

## 2 MODES DE FONCTIONNEMENT

# Animer le réseau Must : un peu d'outils, beaucoup d'humain

**[ communication ]** Initié par une volonté de coopération des professionnels dans le champ des musées, du patrimoine et de la culture scientifiques et techniques, et fédéré par l'un des leurs, le réseau Must s'est progressivement construit, se dotant d'une organisation et d'un dispositif d'animation lui permettant de poursuivre sa dynamique en continuant d'aborder de nouveaux projets.



© OCIM Fabien Lacaille

Responsable du secteur information-documentation au sein de l'Office de coopération et d'information muséales (Ocim) - un organisme public au service des professionnels des musées, du patrimoine et de la culture scientifiques et techniques - Stéphane CHEVALIER a initié et anime depuis 2008 un réseau national de professionnels de l'information et de la documentation :

le réseau Must.  
stephane.chevalier@u-bourgogne.fr

Le réseau Must, réseau national des professionnels de l'information et de la documentation dans le champ des musées, du patrimoine et de la culture scientifiques et techniques, a pour ambition principale d'être un réseau facilitateur de liens. Porté par une démarche collaborative et respectueuse de la diversité de ses membres, il n'en reste pas moins un réseau de nécessité, qui trouve sa justification dans le portage de projets dont la valeur ajoutée collective aurait été impossible à obtenir par des initiatives individuelles.

Comme tous les réseaux, le réseau Must s'inscrit dans une logique de mutualisation. Dans un champ de la culture frappé par les difficultés budgétaires, la perspective d'une mutualisation dans son acception strictement économique aurait pu et pourrait séduire les décideurs. Pourtant, même si l'argument économique ne peut être écarté, la mutualisation au sein du réseau a pris tout son sens dans des enjeux beaucoup plus importants tels que le principe de qualité, l'intelligence collective, le bien commun ou encore la déontologie. Soutenu politiquement par l'Ocim<sup>1</sup> et ses partenaires<sup>2</sup> le réseau Must s'est développé et se développe à son rythme, sans précipitation, à l'écoute mais toujours en faisant face aux réalités des contextes successifs.

Cette évolution assumée a nécessité la mise en place progressive d'un dispositif d'organisation et d'animation indispensable pour accompagner le groupe dans la clarification pas toujours évidente de l'intérêt de travailler ensemble puis, une fois l'objet explicité, pour fédérer les énergies autour d'objectifs communs. Pour cela, quelques outils ont été mis en place, mais aucun n'a été aussi important que le facteur humain et l'instauration d'un climat de confiance, synonyme de collégialité et de partage.

Cette évolution assumée a nécessité la mise en place progressive d'un dispositif d'organisation et d'animation indispensable pour accompagner le groupe dans la clarification pas toujours évidente de l'intérêt de travailler ensemble puis, une fois l'objet explicité, pour fédérer les énergies autour d'objectifs communs. Pour cela, quelques outils ont été mis en place, mais aucun n'a été aussi important que le facteur humain et l'instauration d'un climat de confiance, synonyme de collégialité et de partage.

### Se donner le temps

Créé en 2008 sur proposition de l'Ocim, le réseau Must, qui n'était alors qu'un groupe de travail d'une dizaine de professionnels partiellement représentatifs du champ de la culture scientifique, a

connu 18 premiers mois placés sous le signe des échanges et de la convivialité. Convaincus de l'intérêt et de la nécessité d'activer un réseau national, les membres trouvaient en revanche plus difficile de mettre des mots sur les objectifs d'un projet collectif. Au fil des réunions trimestrielles, ils se satisfaisaient du partage d'informations et du lien qui se créait petit à petit, l'animateur se contentant d'être à l'écoute et d'apporter une dose d'enthousiasme. Bien que peu productive du point de vue des réalisations concrètes (un comparatif des fonds de périodiques a tout de même été élaboré), cette période a pourtant été fondamentale puisqu'elle a permis de forger un état d'esprit propice au développement futur du réseau.

Passée cette période privilégiée, le réseau a été rattrapé à juste titre par des obligations plus pragmatiques liées aux stratégies individuelles des institutions impliquées. Comment justifier le temps passé dans ce type d'initiative ? Comment insérer ce réseau dans la politique générale de chaque institution ? Confronté à la nécessité d'explicitier sa raison d'être, ce qui était loin d'être évident, le réseau a dû mettre en place de nouveaux modes de fonctionnement. Le rôle de l'animateur a notamment évolué vers une fonction proche de celle de chef de projet, avec pour responsabilité principale de mettre en place une dynamique de travail collaborative. Chaque membre s'est également formellement engagé à œuvrer pour le projet commun.

## Explicitier l'objet et les objectifs

La première décision prise dans le cadre de cette nouvelle organisation a été de rédiger collégialement un document appréhendable par les décideurs pour présenter en détail le réseau. Compilant des graphes, des cartographies et des éléments de datavisualisation sur les fonds, les publics, les ressources, les activités, etc. des différents membres du réseau, ce document a permis de mettre en avant des points de convergence et de complémentarité, de dégager des opportunités de développement, un objet de collaboration et de fixer des objectifs à atteindre<sup>3</sup>. La rédaction de ce document a pris près d'une année, alors même que la fréquence des réunions s'était accélérée et que des outils numériques de travail collaboratif avaient été mis en place. Confrontés à la nécessité de prendre des décisions, les membres ont eu de nombreux débats révélateurs du changement en cours au sein du réseau. Le rôle de l'animateur était alors de canaliser les énergies, de rechercher le consensus, de synthétiser les différents échanges et de rythmer l'avancée des travaux. Au final, ce document, couplé au choix d'un

nom et d'une identité graphique, a aidé à faire du réseau Must une organisation pouvant se projeter vers l'avenir, donc vers ses publics.

## Saisir des opportunités

Alors que ce document était en cours de finalisation, courant 2011, le réseau a su saisir l'opportunité de se fédérer autour d'un projet commun : le programme des investissements d'avenir, et plus particulièrement, le dispositif Estim-numérique<sup>4</sup> dont l'objectif était de créer un portail de ressources numériques pour les professionnels de la culture scientifique. Dans sa version initiale, ce portail ne prévoyait étonnamment pas de volet « notices bibliographiques » mais, après de longues négociations, le réseau Must a obtenu gain de cause. Un méta-catalogue documentaire fédérant les différentes bases des membres du réseau a été intégré au projet, développé puis mis à disposition des publics en novembre 2014.

Ce projet a accéléré les procédures de conventionnement institutionnel entre les différents partenaires du réseau Must. Il a également augmenté la charge collective de travail : comment mener à bien un projet d'envergure, tout en sachant que chacun devait prioritairement assurer ses missions au sein de son institution ? L'animateur a alors joué un rôle de moteur en assumant une partie importante de la charge de travail tout en pilotant le projet. Même si les contributions ont été inégales, les autres membres du réseau ont emboîté le pas. Cette expérience a montré l'importance d'une animation forte et d'un appui institutionnel associé : les bonnes volontés ne suffisent souvent pas.

Depuis, le réseau Must a bien évolué. Comme tout bon réseau, il dispose d'une palette d'outils étoffée : charte, convention, site web, réseaux sociaux, espace numérique de travail, etc. Il porte également de nombreux projets : une publication parue en 2015 sur la problématique des réseaux documentaires, la création d'une série de vadémécums, l'organisation de journées professionnelles, etc. Ouvert à de nouveaux membres lors d'une journée professionnelle organisée en novembre 2014 en partenariat avec l'ADBS<sup>5</sup>, il regroupe aujourd'hui près de 200 professionnels. Face à cette extension, de nouveaux modes d'animation restent à imaginer, mais une chose est sûre : l'humain et le collectif continueront de primer. ■

Une animation  
forte et un appui  
institutionnel  
associé

1. Office de coopération et d'information muséales, [www.ocim.fr](http://www.ocim.fr)

2. Cité des sciences et de l'industrie et Palais de la découverte au sein d'Universcience, Forum départemental des sciences de Villeneuve d'Ascq, Institut national du patrimoine, Musée des arts et métiers, Musée national de l'éducation, Service des musées de France.

3. <http://reseauconst.fr/presentation/objectifs>

4. [www.estim-science.fr](http://www.estim-science.fr)

5. Journée professionnelle Must/ADBS, 6 novembre 2014, [www.adbs.fr](http://www.adbs.fr)