



## CONCLUSION

Aline Bouchard (URFIST de Paris), 05/10/2018

A l'issue de ces trois jours, il me semble voir trois axes, trois fils rouges qui ont parcouru les interventions des uns et des autres :

1. la nécessité d'interroger la notion d'« innovation » au prisme de l'IST ;
2. les pistes de changement que connaissent les démarches actuelles et les compétences des professionnels IST ;
3. des tensions à dépasser face à des possibilités contradictoires.

### • Interroger les notions d'« innovation » et d'« innovant » en IST

Comme on l'évoquait en introduction, « innovation » et « innovant » sont des notions souvent issues du **monde de l'entreprise**, et l'on a ainsi vu des interventions mentionnant des pratiques issues plutôt du monde marchand (communication, *design thinking*). Mais ces notions sont également applicables au **monde de l'enseignement supérieur et de la recherche**, notamment parce qu'il s'agit de s'adapter à un nouveau contexte. Or, difficile de nier que le contexte actuel n'est pas une période de changements accélérés, de spécialisation voire d'injonction à la nouveauté. Au-delà des interventions de Laurence El Khouri sur la science ouverte et de Joanna Janik sur le Comité pour la science ouverte (CoSO), on a ainsi évoqué lors de ces journées les millefeuilles administratifs, l'internationalisation / européanisation de la science, la multiplication des réseaux institutionnels ou professionnels, les données massives ou encore la science ouverte. Mais au final, cette **innovation est-elle subie ou proposée ?**

Comme l'a rappelé Annabelle Filatre, **l'innovation en IST est loin d'être une nouveauté**. On retrouve d'ailleurs ce notion depuis l'apparition de l'informatique (soit plus de 40 ans) puis du numérique. Les professionnels de l'IST ont donc déjà une certaine expérience du changement, subi ou non... Et comme le disait l'une des membres du comité d'organisation des FRéDoc : « On se fait très peur en parlant de révolution complète. En fait, cette évolution existe depuis au moins une quinzaine d'années. Il était difficile d'anticiper il y a 15 ans, il est tout aussi difficile d'anticiper ce qu'il y aura dans 15 ans ».

Par définition, l'innovation est **souvent imprévue**. Oui, l'innovation nécessite un **contexte** favorable (expérimentation, initiatives individuelles, communication, leviers disponibles) ; oui, elle crée aussi beaucoup d'**incertitudes** (moyens, légitimité, viabilité, contraintes) voire de résistances (les fameuses « résistances au changement »). Oui, il est souvent difficile de passer de l'idée à l'action – Annabelle Filatre affirmait, ainsi, que dans le domaine de l'IST, on a des idées innovantes mais qu'on manque souvent de moyens pour les mettre en œuvre et qu'elles ne sont plus innovantes quand elles sont mises en place.

Il faut néanmoins prendre l'innovation pour ce qu'elle est vraiment et lutter contre certaines idées reçues :

- **on peut pratiquer l'innovation sans le savoir** : plusieurs intervenants, par exemple Stéphane Schneider sur le TDM ou Karine Boudoyan sur le *design thinking*, ont rappelé que certaines démarches considérées actuellement comme innovantes sont l'occasion de formaliser des choses souvent déjà implicites ; de la même façon, les idées de bienveillance et d'écoute situées au cœur de nombreux discours sur l'innovation créative (au-delà de ces journées FRéDoc) devraient être des évidences depuis longtemps ;
- l'innovation **ne dépend pas de la taille** : comme le montrait l'enquête Dialogu'IST, présentée par Christine Hadrosek et Sylvie Grésillaud, ce n'est pas parce qu'une institution est de taille réduite qu'elle ne peut pas proposer des projets innovants, et les grosses institutions, avec les plus gros moyens, ne sont pas les plus originales. Il est vrai cependant que cela nécessite souvent malgré tout un soutien politique et/ou institutionnel ;
- l'innovation n'est **pas liée exclusivement au numérique** – on a ainsi parlé de gestion de projet (Françoise Gouzi sur l'organisation du colloque OPEN-EVAL), de cartes à jouer et de jeux de rôle (Laure Labetaa et Cécile Morzadec sur la bibliothèque créative, Karine Boudoyan et Judith Hannoun sur le *design thinking*) –, et ne fonctionne **pas sur commande**. Revenant sur son appropriation des DMP (*data management plan*), Emmanuelle Morlock parlait d'une « cristallisation » personnelle sur plusieurs années avant d'être en mesure de proposer un séminaire interne sur la question ;
- l'innovation doit conserver **un rôle de laboratoire**. Lors de ces journées, on a pu entendre les termes « expérimentations », « tests », « comparaison », « échange de bonnes pratiques » et c'est l'optique de la preuve de concept « VISA TM » présentée par Stéphane Schneider. Il convient de se lancer pour savoir si cela fonctionnera. Evoquant les premières réalisations autour des *open badges*, Michel Roland mentionnait ainsi une vision « darwinienne » : seuls les usages les plus intéressants seront viables à terme et seront amenés à se développer. C'est aussi la logique à l'œuvre derrière le projet d'un module doctoral mutualité en IST à Montpellier (Annabelle Filatre et Elise Delande). Afin de capitaliser au mieux le travail et les réflexions liées aux différents projets, il convient cependant de donner un rôle central aux bilans, d'analyser les échecs autant que les réussites et de documenter l'ensemble (Françoise Gouzi) ;
- enfin, l'innovation **n'est pas nécessairement « de rupture »**. Bien sûr, à l'heure actuelle, on entend surtout parler de « disruption »<sup>1</sup>, d'innovation « disruptive » (cf. Uber, Airbnb, mais aussi en IST<sup>2</sup>), faisant oublier que l'innovation peut être continue, comme dans le principe du *kaizen*, dans **une logique d'amélioration et d'adaptation continue**<sup>3</sup>. Et c'est ce qui ressort de ces journées FRéDoc : on a finalement peu entendu prononcer le terme d'« innovation », mais plutôt d'« évolutions », de « changements », d'outils « émergents », ou, comme dans l'enquête Dialogu'IST, de « projets nouveaux ou inhabituels ».

---

<sup>1</sup> « Technologie de rupture ». *Wikipedia*. [en ligne]. Disponible sur : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Technologie\\_de\\_rupture](https://fr.wikipedia.org/wiki/Technologie_de_rupture).

<sup>2</sup> *Innovations de rupture. Quelles missions & compétences à réinventer pour les professionnels de l'IST ?* Carrefour de l'IST, Nancy, 20-21/03/2017. [en ligne]. Disponible sur : <https://carist.sciencesconf.org/>.

<sup>3</sup> « Processus d'amélioration continue ». *Wikipedia*. [en ligne]. Disponible sur : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Processus\\_d%27am%C3%A9lioration\\_continue](https://fr.wikipedia.org/wiki/Processus_d%27am%C3%A9lioration_continue).

- **Des démarches IST innovantes ? ; quelle « gestion de l'innovation » ?**

A quel niveau se situe finalement l'innovation **actuelle** en IST ? Eric Pichard, déjà mentionné en introduction, affirmait : « **L'une des voies les plus intéressantes en matière d'innovation pourrait donc bien être celle du métier : compétences, profils, rapport à l'utilisateur...** »<sup>4</sup>. Il y aurait donc deux axes de développement :

1. le développement de l'offre de services ;
2. une évolution des compétences du professionnel.

1. De toute évidence, on peut constater des évolutions, notamment d'échelle, dans les publics, les missions, les ressources concernées, les services ; et la science ouverte et les données massives, par exemple, ne feront qu'accélérer un mouvement déjà ancien. Du côté des collections, Michel Roland rappelait ainsi le passage d'une logique de fonds documentaires dans les bibliothèques à une logique de services sur le modèle des centres de documentation. Du côté des services, Christine Hadrossek dans l'enquête Dialogu'IST et Claire François pour la présentation de l'offre globale de l'INSIT mentionnaient des services « à valeur ajoutée » à côté des tâches plus classiques et relevaient que les professionnels de l'IST sont avant tout des « facilitateurs ». De son côté, Amélie Renard insistait sur la diversification volontariste des formes d'accompagnement des usagers à la MSH de Nantes ces dernières années. Enfin, du côté des publics, Nathalie Berriau sur la communication évoquait la nécessité de s'adapter aux destinataires (« La communication, c'est l'autre ! ») tandis que Nathalie Gandon rappelait le besoin d'accompagnement des chercheurs autour du droit des données (« Ce n'est pas leur métier ! »). Enfin, Emmanuelle Morlock soulignait la difficulté de s'intéresser moins à la demande exprimée qu'aux besoins, souvent tacites. Mais tous les intervenants resituaient à juste titre ces évolutions, ces élargissements, dans un mouvement plus ancien et plus général d'ouverture des services IST.

2. C'est peut-être donc davantage du côté des personnels IST qu'il faut chercher les **modifications** récentes les plus importantes (organisation, procédés, démarches, compétences), et les **difficultés** (motivation, résistance et accompagnement du changement). On distinguera alors ce qui relève des évolutions des méthodes et démarches professionnelles et ce qui relève des compétences et besoins de formations :

– des méthodes qui se développent :

- certes pas récente, la **démarche projet** semble gagner en importance dans le travail quotidien des professionnels IST, souvent comme conséquence d'un changement d'échelle. Les intervenants des FRÉDoc à commencer d'une part par Françoise Gouzi sur son expérience d'un management transversal autour de l'organisation du colloque OPEN-EVAL et d'autre part Annabelle Filatre et Elise Delande sur la mise en place du module doctoral en IST à Montpellier ont ainsi évoqué collaboration, mutualisation, travail en réseau, partenariats et leurs corollaires (dialogue, communication, pratiques formalisées, feuille de route, documents de synthèse). Elles ont également souligné les difficultés inhérentes au travail en groupe (responsable vs. pilote, ouverture à des experts),
- à côté de l'aspect collaboratif, les pratiques nouvelles semblent également insister davantage sur la **démarche qualité**. On mentionnait plus haut l'intérêt des bilans et des analyses. Que ce soit par des outils de suivi spécifiques dans une démarche projet

---

<sup>4</sup> Eric Pichard. « Manager l'innovation en bibliothèque : espoirs, paradoxe et dépassement ». In Nathalie Marcerou-Ramel (dir.). *Les métiers des bibliothèques*. Paris : Cercle de la librairie. 208 p. 2017. p. 147-156. p. 150.

(Françoise Gouzi), un *feedback* des destinataires d'outils de communication (Nathalie Berriau) ou par l'itération du processus du *design thinking* (Karine Boudoyan et Judith Hannoun), l'évaluation de l'activité (qualité et efficacité) semble de plus en plus centrale. Il est vrai cependant que l'évaluation des résultats dans le cas de nouveaux projets ou l'estimation de la valeur des services reste toujours difficile,

- un certain nombre de publications portant sur l'innovation en bibliothèque/centre de documentation estiment que pour développer l'innovation, il faut insuffler l'idée d'innovation comme une mission du service. Bien que non abordé explicitement par les intervenants, sans doute parce qu'évident pour les professionnels que nous sommes, ce point souligne l'importance de développer et conserver un **état d'esprit** ouvert aux changements, de la même manière que, selon les termes de Laurence El Khouri, il faut développer « la science ouverte comme état d'esprit » ;
- une évolution des compétences :
  - la diapo de Claire François présentant le paysage général de l'offre INIST et la diversité des personnes concernées a fait réagir les participants de ces journées FRÉDoc : « On est où ? », curiosité et pointe d'inquiétude mêlées. A Claire François elle-même qui soulignait les « **défis** » **d'unir enseignants-chercheurs, informaticiens, ingénieurs et professionnels de l'IST**, répondait Stéphane Schneidersur le besoin de trouver une « synergie » entre les parties prenantes de la science. De leur côté, Cécile Swiatek et Annabelle Filatre mentionnaient les difficultés à rapprocher centres de documentation, notamment des établissements de recherche, et bibliothèques universitaires. Pourtant, au motif du rapprochement et du partage d'outils, d'objets, de méthodes, de compétences, de plus en plus de littérature agite l'idée d'une convergence ou d'une hybridation des métiers de l'information-communication (bibliothèques, documentalistes et archives)<sup>5</sup>. L'exemple fourni par Blandine Nouvel autour du thésaurus PACTOLS qui réunit documentalistes, éditeurs et chercheurs, montre cependant que, si la porosité existe, favorisée par le numérique, les métiers sont encore bien différents et qu'il n'y a pas de concurrence entre eux ;
  - cela ne va pas cependant sans un rapprochement plus grand des différents métiers pour mieux comprendre ce que chacun fait et travailler ensemble au mieux. A la demande de l'enquête Dialogu'IST « Comment intégrer les professionnels de l'IST dans les processus de recherche et non plus seulement l'accompagnement ? », Amélie Renard et Emmanuelle Morlock notamment ont appelé les professionnels à **développer de vrais projets d'étude et recherche**, soit comme accompagnateurs de projets (par exemple, autour du DMP, par la réponse à des appels à projet ou encore l'organisation de colloques et séminaires), soit comme prestataires de services (par exemple, par la gestion de bases de données). Cécile Swiatek a aussi mentionné l'intérêt pour les professionnels de l'IST, sur des modèles étrangers, de publier des articles scientifiques, moyen de leur faire découvrir la recherche de l'intérieur et de leur donner une légitimité plus grande face aux autres partenaires institutionnels comme appui à la recherche. A Annabelle Filatre qui appelle les professionnels de l'IST à changer leur propre point de vue, à dépasser la posture « On n'est pas reconnu » pour s'ouvrir aux autres métiers, répondait Françoise Gouzi qui relève une forme de « culpabilisation » des professionnels de l'IST. Et les

---

<sup>5</sup> Pour un état des lieux sur la question, cf. Jean-Claude Utard. « Bibliothécaire, documentaliste et archiviste : convergence ou hybridation des métiers ». In Nathalie Marcerou-Ramel (dir.). *Les métiers des bibliothèques...*, op. cit., p. 157-167. A compléter par « Métiers en (r)évolution ». *BBF*, 2017, n°13. [en ligne]. Disponible sur : <http://bbf.enssib.fr/sommaire/2017/13>.

participants de la table ronde de rappeler l'importance de la machine à café dans les relations interpersonnelles... ;

- finalement, à l'écoute des différentes interventions, et notamment la table ronde du vendredi matin sur les compétences nécessaires dans le contexte de la science ouverte, les attentes se font moins sur les savoir-faire (techniques), nécessairement évolutifs que sur les **savoir-être, relevant des *soft skills***. Les participants à la table ronde soulignaient notamment le cadre souvent trop figé associé aux idées de métiers et de compétences alors qu'il s'agit avant tout de profils individuels : de nombreuses choses sont en effet volatiles, intangibles, en devenir (Cécile Swiatek) ; Michel Roland rappelait notamment la difficulté d'établir un référentiel de compétences formalisé et adapté au contexte immédiat dans un contexte en constante évolution. Les intervenants ont ainsi mentionné des compétences personnelles qui sont au cœur de nos métiers (ou qui devraient l'être) : adaptabilité, curiosité d'esprit, mais aussi des compétences sans doute encore un peu éloignées mais de plus en plus nécessaires pour tenir nos postes : créativité (comment faire plus/différent avec moins de moyens ?) ; *leadership* et diplomatie (comment travailler en bonne intelligence avec des partenaires de plus en plus diversifiés ?) ; lobbying et *advocacy* (comme être identifié et reconnu comme un interlocuteur ?) ;
- comme le montre l'enquête Dialogu'IST, il y a en effet nécessité à prendre un **positionnement stratégique** pour mieux défendre la **valeur ajoutée** de nos métiers dans une politique institutionnelle, ce afin de gagner en légitimité, faire reconnaître les particularités du profil IST et de ses tâches, et obtenir des moyens ;
- Amélie Renard notamment a bien rappelé les particularités des professionnels IST et les compétences qu'ils peuvent apporter dans une structure ou un projet, surtout à l'heure des *digital humanities* ou des données de la recherche : qualité des contenus (signalement, indexation, métadonnées), gestion de corpus et de bases de données, repérage et évaluation de l'information, sauvegarde et archivage des contenus... Enfin, Cécile Swiatek a rappelé que l'une des particularités de nos métiers touchait à leur neutralité.

#### • Les tensions à dépasser

Lors des échanges autour de l'enquête Dialogu'IST, Sylvie Grésillaud soulignait l'homogénéité et une certaine constante des répondants à l'enquête (manque de moyens général, manque de reconnaissance, souci de s'ouvrir à la science ouverte) mais aussi leur hétérogénéité (poids du contexte). Un autre paradoxe est apparu à l'occasion de la table ronde finale : en abordant les compétences des professionnels de l'IST, les participants ont plus ou moins tout simplement gommé la question de l'innovation, pourtant sujet de ces journées ! Mais ce n'est qu'un faux paradoxe ou un oubli en trompe-l'œil tant c'est justement ce contexte d'évolutions et de changements qui amènent ces réflexions...

Pour résumer, deux tensions sont finalement perceptibles :

1. il convient de trouver un juste équilibre entre :
  - l'activité présente et prévisible,
  - des projets et perspectives futurs incertains (car non pérennes, manquant de soutien et de temps).

→ **Comment connaître ses besoins** (financiers, humains, organisationnels) **quand on ne connaît pas le futur contexte** ? Certes, le contexte actuel est porteur de « potentialités » comme le disait Emmanuelle Morlock sur les *digital humanities*. Certes, les participants à la table ronde ont souligné l'importance de savoir se projeter, d'avoir une vision - comme le disait Blandine Nouvel, **être visionnaire est le meilleur**

**moyen d'entraîner les gens.** Mais jusqu'où peut-on anticiper ? ; peut-on même anticiper ? Emmanuelle Morlock rappelait que pour avoir une vision, il faut d'abord avoir l'information, et donc être au plus près des différents pouvoirs et groupes, ce qui reboucle avec la difficulté de reconnaissance du professionnel de l'IST au sein de sa structure par exemple.

2. Mais il convient également de savoir doser :

- l'extension du périmètre des missions, avec une possible « dérive techniciste » (Cécile Swiatek). Emmanuelle Morlock rappelait ainsi que les profils de postes des concours travaillant sur les données de la recherche sont à chercher du côté de la BAP D, et s'interrogeait sur l'intérêt de vouloir s'ouvrir aux données de la recherche en tant que BAP F,
- un **recentrement pour être capable de faire face sans y perdre en crédibilité autour d'un socle de compétences<sup>6</sup>**, d'objets spécifiques et d'une expertise particulière. Les intervenants à la table ronde étaient cependant d'accord pour affirmer combien il est inutile que tous aient le même profil, les mêmes compétences pour pouvoir faire face à l'ensemble des besoins institutionnels et des intérêts personnels. Ce qui résumait Nathalie Berriau en évoquant une logique du « et », logique de complémentarité au niveau d'un service ou d'un projet qui permettrait de combiner d'une part des profils de compétences et des individus (des visionnaires, des techniciens) et d'autre part une culture et un environnement qui évoluent et qui continueront à évoluer, sans gommer les compétences rares (Cécile Swiatek). Comme l'illustre Annabelle Filatre qui rapportait avoir fermé son centre de documentation pour se recentrer sur une nouvelle offre qui peut tout autant servir son établissement et la recherche de visibilité dudit établissement, **beaucoup relève au final de stratégies et de choix, peut-être même plus que de compétences.**  
→ **Comment faire reconnaître ses particularités sans verser vers une forme de corporatisme (et donc le danger de fragiliser nos identités) ?**

**Enfin, le contexte de la science ouverte et d'une science collaborative du partage concerne :**

- **non seulement les résultats de la recherche scientifique et les enseignants-chercheurs ;**
- **mais aussi les connaissances et des méthodes de travail entre professionnels de l'IST (tutorat, dialogues, échanges, collaboration) et avec les autres acteurs scientifiques, pour « expérimenter, proposer, (se) réinventer ».**

A l'issue de ces journées, il me reste à vous remercier pour votre participation, et à remercier les membres du comité d'organisation des journées FRÉDoc 2018.

---

<sup>6</sup> Cf. Nathalie Marcerou-Ramel. « Quel avenir pour une si longue histoire ? ». In Nathalie Marcerou-Ramel (dir.). *Les métiers des bibliothèques...*, op. cit., p. 13-29.