire, pour optimiser notre démarche et la rendre la moins coûteuse possible, nous avons convenu de concevoir un **questionnaire**. Certes, la méthode du questionnaire peut présenter certains inconvénients, notamment la difficulté d'obtenir le retour de cette enquête ; ou encore l'obtention d'informations non demandées lors de l'élaboration du questionnaire. L'entretien téléphonique aurait pu être envisagé, seulement cette méthode ne correspondait pas aux types d'informations recherchées (qui étaient susceptibles de demander un peu de temps).

II – 1 Le questionnaire envoyé aux pôles territoriaux de formation

(Cf. annexe 2, p. 92)

Le but de ce questionnaire diffusé auprès des PTF, était de rassembler des informations précises et suffisantes sur l'état de leur documentation. Le questionnaire était, à notre sens, la technique la plus appropriée : nombre de questions étant fermées, c'était le plus sûr moyen d'obtenir les informations souhaitées. Certaines questions étaient ouvertes, afin d'obtenir des précisions sur l'information voulue, ce qui permettait à la personne "interrogée" de répondre en utilisant ses propres mots [32].

Notre principal souci était de formuler des questions sans utiliser le jargon spécifique à la documentation, car les personnels s'occupant de la documentation sur chaque site

ne sont pas des professionnels du secteur. En premier lieu nous avons constaté que deux catégories de personnels sont amenées à gérer la documentation : des secrétaires (adjoints administratifs) ou des formateurs.

La première étape que nous avons adoptée, lors de cette démarche qu'est l'élaboration du questionnaire, est de délimiter l'objet de l'étude et de définir les principaux thèmes constituant le cœur de l'enquête [31]. Nous avons ensuite énuméré, sans ordre aucun, l'ensemble des questions devant figurer dans le questionnaire. Une fois les questions définies, nous les avons classées par grandes thématiques pour en retenir deux : le fonds documentaire et les services en direction des usagers. Chaque thématique était composée de sous parties :

- Pour le fonds documentaire : le lieu, le contenu du fonds documentaire, son volume, son organisation, les moyens matériels et humains ;
- Pour les services en direction des usagers : l'accueil, le type d'usagers, le prêt, les réseaux ou partenariats existants.

A l'intérieur de ces sous parties, nous avons convenu d'un ordre logique pour les questions. A la fin du questionnaire, nous avons laissé quelques lignes afin que les personnes questionnées puissent s'exprimer librement.

Le questionnaire, accompagné de la lettre expliquant la démarche (cf. annexe 1, p. 91), ne devait pas excéder deux feuillets recto verso, pour ne pas rebuter les personnes concernées. Le délai de renvoi du questionnaire avait été fixé à un peu plus d'un mois.

Une fois le questionnaire achevé, il a été remis à la directrice du département Réd, pour validation et envoyé aux responsables des pôles territoriaux de formation.

II – 2 L'exploitation du questionnaire

(Cf. annexes 3 et 4, p. 97)

Les réponses au questionnaire nous sont presque toutes parvenues dans le délai imparti. Nous avons obtenu huit réponses sur un envoi de dix questionnaires ; nous pouvions déjà en conclure que ce projet suscitait un intérêt certain.

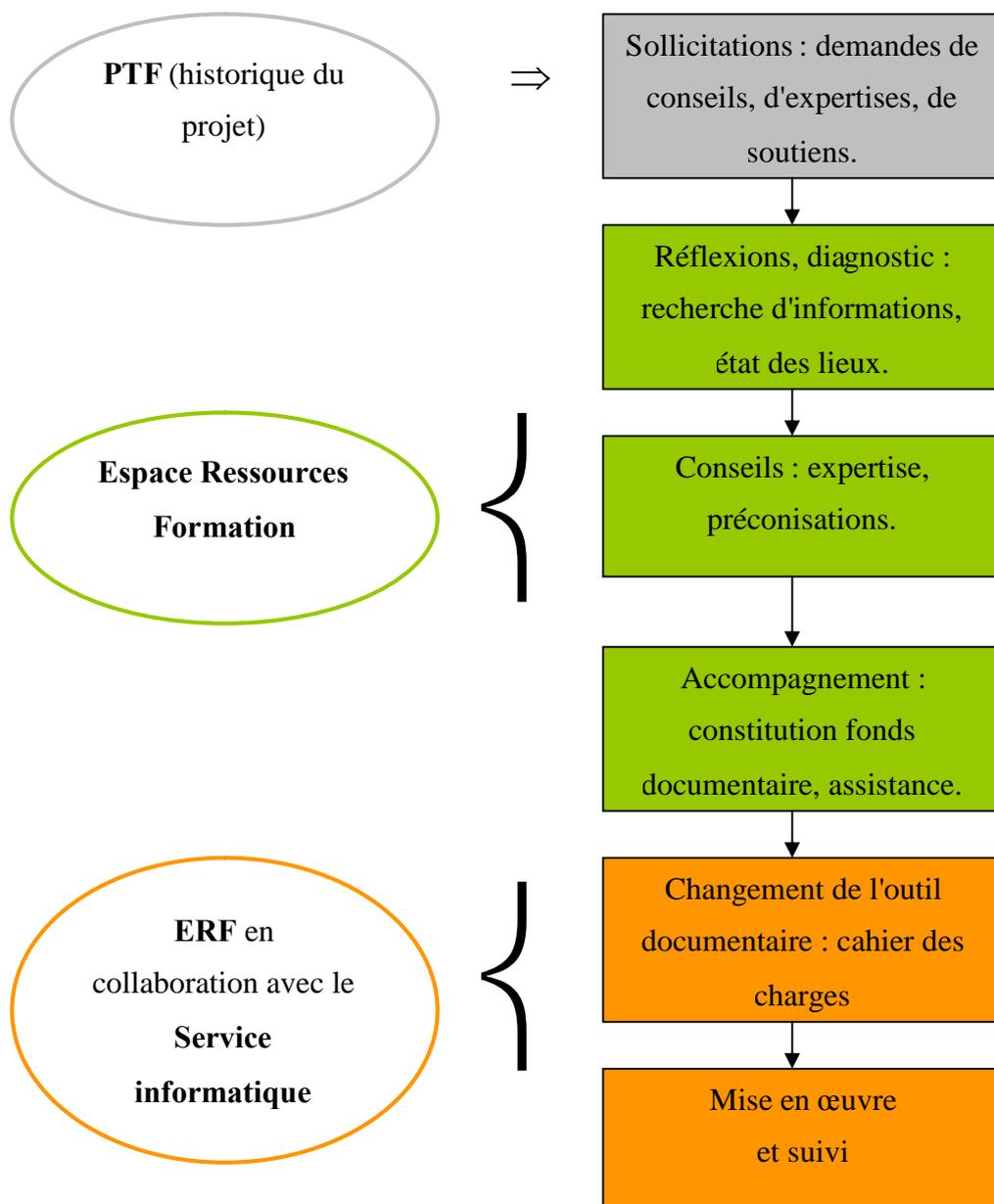
La question a été ensuite de déterminer la manière d'exploiter les réponses à cette enquête. Nous devons, dans un souci d'échange et de communication, faire un compte-rendu, aux personnes concernées, de ce qui existait en matière de documentation, de moyens matériels et humains dans les pôles territoriaux de formation.

Nous avons décidé d'élaborer un tableau synthétique qui reprendrait les différentes réponses des PTF. Il était ainsi relativement simple de mettre en exergue les pratiques communes ou alors les pratiques divergentes. Nous avons également rédigé un court texte d'accompagnement afin d'apporter quelques précisions à un tableau pouvant paraître abscons de prime abord. Ce texte est composé de deux parties et reprend ce qui est semblable et ce qui diffère de manière générale dans les pôles de formation (annexe 3, p. 97).

Le tableau et le compte-rendu ont été envoyés, après validation de la directrice du département Réd, aux responsables des pôles.

Tout questionnaire comportant des "biais" et ne décrivant jamais exhaustivement une pratique [31], nous ne pouvions cependant pas nous contenter de cette enquête. Une démarche complémentaire devait être effectuée (cf. Partie III, les démarches actuelles, les réunions de travail sur site et l'expertise).

Fig. 4 : Les principales étapes du projet



III – Les scénarii possibles

Dans un tel contexte, deux solutions auraient pu être envisagées :

- La centralisation des documentations ;
- La décentralisation des documentations.

Même si la première proposition n'a pas été évoquée, il nous semble intéressant de confronter succinctement les deux scénarii et d'expliquer pourquoi le maintien de l'organisation déconcentrée des documentations nous a semblé un choix logique.

III – 1 La centralisation des "documentations"

Comme nous l'avons écrit plus haut, cette option n'a jamais été évoquée, mais nous prenons la liberté d'en dire quelques mots.

Ce choix permettait principalement de créer un fonds documentaire quasi unique (hormis le fonds documentaire de Marly le Roi ; mais les deux entités documentaires mutualiseront leur fonds respectif lors de la délocalisation à Roubaix prévue en 2008) pour le CNFE.

Ce recensement de l'ensemble des fonds permettait l'élaboration d'un catalogue précis. La centralisation permettait également de mettre à profit et à disposition véritable, puisque sur place, l'ensemble des compétences documentaires, techniques et structurelles de l'institution.

La mise en œuvre de la centralisation des documentations des PTF, faisait disparaître toute proximité, tout rapport avec l'objet livre, non seulement pour les formateurs et les autres catégories de personnel des sites mais aussi pour les éducateurs stagiaires ayant des sessions de formation dans les pôles. Ces deux types de publics ont des besoins importants en informations et en documentation ; les uns pour concevoir et mettre en place les formations, organiser et participer à des colloques, conférences ;

les autres pour construire leurs écrits professionnels, notamment leur mémoire de fin de formation.

III – 2 Le maintien d'une organisation déconcentrée

L'argument majeur est celui de la démultiplication des forces en présence. En effet, même si l'institution opère un recrutement supplémentaire pour le centre de documentation, jamais il ne créera autant de postes, même à temps partiels, que ceux qui existent de fait dans les pôles. Nous tenons là notre premier levier. Mais il faut pour cela assurer des formations simples et directement utilisables par des personnels volontaires dans les centres régionaux, afin que ceux-ci puissent être aidés par nous à distance, ou sur site pour quelques périodes dans l'année. L'objectif sera de réaliser l'ensemble des opérations de traitement des documents, telles la cotation et l'élaboration de notices bibliographiques ; quitte à ce que nous n'ayons qu'à relire, parfaire, modifier ou corriger.

De même que les personnels sur site doivent être en mesure d'aider le plus efficacement possible, les stagiaires dans leurs recherches et les guider dans leurs quêtes d'informations. La sensibilisation d'un ou de plusieurs acteurs sur place est donc une opportunité pour le centre de documentation du site central et aussi pour les pôles territoriaux de formation, ces derniers pouvant se trouver au cœur de l'information et participer pleinement aux missions dévolues jusqu'à présent aux centres de documentation de Vaucresson et de Marly le Roi.

Le choix d'une organisation déconcentrée permet le maintien des fonds de documents dans les différents pôles, et de fait de maintenir ce rapport au livre, à la littérature grise, cher aux personnels des sites et aux éducateurs stagiaires. En outre, chaque pôle sera au fait de la composition de son fonds, mais aussi de son actualisation (acquisition d'ouvrages, abonnements à des périodiques, désherbage, etc.)

Troisième partie : Le plan d'action

I – Les démarches actuelles

Cette partie du travail présente les principales démarches qui ont été entreprises jusqu'à maintenant en direction des pôles territoriaux de formation et de leur documentation respective. Ces étapes, nécessaires en ce début de projet, permettent de sensibiliser l'ensemble des acteurs et de réunir les conditions les plus favorables à la réussite de sa mise en œuvre. Cette phase du travail est toujours en cours.

I – 1 Les réunions de travail sur site et l'expertise

A la suite du questionnaire et des réponses envoyées par les différents PTF, il a paru intéressant et pertinent de se rendre sur place, de "visiter" quelques entités documentaires afin d'avoir une vision plus concrète, plus proche de la réalité. Il a donc été décidé d'avoir quelques **réunions de travail sur site**. Ces réunions de travail avaient un triple objectif :

- Obtenir les renseignements qui ne figuraient pas dans le questionnaire. La liste des questions n'était pas exhaustive. Ou certains questionnaires renvoyés n'étaient pas complets : certains champs n'étaient pas renseignés. De plus c'était le meilleur moyen de mesurer à la fois la place que tenait cette documentation, tant dans l'organisation physique que dans la place symbolique.

- Voir à quoi ressemblaient les différents pôles territoriaux de formation, car s'ils ont la même appellation, s'ils ont les mêmes fonctions, chacun a son histoire, chacun a ses locaux plus ou moins exigus ; et l'implantation géographique (proximité éventuelle d'un autre organisme, par exemple, un Institut Régional du Travail Social) peut avoir des conséquences, notamment pour le devenir de la documentation.

- Rencontrer les personnels ayant la charge des fonds documentaires : répondre à leurs questions, mesurer leurs attentes, évaluer leurs demandes. Les rencontres directes donnent un caractère moins abstrait et plus formel au projet. Les réunions

sur site confèrent une dimension de terrain à l'étude en cours. D'autant qu'aucun professionnel de la documentation exerçant à Vaucresson ne s'était déjà rendu dans un pôle territorial de formation.

Comment choisir les sites des réunions ? Nous avons décidé de prendre en compte les demandes des PTF (appels téléphoniques, courriers, demandes lors de déplacements sur le site de Vaucresson). En effet, certains personnels de pôles se montraient très motivés pour constituer un véritable fonds documentaire, l'exploiter, et le rendre accessible au plus grand nombre.

A l'heure actuelle trois PTF ont fait l'objet d'un déplacement : Orléans, Nancy, Lille.

→ Une première réunion s'était déjà tenue à Orléans (le 18 janvier 2005), puisque nous avons convenu que ce serait notre site "pilote", du fait des multiples sollicitations d'un des formateurs du PTF. Ce déplacement nous a permis de découvrir les locaux du pôle d'Orléans et spécifiquement le lieu consacré à la documentation ainsi que le fonctionnement de celle-ci. Nous nous sommes attachés ensuite aux questions et difficultés que soulèverait la mise en réseau de la documentation de l'ensemble des PTF. Ces questions concernaient notamment :

- Le prêt de documents et plus spécialement le **prêt à distance** : était-il réellement possible et si oui dans quelles conditions (envoi par voie postale, "porteur volontaire" qui irait du lieu où se situe l'ouvrage au lieu du prêt – car formation, réunion ou colloque, par exemple – entre autres.), le nombre de documents empruntable par personne, le délai d'emprunt.
- La question du travail en réseau en tant que tel a été soulevée : mise en œuvre d'une **procédure de travail** à partir d'un modèle pour éviter les erreurs, les oublis. Il a été convenu qu'une seule personne par pôle s'occuperait de la gestion documentaire afin de faciliter le travail.

Nous avons abordé par la suite la situation du PTF d'Orléans. Nous nous sommes mis d'accord, dans un premier temps, pour créer dans la base documentaire du site central un exemplaire "Orléans" pour les ouvrages présents à la fois au PTF et à Vaucresson

ou Marly le Roi. Pour se faire, le listing (sous Excel) des documents d'Orléans nous a été remis sur disquette.

Nous leur avons conseillé, dans un souci de plus grande clarté, de modifier leur plan de classement. A la date de la réunion, celui-ci était découpé en une quinzaine de grands thèmes. Un classement "affiné" permettait en effet de mettre en valeur des sujets, des thèmes qui ne l'étaient pas jusqu'à présent.

A la fin de la séance de travail, quelques questions restaient en suspens.

- La première : le financement du prêt à distance, l'envoi de documents par la voie postale étant un dispositif coûteux.
- Le deuxième point était l'analyse des réponses au questionnaire (à la date de la réunion, elle n'avait pas été faite).
- Le troisième point portait sur le changement du logiciel documentaire du site central, qui dans sa version actuelle ne nous donne pas satisfaction, et ne permet pas de travailler en réseau avec les PTF.

→ La deuxième réunion sur site s'est tenue au PTF de Nancy (le 13 juin 2005). La particularité du PTF réside dans le fait qu'il est situé dans les locaux de l'IRTS, l'Institut Régional du Travail Social. Le PTF y dispose de plusieurs bureaux. Une partie du fonds documentaire est disséminée dans certains de ces bureaux ; l'autre partie se situe au centre de documentation de l'IRTS et mise à disposition des stagiaires PJJ et des stagiaires IRTS.

Les personnels du PTF de Nancy ont sollicité l'équipe documentaire de Vaucresson car ils ne savaient comment gérer cette documentation disséminée, parfois périmée. Il y avait aux yeux du responsable du PTF, deux possibilités : reverser l'ensemble du fonds au centre de documentation de l'IRTS ou le garder au sein du PTF (ce qui est la préférence des personnels du pôle), auquel cas une aide de notre part était indispensable.

Dans un premier temps, quatre constats ont été faits :

- Il existe un catalogue informatisé (sous Excel) du fonds ; il recense quelques 350 références (le classement y est fait par ordre alphabétique de noms d'auteurs) ; le prêt quant à lui est manuel avec un système de fichier papier. Certains documents n'ayant pu être récupérés, le fichier Excel ne correspond sans doute pas à l'état réel du fonds.
- Il n'y a pas de suivi des collections des périodiques. Si le pôle ne dispose que de quelques titres de revues, ces dernières ne sont ni classées, ni rangées (dans des boîtes, par titre de revues, par exemple).
- Les textes officiels sont classés par ordre chronologique dans des classeurs.
- Une partie du fonds documentaire est constituée de dossiers thématiques. Ces dossiers thématiques sont des dossiers suspendus, ils sont classés par ordre alphabétique de thèmes. Les personnels du pôle et notamment les formateurs ont pu constater que ces dossiers étaient relativement anciens et peu utiles en l'état pour les formations actuelles.

Suite à cet état des lieux, il a été convenu que la personne en charge de la documentation ferait l'inventaire précis du fonds documentaire et mettrait à jour le fichier Excel. Une fois mis à jour et mis à notre disposition, comme pour le PTF d'Orléans, nous créerons un exemplaire des documents dont il existe déjà une notice dans la base du site central. Ce fichier complété et actualisé pourra être mis en ligne, il sera alors consultable sur le site Intranet du CNFE.

Après avoir établi cette organisation de travail, l'après-midi fut consacré au désherbage d'une partie du fonds. Ce travail compte tenu de sa durée, n'a été qu'un survol. Mais son impact psychologique est grand, car nos collègues ont perçu que nous n'étions pas des professionnels en position de recul et qu'ils pouvaient compter sur nous pour une aide directe, sans pour autant faire le travail à leur place, mais avec eux.

→ la troisième réunion sur site a eu lieu au PTF de Lille (le 19 juillet 2005). Etaient présents à cette séance de travail, l'adjoint administratif et un des formateurs du pôle,

tous deux s'occupant du fonds documentaire. Le travail de réflexion de cette journée portait sur trois points :

- L'enrichissement et l'exploitation du fonds documentaire existant ;
- Les besoins de la formation initiale des éducateurs en documentation ;
- Les besoins propres à la formation continue.

Nous nous sommes mis d'accord sur un calendrier de priorités :

- Le suivi des abonnements aux périodiques : mise en place d'un suivi des collections de revues à l'aide d'un cardex manuel ;
- Le basculement du plan de classement du PTF : adoption de la classification décimale universelle (CDU), classification en vigueur au centre de documentation de Vaucresson ;
- Le changement des habitudes de prêt (notés sur un cahier, mais il n'est pas utilisé systématiquement) pour éviter les pertes de documents ;
- Un accès Intranet depuis le poste informatique libre-service, pour la consultation de la base documentaire depuis le site Intranet du CNFE ;
- La définition d'un budget (environ 1 000 euros dans un premier temps) pour l'achat d'ouvrages et l'abonnement à des périodiques ;
- L'élaboration d'une liste d'ouvrages fondamentaux à acquérir, pour les besoins de la formation initiale des éducateurs ;
- L'élaboration de bibliographies indicatives, pour les besoins de la formation continue.

Progressivement et suite à ces trois déplacements, une aide individualisée a été mise en place.

I – 2 L'aide individualisée

Cette aide individualisée mise en place en direction des pôles territoriaux de formation suit actuellement trois axes : le soutien méthodologique, l'assistance et l'aide à la constitution d'un fonds documentaire. Cette démarche d'accompagnement constitue une étape essentielle et représente un travail important en investissement et en temps d'autant que, parallèlement, les tâches habituelles du centre de documentation sont à assurer. C'est pourquoi cette phase est toujours d'actualité.

I – 2.1 Soutien méthodologique

Le soutien méthodologique que nous apportons pour le moment à certains pôles territoriaux de formation concerne principalement l'organisation "physique" des fonds documentaires, afin de les rendre cohérents.

Il s'agit d'affiner le plan de classement des fonds d'ouvrages ; ce type de documents étant classé par grandes thématiques. Nous suggérons aux personnels en charge de la gestion du fonds documentaire d'adopter la Classification Décimale Universelle (CDU). Signalons que ce n'est en aucun cas une obligation, mais une suggestion. Nous avons élaboré, pour ce faire, un plan de classement simplifié de la CDU concernant les champs intéressant la protection de l'enfance, l'enfance en danger, la délinquance juvénile, et tout autre champ d'intervention touchant de près ou de loin la PJJ, les sciences de l'éducation, la psychologie, la sociologie, entre autres. Le plan de classement simplifié a d'ores et déjà été envoyé aux pôles de formation de Nancy et de Lille.

Nous apportons un soutien méthodologique en matière de suivi de collections des périodiques. Dans certains PTF, les périodiques sont rangés sans être classés, sans même être regroupés par titre de revues. De fait, il ne sont pas mis en valeur et il est n'est pas facile de retrouver le numéro voulu. Nous proposons une méthode simple mais cohérente : classer les revues dans des boites, par titre puis par ordre

chronologique de numéros. Nous avons également envoyé aux pôles de Lille et de Nancy un exemple de fiche "cardex" informatisée afin de procéder à un bulletinage manuel (enregistrement, contrôle et pointage des périodiques reçus [33]) pour faire le suivi des collections de périodiques.

I – 2.2 Assistance

L'assistance que nous proposons aux pôles de formation s'effectue principalement via le téléphone. Il s'agit, par exemple, d'aider la personne ayant la gestion de la documentation à coter un ouvrage, quand elle a un doute concernant les cotes proposées par la classification simplifiée (hésitation entre deux thématiques, entre autres), ou encore quand elle souhaite être rassurée quant à son travail effectué.

Une fois les premières formations dispensées, l'assistance portera également sur le traitement intellectuel des documents pour la rédaction des notices bibliographiques : indexation, résumé.

I – 2.3 Aide à la constitution d'un fonds documentaire

L'aide à la constitution d'un fonds documentaire pour les pôles territoriaux de formation s'articule autour de trois points :

- Le désherbage ;
- Le reversement de documents ;
- Une politique d'acquisition.

Le désherbage : nous avons, jusqu'à présent, aidé et guidé les personnels du PTF de Nancy lors d'une première étape de désherbage. Cette opération est une démarche essentielle dans la constitution d'un fonds documentaire ; elle a pour effet "l'élimination sélective" [34] d'une partie du fonds, elle permet de l'actualiser, de le rendre cohérent et de le mettre en valeur. Garder des documents obsolètes ne sert à

rien dans le cas du pôle, qui a principalement besoin de documents récents ou actualisés, pour répondre aux attentes des éducateurs stagiaires et des formateurs qui mettent en place des colloques, des réunions de travail. Cette opération a permis de trier, dans les dossiers thématiques, les documents qui étaient à garder et ceux qui étaient à écarter car devenus caducs.

Le reversement de documents : le "don" d'ouvrages à plusieurs PTF a été rendu possible car nous avons procédé à une vérification de notre fonds. Nous avons pris la décision de ne garder qu'un exemplaire des ouvrages peu empruntés ; mais avons pris soin de garder l'ensemble des exemplaires (deux parfois trois) des documents qui étaient souvent empruntés et très demandés. Cette étape concerne pour le moment les pôles de Lille, d'Orléans (nous avons leurs catalogues sous forme de listing Excel) et de Nancy pour certains documents

Nous procédons de la même façon à un reversement de quelques numéros de périodiques dont nous possédons plusieurs exemplaires. Cette opération vise le plus souvent le pôle de Nancy qui souhaite compléter ses collections de périodiques.

Une politique d'acquisition : Les personnels des pôles de formation peuvent avoir besoin d'une aide dans le choix des documents, afin de rendre cohérente la politique d'acquisition avec les orientations de l'institution et les particularités locales. Le PTF de Lille en a fait la demande. Nous allons élaborer une liste d'ouvrages fondamentaux à acheter, en prenant soin de prendre en compte l'existant, les besoins des éducateurs stagiaires mais aussi des formateurs qui travaillent sur des thèmes spécifiques. Nous communiquerons également les listes des commandes du site central afin de les aider dans leur choix.

II – Les préconisations

Pour que tous les acteurs soient impliqués et puissent surtout se situer et savoir s'ils sont dans les orientations définies collectivement, la mise en œuvre de préconisations se révèle nécessaire. Ces préconisations servent principalement dans les moments flous d'un projet, quand dans le cycle de vie de celui-ci, passé la phase d'excitation qui motive tout le monde, l'effet retombe. Chacun se sent alors un peu seul (surtout dans un environnement géographique aussi étendu). C'est dans ces moments-là qu'elles agissent et soutiennent les équipes, comme une boussole : elles servent à ne pas perdre de vue l'objectif. Nous allons donc illustrer ici notre propos en reprenant quelques unes des préconisations qui servent ce projet.

II – 1 Le choix d'une personne référente

Nous avons vu qu'à l'exception du site central, les pôles ne disposent pas de documentalistes professionnels, ni d'heures de vacation d'un documentaliste. Après que la formation commune aura été dispensée à un acteur, chaque pôle disposera d'un personnel sensibilisé et formé aux pratiques documentaires, même si ce sont les pratiques de base. La personne référente aura alors des correspondants sur chacun des pôles avec lesquelles elle pourra communiquer, échanger, informer. De même qu'en cas de soucis, de questions ou autre, la personne référente saura les guider et les renseigner.

La personne référente sera indispensable notamment pour la gestion du réseau. Elle aura un rôle d'animation et de pilotage, et garantira les liens entre les membres. Elle assurera la cohérence des activités entreprises par les membres du réseau. Elle aura également la tâche de mettre en place les réunions qui permettront d'échanger, d'améliorer des pratiques.

Elle aura la préoccupation de mesurer très rapidement les difficultés afin de pouvoir les rectifier au plus vite.

II – 2 La formation des personnels

Cette préconisation s'adresse aux commanditaires, soit aux personnels des PTF désireux de faire évoluer leur documentation, de la gérer et de l'exploiter au mieux. En effet, qu'il s'agisse du système de gestion documentaire ou du métier, nous ne pouvons débiter un tel projet sans partager un minimum de points (de références communes), sans avoir une démarche et un vocabulaire communs. Ces formations sont une garantie mais aussi un préalable.

Dans ce cas précis et pour commencer, il faudra bien faire comprendre les bases du travail documentaire. Il nous faudra expliquer en quoi consistent le traitement physique et le traitement intellectuel d'un document, et faire ensemble des notices bibliographiques (comprenant notamment le résumé, les mots-clés et la cote du document à traiter).

Si dans certains pôles territoriaux de formation, la charge est trop lourde ou les personnels disponibles trop peu formés aux techniques documentaires, il vaut mieux le percevoir à ce moment du projet. Quoi qu'il en soit, les "formateurs" devront prendre en compte les points faibles de chacun des apprenants et ne pas hésiter à montrer à nouveau ce qui a déjà été expliqué.

Les périodes de formation seront des sessions de courte durée, deux ou trois jours à chaque fois, mais rapprochées dans le temps (en fonction des disponibilités de chacun). Cette durée permet en effet d'appréhender et d'acquérir un certain nombre de savoirs et compétences sans que cela ne devienne fastidieux. Les personnels des PTF viendront sur le site de Vaucresson en groupe restreint, à savoir deux ou trois agents par session. Le choix d'un nombre limité est un élément important ; cela permet d'être davantage à l'écoute des demandes, des questions et de répondre plus efficacement aux besoins des apprenants. Cela favorise également l'instauration d'un dialogue privilégié et d'une dynamique non négligeable pour les besoins du projet. Ces sessions de formation seront des points d'appui forts pour donner une identité au groupe, conférer un sentiment d'appartenance.

Si l'organisation structurelle le permet, il serait pertinent de ne pas réaliser toutes les sessions de formation sur le site central, afin que chaque acteur perçoive bien une volonté de ne pas œuvrer dans un ensemble décisionnel et structurel exclusivement centralisé, mais en donnant une importance certaine et tangible à tous les acteurs du projet.

Aussi, il nous faudra mettre en place un **calendrier de formation** et établir un **cahier des charges** pour avoir une vision globale des objectifs à atteindre dans un temps donné.

Si les sessions de formation pourront être assurées par nos soins, l'intervention de formateurs extérieurs sera à envisager, notamment pour la formation à l'outil de gestion documentaire.

Nous pourrions également prendre exemple sur la démarche entreprise par le Réseau des Ecoles du Service Public (RESP) à destination des personnels des centres de documentation ; réseau auquel adhère le Centre national de formation et d'études. En effet, à l'instar des PTF et des personnels gérant chaque documentation, un certain nombre de centres de documentation du RESP est géré par des agents n'ayant aucune formation ou qualification en documentation, ou qui viennent de prendre leur fonction. Pourtant ils doivent s'adapter rapidement à un contexte professionnel en évolution constante et répondre à de nouveaux besoins.

Ainsi le groupe Documentation du RESP a pour projet de recenser les besoins des agents pour proposer l'acquisition collective des qualifications et des compétences au travers de sessions de formation. Pour ce faire, un questionnaire a été réalisé afin de connaître et d'évaluer les besoins en matière de formation à la documentation des personnels.

Si cette opération est probante, nous pourrions soit adopter une démarche similaire, soit intégrer ces sessions de formation en envoyant des personnels des PTF pour

qu'ils acquièrent les compétences nécessaires à la bonne gestion de leur fonds documentaire.

II – 3 Le choix d'un outil de gestion documentaire adéquat pour une documentation multi sites

Nous avons pour objectif de remplacer l'outil de gestion documentaire utilisé à l'heure actuelle à Vaucresson et à Marly. L'outil à acquérir devra permettre un travail en réseau et à distance.

Dans un premier temps, il nous faudra élaborer, en collaboration avec le service informatique, un **cahier des charges**, afin de recenser toutes les fonctionnalités que le futur outil devra posséder et prendre en compte les impératifs techniques. Même si ces contraintes ne doivent pas guider le choix, il vaut mieux associer dès le départ le service informatique afin que les informaticiens puissent eux aussi mesurer les impacts et préparer la structure. Nous devons détailler l'ensemble des opérations que nous serons amenés à effectuer pour ne rien omettre.

Nous ne négligerons pas certaines qualités, telles la facilité d'apprentissage et la convivialité du logiciel, la lisibilité des informations, ainsi que la cohérence de l'application, car n'oublions pas que des personnels non professionnels de la documentation seront amenés à utiliser l'outil de façon autonome.

Enfin, un facteur à prendre en compte puisqu'il s'agit de choisir un logiciel multi sites : la synchronisation des bases documentaires ; *"lorsque plusieurs sites doivent travailler ensemble sur un même fonds documentaire ou simplement échanger des informations sans que des connexions permanentes puissent être établies, il est nécessaire que le logiciel documentaire choisi permette la synchronisation en automatisant les processus d'échange" [33].*

Un élément essentiel devra figurer dans le cahiers des charges : la **formation à l'outil**. Le plan de formation des personnels devra prendre en compte : le nombre de documentalistes ou non documentalistes à former, leur profil et compétences, les

formations nécessaires et un calendrier. Les usagers seront, par la suite, formés par les documentalistes à l'utilisation de la base de données.

Les prestations, les coûts de maintenance et d'assistance seront aussi à envisager.

Avant d'arrêter notre choix, nous nous informerons sur les logiciels disponibles sur le marché : nous pourrons consulter notre réseau professionnel (centres de documentation fonctionnant dans des conditions proches, par exemple), dépouiller la presse spécialisée et des ouvrages de référence [13], assister à des démonstrations (nous avons eu pour le moment des démonstrations sur site des logiciels Ex Libris de l'éditeur Cadic et d'Alexandrie de l'éditeur GB Concept). Quoi qu'il en soit, le logiciel documentaire sera choisi non seulement par les documentalistes, mais aussi par le responsable du service informatique car il a une vision globale du système d'information.

II – 4 L'établissement d'un protocole de travail

Il est important de mettre en place un **protocole général**, dans lequel les différentes **procédures de travail** seront regroupées. Ce protocole pourra par exemple rassembler les procédures de saisie des notices bibliographiques dans le logiciel documentaire, de consultation et de recherches bibliographiques, d'impression, d'importation, d'exportation, etc.

Le protocole de travail permet de concevoir des règles d'écriture communes pour chaque type de document traité. Chacun peut, quelle que soit l'entité documentaire où il se trouve, savoir comment procéder dès la réception d'un document. Il faudra pour ce faire, élaborer des "mémos", des guides concis pour chacune des opérations que nous aurons définies au préalable avec l'ensemble des acteurs du projet.

II – 5 L'établissement d'une charte pour le réseau

Etablir une charte pour le réseau permet de rappeler les modes de fonctionnement, les objectifs, les missions et les finalités du réseau pour l'ensemble de ses membres. Mais elle est aussi une trace écrite : lorsqu'un acteur de ce même réseau est amené à changer, ce document est un outil de rappel des éléments essentiels qui caractérisent le réseau, pour le nouvel arrivant. L'engagement ferme n'existe pas : alors, "*les chartes de réseau*" sont une occasion de donner une certaine consistance à des relations nouées de manière quasi-spontanée, de les consolider en leur conférant une certaine visibilité" [4].

L'établissement d'une charte pour le réseau est un moyen d'établir une certaine stabilité et une certaine cohérence là où des normes organisationnelles classiques n'existent pas toujours.

La constitution et la valorisation d'un fonds documentaire multi sites.

Déborah Giroudon – INTD 2005

Conclusion

La démarche de mise en réseau et la mise en œuvre d'un projet, méthodologie qui s'applique non seulement dans des unités documentaires mais également dans d'autres environnements professionnels, ne reposent pas uniquement sur les éléments techniques et sur l'échange de données.

Nous avons montré que la **dimension humaine** est un facteur incontournable. C'est sur elle que repose la pleine réussite de ce type de projet.

Si le fonctionnement réticulaire facilite, entre autres, les échanges entre les différents acteurs, il permet de créer une dynamique d'implication de personnes de formations très diverses, au sein d'un réseau documentaire.

Les documentalistes ne sont pas les seuls professionnels à pouvoir et à vouloir œuvrer dans un réseau d'entités documentaires. Souvent le regard "neuf" et différent que peuvent avoir des professionnels d'horizons divers, est source d'innovations. Ils participent à leur manière à l'avancée et au dynamisme du réseau.

Mais si des professionnels de différentes disciplines sont amenés à travailler ensemble, la question de la **formation** doit être envisagée. Car si le dynamisme, les expériences, les compétences de chaque acteur sont des qualités indispensables, l'échange et le transfert de savoirs au sein du réseau au travers de l'apprentissage collectif ne sont guère suffisants.

La méthodologie de constitution d'un réseau documentaire est applicable à d'autres mises en réseau, car les exigences de rigueur sur la mise en forme et de souplesse sur le quotidien, propres au travail collaboratif permettent :

- De créer une **dynamique de management des connaissances** : par la capitalisation, le partage et la transmission des savoirs et des savoir-faire ; combiner au mieux les connaissances d'une organisation permet d'innover, mais aussi de protéger le Savoir de cette organisation ;

- **D'intégrer l'ensemble des compétences** : par la mobilisation des savoirs des acteurs, experts dans leur discipline ; l'ensemble formant un **réseau pluridisciplinaire** ;
- De construire de nouvelles **dynamiques de travail** : les professionnels apprennent à travailler ensemble et autrement. Il y a réellement travail collaboratif : les acteurs oeuvrent ensemble, en tout lieu et à tout moment. Cette démarche répond en cela à des besoins précis de l'organisation ;
- D'intégrer un dispositif de **formation continue** s'adressant tant aux personnels, qui sont une composante de l'efficacité du réseau, qu'à ses usagers, élément fondamental à ne jamais ignorer. Les usagers doivent demeurer au centre des préoccupations de l'ensemble des acteurs du réseau.

La constitution et la valorisation d'un fonds documentaire multi sites.

Déborah Giroudon – INTD 2005

Bibliographie

Cette bibliographie est thématique et analytique. A l'intérieur de chaque partie, les références sont classées par ordre alphabétique de noms d'auteurs. Les recherches qui ont permis de la réaliser ont été arrêtées au 26 août 2005.

Une dernière partie intitulée "Bibliographie complémentaire" complète l'ensemble. Elle recense les documents qui n'ont pas été cités dans ce travail, mais qui ont cependant été utiles à la rédaction du présent mémoire.

<i>Réseaux.....</i>	<i>84</i>
<i>Réseaux documentaires</i>	<i>85</i>
<i>Réseaux et travail social.....</i>	<i>87</i>
<i>Formation et apprentissage des adultes</i>	<i>88</i>
<i>Environnement professionnel : PJJ, CNFE, ERF</i>	<i>90</i>
<i>Valorisation</i>	<i>90</i>
<i>Documentation et formation.....</i>	<i>91</i>
<i>Méthodologie</i>	<i>91</i>
<i>Ouvrages généraux</i>	<i>92</i>
<i>Bibliographie complémentaire.....</i>	<i>92</i>

Réseaux

[1] ALLEMAND, Sylvain. *Les réseaux : nouveau regard, nouveaux modèles*.
Sciences humaines, 2000, n° 104, pp. 22-25

L'auteur explicite la notion de réseau et les changements qu'elle induit dans le champ des sciences sociales.

[2] BARNI, Myriam. *Manager une équipe à distance*. Paris : Editions d'Organisation, 2003, 223 p.

L'ouvrage a pour thème central la mise en place, le management d'équipes dites virtuelles. Les pages consacrées aux caractéristiques des équipes travaillant à distance, et aux bases du travail en réseau ont notamment été consultées.

[3] LE BOTERF, Guy. *Travailler en réseau : partager et capitaliser les pratiques professionnelles*. Paris : Editions d'Organisation, 2004, 158 p.

Cet ouvrage a pour sujet les réseaux de professionnels et aborde en autres les typologies de réseaux, les raisons qui poussent les professionnels à fonctionner en réseau, mais également les risques à éviter. L'ouvrage a été utile pour définir les différents types de réseaux.

[4] MATHIEU, Lilian. *Le réseau, sens et usages*. *Les Cahiers de l'Actif*, 2003, n° 324/325, pp. 11-32

Cet article présente les principales caractéristiques des réseaux, notamment des réseaux dans le champ de l'intervention sociale.

[5] MICHEL, Jean. *Les réseaux, un mode de fonctionnement à définir, caractériser et évaluer*. *Prévenir*, 1993, n° 27, pp. 11-18

L'auteur nous propose une définition exhaustive du réseau et présente son mode de fonctionnement ainsi que les exigences que cela demande. L'ensemble de l'article a été utilisé pour la réalisation de ce mémoire.

[6] ROLLIER, Yann, BROUDIC, Jean-Yves. *Les réseaux en questions. Les Cahiers de l'Actif*, 2003, n° 324/325, pp. 33-48

Ce document fait une présentation du réseau ; l'article a été utilisé pour la partie concernant le travail en réseau dans le travail social.

Réseaux documentaires

[7] ACCART, Jean-Philippe. *Veillez et partagez vos connaissances. Archimag*, 3003, n° 160, pp. 32-35

Dans cet article, l'auteur explique qu'en général la gestion du quotidien prend le pas sur la réflexion sur le métier et ses évolutions. Il annonce par la suite qu'il est préférable de se recentrer sur le cœur de métier pour pouvoir innover, en prenant en compte les connaissances et compétences en matière bibliothéconomique, documentaire ou archivistique.

[8] ANDERT, Emilie. *De l'étude préalable à la mise en place d'un réseau documentaire en éducation pour la santé en Région Centre*. Mémoire de DESS, Sciences et techniques de l'information et de la documentation, INTD, 2004, 157 p.

Ce mémoire présente le projet de mise en place d'un réseau documentaire régional en éducation pour la santé. Il propose également une étude comparative de cinq réseaux documentaires. La deuxième partie du mémoire a été plus particulièrement utilisée ; elle est consacrée au réseau et au réseau documentaire : définitions, typologies, caractéristiques.

[9] DASSA-GIRARD, Michèle. *Conditions de mise en place d'un réseau documentaire dans une organisation : quelques éléments de réflexion*. Mémoire de DESS, Sciences et techniques de l'information et de la documentation, INTD, 1996, 96 p.

En partant de l'exemple de l'Office national des forêts, l'auteur du présent mémoire étudie les stratégies à adopter, les démarches à suivre lors de la mise en

place d'un réseau documentaire. La partie décrivant les typologies de réseaux a été utilisée.

[10] LEVEJAC, Anne-Lise. *Des solutions pour la mise en réseau des ressources documentaires d'une entreprise multi sites à l'heure de l'Intranet*. Mémoire de DESS, Sciences et techniques de l'information et de la documentation, INTD, 1996, 78 p.

[11] PICHOT, Nadine. *Réseau documentaire des écoles de la justice : l'union fait la force*. *Les Cahiers Dynamiques*, 2005, n° 35, pp. 44-45

Ce document présente le REDEJ, le réseau documentaire des quatre écoles du ministère de la Justice, et les cinq objectifs principaux définis par le réseau. Le REDEJ est l'un des exemples mentionnés dans la partie consacrée aux réseaux documentaires.

[12] ROUMIEUX, Olivier. *Le réseau fait la force*. *Archimag*, 1998, n° 114, pp. 39-40

L'article décrit entre autres les objectifs poursuivis et les modes de fonctionnement lors de la mise en place d'un réseau documentaire, notamment d'un réseau créé à l'échelle régionale, tel le réseau documentaire du Val d'Oise, exemple cité dans le mémoire.

[13] TOSCA CONSULTANTS, *Diffuser la documentation via Intranet et Internet : description des serveurs web associés aux systèmes de gestion documentaire et de bibliothèque*, Paris : ADBS Editions, 1998, 200 p.

[14] VOLANT, Christiane. *Réseau documentaire...organisation apprenante*. *Documentaliste – Sciences de l'information*, 1998, vol. 35, n° 3, pp. 144-146

L'auteur de l'article s'attache à expliquer que les individus travaillant en réseau sont en situation d'apprentissage permanente. C'est un moyen d'apprendre de manière collective.

Réseaux et travail social

[15] ADAM, Michel. *Du partenariat à la coopération*. Poitiers : CREAHI, 2000, 78 p.

Si cet ouvrage a pour thèmes centraux le partenariat et la coopération, il offre en dernière partie une définition du réseau, une typologie de réseaux, et une explication du fonctionnement d'un réseau dans le champ de l'intervention sociale. C'est cette partie qui a été consultée pour le présent mémoire.

[16] DUMOULIN, Philippe, DUMONT, Régis, BROSS, Nicole, MASCLET, Georges. *Travailler en réseau : méthodes et pratiques en intervention sociale*. Paris : Dunod, 2003, 269 p.

L'ouvrage a pour sujet le travail en réseau dans le champ de l'intervention sociale ; c'est la partie consacrée à l'explication des réseaux primaires et secondaires qui a permis de réaliser le chapitre consacré au réseau dans le travail social.

Formation et apprentissage des adultes

[17] Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier (ANFH) [16 août 2005], URL :

http://www.anfh.asso.fr/fonctioncadre/cadre/gmweb/Cadre_GM_Conduite%20du%20changement.htm

Il y a sur ce site, une présentation très complète de ce qu'est la conduite du changement ; elle aborde des aspects qui ont été utiles pour ce travail : la définition, les finalités et les principes de la conduite de changement.

[18] BOURGEOIS, Etienne, NIZET, Jean. *Apprentissage et formation des adultes*. Paris : PUF, 1999, 222 p.

L'ouvrage explicite la notion d'apprentissage chez l'adulte et s'attache à expliquer quelles sont les spécificités de l'apprentissage auprès de cette catégorie d'apprenants.

[19] CARTON, Gérard-Dominique. *Eloge du changement : méthodes et outils pour réussir un changement individuel et professionnel*. Paris : Pearson Education France, 2004, 256 p.

Ce document explicite les grandes étapes qui existent lors de tout processus de changement. Il a donc nourri la partie théorique qui aborde le changement des habitudes dans une organisation.

[20] GASQUET, Corentine, LE GONIDEC, Agnès, QUIN, Frédéric. *Conduite du changement : faites bouger votre entreprise*. *Le journal du management* [en ligne], 2004 [16 août 2005]. Url :

<http://management.journaldunet.com/dossiers/040538changement/>

Ce court texte a été utilisé pour élaborer l'introduction à la partie consacrée à l'accompagnement et à la formation.

[21] HEBER-SUFFRIN, Claire. *Partager les savoirs, construire le lien : réseaux d'échanges réciproques de savoirs*. Lyon : Chronique sociale, 2001, 352 p.

L'ouvrage est composé de diverses contributions faisant part de différents projets de formation mis en place dans le cadre des réseaux d'échanges réciproques de savoirs. L'introduction générale du document a été utile pour faire une présentation de ce dispositif.

[22] LABRUFFE, Alain. *La formation des adultes*. Saint-Denis La Plaine : AFNOR, 2004, 283 p.

Cet ouvrage consacré à la formation des adultes présente notamment les besoins intrinsèques qui poussent les individus à se former ; c'est cette partie qui a été utilisée, de même que celle décrivant les différentes méthodes pédagogiques.

[23] NAYMARK, Jacques. *Guide du multimédia en formation : bilan critique et prospectif*. Paris : Retz, 1999, 368 p.

C'est la partie ayant pour sujet la notion de gain (à se former, à changer ses habitudes) qui a été consultée.

[24] NOYE, Didier, PIVETEAU, Jacques. *Guide pratique du formateur : concevoir, animer, évaluer une formation*. Paris : INSEP, 1999, 204 p.

L'ouvrage propose une réflexion et des conseils pratiques sur l'acte pédagogique. L'explication de la méthode pédagogique et des différentes techniques pédagogiques ont été essentielles pour la rédaction de la partie consacrée à la formation.

Environnement professionnel : PJJ, CNFE, ERF

[25] JASPART, Alain. *Intranet PJJ : à vos souris. Les Cahiers Dynamiques*, 2005, n° 35, pp. 37-38

L'article propose une définition d'un Intranet, présente l'Intranet de la Protection Judiciaire de la Jeunesse et ses contenus, et fait également mention de ses faiblesses actuelles.

[26] PAUVRET, Emmanuelle. *Espace ressources formation : un lieu carrefour pour s'enrichir. Les Cahiers Dynamiques*, 2005, n° 35, pp. 46-47

Cet article est une présentation de l'environnement professionnel, à savoir L'Espace Ressources Formation, le centre de documentation du Centre National de Formation et d'Etudes de la PJJ. Il décrit les usagers du lieu, leurs besoins, les services rendus, les missions des documentalistes, mais aussi les projets à l'étude.

[27] PICHOT, Nadine. *De nouvelles voies d'accès. Les Cahiers Dynamiques*, 2005, n° 35, pp. 34-35

Cet article décrit les innovations et modifications induites par les NTIC dans l'administration et plus particulièrement au sein du ministère de la Justice.

Valorisation

[28] LORDONNOIS-LAMBERT, Véronique. *Enjeux et conséquences de la valorisation du fonds documentaire d'un centre d'information et de ressources : le cas du Centre d'information et de ressources sur les drogues et les dépendances de seine saint Denis (CIRDD93)*. Mémoire de DESS, Sciences et techniques de l'information et de la documentation, INTD, 2002, 80 p.

Ce mémoire présente les moyens mis en place pour valoriser un fonds documentaire. Il montre que la valorisation d'un fonds documentaire modifie les

relations usagers-documentalistes. Il attache aussi une grande importance au respect du droit d'auteur et à la conduite du changement ; c'est cette dernière partie qui a été davantage consultée.

Documentation et formation

[29] MICHEL, Jean. *La formation documentaire : un enjeu pour le troisième millénaire. La bibliothèque, partenaire du projet pédagogique*, 1997, pp. 17-26

La formation à l'information-documentation est devenue une nécessité afin de préparer les citoyens de demain à la culture de l'information. Elle doit s'inscrire dans un véritable projet pédagogique. L'ensemble du document a été utilisé.

[30] MICHEL, Jean. *Formation à la documentation, culture de l'information, nouvelles perspectives pédagogiques. Les cahiers de l'ISP*, 2000, n° 30, pp. 8-21

L'ensemble de cet article, consacré à la formation à la documentation, a été exploité, notamment le chapitre montrant l'importance de la sensibilisation et de la formation à l'information-documentation.

Méthodologie

[31] DE SINGLY, François. *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*. Paris : Armand Colin, 2005, 127 p.

Cet ouvrage qui a pour sujet l'enquête par questionnaire entend répondre à deux interrogations : l'utilité des enquêtes par questionnaire, d'une part, la production de "bons chiffres", d'autre part. Les parties ayant été utilisées pour l'élaboration du présent travail concernent principalement la manière de concevoir un questionnaire et les règles de formulation des questions.

[32] LE COADIC, Yves. *Le besoin d'information : formulation, négociation, diagnostic*. Paris : ADBS Editions, 1998, 191 p.

Cet ouvrage a été consulté et utilisé parce qu'il propose une définition concise mais précise de cette méthode d'enquête qu'est le questionnaire.

Ouvrages généraux

[33] ACCART, Jean-Philippe, RETHY, Marie-Pierre, *Le métier de documentaliste*, Paris : Editions du cercle de la librairie, 1999, 382 p.

Ouvrage général présentant le métier de documentaliste. Il a été utile pour l'explicitation de différentes notions.

[34] CACALY, Serge, *Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation*, Paris : Nathan, 1997, 634 p.

Ouvrage général présentant les notions fondamentales dans le champ de l'information et de la documentation.

Bibliographie complémentaire

[35] AGOSTINI, Clémence. *La restructuration d'un centre de ressources documentaires : le cas du CNC*. Mémoire de DESS, Sciences et techniques de l'information et de la documentation, INTD, 2003, 77 p.

Le mémoire présente le projet de restructuration du centre de ressources documentaires du Centre national de la cinématographie. Après une présentation du lieu, le travail se termine par une série de recommandations, de préconisations afin de mener à bien le projet.

[36] COTE, Delphine. *Comment valoriser le centre documentaire de la CDC Asset Management*. Mémoire de DESS, Sciences et techniques de l'information et de la documentation, INTD, 1999, 61 p.

Ce mémoire présente différentes méthodes pour valoriser un centre de documentation, l'analyse de la valeur, le marketing et la démarche qualité. Il propose par la suite des solutions afin d'améliorer produits et services rendus.

[37] GREVOT, Alain. *Voyage en protection de l'enfance : une comparaison européenne*. Vaucresson : CNFE-PJJ, 2001, 332 p.

Cet ouvrage présente huit dispositifs européens en matière de protection de l'enfance.

[38] GUYOT, Brigitte. *Éléments pour une approche informationnelle dans les organisations*. *Sciences de la société*, 2004, n° 63, pp. 11-25

Brigitte Guyot nous propose d'appréhender la place de l'information dans les organisations en prenant en compte l'ensemble des acteurs et leurs pratiques en matière d'information ; et d'étudier ainsi l'exploitation de l'information dans la sphère professionnelle.

[39] MAUSSAC, Christelle. *Réseaux documentaires : bilan et perspectives*. Mémoire de DESS, Sciences et techniques de l'information et de la documentation, INTD, 2003, 70 p.

L'auteur du mémoire présente la notion de réseau documentaire, sa définition, ses caractéristiques, ses avantages et inconvénients ; puis nous fait part de l'évaluation du réseau documentaire du groupe de la Caisse des dépôts et consignations et des conclusions qu'elle en a tirées.

[40] OUIMET, Gérard, DUFOUR, Yvon. *Vivre et gérer le changement ensemble ?* *Revue française de gestion*, 1997, n° 113, pp. 71-81

[41] VACHER, Béatrice. *Du bricolage informationnel à la litote organisationnelle : ou comment considérer le bricolage au niveau stratégique*. *Sciences de la société*, 2004, n° 63, pp. 133-149

Cet article a pour thème le bricolage informationnel, c'est-à-dire la mise en place de dispositifs astucieux de management, tels des outils informatiques incomplets

ou encore des outils de gestion provisoire, afin d'améliorer des situations professionnelles ; ce bricolage peut être facteur de performance au sein d'une organisation.

[42] YVOREL, Jean-Jacques. *La protection de l'enfance : un espace entre protéger et punir. L'émergence d'une idée, l'étape 1958-59, les recompositions contemporaines*. Vaucresson : CNFE-PJJ, 2004, 125 p.

L'ouvrage revient sur les dispositifs qui font la spécificité du système de protection des mineurs en France, et les conditions dans lesquelles ils ont été conçus et adoptés dans notre pays. Ces dispositifs associent la sanction et l'éducation, le judiciaire et le social. L'auteur de ce document s'attache spécifiquement à deux textes : l'ordonnance de 1958 sur la protection judiciaire de la jeunesse, d'une part, le décret sur la protection administrative et la prévention, d'autre part.

Annexes

Annexe 1 : Lettre accompagnant le questionnaire



MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Vaucresson, le 02/12/2004

**DIRECTION DE LA PROTECTION
JUDICIAIRE DE LA JEUNESSE**

**CENTRE NATIONAL
DE FORMATION ET D'ETUDES**

54, rue de Garches
92420 Vaucresson

A
Mesdames, Messieurs les responsables
des pôles territoriaux de formation

S/couvert de Monsieur le directeur général du
CNFE

Dossier suivi par D. Giroudon (7829)
et E. Pauvret (9885)

OBJET : Mise en réseau de la documentation des PTF

Madame, Monsieur,

Dans la perspective de partager et de mutualiser les ressources disponibles, le Département Recherche études développement projette de créer un réseau documentaire entre le site central et les pôles sur la base de la libre adhésion.

Cette action fait suite au besoin exprimé par différents pôles en terme d'aide à la constitution et à l'organisation d'un fonds documentaire et à la préoccupation de répondre au mieux aux demandes des stagiaires et des personnels en région.

A cet effet, il vous est demandé de bien vouloir répondre au questionnaire joint, qui est à retourner au plus tard au Réd pour le **31 janvier 2005**. Les données recueillies permettront d'analyser l'état de l'existant dans chacun des pôles, d'évaluer la faisabilité du projet pour élaborer des solutions, et d'élargir aux pôles volontaires l'expérimentation en cours avec le PTF d'Orléans, retenu comme pôle « pilote ».

Dans cette attente, et avec mes remerciements, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Gisèle Fiche

DEPARTEMENT RECHERCHE ETUDES DEVELOPPEMENT

Téléphone : 01 47 95 98 26

Télécopie : 01 47 95 98 67

Courriel : red.cnfepii-vaucresson@justice.fr

Annexe 2 : Questionnaire envoyé aux PTF

ENQUÊTE SUR LA DOCUMENTATION DES P.T.F.

I - LE FONDS DOCUMENTAIRE.

◇ Le lieu (où est stocké le fonds documentaire ?).

- Existe-t-il une surface dédiée au fonds documentaire ?
 - NON OUI, précisez la surface approximative :
 - BUREAU (environ 15m²)
 - PETITE SALLE DE REUNION (environ 25m²)
 - AUTRE, précisez :
- Quel est le mode de stockage du fonds documentaire ?
 - ETAGERES
 - ARMOIRES
 - AUTRE, précisez :

◇ Le contenu du fonds documentaire.

Les ouvrages.

- Y a-t-il un budget consacré à l'achat d'ouvrages ?
 - NON OUI, précisez de combien : € / an
- Y a-t-il une politique d'acquisition des ouvrages ?
 - NON OUI, précisez les domaines :
 -
- Les utilisateurs peuvent-ils émettre des propositions d'achat ?
 - NON OUI, précisez la fréquence :
- Sont-elles prises en compte ?
 - NON OUI, par qui ?

Les périodiques.

- Y a-t-il un budget consacré à l'achat de périodiques ?

- NON OUI, précisez de combien : € / an
- Etes-vous abonnés à des périodiques ?
 NON OUI, précisez le nombre d'abonnements :
- merci de joindre la liste en annexe du questionnaire*
- Y a-t-il un suivi des collections ?
 NON OUI, sous quelle forme ? (classeur, etc.) :
- Les périodiques font-ils l'objet d'un mode de circulation auprès des formateurs et autres personnels avant classement ?
 NON OUI, sous quelle mode ?

La littérature grise (Rapports ou documents non édités émanant des services, de la Centrale, etc.).

- Possédez-vous de la littérature grise ? NON OUI

Autres types de fonds.

- Avez-vous un fonds de cédéroms ? NON OUI, combien ?
- Avez-vous un fonds de cassettes vidéo ? NON OUI, combien ?
- Avez-vous un fonds de cassettes audio ? NON OUI, combien ?
- Autres, précisez lesquels ?

◇ **Volume du fonds.**

- Quel est le volume du fonds dans son ensemble ?
 EN NOMBRE DE DOCUMENTS :
- EN METRES LINEAIRES :

◇ **L'organisation du fonds documentaire.**

Le catalogue.

- Existe-t-il un catalogue ?
 NON OUI, précisez de quel type :
 PAPIER (fiche, cahier, ...) :
- INFORMATISE, sous quel logiciel :

Classement de la documentation.

- Existe-t-il un plan de classement ?
 NON OUI, précisez de quel type :
 PLAN « MAISON » :

II – LES SERVICES EN DIRECTION DES UTILISATEURS.

◇ L'accueil.

- Existe-t-il un lieu d'accueil des lecteurs ?
 NON OUI, précisez lequel :
- S'agit-il d'une salle de lecture ?
 NON OUI, précisez le nombre de places assises :
- Quels sont les horaires d'ouverture de ce lieu ?

◇ Les utilisateurs.

- Quel est le type de lecteurs qui utilise la documentation ?
 FORMATEUR STAGIAIRE AUTRE, précisez :
- Pouvez-vous évaluer la fréquentation ?
 - En chiffrant le nombre moyen de visites sur un mois :
 - En identifiant les périodes de pic de fréquentation :

◇ Le prêt.

- Existe-t-il un système de prêt ?
 NON OUI, précisez :
 MANUEL INFORMATISE
- Quelles sont les conditions de prêt ?
- Le prêt est-il : réservé aux stagiaires et personnels PJJ
 ouvert à tous
- Combien de documents un lecteur peut-il emprunter à la fois ?
- Pour combien de temps ?
- Quel est le volume approximatif de documents prêtés sur une période d'un mois ?

◇ Les réseaux et partenariats complémentaires.

- Les utilisateurs peuvent-ils être orientés vers d'autres centres de documentation ?
 NON OUI, précisez :
 UNIVERSITE
 IRTS
 AUTRE :

Vous avez d'autres informations complémentaires à ajouter, des remarques ou suggestions à faire :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Annexe 3 : Compte-rendu des résultats du questionnaire

Analyse des réponses au questionnaire concernant la mise en réseau de la documentation des PTF

Huit réponses au questionnaire concernant la documentation des PTF, envoyé au début du mois de décembre 2004, nous sont parvenues. Au regard des informations fournies par les différentes personnes s'occupant de la documentation, nous pouvons dire de manière générale :

Pour les pratiques communes =

- Les 8 PTF en question disposent d'un lieu consacré à la documentation, ainsi que d'un "moyen" de stockage des documents, malgré un éventuel manque de place et d'espace ;
- Ils semblent avoir la possibilité d'acquérir des ouvrages ou autres documents, revues par exemple ; ils possèdent, du reste, des périodiques et/ou de la littérature grise ; de plus, certains disposent de cédéroms et/ou de K7 vidéo et/ou de K7 audio ;
- Il y a un accès Internet et/ou Intranet dans chaque PTF.

Pour ce qui diffère =

- Tous ont un plan de classement, mais soit il est fait "maison", soit il suit la Classification Décimale Universelle (CDU) ;
- Les documents ne sont pas en libre accès dans tous les PTF ;

- Le catalogue des documents est papier ou informatisé (sous Excel) dans 7 Pôles Territoriaux de Formation ;
- Si tous les PTF disposent de postes informatiques, 4 pôles ont au moins 1 poste en libre accès pour les demandes des usagers ;
- Dans 5 PTF, une personne, formateur ou secrétaire, offre quelques heures de son temps à la documentation ;
- Le prêt est manuel dans 7 Pôles ;
- Dans 7 PTF, un lieu de consultation est à la disposition des lecteurs et usagers ; et ces usagers sont en général, des stagiaires, des formateurs ou des personnels en poste, et des intervenants ;
- Dans 7 Pôles Territoriaux de Formation, il se peut que les usagers soient orientés vers d'autres centres de documentations ; ceux des IRTS, universités ou CRDP (centres régionaux de documentation pédagogique).

Annexe 4 : Tableau synthétique des résultats du questionnaire

PTF Organisation	Marseille	Orléans	Nancy	Lyon / Dijon	Paris	Rouen	Lille
Le fonds documentaire							
Lieu consacré à la doc.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Stockage	Etagères	Etagères	Armoires	Armoires	Etagères	Etagères	Armoires
Budget * = somme non définie	Budget de fait*	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Abt périodiques	Oui	Oui (8)	Oui	Oui (5)	Oui (8)	Oui	Oui
Suivi des collections (périodiques)	Classeur	Classeur	Non	Non	Classeur / Excel	/	Non
Littérature grise	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
céderoms	Non	Non	Non	Oui	Non	/	Non
K7 vidéo	Oui	Oui (150 ≈)	Oui (100 ≈)	Oui (15 ≈)	Oui (20 ≈)	/	Oui
K7 audio	/	Non	Non	Oui (40 ≈)	Non	/	Oui
volume du fonds	/	950 ouvrages ≈	4 armoires	950 ouvrages ≈ (sans les mémoires)	600 ouvrages & périodiques ≈	500 ≈	/
Catalogue	Papier	Papier + informatisé (Excel)	Informatisé (Excel)	Informatisé (Excel)	Papier + informatisé (Excel)	Papier	Papier + informatisé (en cours)
Plan de classement	Plan "maison"	CDU + mémoires : classement par année	Plan "maison"	CDU	Plan "maison"	CDU	Plan "maison"
Documents en libre accès	Non	Oui	Pour personnels PJJ	Oui	Oui	Oui	Non
Nbre de postes informatiques	7	3	5	10	3	9	6
Nbre de postes en libre accès pour usagers	1	1	Non	3	Non	3	Non
Accès Internet / Intranet	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Statut de la personne s'occupant de la doc.	Formateur	Formateur	Non	Secrétaire	Secrétaire	/	Formateur / secrétaire
Temps consacré à la documentation	Ponctuel	Ponctuel	/	Ponctuel	Ponctuel	/	Ponctuel
Les services en direction des utilisateurs							
Lieu d'accueil des lecteurs	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
Types d'utilisateurs	Stagiaires	Formateurs, stagiaires, personnels en poste	Formateurs, stagiaires	Formateurs, stagiaires, personnels en poste	Formateurs, stagiaires	Formateurs, stagiaires	Formateurs, stagiaires, intervenants
Prêt	Manuel	Manuel	Manuel	Manuel	Non	Manuel	Manuel
Réseaux / partenariats (autres centres de doc.)	Non	IRTS, université, CRDP	IRTS	IRTS, université	IRTS	IRTS, université	IRTS, université

Annexe 5 : Plan de classement envoyé aux PTF

PLAN DE CLASSEMENT SIMPLIFIE – ERF VAUCRESSON

001	Écrit Professionnel / Culture
------------	--------------------------------------

159.9	Psychologie de l'enfant
159.953	Identité / Apprentissage
159.955	Cognition
17.172	Citoyenneté
177	Violence

3	Sciences Humaines
30	Sciences sociales / Sociographie / Théories et méthodes des sciences sociales
301	Sociologie
301.151	Psychologie sociale
301.153.2	Communication
301.16	Intégration / Socialisation
301.162	Médiation
301.173	Insertion
301.174	Exclusion
308	Jeunesse / Adolescence
325.14	Immigration / Ethnicité / Identité des immigrés
325.21	Immigration et politique (notamment

	immigration maghrébine)
331	Compétence / Emploi
331.108	GRH / Compétences managériales
331.58	Entreprise / Insertion professionnelle
331.87	Management d'organisation / Management par projet
34	Droit / Justice
343	Justice des mineurs
343.244	AEMO
343.8	Prison / Médiation-réparation
343.91 et 343.915	Délinquance des mineurs
343.92	Prévention de la délinquance
347	Droit civil
347.133.7	Adoption
347.65	Autorité parentale
347.962	Juge et magistrat
347.962.1	Juge des enfants
347.97	Organisation de la Justice (notamment de la PJJ)
35	Service public et administration
354.10	Politique de la ville
362.7	Protection de l'enfance
362.72	Enfants des rues
362.74 et 362.741	Maltraitance / Violences sexuelles
362.75	Placement et accueil familial
364	Travailleur social
364.044	Travail social / Intervention sociale
364.273	Errance
364.65	Politique familiale
37	Pédagogie /Education
371	Échec scolaire

371.51	Violence scolaire
372.41/45	Lecture / Ecriture
374.7	Formation des adultes
376.1 et 376.2 et 376.4	Enseignement et handicap
376.5	Éducateur /Éducateur spécialisé
376.56	École et immigration
392.3	Famille

613	Santé
613.8	Toxicomanie / Addiction
616.89	Psychopathologie de l'enfance et de l'adolescence / Psychiatrie

711	Banlieue et quartier populaire
725.5	Institution
76	Arts graphiques (notamment graffitis)
78	Musique et culture musicale
796	Pratique sportive

82.085	Ouvrages de préparation aux épreuves de concours (synthèse, rédaction mémoire, etc.).
---------------	--