



HAL
open science

Les réseaux formels et informels d'une organisation, l'ADBS, perspective et enjeux de la communication

Danielle Dufour-Coppolani

► **To cite this version:**

Danielle Dufour-Coppolani. Les réseaux formels et informels d'une organisation, l'ADBS, perspective et enjeux de la communication. domain_shs.info.autr. 2007. mem_00433367

HAL Id: mem_00433367

https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00433367

Submitted on 19 Nov 2009

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.



Institut de la Communication et des nouvelles technologies

Mémoire

Master professionnel Management de la Communication

**Les réseaux formels (et informels) d'une organisation, l'ADBS,
perspective et enjeux de la communication**

Juin 2007

Danielle Dufour-Coppolani

Professeur référent : Mr Christian Marcon
Directeur du Master Management de la Communication
Icomtec. Poitiers.

SOMMAIRE

	Page
Introduction	7
I. Présentation de l'ADBS	8
1) <i>Statuts</i>	8
2) <i>Objectifs primitifs et actuels de l'ADBS</i>	10
3) <i>Le fonctionnement de l'association</i>	11
a) Le fonctionnement de la délégation permanente	11
b) Le fonctionnement des élus	11
1. Le Conseil d'Administration	11
2. Le fonctionnement du bureau	12
3. Le Conseil des Régions	12
4. Le Conseil des Secteurs	13
5. Les Régions	12
6. Les Secteurs	13
c) Les commissions nationales	13
d) Les groupes métiers	13
e) Les groupes de travail ou groupe projet	14
f) les comités	15
4) <i>Historique : les périodes clés de l'ADBS</i>	15
a) Un rapide rétrospectif de moments clés	15
b) Genèse des secteurs et conséquences	16
c) Genèse des régions et conséquences	16
d) Genèse des projets européens	16
e) Genèse de l'international	17
5) <i>Constitution du réseau ADBS</i>	17
6) <i>L'environnement de l'association</i>	18
a. Professionnel	18
b. Technologique	19
c. organisationnel	19
d. Réglementaire	19

II. Quelle définition donner au réseau ?	20
1) Les incidences sur le réseau	22
a) Des incidences juridiques	22
b) Des incidences économiques	22
c) Des incidences sociales	22
d) Des incidences politiques et/ou managériales	22
2) <i>L'étude du réseau couvre plusieurs domaines</i>	23
a. La théorie de l'information	23
b. Le champ de la sémantique ou la sémiologie	23
c. Le management : un réseau n'est pas en dehors d'un système	23
d. L'informatique/ la technologie	24
e. La didactique/ la pédagogie	24
f. Les relations sociales/les RP/le lobbying/l'IE	24
g. La communication	24
3) <i>Le réseau de l'ADBS</i>	25
4) <i>L'identité du réseau</i>	26
a. le système de valeurs : le militantisme, le prosélytisme, l'opportunité	26
b. Le système d'affinité : Entre qui et pourquoi ?	27
c. La trame idéologique : y a –t-il un glissement, quel est –il ?	28
d. La cohésion	28
III. L'enquête et ses résultats	29
1) <i>Résultats obtenus</i>	31
2) <i>Acception réseau : les définitions</i>	42
3) <i>Logique actuelle</i>	43
a. les acteurs de l'association	43
i. les adhérents	43
ii. les élus	43
iii. les salariés	45
b. état des lieux formels	45
4) <i>Autre questionnement</i>	46

5) <i>La fonction du réseau</i>	47
a. Une fonction liée à la communication	47
b. Une fonction de production d'un lien	47
c. Une fonction de diffusion	47
d. Une fonction pédagogique	47
e. Une fonction managériale	47
6) <i>Le fonctionnement du réseau</i>	48
a. dans le temps	48
b. dans l'espace	48
7) <i>Un réseau ou une communauté de pratiques ?</i>	49
8) <i>Une intelligence collective ?</i>	49
9) <i>Un travail collaboratif/ travail coopératif</i>	50
10) <i>La gestion des connaissances</i>	50
IV. L'ADBS et la communication : les enjeux	50
1) <i>La communication au sein de l'association</i>	50
a. En interne	51
b. En externe	52
2) <i>La communication : un outil stratégique</i>	52
3) <i>Vers une nouvelle communication ?</i>	55
a. Situation	55
b. Une communication systémique	56
4) <i>Projet de plan de communication : les 4 dimensions corporate de l'ADBS</i>	59
A. Contenu, dispositif, atouts	60

B. Les différents publics	61
C. Les valeurs, les attributs	61
D. Le système d'information	61
E. L'articulation du système d'image	61
F. L'adéquation de la promesse fédératrice	61
G. L'effet du système corporate	61
Conclusion	62
Bibliographie	65
Annexes	68

Les réseaux formels et informels d'une organisation, l'ADBS, perspective et enjeux de la communication

Introduction

La thématique du réseau est omniprésente dans la littérature contemporaine autour des organisations ; fait de société, essor des nouvelles technologies, conséquence de la concurrence accrue par la mondialisation, échanges, nécessité de la création d'un maillage, fonctionnement et dynamique des groupes dans une organisation, l'acceptation réseau est diverse sinon multiple.

La présence de réseaux dans les métiers du Management de l'Information a toujours été nécessaire pour des raisons de captation de l'information et de l'échange essentiel à l'efficacité de la profession. L'ADBS, association des professionnels de l'information et de la documentation se structurait en un « réseau » voilà plus de quarante années. Documentaliste de formation, adhérente à cette association professionnelle, depuis 1998, je devenais adhérente active en 2001¹.

Sensibilisée par ma formation et mes lectures à l'approche « réseau », il m'est apparu intéressant de tenter de comprendre les enjeux de la communication au sein de cette association professionnelle et ses conséquences, point de départ possible pour des actions à venir en interne et en externe.

Il apparaît nécessaire de situer l'association, de rappeler sa genèse, de situer son contexte, ses objectifs, son fonctionnement ainsi que son environnement. Le choix analytique de considérer l'ADBS comme un réseau oblige à la définition du terme en y spécifiant les incidences juridiques, économiques, sociales ou managériales. La trame du réseau y sera partiellement décrite dans son système de valeurs, son idéologie et sa cohésion. Une enquête menée auprès d'adhérents actifs suscite des constatations sur le réseau, son acceptation et la communication interne et externe de l'ADBS.

¹ *Je proposais la réactivation de la délégation Normandie, en sommeil depuis quelques temps.*

Ces réflexions nous amèneront à la problématique de la communication au sein de l'ADBS : Comment s'exprime –telle ? Quelles sont ses modes d'expression, les médias utilisés ? La stratégie est –elle clairement énoncée par l'association ? Comment est–elle perçue en interne et en externe ? Enfin, la perspective de la communication comme outil stratégique nous amènera à une nouvelle communication préconisée pour l'ADBS comme un renforcement du réseau dans son ensemble.

I PRESENTATION DE L'ADBS

L'ADBS est une association professionnelle de documentalistes. La volonté des fondateurs, anciens élèves de l'INTD², était déjà inscrite dans un objectif qui est plus que jamais d'actualité chez les professionnels de l'information. Dans un monde en mouvement, ils restent conscients de la valeur de l'information véhiculée en temps réel par les technologies nouvelles et sa valeur ajoutée reconnue et/ou porteuse d'une expertise revendiquée.

Les statuts, textes fondateurs, indiquent que «l'objet de la nouvelle association est clairement de développer, d'assurer la défense des intérêts, la promotion et le perfectionnement de tous ceux qui exercent une activité documentaire »³. [annexe 1]

1) Statuts

Les extraits des statuts ci-après énoncent dans l'objet de l'association la mission qu'elle se donne dont celle notamment de «contribuer à la documentation et de développer des relations et des liens... par le biais de groupes....» Ainsi l'objectif de la mise en place d'un réseau formel est-il clairement établi et explicité.

Les articles suivants officialisent les groupes sectoriels et régionaux et leurs objectifs, leur organisation, les mandats et donc la répartition des pouvoirs inhérents à l'organisation.

C'est dire que la défense des intérêts professionnels –ainsi que la formation- sont inscrits dans la mise en relation des acteurs du métier. Il

² *Institut National des Techniques Documentaires*

³ *De la création à la professionnalisation de l'ADBS : 1963-1983, synthèse rédigée par Florence Qicquel, in Documentaliste, Sciences de l'Information, 2003, vol.40, N°2, p 94-103, ISSN 0012-4508*

s'agit, ne l'oublions pas, d'une association professionnelle (Loi 1901) et non pas d'une société savante, d'une société commerciale⁴ ou d'un syndicat professionnel⁵.

Article 2

L'objet de l'Association est de contribuer à la promotion de la documentation et de favoriser l'exercice de la profession de documentaliste ou de bibliothécaire ayant une activité documentaire, notamment par les moyens suivants :

développement des relations et de liens à l'intérieur de la profession par le biais de groupes régionaux et sectoriels, de réunions, visites, conférences, congrès, publications, expositions, voyages d'études, etc...

- défense des intérêts des professionnels de la documentation, en liaison avec les organismes intéressés, syndicaux ou patronaux, et avec les pouvoirs publics, en améliorant notamment les conditions d'accès des documentalistes et bibliothécaires spécialisés aux emplois publics et privés,
- perfectionnement de la formation professionnelle, par une participation à la formation initiale et par l'organisation de stages de formation permanente, études et recherches dans le domaine des sciences et techniques de l'information, par l'intermédiaire **des commissions permanentes ou de groupes temporaires**, et toutes autres activités conformes à l'objet de l'Association

Article 13

Un Groupe Régional est constitué par les membres actifs de l'Association qui résident ou exercent dans un secteur géographique formé d'un ou plusieurs départements.

Il élit, chaque année, un Bureau composé au minimum d'un Délégué Régional, d'un Secrétaire et d'un Trésorier. Ces mandats sont reconductibles.

Article 14

L'ensemble des délégués régionaux constitue le Conseil des Régions. Celui-ci élit chaque année, devant l'assemblée Générale de l'Association,

⁴ Bien que l'Association vende de la formation, elle est également une maison d'édition

⁵ Des confusions peuvent exister à ce propos pour les adhérents

un Président et deux autres représentants au Conseil d'Administration. Les attributions et obligations des Groupes Régionaux et du Conseil des Régions sont fixées par un règlement intérieur établi par le Conseil d'Administration.

Article 15

Un Groupe sectoriel est constitué par les membres actifs de l'Association qui exercent dans un secteur d'activité économique. Il élit chaque année, un Animateur, et, éventuellement un ou plusieurs animateurs - adjoints. Ces mandats sont reconductibles.

Article 16

L'ensemble des Animateurs constitue le Conseil des Secteurs. Celui-ci élit chaque année, avant l'assemblée Générale de l'Association, un Président et deux autres représentants au Conseil d'Administration. Les attributions et obligations des Groupes Sectoriels et du Conseil des Secteurs sont fixées par un règlement intérieur établi par le Conseil d'Administration.

2) Objectifs primitifs et actuels de l'ADBS :

Les objectifs de départ cités précédemment s'ajoutent à la volonté d'assurer **la promotion, la qualification et la reconnaissance du métier.**

Dès sa constitution, l'association est un lieu d'échanges, de transfert de savoirs et de réflexions. La notion de lobbying, intégrée par les membres et quelquefois perçue négativement par certains adhérents, est clairement affirmée, sinon revendiquée, par les membres actifs de l'association, dans les différentes assemblées régionales ou nationales.

On ne doit pas pour autant la confondre avec une « société savante⁶ » mais comme un outil qui permet, en plus d'appréhender les nouveaux outils, de penser un métier, d'échanger des pratiques. Ces axes de travail, de réflexion et de mise en œuvre vont être – grâce aux groupes sectoriels, aux commissions et aux visites de centres de ressources multiples- la consolidation de la constitution d'un réseau qui se complexifiera au gré des années et de la technologie, primordiale dans le rassemblement des adhérents, animateurs, professionnels sur un espace de plus en plus souvent virtuel.

⁶ Association d'érudits spécialistes d'un domaine qui se rencontrent en vue d'échanger et qui diffusent leurs recherches grâce à une revue

3) Le fonctionnement de l'association

Il faut remonter à l'origine de l'association, née en mars 1963, pour en comprendre la structure, genèse d'un réseau élargi. [annexe1]

Il apparaît utile, dans un premier temps, de décomposer succinctement l'ensemble des services, organes représentatifs de l'association afin de saisir les liens formés ou les comportements qui découlent de l'organisation.

a) Le fonctionnement de la délégation permanente :

Elle est composée de 17 salariés répartis dans différents services : 5 personnes travaillent au sein du département de la formation qui représente le pôle le plus important budgétairement. Quatre salariés dépendent du secteur des Editions, deux travaillent à la gestion administrative et financière, les quatre autres se répartissant à la direction (2) à la communication (1) et au Droit de l'information (1). [annexe2]

b) Le fonctionnement des élus :

1. Le Conseil d'Administration :

Vingt adhérents y sont élus (+ 7 au titre des secteurs et régions). Il se réunit au moins une fois par trimestre, vote le budget, approuve (ou refuse) les propositions faites par le bureau.

2. Le fonctionnement du bureau :

Il se réunit environ une fois par mois afin de traiter des sujets en cours ou de prendre des décisions stratégiques. Sa composition n'apparaît pas clairement sur le site de l'association. Un compte-rendu succinct des décisions est adressé par courriel aux membres du Ca [annexe 3]

3. Le Conseil des Régions :

Le conseil des régions est chargé de la coordination des différents groupes régionaux et de leur représentation au sein des instances de l'ADBS. Il est aussi un lieu d'échange et de promotion de l'innovation au niveau des régions. Il est composé des représentants des régions à raison d'un représentant pour chaque région. Trois personnes élues par les régions sont mandatées pour le présider.

4. Le Conseil des Secteurs :

Le conseil des secteurs est chargé de la mise en oeuvre de la politique générale des groupes sectoriels, de la coordination de leurs activités et de leur représentation au sein de l'ADBS. Il est composé des représentants des groupes sectoriels à raison d'un représentant par secteur. Il est présidé par 3 élus.

5. Les Régions :

Dix neuf régions existent au sein de l'ADBS. Concrètement cela signifie que dans l'ordre⁷ chacune des régions citées a un bureau régional⁸ élu par les adhérents régionaux selon une réglementation précise inscrite dans les statuts. Celui-ci peut organiser des formations⁹ ou des journées d'études dans son secteur géographique (payantes ou non), des visites de centres de ressources, bref, s'engage à proposer des « services » aux adhérents régionaux (sous réserve de personnes en nombre suffisant sinon disponibles pour s'en charger)¹⁰.

⁷ [l'Alsace, l'Aquitaine, l'Auvergne, la Bourgogne, la Bretagne, le Centre, la Champagne-Ardenne, la Franche-Comté, le Languedoc-Roussillon, la Lorraine, le Midi-Pyrénées, Nord-Picardie, Normandie (Haute et Basse) , Outremer, Pays de la Loire-Poitou, Provence Côte d'Azur (Marseille), Provence Côte d'Azur (Nice), Rhône-Alpes (Grenoble), Rhône-Alpes (Lyon)]

⁸ Qui n'a pas de personnalité morale et dépend du siège parisien

⁹ Sous réserve d'inscription au catalogue national et de reversement financier à la délégation permanente

¹⁰ Bien des régions peuvent rester en sommeil pendant un temps par manque d'animateur suffisamment engagé ou disponible ...

6. Les Secteurs

Treize secteurs¹¹ sont représentés au sein de l'association. Ils regroupent les adhérents du champ concerné sur l'ensemble du territoire. On peut ainsi être adhérent d'une région et d'un secteur (un documentaliste de Haute Normandie peut appartenir au groupe Santé-Médecine- Pharmacie-Biologie) [annexe3]

c) Les commissions nationales

Les commissions, groupes d'experts et de professionnels expérimentés, ont une mission de veille et de conseil auprès des instances dirigeantes de l'association. Outre les activités d'études, elles assument un rôle de vulgarisation ou de diffusion par l'organisation de manifestations et la rédaction de publications. Il existe pour l'instant neuf commissions nationales¹². [annexe4]

d) Les groupes métier¹³

« Les groupes métier¹⁴ ont pour vocation de permettre aux professionnels de l'I&D, adhérents de l'ADBS ou d'une association partenaire, exerçant un même métier de se retrouver, d'échanger et de produire ensemble sur des thèmes comme : les fonctions et activités spécifiques de ce métier et les compétences associées ; les normes du domaine ; les interrelations et les complémentarités avec d'autres métiers proches ; les outils linguistiques, informatiques ou procéduraux à mettre en œuvre. Ces groupes ont également la charge de promouvoir et de faciliter les actions de communication de l'ADBS sur les métiers en question, tant vers les adhérents que vers le monde extérieur, et de proposer des formations appropriées. Ils devront être ouverts vers l'extérieur, vers d'autres groupes et associations œuvrant dans le même champ ou dans des champs complémentaires. [annexe5] »

¹¹ Aménagement -Transport-Construction, Audiovisuel, Coopération et développement, Culture, Documentation juridique, Economie, Education-Enseignement-Pédagogie, Environnement, Formation professionnelle continue, Immobilier, Presse-Edition, Recherche, Santé-Médecine-Pharmacie-Biologie

¹² Action internationale, Comité directeur de la certification, Diffusion de données publiques, Droit de l'Information, Emploi, Formation et Recherche, Métiers et qualifications, Technologies et méthodes documentaires

¹³ les modalités des Groupes métiers ont été formalisées et mises en ligne en avril 2005 http://www.adbs.fr/site/qui/gr_metiers/fonctionnement.php

¹⁴ Knowledge management, Veille, Gestion de contenu, Record Management (avec une interassociation AAF- Association des Archivistes de France et l'ADBS).

e) Les groupes de travail ou groupe projet¹⁵

Ils sont constitués de volontaires qui s'engagent à travailler pendant un temps considéré comme déterminé sur un point précis, sur un point jugé stratégique pour l'association. Les membres du groupe sont des adhérents- pas forcément animateurs - connus ou reconnus pour leur compétence – souvent cooptés ou repérés pour leur intérêt sur la question et intégrés à l'organisation existante de façon à réfléchir en groupe sur la problématique soulevée.

Un pilote du groupe projet en anime les séances à laquelle est presque toujours associé un salarié de l'association. Il y a eu ainsi des groupes de travail qui se sont créés à réfléchir sur l'image de la profession¹⁶, la mise en place d'une nouvelle newsletter, la refonte du site Internet de l'association ainsi que l'information sur la VAE¹⁷ aux adhérents. Chaque groupe de travail (GT) se réunit périodiquement – souvent dans un temps assez rapproché - afin de proposer des pistes de travail, des préconisations puis des solutions aux projets souvent stratégiques déterminés par les instances de décision pour leur mise en place après déblocage des fonds nécessaires. La densité du travail fourni et la fréquence des réunions créent, en interne, des liens forts entre des personnes issues d'environnements professionnels et géographiques souvent éloignés. Ces groupes de travail ne sont pas identifiés sur le site de l'association et la communication sur les travaux est ponctuelle. [annexe6]

f) Les comités

Les trois comités permanents font des propositions au bureau et au Conseil d'administration dans leur domaine. Il y a le comité directeur de la certification, le comité scientifique des éditions et le conseil de rédaction de la revue Documentaliste- Sciences de l'information. [annexe7]

¹⁵ Les groupes de projets sont mouvants : en 2003 , il en existait 6 : Image de la profession, Misaunet, Normes, Référentiels, Vae, Web ADBS . En 2007, Misaunet et Image de la profession ont disparu

¹⁶ Le groupe Image, le groupe Newsletter, le groupe VAE et le groupe WEB

¹⁷ Validation d'acquis d'expériences

4) Historique : les périodes clés de l'ADBS

a) Un rapide rétrospectif de moments clés (avec les changements liés à la technologie, au management) :

Les premières commissions techniques et les premiers groupes d'études apparaissent très rapidement en 1963/1964, ils deviendront les groupes sectoriels en 1971.

Quelques dates qui paraissent importantes dans la constitution du réseau et dans la volonté de rassemblement. Les actions menées ont pour but de relier les animateurs et les adhérents afin d'améliorer la pratique d'un métier qui nécessite de connaître « les personnes ressources » d'un secteur et qui s'interroge également sur les méthodologies pertinentes à mettre en œuvre ou sur les enjeux des fonctions documentaires.

Ainsi :

- le premier bulletin interne papier est édité en 1964
- le premier annuaire des membres de l'association voit le jour en 1966
- la première ligne téléphonique est installée en 1972 au siège de l'association
- les premiers conseils des régions puis des secteurs interviennent en 1978
- les premières Assises¹⁸ sont organisées en 1988
- la première réunion de l'ECIA¹⁹ a lieu en 1992
- l'ouverture de la liste de diffusion ADBS info a lieu en 1994 (elle est ouverte à tous, y compris les non-adhérents)
- la première rencontre, la réunion biennale des adhérents en 1998
- la création de la liste de diffusion animateurs en 2001 (afin de permettre les échanges entre les acteurs actifs de l'association²⁰)
- le premier congrès inter-association sur les métiers des archives, des bibliothèques et la documentation est organisé en 2003

b) Genèse des secteurs et conséquences :

Les premiers groupes sectoriels sont ceux des Sciences sociales, de l'Urbanisme, suivi des Pays en voie de développement de la Presse et des Sciences et techniques. On sait qu'en 1968, les six groupes comportent chacun 50 à 70 membres (dont 20 participent régulièrement aux réunions organisées). Puis l'ampleur des activités

¹⁸ Réunions biennales des animateurs

¹⁹ Conseil européen des associations de l'Information

²⁰ On constate une très faible activité de cette liste, créée pour que les animateurs puissent échanger des interrogations mais également des pratiques. Elle est quelquefois utilisée comme expression de mécontentement par certains, ou lors de la préparation des Assises.

oblige à une structuration en sous-groupes. Ainsi, en plus de l'échange de savoirs, ces groupes d'études constituent des réseaux d'informations : Danielle Dégez rappelle que le groupe Presse est l'un des premiers à travailler avec la province et signale l'efficacité de son réseau de solidarité.²¹ « ...bien avant Internet on avait une efficacité dans l'échange d'informations. »

c) Genèse des régions et conséquences :

Le premier groupe régional est né en 1970. Les visites des centres de documentation, y compris à l'heure actuelle, remportent toujours un franc succès : il est toujours intéressant de voir comment les autres professionnels travaillent et avec quels outils mais sont aussi l'occasion d'échanger ses pratiques et d'enrichir son carnet d'adresses. Beaucoup de documentalistes, non adhérents (à la recherche de pistes pour un emploi à venir ou rechignant à payer une formation souvent considérée comme onéreuse), profitent de ces visites souvent ouvertes à tous²² afin de rencontrer d'autres professionnels et/ou de découvrir des environnement de travail nouveaux.

d) Genèse des projets européens :

Bernard Humbaire²³ indique que c'est à partir de 1973 que l'association s'ouvre à l'Europe. Un article de Doc et Si²⁴ fait l'état des lieux des formations professionnelles dans les autres pays, référence des articles de collègues américains et présente les autres associations. En mai 1987, le congrès IDT est axé sur une question européenne et s'interroge sur « L'espace européen de l'information ». L'ADBS va s'engager ensuite sur des programmes inscrits par la Commission²⁵ européenne.

²¹ De la création à la professionnalisation de l'ADBS : 1963-1983, synthèse rédigée par Florence Qicquel, in *Documentaliste, Sciences de l'Information*, 2003, vol.40, N°2, p 96, ISSN 0012-4508

²² C'est l'occasion pour l'association de rassembler ses adhérents et de leur offrir un service mais également un moyen assez facile de recruter de nouveaux adhérents et d'enrichir, elle – aussi –, son carnet de contacts.

²³ *l'ADBS et les autres : ouverture, coopération et partenariat* in *Doc et Si*, N°2, Avril 2003, p 156-161

²⁴ la revue éditée par l'ADBS et disponible par abonnement à tous : <http://www.adbs.fr/site/publications/documentaliste/index.php>

²⁵ *IMPACT (1989-1995) et Info 2000 (1996-2000)*

e) Genèse de l'international²⁶

L'ADBS a toujours favorisé ses rapports avec les organisations ou associations internationales ; une des productions importantes sera l'Euroréférentiel des compétences des professionnels européens de l'information et de la documentation²⁷, publié en français et en anglais et traduit en plusieurs langues. D'autres axes de travail et d'action inscrivent l'ADBS dans une perspective internationale dont pour exemple le suivi des travaux sur l'évolution de l'OMPI, les actions liées au Sommet mondial sur la société de l'information ou le suivi des projets et des programmes de l'Unesco.

5) Constitution du réseau ADBS

On peut vraisemblablement établir une corrélation entre le fonctionnement du réseau et les présidences successives : les conséquences sont indéniables sur le style de management et les glissements observés.

- La première période s'étend de mars 1963 à mars 1974 avec Eudes de la Poterie²⁸, le premier président qui saisit aussitôt l'importance des réseaux pour le déploiement du métier.
- La présidence de Danièle Degez de mai 1978 à juin 1980 voit la structuration des régions et le rapprochement avec d'autres associations professionnelles
- Jean Meyriat, toujours actif à ce jour, va insérer l'ADBS dans des réseaux internationaux²⁹.
- La première journée du premier congrès organisé en 1975 est consacrée à l'organisation des réseaux .
- Puis l'ADBS, afin de créer une communauté de documentalistes, diffuse auprès de ses adhérents un bulletin mensuel, ADBS Informations. Les adhérents peuvent se rencontrer lors de journées

²⁶ <http://www.adbs.fr/site/qui/commissions/7.php>

²⁷ http://adbs.fr/uploads/ouvrages/1917_fr.pdf

²⁸ dont la qualité reconnue de « fédérateur »

²⁹ FID, groupe Wertid (qui précède l'ECIA)

d'informations ou d'études. Le Sicob³⁰ est l'occasion d'exposés sur des sujets professionnels lors de la journée des documentalistes. Ainsi le réseau s'étend y compris jusqu'aux régions aidées dans leur développement.

Comme le signale Jean Meyriat³¹, « les animateurs de l'ADBS... ont préparé la cohésion d'une communauté qui n'existait pas ». Les professionnels de la documentation avaient accompagné les innovations technologiques depuis toujours et s'étaient emparés de l'utilisation de la micro informatique. L'arrivée d'Internet permet à l'association de proposer de nouveaux outils à ses adhérents : dès l'été 1994, la liste adbs-info est ouverte, suivie en 1995 par l'ouverture du site web.

6) L'environnement de l'association

L'environnement est concurrentiel - on l'aura compris et observé - mais également technologique ou réglementaire puisque la normalisation mais également les lois de l'information influent forcément sur l'exercice du métier.

a. Professionnel

Le nombre d'associations professionnelles du champ recensé sur le site de l'ADBS s'élève à une trentaine en France auxquelles s'ajoutent 9 organismes internationaux. Il ne s'agit pas d'oublier les associations ou organismes en régions qui sont également des partenaires locaux et avec lesquels une synergie est souvent recherchée, encouragée. L'environnement comprend aussi des organisations concurrentes sur les champs ou territoires considérés.

b. Technologique

Les avancées technologiques ont transformé le métier et ses champs d'action. Les métiers de l'Information/Documentation ont connu de nombreuses mutations, et tout particulièrement avec l'arrivée de l'Internet et des NTIC : les échanges d'informations ont grandement été facilités par les réseaux numériques.

Ces changements ont bouleversé le paysage de la profession qui se retrouve moins à acquérir et traiter les documents qu'à gérer l'information et ses flux. Cela a eu des conséquences organisationnelles conséquentes :

³⁰ Salon de l'Informatique, de la Communication et de l'Organisation du Bureau

³¹ *In Doc/SI*

soit les entreprises considéraient que les documentalistes n'étaient plus nécessaires en interne à leur système et auquel cas, de nombreuses structures ont disparu avec l'illusion que chacun était documentaliste puisque l'information était – en apparence – accessible ; les autres organisations, plus stratégiques, ont saisi la réelle valeur ajoutée des professionnels, spécialistes de la gestion de l'information dans sa transversalité et ont contribué à valoriser la fonction .

c. organisationnel

Les techniques nouvelles mais également les métiers connexes et leurs valeurs culturelles ont modifié l'acceptation du métier même de documentaliste et par conséquent son insertion et sa place dans les organisations. L'information est plus facilement accessible par tous - quelquefois gratuitement - et la notion de pouvoir s'est déplacée, transformant les structures organisationnelles et les modes de management.

d. Réglementaire

L'aspect réglementaire et normatif est également à prendre en considération ; les normes et les lois sur le droit de l'information et ses incidences sur les bases de données, les contrats, le droit d'auteur, et la responsabilité des professionnels de l'Information Documentation³² sont désormais prégnants. Les références de normes documentaires ou du management de l'information établies par l'Afnor, l'Iso ou d'autres organismes nationaux ou internationaux donnent une grille de lecture du métier. Elles représentent un enjeu avec des conséquences répertoriées sur les réseaux et les interconnexions³³ notamment dans les relations techniques avec les partenaires

³² L'abréviation ID sera également utilisée pour le syntagme « Information Documentation »

³³ Les différents protocoles :

- Cartographie des documents à caractère normatif à prendre en considération dans les activités de management de l'information ISO 10160, ISO 10161-1, ISO 10161-2 : Interconnexion de systèmes ouverts (OSI) ;
- ISO 17933 : GEDI- Echange standard de documents électroniques ;
- ISO 23950 : Recherche d'information (Z 3950) - Définition du service de l'application et spécification du protocole.

II Quelle définition donner au réseau ?

Selon le Petit Robert, le réseau est un tissu à maille larges : c'est effectivement un tissu très léger qui servait à faire des garnitures. D'autres définitions plus récentes et moins statiques ont décrit le réseau comme un ensemble de lignes de voies de communication desservant une même unité géographique : cela induit à la fois des relations et des ramifications.

Une note ³⁴ indique que « Les structures en réseau se distinguent des structures hiérarchiques »³⁵.

Les sciences humaines considèrent que le réseau³⁶ désigne un ensemble de parties-prenantes générant un tissu de relations continues, plus ou moins denses, entre elles-mêmes. ³⁷

Ce type de réseau consomme, génère, partage, protège des ressources. Il ne faut pas oublier que le réseau social génère des flux : des relations entre personnes, des liens d'amitié, des collaborations scientifiques, etc.

Suzie Robichaud établit une distinction entre le réseau qui a une finalité d'appartenance et le quasi appareil qui a une finalité de régulation.³⁸

Il existe une philosophie du réseau ; celle-ci s'appuie sur la métaphore des réseaux humains (Réseaux physiques de la société) et sur la notion de « capacité » d'un lien physique à assurer une liaison entre des individus³⁹. Le réseau, à mon avis, est un ensemble d'acteurs, qui mettent en oeuvre des lieux de communications grâce auxquels l'information circule. Le documentaliste qui n'est pas en lui-même un réseau est toutefois porteur de son réseau et il a la connaissance des réseaux voisins ; il a également une action de mise en relation comme personne ressource. Il a intégré la nécessité d'entretenir, d'enrichir son capital de connaissances.

« Dans son sens large, un réseau peut se définir comme étant un ensemble de personnes interconnectées qui interagissent les unes avec les autres afin de s'aider et s'appuyer. Les réseaux favorisent le partage des connaissances, la communication entre les personnes et le développement d'une culture axée sur l'innovation et le changement »⁴⁰.

Christian Marcon et Nicolas Moinet, enseignants- chercheurs à l'Université de Poitiers et spécialistes d'Intelligence Economique rappellent « ce que

³⁴ Wikipédia

³⁵ *Ce point sera vu plus loin dans le cas de notre étude : notamment le rapport structure / réseau de l'ADBS*

³⁶ *réseau humain*

³⁷ *Edgar Morin*

³⁸ *Suzie Robichaud, in le Bénévolat, entre le cœur et la raison, édition numérique, septembre 2003*

³⁹ Wikipédia

⁴⁰ http://www.chsrf.ca/knowledge_transfer/networks_f.php

recouvre la notion de réseau : *le terme moderne réseau trouve son origine dans le vieux français reseuil, issu du même mot latin retis que les rets qui désignent une sorte de filet pour prendre des oiseaux, du menu gibier, ou des poissons. La notion de réseau renvoie donc primitivement à celle de capture, de chasse. Par transposition, le réseau est ainsi un outil de capture d'informations (les réseaux de renseignement). Cette référence au filet est plus évidente en anglais puisque réseau se dit " network ", littéralement " un filet qui travaille ". Immédiatement la notion de réseau apparaît plus dynamique dans cette langue qui parle même de " networking »*⁴¹

Jean Meyriat⁴², considère que « ...dans un réseau (structure réticulée), tous les nœuds sont au même niveau et interagissent les uns avec les autres sans avoir à passer par une chaîne préétablie ; les communications sont multidirectionnelles. Elles sont directes de chacun des nœuds à tous les autres et au total beaucoup plus rapides. L'efficacité est meilleure. La condition est que les nœuds soient d'un certain point de vue à égalité, aient les mêmes intérêts à promouvoir et la même contribution à apporter ». Il précise que cette condition est rarement remplie et constate qu'il y a très peu de véritables réseaux.

Le réseau qui est un système humain, formel ou informel, comporte des incidences diverses et une trame qui implique des valeurs, des systèmes d'affinités, une idéologie propre. Les ressorts de l'influence y sont permanents.

1° Les incidences sur le réseau

a. Des incidences juridiques :

Si le groupe est formel, il est clairement identifié dans l'organisation et aura vraisemblablement un statut. Le statut est la position d'un individu ou d'un groupe, son rang par rapport aux autres membres ou aux autres groupes. Les critères qui aident à la définition du statut vont permettre de différencier les membres d'un groupe. Les droits et les obligations qui en

⁴¹ <http://www.acrie.fr/php/allerloin.dossier01.php> [page consultée le 14/02/2007]

⁴² Jean Meyriat, théoricien et praticien de l'information-documentation

découlent pourront être le fil conducteur, la limite de la mission confiée.

b. Des incidences économiques :

Les influences qu'un individu pourra avoir sur tel ou tel groupe voire une autre organisation (à laquelle un membre appartient ou non) peut avoir – dans l'entreprise – des répercussions économiques et donc vraisemblablement financières (obtenir un marché, une information, un travail...). Les réseaux influent sur l'économie d'un système ; l'essor des réseaux professionnels dans un monde étendu tend à le prouver (Viadeo, Globos, ...), les conférences, articles et même les formations sur le sujet sont multiples.

c. Des incidences sociales :

Chaque membre actif d'un réseau apporte sa culture issue de sa formation, de son organisation mais également de sa vie personnelle et des influences accumulées par d'autres expériences avec d'autres réseaux ou groupes ou communautés. La confrontation avec les autres membres provoquera un échange aussi dense que le groupe avec une interaction⁴³ depuis et vers chacune des organisations : chaque membre sera l'écho de sa propre organisation mais également de celle de ses comparses. Le rôle, c'est à dire la manière dont se comporte un individu dans le cadre de son statut aura également des incidences sociale ou managériales.

d. Des incidences politiques et/ou managériales :

Les influences véhiculées par les membres d'un groupe permettent une vision différente, des idées d'actions nouvelles, peut-être des propositions, des procédures innovantes. Un individu selon le contexte a différents statuts et donc plusieurs rôles. L'organisation devra à son tour « digérer » ce nouvel apport.

⁴³ *Une interaction c'est lorsque les comportements entre une ou plusieurs personnes modifie le comportement d'une ou deux personnes*

2) L'étude du réseau couvre plusieurs champs :

L'étude du réseau a des liens avec différents champs, notamment ceux de :

a) La théorie de l'information :

Elle inclut les systèmes d'informations, les systèmes de communication qui mettent en jeu le message comme un ensemble de signes qui induit un codage et un décodage.⁴⁴ L'information est un signal qui doit être comprise grâce à un processus de communication ; le réseau traduira ce message grâce aux normes et aux valeurs partagées et induites.

b) Le champ de la sémantique ou la sémiologie :

La communication au sein du réseau peut être verbale mais également non verbale. Les normes partagées facilitent les échanges puisque les codes, dans le cadre de l'association, sont souvent communs : comme dans tout groupe social, les langages échangés sont les mêmes mais également les comportements, les références, voire les attitudes, les rituels.⁴⁵

c) Le management : un réseau n'est pas en dehors d'un système :

Il est un système dans un autre système. Si son fonctionnement est, la plupart du temps le reflet de la structuration visuelle de l'organisation, la réalité de l'application de son exercice peut être divergent; les raisons en sont diverses : une volonté d'être différent, d'échapper à un pouvoir, ou une construction organique non maîtrisée ?

d) L'informatique/ la technologie

Toutes les innovations technologiques utilisées ont des incidences fortes sur la constitution du réseau humain : d'un réseau physique réparti sur un territoire géographique déterminé, la communauté tend à devenir virtuelle, asynchrone. Il ne s'agit pas de la

⁴⁴ cf Shannon, Jakobson

⁴⁵ il serait intéressant de faire un relevé des signes échangés lors les messages écrits (smileys), voire des comportements en face à face, et les confronter à d'autres normes ou milieux .

destruction du réseau géographiquement localisé par le virtuel mais plutôt d'une superposition, d'un enchâssement de communautés⁴⁶.

e) La didactique/ la pédagogie

Le réseau constitué est générateur de didactique, les membres de l'association s'interrogent de façon récurrente sur les questions posées par l'enseignement de la documentation et l'acquisition des connaissances du champ concerné. C'est sans doute un phénomène interactif : les adhérents s'interrogent sur la pratique d'un métier, ses incidences et ses conséquences en terme de formation et l'ADBS y répond dans le cadre de sa mission et ses objectifs de formation professionnelle qui tente de rester en accord avec les demandes tout en proposant des offres en lien avec l'innovation afin de permettre aux professionnels de s'approprier des nouvelles techniques et/ou problématiques.

f) Les relations sociales/les RP/le lobbying/l'IE

On ne peut oublier tout le champ des relations sociales, de l'Intelligence économique et du lobbying ; les relations publiques de l'association sont jugées inefficaces⁴⁷ par nombre d'adhérents qui considèrent que ce point essentiel du réseau est intimement lié à l'IE, champ connexe de la profession. [annexe8]

g) La communication

Ce dernier point reprend les aspects évoqués précédemment. La communication associe le champ de la théorie de l'information à la sémantique et aux relations sociales dans les rapports interpersonnels. Le groupe a pour fonction de faciliter la communication et la communication a pour fonction la cohésion d'un groupe ou d'une organisation par la mobilisation de l'énergie. Elle contribuera au sentiment d'appartenance.

Tous ces points devant être mis en correspondance avec la notion politique du pouvoir, de son exercice et de ces incidences sur le fonctionnement du réseau. Il me semble que par delà les notions d'autorité et /ou de légitimité, il arrive que sous une apparence de

⁴⁶ Christian Marcon et Nicolas Moinet soutiennent que le réseau et la communauté ne sont pas identique.

⁴⁷ voir les considérations des sondés à ce sujet

démocratie l'exercice du pouvoir se manifeste quelquefois de façon autoritaire comme dans tout système.

3) Le réseau de l'ADBS

Une définition relevée ⁴⁸ indique que « *Les structures en réseau se distinguent des structures hiérarchiques* ». Il faut se rapprocher des théories liées à l'organisation afin de saisir, dans notre cas, les finalités, les buts et les objectifs : L'ADBS, association Loi 1901 et organisme à but non lucratif, a pour objectif la production de services destinés à satisfaire les besoins de ses membres.

Les objectifs qui sont fixés demandent la mise en place d'outils de pilotage⁴⁹. Une organisation, selon Sp Robbins⁵⁰ « *est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants. Une organisation, précise -t-il, se caractérise par :*

- *une division et une coordination des tâches et des activités*
- *une formalisation des règles et des procédures de fonctionnement*
- *une hiérarchie et un contrôle*
- *une stabilité relative* »

L'organisation a des propriétés structurelles ainsi que des propriétés processuelles.

Le fonctionnement de l'ADBS associe intimement dans sa structure, des salariés (quelquefois documentalistes) et des élus - ces élus devenant même parfois des salariés⁵¹.

Un organigramme hiérarchique délimite les fonctions de chacun des salariés et sa subordination. A cette structure pyramidale, traditionnelle, se juxtapose une organisation non schématisée visuellement⁵² mais directement induite par la lecture des statuts.

Ainsi le réseau des élus, apparemment horizontal dans son fonctionnement, ses relations sociales visibles, reproduit, lui aussi, une structure hiérarchique. D'où la résistance quelquefois à obtenir certains

⁴⁸ Wikipédia

⁴⁹ on pourrait vérifier si ils se sont modifiés au cours de l'activité (évolution avec le temps et les contraintes dans l'entreprise et /ou son environnement et les conséquences en terme de communication)

⁵⁰ *Théorie des Organisations, 1987*

⁵¹ *une perméabilité du réseau*

⁵² *pour quelle raison ?*

résultats, conséquence de la difficulté à commander ses pairs⁵³. Toutefois on peut considérer que l'ADBS associée à une organisation hiérarchique et un pouvoir centralisé (il est détenu par un nombre limité de personnes au sommet de la hiérarchie, des salariés et des élus), un style de direction participatif. Ceci grâce à la collaboration en équipe de projets (qui sont transversales et réactives, innovatrices). C'est une organisation professionnelle puisque le style de direction est basé sur les qualifications professionnelles⁵⁴. Bref tout ceci, ajouté à une organisation quelque peu idéologique, peut être provocateur de susceptibilités voire quelquefois générateur de mauvaise conscience et de tensions internes.

4) L'identité du réseau

L'association développe plusieurs valeurs, un système d'affinités avec des règles ou normes de reconnaissance; celles-ci sont liées à l'engagement mutuel des animateurs. Des gestes de légitimation existent (introduire telle ou telle personne dans un groupe projet) qui sont associés à la compétence, aux savoirs, à la technologie maîtrisée, à l'expertise.

- a. le système de valeurs : le militantisme, le prosélytisme, l'opportunisme

Le réseau ne peut exister par lui-même : il doit avoir un moteur. Le rôle du dirigeant est primordial, plusieurs types de comportement peuvent être observés voire se combiner. On peut à la fois faire preuve de dévouement, être un apôtre de l'association auprès de ses pairs mais également dans et hors de son organisation. On peut constater une forme de prosélytisme des personnes engagées.

Il s'agit également d'un acte militant : les professionnels adhérents et animateurs payent une cotisation qui leur offre certains services mais ils donnent de leur temps pour animer les structures qu'ils ont mises en place. Bien des comptes-rendus témoignent par ailleurs de cet investissement en temps et en argent pour œuvrer pour l'association. Il ne peut y avoir de résultat sans y consacrer du temps et de l'énergie. La vision de l'intérêt général induit une construction commune. Les retours sont divers ; si il y a réel échange, les actions sont nourries et

⁵³ Une étude pourrait sans doute délimiter selon les présidences successives, les différents types de management exercés et les incidences sur la circulation de l'information

⁵⁴ Les candidats aux Conseil d'Administration doivent décliner leurs formations et fonction

s'enrichissent. Dans le cas de la seule « consommation », c'est-à-dire de l'utilisation du réseau à des fins purement utilitaristes, il y aura à terme un épuisement de la relation.

On ne peut exclure l'opportunisme, qui quelquefois incite des adhérents à s'engager plus en avant quitte à démissionner ou abandonner une fois un emploi trouvé ou retrouvé. Mais on ne peut diaboliser ce genre de comportement : chaque animateur, à quelque niveau qu'il se trouve, ne peut continuer à s'engager de la sorte sans une compensation en retour (reconnaissance, légitimation, partage des savoirs, rencontres professionnelles et déploiement d'un réseau de travail et de relation utiles).

Il est vrai que le seul adhérent « consommateur »⁵⁵, ne réalise pas toujours les projets politiques et surtout les enjeux dont les dirigeants peuvent être animés (pouvoir) mais ils ignorent tout autant l'engagement périlleux dont ces mêmes peuvent également témoigner.

J'irai jusqu'à dire que longtemps⁵⁶ les animateurs se sont comportés en « missionnaires ». Ils portaient la « bonne parole » (il y a du religieux dans cette approche). D'autant que la persévérance et l'abnégation peuvent être revendiquées et reconnues, valorisées par les pairs.

b. Le système d'affinité : Entre qui et pourquoi ?

Comme dans chaque groupe constitué, des affinités vont exister. Ainsi l'émergence d'un réseau informel voit le jour. Chacun préférant dispenser l'information ou la demander auprès de la ou des personnes choisies : il y aura donc vraisemblablement au sein du réseau, restreint ou non, une asymétrie d'information. Il serait sans doute intéressant d'étudier les interférences entre les affinités soulignées et les incidences sur et dans le réseau. S'agit-il de sympathies professionnelles, personnelles, voire les deux ? S'agit-il de convergence d'intérêt et quelles en sont les conséquences ? L'authenticité de la relation est-elle calculée ? Est-elle réelle ou feinte ? Emmanuel Lazéga a publié des articles sur cette thématique⁵⁷.

⁵⁵ Il ne s'agit pas d'une allusion péjorative mais un distinguo entre les adhérents actifs : les animateurs – élus ou participants à des instances et les adhérents qui par le paiement de leur cotisation (par eux-mêmes ou l'entreprise) bénéficient d'un certain nombre de services (newsletter, formation moins onéreuses, accès à l'annuaire...)

⁵⁶ Il me semble que ce type de comportement tend à disparaître : est ce lié au phénomène de désengagement de la société civile ?

⁵⁷ Emmanuel Lazéga, *Collégialité et bureaucratie dans les firmes américaines d'avocats d'affaires*, in *Droit et Société* 23/24, 1993, <http://www.reds.msh-paris.fr/publications/revue/pdf/ds23-24/ds023024-03.pdf>

c. La trame idéologique : y a-t-il un glissement, quel est-il ?

Il est nécessaire de mettre les valeurs développées par l'association en perspective avec le temps (et l'espace). L'association a émergé à une époque économique favorable et a bénéficié du succès d'un nouveau métier à développer sur un marché clément. La concurrence accrue et l'essor des nouvelles technologies accessibles à tous, la croissance de la masse salariale de l'association qui s'est transformée peu à peu en entreprise ont fait glisser les valeurs fondatrices de l'association axées sur l'échange au sein du réseau. Elle a désormais une obligation de résultats économiques et cela fausse quelquefois la perception des objectifs. Des non-dits ou une « mauvaise conscience » sous-jacente parasitent quelquefois les rapports avec les adhérents ou les animateurs qui ne sont pas conscients de la responsabilité économique et sociale de l'ADBS. Une communication adéquate pourrait résorber une partie des malentendus qui sont des bruits à une cohésion constructive du réseau professionnel.

d. La cohésion :

Un système de valeurs garantit l'existence et la pérennité du réseau. Les animateurs reconnaissent appartenir à un groupe social et professionnel, ils partagent les valeurs et les objectifs énoncés et ont besoin de se sentir reconnus. Ce sentiment d'appartenance associe au rôle normatif (se plier aux règles du groupe), la fonction protectrice (résister aux influences, aux pressions). L'ADBS était jusqu'à peu un milieu professionnel homogène avec des catégories socio-professionnelles peu différenciées. Il serait utile de faire une étude comparative des typologies des animateurs (et des adhérents) et d'observer les changements ou les persistances.

Cet aperçu de l'association parcouru, il est possible d'aborder la méthodologie suivie dans cette étude du fonctionnement du réseau de l'ADBS.

III L'enquête et ses résultats

Adhérente depuis 1998, j'ai eu depuis cette date la possibilité d'observer et de prendre part à la vie de l'association, et plus encore en 2001 alors que je devenais active à l'ADBS. Il me semble qu'en quelques années la

teneur des échanges et des informations diffusées s'est transformée. Les listes, et tout particulièrement la liste généraliste (ADBS/ Info) ne diffusent guère d'informations vraiment intéressantes, à réelle valeur ajoutée. ADBS info est devenue un média utilitariste où certains interrogent la communauté comme on lance une bouteille à la mer. C'est surprenant au regard du foisonnement d'idées ou de projets à mener (et /ou aboutis) en interne que j'ai pu relever⁵⁸. Les adhérents⁵⁹ auxquels j'ai été confrontée mais également les animateurs en région qui ne peuvent rencontrer les pilotes des projets ou s'insérer aux groupes de travail pour différentes raisons, n'ont pas la visibilité de la richesse des réflexions nourries, des produits conçus et de la densité des travaux au sein de l'organisation.

Il s'agit, selon moi, d'un manque de transparence et d'une faiblesse de la communication de l'association. Je réalise de l'intérieur les ressources et les compétences développées, j'ai le sentiment réel d'une organisation apprenante où j'ai moi-même beaucoup appris et je regrette que l'ensemble des professionnels adhérents (ou non) n'en soient pas intrinsèquement convaincus par manque d'information.

Les enjeux me paraissent essentiels en matière de reconnaissance d'un métier fortement dévalorisé en terme de statut, de recrutement et de salaire⁶⁰.

Je voulais donc saisir les raisons de l'appauvrissement des échanges. J'ai donc commencé par observer la vie de l'association à travers son site et ses déclinaisons, ses listes de diffusion et les messages qui s'y échangeaient en juillet 2006.

Je constatais que la visibilité de la vie de l'association était réduite : les avancées technologiques et l'appropriation par les adhérents des outils de communication avaient multiplié les médias (sites, weblogs, listes, fils RSS ...) ; les lieux virtuels de communication qui étaient restreints entre 1998 et 2001 avaient été multipliés. Il en résultait, selon moi, une moins grande visibilité du réseau dans son ensemble : l'information circule moins bien. La multiplication des outils et des lieux de communication a-t-elle conduit à une moins grande visibilité du réseau ou la visibilité a-t-elle diminué malgré la multiplication des outils et des lieux de communication ? Il me semble que l'on peut juxtaposer les deux propos.

⁵⁸ *Elue en région, au Conseil d'administration et associée à divers groupes de travail, j'avais accès à des informations sur les projets en cours ou à venir.*

⁵⁹ *...mais aussi les professionnels non adhérents qui pourraient avec une information adéquate envisager une adhésion*

⁶⁰ *Un observatoire des publications des postes à pourvoir, leur statut et salaires pourrait le démontrer, notamment dans les régions.*

On peut toutefois, à la réflexion, considérer que la densification du réseau induit un « maillage » peut-être plus intense et plus inter-relié à d'autres réseaux⁶¹.

Beaucoup de régions et de secteurs se sont dotés de sites et de multiples listes de diffusion (bureau, généraliste, par groupe de travail,...) auxquelles il faut s'abonner pour être tenu au courant de l'actualité. Autrefois, la liste généraliste informait l'ensemble des adhérents (et abonnés non adhérents) de toutes les activités sectorielles et régionales. Si l'information était abondante, souvent redondante, son accès était aisé et ne demandait pas d'effort : elle circulait mieux, de façon moins compartimentée ; il y avait moins de filtres.

La lettre papier, ADBS-Info quoique indigente comparée à la consistance de la nouvelle lettre, « L'ŒIL », présentait un tableau des événements à venir avec les coordonnées des personnes à contacter pour s'inscrire à la manifestation. Aujourd'hui les informations régionales sont moins faciles d'accès à l'ensemble d'une communauté pas forcément experte ou introduite ou pressée. Il me semble que malgré des discours tenus sur la seule technicité des outils nouveaux réclamés et manipulés par les professionnels, cette mise en place, en déficit d'accompagnement et de services a eu un impact négatif en terme d'information et de cohésion.

Je décidai de travailler essentiellement sur le réseau des adhérents actifs, animateurs bénévoles, qui sont les interfaces en région⁶² et dans les secteurs, de la présence de l'association pour les professionnels de l'ID⁶³. Confrontés à la réalité, ils recueillent les besoins mais également les doléances et ont une vision globale des contingences des documentalistes en poste ou à la recherche d'un emploi. La liste « animateurs », regroupe également tous les acteurs actifs de l'association – élus ou non- c'est-à-dire les participants aux projets, aux groupes de travail mais également les intervenants des formations proposées.⁶⁴

Afin d'œuvrer d'une façon plus précise, je diffusai mon enquête auprès des adhérents actifs volontaires, en passant par le biais de la liste animateurs⁶⁵. Je recueilli ainsi l'accord d'une vingtaine de personnes à

⁶¹ *Il serait judicieux d'étudier les liens internes et externes et leurs effets tant sur l'association elle-même que sur les autres organisations*

⁶² *qui représente la moitié des adhérents*

⁶³ *ID : Information Documentation*

⁶⁴ *Il serait utile de vérifier si la représentativité des élus est juste : correspondent –ils aux adhérents de l'association en terme d'emploi, de niveau de formation, de cursus mais également d'âge ?*

qui j'adressai par voie électronique un questionnaire complété par des entretiens téléphoniques auprès de volontaires, ainsi que des face à face.

L'enquête réalisée auprès des animateurs de l'association pose des questions diverses sur leur appartenance au réseau, leur conception du réseau et son acception. On peut ainsi délimiter des notions qui vont situer des informations sur l'état du réseau, ses valeurs, ses fonctions et ses fonctionnements et ses incidences sur le pouvoir et la communication. [annexe9]

1) Résultats obtenus

Avant de décrire l'ensemble des résultats obtenus, il est utile de préciser qu'ils doivent être considérés comme une première approche exploratoire.

Dix huit personnes ont répondu à la date du 27/02/2007. Il s'agit d'un échantillon d'hommes et de femmes (majoritairement des femmes - à l'image de la profession), âgés de 26 à 85 ans. Les diplômes vont du DUT Info/Com au Doctorat.

Les postes exercés sont : responsables de centres de ressources, documentalistes spécialisés, consultants, formateurs, professeurs d'université.

- La durée de l'adhésion s'étend de 38 à 3 années avec une moyenne de 13 ans
- Les adhérents qui ont répondu sont pour certains actifs depuis 38 ans, d'autres seulement depuis 2 ans avec une moyenne d'activité de 5 ans.
- 55,55 % considèrent appartenir à une région, 44,44% s'identifient à un secteur, 33,33% s'associent à un secteur et une région. Deux personnes se situent actuellement dans une autre catégorie (commissions diverses) même si elles ont été « élues » auparavant.

⁶⁵ C'est la seule liste qui appartient aux seuls adhérents, la liste généraliste étant ouverte à tous.

- La majorité, sauf une qui émet un avis restrictif, et une autre⁶⁶ qui répond par la négative, considèrent que l'ADBS constitue un réseau. »

Aviez-vous une autre perception du réseau de l'ADBS avant votre adhésion ?

Si oui, laquelle ?

Si non qu'elle était –elle ? :

27,77 % ont répondu « oui » dont deux avec des avis que je considère comme plus distants : « je pensais que l'association était plus distante » ou plus circonspects « je pensais qu'il s'agissait d'une association genre anciens combattants, pas très actifs ».

22 % ont répondu non

50 % ne se prononcent pas

⁶⁶ Il indique que selon lui l'ADBS est une organisation dont la structure n'est pas arborescente, mais hiérarchique, avec un centre moteur d'où partent et où remontent les impulsions en passant par une série ordonnée de relais.

Avez-vous une autre image du réseau depuis ? Si oui laquelle ?

55,55 % ont répondu oui

5,5 % a répondu non

33,33 % ne se prononcent pas

Image du réseau depuis :

⇒ Deux adhérents ont un point de vue négatif et considèrent que l'association :

- manque de réactivité
- a un manque d'échanges au niveau national
- fait preuve d'une bureaucratie trop lourde
- comporte des enjeux de pouvoir

⇒ 5 adhérents ont un point de vue plus positif⁶⁷ et considèrent que l'association :

- est dynamique au niveau des régions et des secteurs
- propose des échanges de personnes compétentes sur des sujets intéressants
- met des outils à disposition, propose des formations, des annuaires, un cadre de rencontres, des pratiques d'expériences
- propose un cadre intimiste, collaboratif, convivial
- est moins une communauté de pratiques et plus un lieu d'échanges entre pairs

⁶⁷ Une personne considère qu'être adhérent actif a changé son point de vue

Que représente pour vous le concept de réseau ?

83,33 % ont répondu à cette question

- une personne envoie vers la définition de Mr Moinet et Mr Marcon
- un ensemble de personnes qui échangent des informations, des retours d'expériences
- un partage de pratiques professionnelles
- un échange, interaction humaine
- un ensemble social avec des liens amicaux, professionnels et non professionnels
- intérêts communs
- des relations, un maillage, à l'opposé du travail solitaire
- une interdépendance avec une dimension collective
- des échanges sur des sujets communs, des préoccupations communes
- un langage équivalent
- le moyen d'obtenir des informations en sortant du cadre conventionnel
- être membre d'un maillage
- partager des résultats
- être volontaire
- échanger des pratiques

⇒ Deux avis sont restrictifs

- un répondant considère que seule une personne qui laisse au moins un message sur la liste de diffusion peut se considérer comme appartenant au réseau⁶⁸
- le deuxième indiquant que rassembler des personnes implique une organisation transversale et non hiérarchique

83,33 % ont répondu

- la réactivité, l'efficacité ;
- est indispensable pour un débutant ;
- est difficile à tenir lorsque l'on a un travail ;
- propose des échanges entre professionnels sur des techniques émergentes ou non ;
- est le lieu d'échanges d'infos : prestataires/fournisseurs ;
- permet l'identification des interlocuteurs compétents sur un sujet ou une technique ;
- peut aider à la recherche d'emploi ;
- permet l'identification des professionnels, connexions, mobiliser les gens ;
- permet d'identifier des champs de connaissances ;
- décupler les forces : être présent sur un large territoire, avoir une grande visibilité ;
- de faire des économies d'échelle, d'obtenir une information (presque toujours gratuitement), ou une documentation dont on ne dispose pas ;
- aider à la décision : pluralité des informations ;
- avoir un retour d'expérience, apprentissage collectif, transfert de compétences ;
- est un carnet d'adresses potentiel, lobbying, l'introduction dans des cercles professionnels que l'on ne fréquentait pas, élargir son réseau de connaissances au-delà des traditionnelles barrières géographiques, hiérarchiques, sociales, être plus fort avec les autres, influence ;
- prouver à nos employeurs notre dimension professionnelle ;
- utiliser les méthodes observées chez les autres : benchmarking

⁶⁸ voir dans *Internet Actu* l'articles sur les observateurs

Avantages et inconvénients :

Selon vous quels sont les avantages et/ou les forces du réseau de l'ADBS ?

72,22 % ont répondu et considèrent que les avantages ou forces de l'ADBS résident dans le fait que :

- c'est un réseau ancien, solide, sans concurrent réel, avec une certaine visibilité
- l'association fait la promotion d'une profession
- qu'il s'agit d'un réseau de professionnels qui se sont regroupés
- sa diversité
- l'association maîtrise l'information
- l'association peut s'appuyer sur les permanents : logistique
- la force de l'association est la coopération, la mutualisation

⇒ Une personne considère à ce moment du questionnaire que l'ADBS n'est pas un réseau : seuls les régions et les secteurs constituent un réseau.

Selon vous quels sont les limites et/ou les faiblesses du réseau de l'ADBS ?

72,22 % ont répondu et considèrent que les limites ou faiblesses de l'ADBS résident dans le fait que :

- Les limites sont liées au bénévolat : les activités sont trop dépendantes de l'implication de l'animateur, sur sa seule bonne volonté, trop liées à la mobilisation de l'animateur : quand il n'y a plus de volontaires, le groupe s'effondre (des cycles hauts et bas)
- il manque une liste de diffusion propre aux adhérents
- le réseau manque de visibilité (trop floue) et de reconnaissance (faiblesse de la profession)
- Il y a un manque de travail avec les entreprises : métier méconnu
- la hiérarchie trop lourde
- élitiste : absence des élus dans le fonctionnement de l'association
- le fonctionnement reste trop sur le modèle associatif : pas de rappel des adhérents, pas d'archives entretenues, les documents ne sont pas datés, voire signés ou conservés
- une opposition entre Paris et la province
- l'ADBS est trop cloisonnée dans la documentation : pas d'ouverture aux métiers connexes
- la communication est trop modeste : absence de moyens matériels et humains

L'appartenance au réseau formel de l'ADBS vous a –t'elle procuré un ou des avantages dans le domaine de :

- L'emploi : 81,25 % ont répondu : 62,50 % non et 18,75 % oui
- La formation : 81,25 % ont répondu : 68,75 % oui et 12,50 % non
- La mobilité professionnelle : 55,55 % ont répondu : 18,75 % oui et 43,75 % non
- Les connaissances professionnelles (savoirs) : 43,75 % ont répondu : 37,50 % oui et 6,25 % non
- Les compétences professionnelles : 81,25 % ont répondu : 68,75 % oui et 12,5 % non
- Une légitimation ou assise dans votre environnement professionnel : 62,50 % ont répondu : 37,5 % oui, 6,25 % qui considère que c'est un atout et 18,75 % non
- Des relations personnelles: 75 % ont répondu : 50 % oui et 25 % non
- Des relations professionnelles : 87,50 % ont répondu : 87,50 % oui et 0 % non

L'appartenance au réseau formel de l'ADBS vous a –t'elle procuré un ou des inconvénients ? si oui dans quel(s) domaine(s) ? et en quelle(s) circonstance(s) ? :

31,25 % ont répondu par la négative

- une seule personne indique qu'elle a subi des critiques quand ses propos étaient dérangeants

Réseau et communication : le temps et l'espace

Combien de temps – en moyenne- consacrez- vous par semaine au réseau ?

50 % ont répondu : le maximum de temps consacré est de 1/2 journée par semaine, le minimum étant quelques minutes (selon les périodes⁶⁹).

Les animateurs le font par :

- Nécessité professionnelle : 18,75 %
- engagement : 43,75 % oui et 6,25 % non
- 31,25 % agissent pour rester présent ou visible
- Par plaisir : 43,75 % oui et 6,25 % non

Quel espace consacrez-vous au réseau ?

- Le domicile
- Le bureau
- Les deux

⁶⁹ *Le temps consacré est effectivement changeant selon les périodes, les projets à mener et les engagements pris*

Quels moyens utilisez-vous pour vous « relier » ? (Plusieurs réponses possibles)

87,50 % ont répondu

- Le courriel : 87,50 %
- Le téléphone : 87,50 %
- Le face à face : 87,50 %
- Le forum : 0 %
- Le chat : 0%

⇒ Le moyen de communication préféré est : le courriel (56,25 %) jugé le plus pratique ; le face à face et le téléphone placés à égalité (25%) pour des raisons différentes.

Le téléphone reconnu comme rapide pour résoudre des questions quelquefois obscures et le présentiel pour l'indispensable rapport à l'autre.

Le réseau et le pouvoir

L'appartenance au réseau ADBS vous a-t-elle conféré du pouvoir ?

87,50 % ont répondu :

- 18,75 % considèrent que l'appartenance au réseau leur a conféré du pouvoir
- 6,25 % le signalent comme une notoriété
- 6,25 % comme une tribune
- 43,75 % affirment que non

⇒ Ceux qui répondent **oui**, indiquent que cela les a quelquefois assis dans leur milieu professionnel, les a aidé lors d'un conflit avec leur direction ou leur a permis une orientation stratégique. Il s'agit de plus, d'un pouvoir pérenne.

Selon vous des adhérents peuvent –ils utiliser le réseau ADBS pour exercer un pouvoir ?

81,25 % ont répondu

62,50 % des animateurs reconnaissent utiliser le réseau ADBS pour exercer un pouvoir

(par nécessité, souhaitable et inévitable, non pérenne)

18,75 % considèrent que non

Aucun n'a précisé si ce pouvoir était délimité au réseau ou ouvert à un espace professionnel

Deux considèrent que c'est un « moteur » pour l'association, et parmi ceux qui considèrent qu'il s'agit d'un frein les raisons qui sont données sont les suivantes :

- non éthique
- réseau obsessionnel
- si les objectifs poursuivis ne sont pas ceux décidés collectivement

Quelles sont les idées (réflexions, mots clés,...) qui vous viennent à l'esprit quand on parle de réseau ?

87,50 % ont répondu et les réponses foisonnent :

- L'échange d'infos, les contacts, la participation, les rencontres, les échanges de savoirs,
- partage, coopératif, collaboratif, entraide
- formel/informel
- action collective, progrès partagé
- travail, partenariat, projet commun
- union, force, lobbying
- valeur, compétence partagée, enrichissement
- dialogue
- filet, chaîne, entrelacement
- cordialité / rivalité
- créativité, carnet d'adresses, recommandation, cooptation,
- copinage, favoritisme

Management du réseau :

D'après vous : l'ensemble du réseau de l'ADBS est –il visible de l'extérieur ?

100 % ont répondu

37,5 % affirment que le réseau ADBS n'est pas visible de l'extérieur

37,5 % considèrent que le réseau est trop peu, pas assez visible de l'extérieur

6,25 % ne se prononcent pas

Les raisons invoquées de la non visibilité du réseau sont les suivantes :

- pas d'actes, d'action de communication ou de représentation
- aucune action auprès des décideurs ou d'acteurs économiques
- marketing insuffisant
- Communication déficiente : trop de centralisation et pas d'échanges entre Paris et les régions

D'après vous : l'ensemble du réseau de l'ADBS est –il visible de l'intérieur ?

81,25 % répondent

37,50 % considèrent que oui, l'ensemble du réseau est visible de l'intérieur grâce notamment à la page web, au bouche à oreille et à l'ŒIL, cité comme une réussite.

18,75 % considèrent que le réseau n'est pas visible de l'intérieur ; les raisons invoquées sont :

- qu'il n'y a pas de liste de diffusion propre aux adhérents
- qu'il n'y a pas assez de manifestations en région (trop centralisé)
- on connaît sa région mais on ne connaît pas forcément la mission des salariés

Autres réseaux

Des questions étaient posées sur l'appartenance à d'autres réseaux

50% ont répondu, or chacun des répondants appartient à d'autres réseaux formels (50%) et d'autres (37,50 %) considèrent appartenir à des réseaux informels, associatifs ou autres.

...

Une question sur la suggestion de citer des articles ou auteurs sur la problématique du réseau a été posée. Elle permettait une double articulation : savoir si la culture réseau était culturelle mais également documentée et rassembler des références bibliographiques nouvelles sur le champ concerné.

38,88% citent des références d'ouvrages, d'articles ou de blogs

2) Acceptation réseau : les définitions

Une question a été posée sur les mots clés représentatifs du concept de réseau.

	<u>MOTS CLES</u>	<u>INCIDENCES</u>
1	Action collective	1
2	Assurance	1
3	But	1
4	Carnet d'adresses	1
5	Chaîne	1
6	Cible	1
7	Collaboratif	1
9	Communauté	2
8	Compétence	1
10	Confiance	1
11	Consolation	1
12	Contact	1
13	Coopératif	1
14	Copinage	1
15	Dialogue	1
16	Echange	10
17	Enrichissement	1
18	Entraide	2
19	Entrecroisement	1
20	Entrelacement	1
21	Favoritisme	1
22	Filet	1
23	Force	3
24	Formel	1
25	Humanité	1
26	Informel	1
27	Lobbying	1
28	Maillon	1
29	Mutualisation	1
30	Ouverture	1
31	Partage	3
32	Partenariat	1
33	Participation	2
34	Personnel	1
35	Progrès	1
36	Projet commun	2
37	Rencontre	1
38	Richesse	1
39	Solidaire	1
40	Union	1
41	Valeur	1

Le « hit parade » des mots –clés revient indéniablement à « échange » (24,30%) suivi à égalité par force, partage (7,31%) puis par communauté, entraide, participation et projet commun (4,87 %) ⁷⁰.

3) La logique actuelle

Le dépouillement effectué permet de tirer certains enseignements corrélatifs au management de la communication de l'association. Il me paraît, une fois encore essentiel de préciser les fonctions et statuts des acteurs pour éviter toute confusion.

a. Les acteurs de l'association

i. les adhérents

Ce sont des professionnels en formation, en poste ou non, qui cotisent à l'association afin d'obtenir des informations et/ou prestations de services à des prix préférentiels. Adhérer permet d'obtenir des informations par le biais du site web, de recevoir la lettre mensuelle « l'ŒIL » et le bulletin sur l'actualité de l'information (ADI). Cela offre également l'accès à l'annuaire (outil précieux pour une recherche ou un contact) ainsi que des services divers (mise en ligne de son cv, consultation des offres d'emploi...).

ii. les élus

Ce sont des adhérents – à jour de leur cotisation – qui vont s'investir à un moment donné dans la vie de l'association, pour des raisons diverses : une recherche d'emploi, le besoin de rencontrer d'autres professionnels afin d'échanger, la nécessité de réfléchir à des problématiques du métier....

On réalise combien le rôle de l'animateur est essentiel dans la vie de l'association : c'est son travail, l'énergie dépensée bénévolement qui jour après jour a tissé le fil de ce réseau. C'est dire que les engagements sont mutuels.

La mission de l'animateur est de favoriser les échanges, de rassembler, d'établir des liens. Ainsi hormis les salariés qui travaillent à la délégation permanente à Paris, toute l'activité de l'association est organisée autour des projets, initiatives, engagement des animateurs qui sont des

⁷⁰ Une étude plus importante pourrait questionner un échantillon plus large, voire l'ensemble des adhérents afin d'observer la différence ou la concordance de l'analogie. L'enseignement sur la valeurs partagées par les membres de l'association indiquerait les besoins ressentis par le réseau, ce qui est un point stratégique dans la mise en place d'un plan de communication

adhérents, bénévoles. Leurs frais divers (déplacements,...) sont en principe pris en charge, mais tous les travaux en cours sont effectués en dehors de leur temps de travail, c'est à dire sur leur temps libre⁷¹.

La taille des groupes, la plupart réduits, a également une incidence sur le fonctionnement, le déploiement des savoirs, des valeurs et de la communication. Une personne qui appartient de front à plusieurs groupes de travail va tout naturellement croiser son regard, confronter son apprentissage et, dans la mesure où le groupe est restreint, pourra exposer son point de vue et les corrélations ou différences observées. L'apprentissage individuel deviendra collectif et transversal.

La « géographie » des groupes est liée à la proximité: les animateurs parisiens, qui peuvent se rencontrer physiquement, vont être favorisés dans leurs rapports aux autres. La proximité géographique et physique favorise une plus grande proximité des esprits et une inclusion plus facile dans les projets. Bien évidemment, des contre-exemples pourront être cités : ainsi des animateurs qui peuvent être plus disponibles pourront malgré l'éloignement géographique être des moteurs pour l'association. Mais l'énergie déployée sera plus importante.

Enfin la stabilité de l'animateur, liée à des contingences diverses, influera sur son engagement et la transmission qu'il pourra avoir : un animateur est aussi la mémoire de l'association qu'il convient d'entretenir et le turn-over sans procédure de transmission peut gêner le suivi des dossiers en cours. L'animateur est à la fois demandeur d'un service mais aussi apporteur de ces services ; il est également malgré le bénévolat jusqu'ici revendiqué, un « manager » si il est pilote d'un projet ou responsable d'une équipe.

L'approche de Mintzberg, qui propose des rôles de manager, permet d'apprécier les rôles tenus par les animateurs:

- Un rôle de contact : l'animateur représente la plupart du temps l'ADBS à l'extérieur, c'est un agent de liaison.
- Un rôle d'information : il est un « guide », il propage les informations et c'est aussi un porte-parole.
- Un rôle de décision puisqu'il élabore des projets (avec d'autres) et négocie avec les partenaires intérieurs et extérieurs.

⁷¹Cela a des incidences en interne (rapports entre pairs, avec les salariés, avec les adhérents) et à l'externe (rapport avec les lieux de travail)

iii. les salariés

Ils ont la difficulté d'être confrontés à des élus avec lesquels ils ont des relations de proximité quelquefois amicales tout en étant leurs subordonnés. Ils travaillent avec des personnes investies par leur mission, et cela signifie également toutes les difficultés et la pression liée aux objectifs à atteindre, d'autant quand on est soi-même documentaliste et donc jugé par ses pairs⁷².

Cette précision apportée, il est plus facile d'appréhender les réponses apportées par les animateurs et d'en tirer par la suite un enseignement.

b. état des lieux formel

- Les personnes qui ont répondu indiquent toujours une appartenance délimitée au réseau, même si quelques unes ont effectivement plusieurs mandats, fonctions ou attributions. Le réseau formel de l'ADBS s'articule selon les différents axes décrits lors de la présentation de l'ADBS avec une scission ressentie entre Paris et la Province⁷³.
- La majorité y adhère afin d'obtenir des renseignements d'ordre professionnel, échanger sur le métier, élaborer des projets communs, obtenir des informations, se former.
- La pratique d'un langage commun : Habermas⁷⁴ indique combien le langage « sert à nous instruire sur la réalité d'un monde objectif, à disposer de ce savoir du monde par la communication et construire là un monde social » ; il indique également que « communiquer suppose que ceux qui participent à la communication puissent se comprendre par de-là les mondes divergents » : les adhérents – animateurs de l'Adbs ont effectivement un langage commun, professionnel, lié au métier de l'Information Documentation. Celui-ci leur permet d'échanger, de se comprendre malgré des provenances fort différentes selon les cas. Les professionnels concernés ont la plupart du temps une double formation, initiale majorée de la formation professionnelle en ID.
- La totalité des réponses indique une faiblesse ressentie et regrettée dans la communication externe de l'association avec des incidences

⁷² Lazéga,

⁷³ *les groupes projets ou métiers permettent de croiser les groupes ou individus*

⁷⁴ Habermas Jürgen, *Idéalisations et communication, Agir communicationnel et usage de la raison*, Fayard, octobre 2006, 110 p , ISBN2-213-61784-8

soulignées sur la représentation du métier, c'est à dire des enjeux économiques, notamment en matière d'emploi et d'influence de la profession

- Quelques uns regrettent sinon le manque de transparence, tout au moins un manque de communication en interne avec une scission prononcée entre Paris et la province.

4) Autre questionnement

A la suite de cette enquête, je me suis interrogée sur la pertinence de la vérification du statut – au sein de l'association- des répondants. Ce résultat pourrait être croisé avec le statut professionnel ainsi que la situation géographique.

- ❖ Aucun membre du Conseil d'Administration ou du bureau n'a répondu ; il faut donc tenter d'en approcher la (les) raison (s) ou les supputer. Une investigation approfondie permettrait d'en préciser les mobiles et donnerait peut-être des indications précieuses sur le management de l'association.
- Un manque de temps ?
- Un manque d'intérêt pour le sujet ?
- Un refus lié au sujet ?
- Un refus lié à la personne interrogeante ? Si oui pour quelles raisons ?
- Une frilosité à affirmer ses idées ?
- ❖ Des membres influents du réseau et (très) anciens adhérents, investis et experts dans le domaine ont répondu très librement et de façon approfondie, enrichissant le propos : 16,66 %
- ❖ La majorité des répondants exerce en province : 66,66%
- ❖ 55,55% des répondants indiquent appartenir à un réseau régional, 44,44% se réclament des secteurs

5) la fonction du réseau

Les réponses apportées identifient clairement la fonction du réseau et les attentes des animateurs:

- a. Une fonction liée à la communication, processus d'échanges d'informations (communicare vient du latin, mettre en commun, donc mise en commun d'informations et de connaissance)
- b. Une fonction de production d'un lien : Une identité professionnelle forte est revendiquée. On peut penser à la notion de « capital social »⁷⁵ de l'association ainsi qu'au sentiment très fort d'appartenance
- c. Une fonction de diffusion grâce à la divulgation d'informations professionnelles qui vont faciliter l'exercice d'un métier et/ ou l'enrichir
- d. Une fonction pédagogique avec des méthodes et des pratiques d'enseignement ainsi que toutes les qualités requises pour transmettre un savoir. Chacun reconnaît que la participation au réseau lui a apporté sinon des connaissances, tout au moins des compétences professionnelles
- e. Une fonction managériale : (quoique le management soit assez traditionnel à l'ADBS), les objectifs sont définis⁷⁶ puis les activités sont organisées. Il manque deux pôles à cette optique du management, le fait de motiver les acteurs et de communiquer et celui de mesurer. Ces faiblesses sont clairement affirmées par la majorité des réponses.

La réalité du fonctionnement de l'association et des imprécisions de sa communication est-elle due à une vision moins normative qui s'attache à définir des grandes missions plutôt que des tâches précises ? N'oublions pas la mission sociale et la mission économique auxquelles s'ajoute le

⁷⁵ Pierre Bourdieu considère le capital social comme un ensemble de ressources mobilisées (capitaux financiers, information...) à travers un réseau de relations plus ou moins étendu et plus ou moins mobilisables qui procure un avantage compétitif en assurant aux investissements des rendements plus élevés, in *Les structures sociales de l'économie*, Seuil, 2000, p 237.

⁷⁶ D'une façon assez imprécise

projet organisationnel qui assure la coexistence des deux premières puisqu'il faut à la fois établir des règles et être innovant, rechercher des idées – processus favorable au « désordre ».

Ces questions nous amènent à aborder le fonctionnement du réseau dans ses appartenances et ses identités et les conséquences induites.

6) Le fonctionnement du réseau

Il semblerait que le réseau formel, figé, soit plutôt un agrégat d'individus compartimentés dans une classification statique et que selon les champs réels d'actions, les besoins, sympathies, intérêts ou convergences, un réseau informel se crée : un réseau dans le réseau comme une mise en abyme. C'est vraisemblablement à ce niveau qu'ont plutôt lieu les influences, l'attribution des postes ou des fonctions en interne (élus...) ou externes (recrutement...).

Il faut s'interroger sur la nature du réseau et son appartenance : proche d'une communauté de pratiques, il développe une intelligence collective qui fait de l'ADBS une organisation apprenante riche de sa diversité, ses contours de connaissance sont sans cesse en mouvement. Les questionnements liés au métier et aux contingences l'inscrivent dans une activité processuelle en désaccord – selon moi – avec son organisation statique. On pourra en supposer des incidences sur la communication exercée.

a. Dans le temps : La plupart des personnes interrogées signalent qu'elles préfèrent le courriel pour se relier au réseau. Il est indiqué comme plus pratique parce qu'utilisé à tout moment : « On ne dérange pas et on peut envoyer un message quand nous le souhaitons ». Ce moyen est en effet la façon, sinon d'échapper au temps, d'être asynchrone mais surtout d'insérer son « espace temps » individuel dans un temps considéré comme collectif⁷⁷.

b. Dans l'espace

L'espace, à la suite des progrès technologiques devient alocalisé: on se relie au monde, à son réseau depuis son ordinateur à son bureau, à son domicile, voire au cybercafé. Bien des documentalistes ont des activités professionnelles solitaires – les services sont réduits et les chefs de services ou

⁷⁷ Il est intéressant, à ce sujet de lire les propos de Luc Bonneville sur le temps sur Internet : <http://www.captaindoc.com/interviews/interviews09.html>

patrons rechignent souvent à libérer le professionnel pour une réunion en dehors du temps de travail – et se relie avec leurs pairs par voie électronique

Beaucoup indiquent qu'ils préfèrent les rencontres physiques, les face-à-face.

7) Un réseau ou une communauté de pratiques⁷⁸ ?

Il est légitime de penser à une communauté de pratiques dans le cadre de l'ADBS, du moins pour les actifs du réseau. Il est vrai que les animateurs investis forment des groupes de travail, de réflexion, mettent en place des outils pour travailler ensemble et s'interrogent sur la méthodologie, la mise en œuvre d'un projet. Ils sont issus d'organisations différentes et mettent en place des outils de partage de connaissances⁷⁹. On peut rapprocher les groupes de travail ou groupe projet de cette définition : ils ont un cycle de vie, le management y est ni trop absent, ni trop contrôlé mais plutôt incitatif et ils sont plutôt démocratiques.

8) Une intelligence collective ?

« On appelle « intelligence collective ⁸⁰ » la capacité humaine de coopérer sur le plan intellectuel pour créer, innover, inventer. Dans la mesure où notre société devient de plus en plus dépendante du savoir, cette faculté collective prend une importance fondamentale »⁸¹. C'est bien évidemment le cas pour l'association puisqu'elle se nourrit des intelligences individuelles (capacités de raisonnement, de décisions..) ; elle connaît une augmentation des compétences cognitives grâce aux usages des outils collaboratifs. L'ADBS détient les savoir-faire techniques mais également des savoir-faire sociaux, relationnels. Elle n'échappe pas aux limites que cela suppose en terme de biais cognitifs ou d'effets de groupes : la « dictature » du groupe.

⁷⁸ Définition donnée par Wenger <http://www.ewenger.com/theory/index.htm> et Management des connaissances en entreprise. Op. Cit. p. 17, note 20

⁷⁹ On pourrait s'interroger également sur l'ouverture ou la fermeture aux autres de la communauté : comment accepte-on un nouveau venu , à quel titre ?

⁸⁰ Visioconférence Limoges/Ottawa avec Pierre Levy et Guy Casteignau, 7 février 2006 : http://www-tic.unilim.fr/article.php3?id_article=94

Intervention de Jean-François Noubel, chercheur en intelligence collective ([The transitioner.org](http://The.transitioner.org)) intervenant sur le campus virtuel TIC de Limoges dans le cadre du présentiel de [DESS : "communautés virtuelles et management de l'intelligence collective via les réseaux numériques"](#), le 09 mars 2005

⁸¹ <http://ic.fing.org/texts/presentation>

9) Un travail collaboratif/ travail coopératif

Le premier est décrit habituellement comme un travail de groupe d'égal à égal, sans lien hiérarchique de commandement. Il y a des accumulations et des modifications permanentes. C'est un système horizontal, souvent synchrone où le travail individuel est difficilement identifiable alors que le travail coopératif est hiérarchique, organisé avec une coordination, notamment dans le partage des tâches. Les travaux mis en place et suivis par le réseau correspondent dans ce cas au travail collaboratif, dans la limite de leur application et des décisions qui sont prises à leur aboutissement au plus haut niveau (bureau puis conseil d'administration).

10) La gestion des connaissances

On doit revenir aux objectifs premiers de la constitution de l'association dont le but était de partager des ressources, de les mettre en commun pour servir la communauté : les compétences métiers et la formation sont toujours au cœur des préoccupations. Les objectifs de la gestion des connaissances sont de formaliser et échanger des savoirs spécifiques à l'organisation (celles dans lesquelles sont inclus les adhérents et également ceux de l'association, productrice de savoirs, recherches, compétences, dossiers, méthodologie...). La capitalisation permettant de fixer les informations de manière pérenne⁸².

IV L'ADBS et la communication : les enjeux

1) La communication au sein de l'association

La communication au sein de l'ADBS s'exprime de façon différente : les échanges peuvent être oraux ou écrits. Ils peuvent se diriger depuis les instances vers les groupes ou les individus, aller des individus ou groupes vers les instances, aller des groupes ou individus vers les autres groupes ou individus comme dans toutes les structures.

⁸² *Je devrais m'interroger sur la corrélation du réseau ADBS en communauté de pratiques ?*

Ils se présentent sous plusieurs formes :

Ecrits	Oraux
<ul style="list-style-type: none">- Messages électroniques- Notes- Comptes-rendus- Publications diverses- newsletter- Périodique : Doc et Si- L'œil- Adi- Plaquettes papier- Site web- Mailing- Supports de cours	<ul style="list-style-type: none">- Conversations téléphoniques- Réunions face à face- Réunions téléphoniques- Journées d'études- Formations- Rencontres- Salons professionnels- Congrès interassociations- Assises

[annexe10] et [annexe10 bis]

a. En interne

Les échanges internes se font par tous les moyens présentés ci-dessus. Les animateurs, élus et salariés échangent très régulièrement des documents ou messages écrits par voie électronique, point de départ ou d'arrivée de présentation ou d'accomplissement, de continuation de travaux divers.

- Les réunions sont la plupart du temps précédées de documents préparatoires et suivies d'un compte-rendu. Le condensé froid des réunions⁸³ ne donne pas le réel contenu des discussions ou débats mais plutôt un point de départ et un point d'arrivée avec la décision finale prise.
- Les comptes-rendus de bureau et de conseil d'administration y compris les budgets prévisionnels ou définitifs sont adressés aux élus nationaux ainsi qu'aux délégués régionaux et sectoriels : à eux d'informer ou non les membres de leur bureau local. Aucune autre diffusion n'est prévue en interne.
- Les conversations téléphoniques s'effectuent pour préciser tel ou tel point ; la plupart des rendez-vous ou échanges formels s'effectuant par

⁸³ *Tout particulièrement le cas pour les comptes-rendus des Conseils d'Administration et des bureaux*

écrit par voie électronique. Il arrive quelquefois que des groupes restreints utilisent la réunion téléphonique.

b. En externe

Les échanges externes utilisent les mêmes moyens présentés précédemment. Des rencontres peuvent avoir lieu à la demande de l'association ou à la demande de structures. La mise en valeur d'un adhérent lors d'une occasion quelconque (interviews, article de presse...) permet également la valorisation de l'association. Ainsi lorsque la lettre d'Archimag relate les propos d'une animatrice⁸⁴, interviewe une autre sur un livre publié⁸⁵ ou décrit le métier de documentaliste dans un journal régional⁸⁶. Toute cette actualité est l'occasion de mise en perspective de l'association, des compétences développées par ses adhérents et donc un éclairage constructif sur le métier. Des mailings réguliers sont adressés aux prospects pour les tenir informés d'une manifestation, évènement ou publication.

2) La communication : un outil stratégique

La communication de l'ADBS, on le constate dans le résultat de l'enquête, est vécue comme déficiente par la majorité des sondés. Une stratégie d'organisation managériale doit faire en sorte que l'information circule mieux. La motivation des acteurs et la reconnaissance de leur capacité pourrait ouvrir un espace à l'intérieur de l'organisation : la clef de voûte serait le projet partagé. La structure se trouverait abandonnée en périphérie du système et le réseau s'en ressentirait peut être renforcé ?

La structure de l'association empêche une réactivité efficace et tend à un immobilisme de la pensée dans les instances : selon moi les assemblées régulières des Conseils d'administration ne sont plus guère des lieux de débats et d'échanges d'idées nouvelles. Le conseil d'administration devient le lieu d'approbation de décisions prises en bureau.

Seuls quelques « élus », souvent les mêmes, donnent leurs avis sur les points à l'ordre du jour. Il y a assez peu de renouvellement d'idées. En

⁸⁴ *Nathalie Douville, secteur Presse pour son intervention sur la presse gratuite et les enjeux pour les documentalistes*

⁸⁵ *Véronique Mesguish et Net recherche*

⁸⁶ *Ouest France Normandie*

matière de management il est observé que quelques membres d'un groupe qui s'exprime davantage et de façon ostentatoire peuvent influencer les décisions collectives. Or les décisions collectives sont quelquefois conformistes : elles peuvent conduire les individus à suivre l'avis général alors que les décisions qui auraient été adoptées par les mêmes individus pris isolément auraient été peut-être différentes de la décision collective⁸⁷. Les comptes-rendus de bureau ou de conseil d'administration, souvent succincts, ne relatent pas des espaces de discussions qu'il y a pu y avoir lors des assemblées : l'information n'est pas diffusée de façon élargie. Elle est contingentée. L'information au réseau et son implication dans les débats aideraient peut être à un renouvellement des idées, à une meilleure adéquation aux attentes.

Un exemple particulier peut être donné pour illustrer la difficulté de l'association dans la réponse à un besoin exprimé de communication en interne : des mécontentements exprimés ouvertement sur la liste animateurs fin mars 2007, montrent du doigt les difficultés qu'a l'association à dispenser l'information et à communiquer auprès des adhérents actifs. Une réunion annulée en dernier lieu et dont l'information n'est pas diffusée auprès des personnes intéressées a indiqué les limites de l'organisation et suscite des interrogations:

- Quelles sont les procédures établies pour diffuser systématiquement l'information urgente ou de crise ?

- Pourquoi un si long silence ? Pourquoi la réponse aux mécontents est-elle intervenue si tard (3 ou 4 jours après les premiers signes) ? : l'absence de réaction est rarement une bonne solution. Le problème qui nécessite une décision ne va pas disparaître et la décision qui sera prise dans l'urgence peut être une mauvaise décision.

- Comment est organisée la communication formelle ?

Une communication formelle existe lorsque l'émetteur, le récepteur, la date, l'objet et le contenu du message sont clairement définis ; a contrario une communication est informelle lorsque ni la date, ni le contenu du message ne sont définis ou mémorisés. Le réseau de communication est un échange d'informations entre une ou plusieurs personnes ; il est régulier dans le temps. C'est dire que les échanges – dans l'exemple ci-

⁸⁷ *Expérience menée par le psychologue américain Asch et l'esprit moutonnier*

dessus- entre les Présidents du Conseil des Régions et son assemblée constituée de l'ensemble des délégués régionaux, constituent un réseau formel de communication : ils sont réguliers. Or le mécontentement exprimé sur la liste de diffusion – avant que l'information ne soit confirmée par les instances – tenait d'une « rumeur » puisque les lecteurs en ignoraient sinon la source, au moins la véracité : était-il exact que la réunion du conseil des régions prévue le ... était annulée ou non ?

La réponse pour confirmer ou infirmer avec une explication précise aurait permis de faire cesser la rumeur naissante. La communication dans ce cas a été faussée par un quiproquo, un malentendu.

Les conséquences peuvent être importantes : des tensions relationnelles, une perte de temps. Pour être efficaces, les organisations ont besoin de développer une communication organisée pour définir :

- les objectifs de la communication
- les acteurs de la communication
- le contenu des messages à échanger
- le moment de la communication
- les supports de la communication

Or le dispositif n'est pas mis en place pour le réseau. Il n'y a pas de réelle coordination de l'ensemble des acteurs de la structure qui permettrait le dialogue social et éviterait les conflits latents et améliorerait l'efficacité et le rayonnement de l'association.

L'enquête effectuée dessine un relevé rapide des forces et des faiblesses de l'ADBS et de ses enjeux

Les forces	Les faiblesses
Un nombre important d'adhérents	Pas de liste de diffusion réservée aux adhérents
Un engagement fort des adhérents actifs	Un modèle trop associatif
Le bénévolat	Le bénévolat
Les interconnexions des adhérents avec différents mondes professionnels : public, privé, associatif	Il n'y a pas de stratégie clairement énoncée
Un engagement fort des salariés	La structure ne sait pas se faire valoir
Les compétences et les expertises	La structure pyramidale
La valeur de l'actif immatériel	Il n'y a pas de cohésion réelle

La valeur de l'actif réseau ⁸⁸	Une distorsion entre Paris et la province
La formation	Un manque de proximité réelle entre les élus et la base
Les publications	Un manque de moyens financiers
La richesse de son site web	Un trop grand cloisonnement dans la documentation : pas d'ouverture aux métiers connexes
Une ancienneté du réseau	Un élitisme
Une compétence de l'association	Un manque de suivi des actions
Une légitimité de l'association	Une évaluation déficiente

La communication doit être globale, c'est-à-dire qu'elle doit regrouper la communication interne et la communication externe pour améliorer la performance de l'organisation concernée. Il faut donc définir la valeur donnée à la performance dans l'association, trouver les outils qui permettront de l'explorer, notamment ceux de l'analyse et de l'amélioration du processus.

3) Vers une nouvelle communication ?

a. Situation

La rapide enquête menée en interne a permis de discerner des manques exprimés mais également des forces ou atouts ressentis. Elle affirme également l'attachement fort à des valeurs associatives tout en regrettant parallèlement la discrétion de l'ADBS dans le monde de l'entreprise – qui la méconnaît – et sa fermeture aux métiers connexes de l'ID.

Le métier de documentaliste, on l'a vu, s'oriente désormais vers une fonction plus transversale, partagée⁸⁹. Les « concurrents » identifiés peuvent être des informaticiens, des gestionnaires, des chargés de communication ; les métiers voisins sont ceux des veilleurs, des chargés d'Intelligence économique, des knowledge managers⁹⁰...

Selon une enquête faite par la DARES il y avait environ 32 800 professionnels de l'Information -Documentation recensés en 2002. Cinq mille professionnels adhèrent à l'ADBS.

⁸⁸ *C'est la multiplication de l'expérience individuelle et collective par la capacité de réagir, d'anticiper, de vouloir et de savoir agir ensemble, de développer l'image de l'entreprise, H. Serieyx*

⁸⁹ *Enquête Archimag*

⁹⁰ *Fonction approchée par les DRH*

Une autre enquête commandée par l'ADBS donne des indications sur la typologie des adhérents, dont certains sont ou deviendront actifs, c'est à dire « animateurs » et participeront à la valeur ajoutée de l'association. Nous obtenons des informations sur le type d'adhésion et sa répartition, les adhérents par métier et taille de l'unité documentaire, genre, classe d'âge, diplôme, statut d'entreprise et domaine d'activité pour terminer par la répartition géographique en France et à l'étranger.

b. Une communication systémique

Pour rendre la communication de l'ADBS plus performante et ainsi faciliter les rapports au sein du réseau, qui par effet de miroir sera effectif également sur les relations externes, il est nécessaire de définir la performance induite. Elle désigne la réalisation d'un ou de plusieurs objectifs et sera appréciée par la définition de critères de performance. Un questionnement sera préalable à l'organisation de la communication et donc à sa définition :

- Quelle est la communication à conduire ?
- Comment la mener ?
- Qui doit le faire ?
- Quand ?
- Avec quel moyen ?
- Dans quel lieu ?

Il faut ainsi, comme dans chaque tâche organisationnelle, décrire le processus, ses objectifs, les supports à concevoir et les cibles à atteindre. Une organisation par processus permettra de répondre de plus rapidement et de façon plus adaptée à la demande et aux besoins. La satisfaction sera améliorée et la vision transversale.

Il me semble que l'association a des responsabilités psychologiques et sociales (hors de celles envers ses seuls adhérents, clients ou public) envers ses animateurs. Elle intègre des acteurs qui la représentent dans le monde professionnel. Ces personnes sont donc mandatées la plupart du temps par leur élection mais également lors de projets pour lesquels ils sont cooptés, voire désignés. L'ADBS est en quelque sorte chargée de la reconnaissance implicite qu'elle accorde à ces membres. Dans le contexte structurel de cette association, la notion de réseau induit l'existence de liens explicites (structures nationales, régionales, européennes, internationales) et également implicites. La connaissance acquise est vécue comme un capital immatériel social et professionnel. Le système relationnel est une réalité intégrée de tous : les gens se « font » des relations. Avec la constitution d'un réseau, l'organisation devient responsable de ce que son système a généré et elle doit ainsi veiller à

ménager cette richesse. La communication est essentielle dans cette mission à accomplir. La cohésion du groupe est un facteur de son efficacité, or il n'y a pas de cohésion sans la prise en compte d'éléments qui motivera les membres du groupe. Les encouragements, les remerciements vont évidemment favoriser les affinités entre les individus : ce sont des facteurs de cohésion socio- affectifs. La communication doit être replacée au cœur de la stratégie de l'association pour mieux répondre aux besoins exprimés par le réseau de l'ADBS.

L'influence du contexte relationnel et social ainsi que l'influence du contexte culturel est primordial dans l'enjeu de la communication interne. La situation est très particulière puisque les « clients » sont aussi les acteurs internes de l'ADBS : Les animateurs sont également adhérents de l'association, ils sont partie prenante et très demandeurs de services puisqu'ils participent de ceux-ci. Ils sont d'autant plus exigeants qu'ils donnent d'eux-mêmes. Il y a un enchevêtrement des relations sociales, statutaires et donc de pouvoir qui rendent complexes les rôles à ajuster. L'efficacité des organisations repose sur cette capacité qu'ont les acteurs à faire face aux événements, or l'organisation repose sur les animateurs, moteurs des projets et dispensateurs de la profession de foi de l'association professionnelle. Ils ne peuvent dissocier leur rôle de celui des autres tout en étant confrontés à des logiques quelquefois différentes (les entreprises dont ils sont issus et auprès desquelles il faut la plupart du temps négocier le temps passé à l'ADBS alors qu'elles profiteront de fait des compétences acquises ailleurs). Le maillage est de plus complexifié par le pouvoir en interne et en externe.

Un des points importants qu'on ne peut omettre est la transmission dans l'organisation et la continuité des tâches à mener. Si on analyse la moyenne d'âge des élus, on s'apercevra rapidement qu'elle est relativement élevée au sein du Conseil d'Administration et du bureau et qu'elle comprend la plupart du temps des salariés du secteur public. Il faudra donc penser à s'interroger sur la représentativité des instances par rapport à la population professionnelle concernée et à la communication à mettre en place pour tenter de répondre de la façon la plus pertinente aux professionnels de demain à qui il faut donner envie de s'investir pour sauvegarder l'ADBS et son capital.

Une réactivité efficace est vraisemblablement gênée par la structure et les échanges actuels ne favorisent pas la communication. Une étude précise devrait être faite dans plusieurs instances, en veillant à ne pas froisser des susceptibilités. Une communication autour de ce même projet est primordiale afin de recueillir des informations pertinentes et surtout d'en donner les conclusions ou de proposer des pistes de travail. Le propos n'est pas de froisser des professionnels investis à tous les niveaux, qu'ils soient élus ou salariés, bien au contraire. L'objectif sincère et annoncé est

56

de rendre l'association plus efficace afin de défendre un métier exigeant et de le valoriser.

Il serait judicieux afin de cerner plus précisément la communauté de l'ADBS et le réseau induit:

- D'analyser le fonctionnement des instances (bureau, Conseil d'administration) et les échanges internes mais également l'étude des conflits⁹¹ au sein du réseau grâce à la liste de diffusion, aux compte-rendus, (éventuellement par le biais d'interviews) afin de comprendre l'origine mais aussi les enjeux des dissensions
- d'observer /de discerner les alliances afin d'établir une traçabilité des innovations ou projets proposés en observant les points de départ et d'arrivée, leur provenance et leur destination
- d'étudier le cumul de fonction ou de statut des dirigeants et animateurs afin de cerner les interrelations entre le consensus idéologique et le pouvoir exercé. La situation de travail et l'influence explicite ou implicite permettraient une approche plus fine du réseau
- de vérifier les mythologies inhérentes au réseau : Le groupe est-il plus créatif que l'individu ? On pourrait penser le contraire à la suite de participation à des assemblées ou la tendance au « consensus mou » : par peur du jugement des pairs, les participants se censurent-ils ? ou bien les censure –t-on ? Pourquoi et comment ?⁹²
- de réaliser le graphe des relations des animateurs afin d'obtenir des informations particulières sur les liens noués en interne et en externe, de discerner les frontières.
- de mettre en place des outils, notamment une fiche de processus, un document qui permet de repérer les étapes du traitement de l'information, des personnes qui effectuent le traitement, les tâches utilisées et les documents utilisés. Elle vise à faciliter l'analyse du processus et cela apporte un regard critique sur l'organisation de la communication de l'association. Il est vrai que celle ci, préconisée transversalement, peut être à l'origine d'une modification de l'organisation du travail, donc être à l'origine d'un changement profond.

⁹¹ *il est considéré par certains que le conflit affirmé – et résolu- est propice à la construction d'une identité mais également d'une cohésion et accroît l'efficacité*

⁹² *Delacroix E, Galtier V, in le groupe est-il plus créatif que l'individu isolé ? Le cas du Brainstorming : 1953-2003, cinquante ans de recherche*

Il s'agit tout autant d'analyser un contexte (ici et maintenant) avec toutes les normes produites mais également les tabous induits que de proposer des outils d'aide à la compréhension et à la mise en place d'une communication du, pour et par le réseau.

L'ADBS a selon moi, la particularité d'être à la fois une entreprise à part entière qui propose des produits et des services à des clients sur un marché donné (qui doit faire face à une concurrence accrue) et un laboratoire de recherche appliquée où des innovations sont observées, testées, mises en place. Elle se défend cependant d'appartenir à une recherche fondamentale, universitaire malgré les liens effectifs noués avec les universités dans le champ concerné.

4) Projet de plan de communication : les quatre dimensions corporate de l'ADBS

L'ADBS étant une structure décentralisée (animateurs/adhérents) il serait judicieux d'inscrire la communication dans une réflexion stratégique et de l'intégrer à tous les projets et à tous les niveaux de l'organisation. En externe, la communication est un signe de proximité et en interne, c'est une création de lien grâce à l'information ascendante et descendante. La communication transversale échappe à beaucoup car elle est asynchrone et excentrée. C'est la raison pour laquelle, il est utile de rapprocher l'interne de l'externe. Il me semble opportun de penser à une perspective de « communication corporate » pour l'ADBS.

Les enjeux de la communication sont multiples :

- Un enjeu informatif : il s'agit d'informer les animateurs et adhérents
- Un enjeu identitaire :
Quand on communique, on exprime une identité. L'interlocuteur/le groupe se positionne par rapport au monde extérieur, à autrui. Il montre son appartenance à un groupe, il revendique certaines valeurs qui seront partagées dans le cas de la communication interne.
- Un enjeu d'influence :
Communiquer, c'est également vouloir influencer l'autre mais c'est aussi échanger des enjeux et construire un sens à la communication. La stratégie d'influence fera dans notre cas appel au sentiment d'appartenance : l'individu appartient à un groupe professionnel.

- Un enjeu relationnel :
La communication fixe le type de relation que l'on souhaite avoir avec un interlocuteur
- Un enjeu normatif :
La communication propose à l'autre sa définition du monde ; elle véhicule des normes. Celles-ci préexistent à la situation de communication et le sens de la communication va dépendre de la culture dans laquelle et pour laquelle elle est produite.

J'insiste sur la nécessité d'articuler la communication externe et la communication interne. La première ayant comme objectif de développer la notoriété et l'image de l'association tout en promouvant les services de celles-ci, la deuxième de faire circuler l'information nécessaire à la réalisation des objectifs fixés par le plan stratégique et d'améliorer les relations humaines de l'organisation étendue. Il est important de mettre en relation les initiatives régionales et nationales sans oublier la répartition des éléments d'une organisation en différents points.

Une bonne communication externe avec l'image valorisée de l'association renforcerait la motivation des animateurs actuels et pourrait susciter de nouvelles recrues (essentiel pour la transmission, la continuité et l'innovation). Une bonne communication interne sera forcément ressentie par les partenaires extérieurs. L'architecture proposée ci après décline la communication corporate de l'ADBS. Je n'évoque que le schéma possible : le travail à mettre en œuvre devrait s'appuyer sur des réflexions communes, avec une déclinaison à tous les niveaux de la structure.

La communication corporate agit sur la perception que les acteurs internes ont de l'organisation. Elle donnerait ainsi un sens commun aux travaux et réflexions engagés. Elle consoliderait le sentiment d'appartenance et de représentation. La communication du réseau pourrait associer le contenu, les différents publics et les valeurs partagées afin de rassembler une communauté autour d'une image cohérente.

- A. Contenu, dispositif, atouts
 - a. culturel
 - b. identitaire
 - c. structurel
 - d. concurrentiel

- B. Les différents publics (cibles corporate concernées)
 - a. dans leurs profils [annexe11]
 - b. dans leurs particularités
 - c. dans leurs attentes
 - d. dans leurs comportements

- C. Les valeurs, les attributs
Le mode opératoire de l'identité de la marque ADBS⁹³

- D. Le système d'information
A développer au niveau de la communication institutionnelle

- E. L'articulation du système d'image
 - a. financière
 - b. sociale
 - c. institutionnelle
 - d. produits et services
(en terme de mission de métier de valorisation des performances)

- F. L'adéquation de la promesse fédératrice véhiculée (message institutionnel) *avec l'évolution des attentes et des besoins de produits et services*

- G. L'effet du système corporate ADBS sur chacun des produits ou services mis en œuvre et proposés, bénéfice de l'adhérent, du registre de communication, d'image du produit

Il serait bienvenu de proposer un référent permanent par région ou secteur identifié, officialisé, soutenu. Le marketing de la profession permettrait d'identifier la cible et sa hiérarchisation, les partenaires et les réseaux de collaboration, les clients et les usagers afin de concevoir des produits et des services adaptés.

⁹³ Voir les débats sur l'appellation « ADBS »

Conclusion

Il a été observé comment le management de la communication a des interactions multiples sur le management de l'information. L'impact économique sur la structure sera effectif à la suite de la prise de conscience des points stratégiques à tous les niveaux et des incidences sur le réseau. Un positionnement lisible des acteurs⁹⁴ sera mis en relation avec les outils adéquats. Il s'agit en quelque sorte de « communiquer sur la communication ». La capitalisation du réseau formel est le point de départ vers un réseau informel qui est sous-jacent et « rhizomatique ». L'étude, sous forme de graphes des nœuds en lien permettra de déceler les types d'informations informelles qui circulent et d'en calculer les flux, de délimiter les frontières. On sait combien ces informations informelles aident dans l'anticipation. Encore un pas pour atteindre l'Intelligence économique (et concurrentielle) basée sur une culture collective de l'information et donc ... du réseau. La communication est signifiante, elle a rappelons –le un double enjeu : l'efficacité et les relations humaines.

Cette étude a proposé des pistes de recherche pour approfondir la connaissance du réseau de l'ADBS. Il est essentiel pour l'envisager de franchir les barrières disciplinaires et d'associer les sciences de gestion avec les sciences humaines. La littérature autour de la notion de réseau concerne plusieurs champs qui s'étendent du champ de l'information en passant par le management de l'entreprise, la sociologie voire la philosophie. Cela en indique la complexité et les croisements multiples.

Les documentalistes ont toujours ressenti la nécessité de travailler en réseau pour la recherche de ressources mais également pour la reconnaissance d'un métier souvent dévalorisé. L'ADBS a une structure pyramidale or l'unification, la formalisation empêchent l'innovation. Le côté informel voire chaotique permet une alternative, une vision nouvelle. La création d'une dynamique est à préférer à une bureaucratie. Il faut revenir à un système en constante adaptation qui pourra évoluer grâce à l'expérience acquise. Le bureau doit réfléchir à favoriser un réseau qui peut ou doit être inter connecté. L'ADBS, comme de nombreuses structures est tombée dans une logique centralisatrice ? Elle doit travailler à une plus grande implication des adhérents afin que ceux -ci puissent devenir acteurs de leurs engagements. Les liens qui s'articulent à différents niveaux (local, régional, national voire international) devraient permettre d'engager une dialectique structure /individu.

La difficulté pour l'ADBS est que son réseau croise à la fois une typologie thématique (secteurs, régions...) et une typologie par objectifs divers (partage et capitalisation des connaissances, actions collectives...). Son

⁹⁴ Eric Sutter, in *Management de l'information*, p 57

architecture est vraisemblablement issue de son fonctionnement. Elle s'est transformée au fil de son développement et/ou des changements de management. Sa structure actuelle gêne à une circulation libre des informations et empêche l'adoption d'une stratégie partagée. Son réseau s'est structuré grâce à la technologie qui a accompagné son développement. Sa complexification rend la lisibilité de l'information et la communication n'est pas évidente. La multiplication des listes de diffusion qui sont des entités de communication qui devraient tenir chacun informé de l'actualité et permettre à tous de se sentir impliqué fonctionne moins bien. Les structures ont été juxtaposées sans y intégrer dans sa globalité une démarche stratégique.

Il me semble que la " culture réseau" au sein de l'ADBS pourrait perdre de sa réalité : le partage et la transmission de l'information, déficients, commencent à empêcher le bon fonctionnement de ce réseau valorisé par les animateurs. Le facteur humain n'est pas suffisamment considéré.

Les acteurs du lobbying en externe mais également les zones d'influences (occultes ?) récurrents peuvent aussi devenir un frein à la démocratie. Elle est apparente. Il est vrai que les statuts et les organes constitutifs obligent à une régularité dans la forme (élections, ...). Mais les décisions sont souvent prises en amont. Les adhérents qui expriment leurs choix par le vote sont la plupart du temps peu intéressés. Certains animateurs ne réalisent pas ou ne s'investissent pas dans l'exercice politique de la fonction.

Le résultat du questionnement induit par cette recherche dont le propos a porté sur « Quelle communication pour une organisation professionnelle en réseau efficiente et fédératrice ? » pourrait conduire à un changement organisationnel. Je pense plus précisément à une gouvernance, plurielle (en réseau) qui suppose l'absence d'acteur dominant. Edgar Morin⁹⁵ considère que la gouvernance est un outil pour donner un nouveau souffle à la démocratie et pour approcher les problèmes dans leur complexité. Bayle⁹⁶ s'est également interrogé sur l'exercice du pouvoir et sa déliquescence au sein des organisations associatives, sans omettre les contre-pouvoirs. D'autres chercheurs, s'appuient sur les opportunités des technologies, comme Rosell⁹⁷ qui

⁹⁵ Morin Edgar, in « Une société monde a besoin de gouvernance, journal le Monde, Mars 2002

⁹⁶ Bayle E, Les modes de gouvernances des organisations à but non lucratifs : une étude appliquée aux fédérations sportives nationales, in Revue des Sciences de gestion, septembre n° 188-189, in dossier Piloter l'entreprise, p 54-69

⁹⁷ Rosell, in « Un nouvel encadrement pour le leadership et la gouvernance à l'ère de l'information »

privilégie la diversité des acteurs et les réseaux ouverts ou Paquet⁹⁸ qui assoit sa pensée sur les réseaux d'intelligence collective.

Il y a une homogénéité des propos mais une diversité des publics à l'ADBS. La difficulté est donc de réussir à réunir dans la diversité le pluralisme nécessaire, la force de la notion effective du réseau. L'identification au réseau dépend de l'adhésion au propos (missions, objectifs, orientations...) et de la conscience du groupe. Il y a pour cette communauté une superposition d'une communauté vivante, humaine et d'une communauté électronique. Quant au réseau et à la démocratie : l'association est, selon moi, une organisation en réseau puisque ses adhérents forment un maillage, un "ret". L'attachement aux valeurs associatives est souligné de façon récurrente. L'intelligence et le professionnalisme de l'organisation y sont reconnus de tous. Mais il faudrait concevoir le réseau comme un système et non comme une structure. Le système en se transformant dans le temps, évoluerait selon son environnement et dessinerait les contours d'une organisation pour laquelle la communication est un atout fédérateur.

⁹⁸ Paquet, *Gouvernance: une invitation à la subversion*, Montréal, Liber, 2005, « *Compétitivité structurelle et collaboration: un défi de gouvernance* », 2005, http://www.invenire.ca/Res_papers/2005_Creativite.pdf

Bibliographie

MONOGRAPHIES

- Accart Jean-Philippe *Knowledge Management et management de l'information ; la dimension humaine des « communautés de pratiques ». Une recherche dans le cadre du Réseau des bibliothèques de Suisse occidentale (RERO) in Ressi, Revue électronique suisse de science de l'information, n° 1, janvier 2005*
- Bakis Henry *Les réseaux sociaux et leurs enjeux sociaux, PUF, Que Sais-je ? , 128 p., n° 2801, décembre 1993*
- Bougnoux Daniel *Introduction aux sciences de la communication, in Repères, la Découverte, ISBN 2-7071-3471-6*
- Bourdieu Pierre *Les structures sociales de l'économie, Editions du Seuil, mai 2000, ISBN 2-02-041295-0*
- Cabin Philippe, Dortier Jean-François *La communication : Etat des savoirs, 2^{ème} édition actualisée, Editions Sciences humaines, février 2005*
- Demont L, Kempf A, Rapidel M, Scibetta C *Communication des entreprises, stratégies et pratiques, collection Etapes /Références, Armand Colin, mars 2005, ISBN 2-200-34143-1*
- Ferrary Michel, Pesqueux Yvon *L'organisation en réseau, Mythes et réalités, in La politique éclatée, in Presses Universitaires de France, 2004, ISBN 2-13-054254-9*
- Lazéga Emmanuel *Réseaux sociaux et structures relationnelles, PUF, octobre 1998, ISBN 9782130493761*
- Marcon Christian, Moinet Nicolas *Stratégie réseau, Editions 00h00.com, ISBN 2-7454-2140-9, Paris 2000*

- Mariotti, Fabien *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?, in Sciences po, Gouvernances, ISBN, 2è7246-0959-x*
- Mattelart Armand et Michèle *Histoire des théories de la communication in collection Repères, la Découverte, ISBN 2-7071-2469-9*
- Morel Christian *Les décisions absurdes, sociologie des erreurs radicales et persistantes, Gallimard, 2002*
- Morin. E *Le paradigme perdu, p.45, Points n°109 Psychologie de la communication, PUF, 1995*
- Muchielli. A *Nouvelles méthodes d'études des communications, Armand Colin, 1998*
- Robichaud Suzie *Le bénévolat, entre le cœur et la raison, édition revue et corrigée, septembre 2003, collection « les classiques des sciences sociales, édition numérique http://classiques.uqac.ca/contemporains/robichaud_suzie/le_benevolat/le_benevolat.pdf [téléchargé le 14 mai 2007]*
- Sutter Eric *Le management de l'information, présentation commentée du document de normalisation X50-185,ADBS, juillet 2005,ISBN 2-84365-078-x*
- Sutter Eric *L'évaluation et les indicateurs de la performance des activités info-documentaires, ADBS, février 2006, ISBN 2-84365-082-8*
- Paquet *Gouvernance: une invitation à la subversion, Montréal, Liber, 2005*
- Petit Michel Serieux. H *Management d'équipe, concepts et pratiques, Dunod , ISBN Les sciences de l'Information et de la Communication, Hachette supérieur, 2001*

Articles, Mémoires

- Bayle. E *Les modalités de gouvernance des organisations à but non-lucratif : une étude appliquée aux fédérations sportives nationales, in Revue des Sciences de gestion, septembre 2001, N° 188-189, dossier Piloter l'entreprise, p 54-69*
- Delacroix
Eva, Galtier
Valentine *Le groupe est-il plus créatif que l'individu isolé ? Le cas du Brainstorming : 1953-2003, cinquante ans de recherche, in Management et Avenir, cahier spécial : le devenir de la fonction RH, avril 2005, n°4, fonds Insec*
- Lazéga
Emmanuel *Collégialité et bureaucratie dans les firmes américaines d'avocat d'affaires, in Droit et Société, 23/24, 1993, <http://www.reds.msh-paris.fr/publications/revue/pdf/ds23-24/ds023024-03.pdf>, [consulté le 24 mai 2007]*
- Le capital social de l'organisation flexibilisée, in Revue française de gestion 2006/4, n° 163, p 127-137*
- Meissonnier
Régis *Vers une perspective processuelle du concept d'organisation virtuelle, in IAE, centre d'Etudes et de Recherche sur les organisations et la gestion, études et documents, série recherche, octobre 2000, W.P. n° 584*
- Michinov.
Nicolas *Les communautés (virtuelles) de pratique : un bref aperçu <http://nicolasmichinov.site.voila.fr/compractice.html> [consulté le 24/02/2006]*
- Morin Edgar *Une société monde a besoin de gouvernance, Le Monde, mars 2002, [consulté le 24 mai 2007]*
- Paquet *Compétitivité structurelle et collaboration: un défi de gouvernance », 2005, http://www.invenire.ca/Res_papers/2005_Creativite.pdf*
- Pénard
Thierry,
Poussing
Nicolas *Usage d'Internet et investissement en capital social, in Marsouin, Cahiers de recherche, juin 2006, n° 6, 2 006*
- Persais Eric *Le caractère stratégique des compétences relationnelles, In IAE, Université de Poitiers, Laboratoire Cerege, Xème conférence de l'Association Internationale de Management*

Webographie

- Internet
Actu *Les observateurs dans les groupes*
<http://www.internetactu.net/?p=6353> [consulté le 24/02/2006]
- Internet
Actu *UPFing06 : les réseaux sociaux*
[consulté le 23/10/2006]
- JDN *Réseaux sociaux : le travail collaboratif 2.0*
<http://solutions.journaldunet.com/0612/061206-reseaux-sociaux-collaboratif.shtml>
[consulté le 11/12/2006]
- Wikipédia *Communication*
<http://wikipedia.org/w/index.php?title=Communication&printbl>
[consulté le 26/06/2006]
- Analyse des réseaux sociaux*
http://wikipedia.org/wiki/Analyse_des_r%C3%A9seaux_sociaux
~~X~~
[consulté le 23/10/2006]

Divers

- Cacaly Serge *Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation, Nathan Université, mai 1998*
- Cefrio *Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles : Travailler, apprendre et collaborer en réseau, ISBN 2-92327814-3, 1^{er} trimestre 2005, Québec*
- Encyclopédia
Universalis *Travail, le pouvoir dans l'entreprise*
[consulté le 13/10/2006]
- Knowings *Livre Blanc « Les communautés de pratique », Analyse d'une nouvelle forme d'organisation et panorama des bonnes pratiques, novembre 2004*

ANNEXES

Annexe 1	Les instances nationales
Annexe 2	Organigramme DP
Annexe 3	Les instances régionales et sectorielles
Annexe 4	Les commissions
Annexe 5	Les groupes métiers
Annexe 6	Les groupes de travail
Annexe 7	Les comités
Annexe 8	Cartographie des métiers de l'IE
Annexe 9	Enquête DDC sur le réseau ADBS . février 07
Annexe 10	Publications ADBS
Annexe 10 bis	Outils de communication pour les animateurs
Annexe 11	Cartographie des adhérents de l'ADBS. 2005.