

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) (1)

Jean-Philippe Accart

Bibliothèque nationale suisse
Centre d'information Helvetica

Les communautés de pratiques réunissent efficacement gestion des connaissances (Knowledge Management) et gestion de l'information : l'échange et le transfert constants de connaissances qui s'y pratiquent permettent la mise en commun des problèmes et leur résolution. Le cas du Réseau des bibliothèques de Suisse occidentale (RERO) réunit ces différents aspects : attaché au partage des tâches grâce à un logiciel commun, le réseau fonctionne en commissions qui forment une architecture hiérarchisée en vue de la résolution des problèmes posés par le système. L'étude et la description de cette architecture, de la manière dont les problèmes sont suivis et résolus forment l'essentiel de cet article. La dimension humaine du réseau apparaît alors à l'évidence.

Communities of practices effectively associate knowledge management and management of information : knowledge transfer allows pooling of problems and their resolution. The case of the Network of the Libraries of Western Switzerland (RERO) joins together these various aspects : attached to task sharing thanks to a common software, the network functions in committees which form hierarchical architecture for the resolution of problems arising from the system. The article describes and studies this architecture and the way in which problems are followed and solved. The human dimension of the network clearly appears.

Mots-Clés : Knowledge Management, Management de l'information, Bibliothèque, Réseau, Communautés de pratiques, Suisse

Les communautés de pratiques : création et transfert de connaissances

Une communauté de pratiques (communities of practices ou best practices dans certaines organisations du savoir anglo-saxonnes) se définit comme « un groupe dont les membres peuvent partager leur savoir et apprendre les uns des autres sur tous les aspects de leur pratique » (Wenger, 2000).

Un sondage réalisé en 2000 (Bartlett, 2000) a montré que les individus préfèrent le contact avec leurs collègues pour obtenir information et assistance dans leur travail. Les communautés de pratiques ont pour buts de mettre

l'expertise en commun, de créer une synergie, d'identifier et de partager les meilleures pratiques, de discuter et d'analyser les leçons apprises et d'identifier les problèmes. Elles sont le lieu où l'innovation naît. Les valeurs de l'entreprise, le climat de travail, l'investissement personnel, la culture de l'entreprise jouent un rôle essentiel. Il s'agit de créer, au travers de ces communautés, un modèle de mentalité commune aux membres de l'organisation (2), un mode de fonctionnement partagé. L'individu n'est pas seul concerné : il évolue dans un ou plusieurs groupes eux-mêmes membres d'une organisation.

Une approche à trois niveaux

Trois niveaux d'approche peuvent être distingués : l'individu, la communauté et l'entreprise. L'approche globale qui en résulte permet de distinguer les stratégies d'acquisition de connaissances structurées de la part de spécialistes (Mc Graw, 1999) ; l'apprentissage avec l'analyse de tâche et de poste pour concevoir des « systèmes de soutien à la tâche » (Gery, 1991) ; et la gestion des connaissances qui cartographie les actifs intellectuels et analyse les échanges entre groupes d'intérêt.

Dans une organisation, les structures de connaissance sont des constructions sociales qui se développent de façon dynamique. La socialisation des membres entre les communautés de pratiques est le fondement de ces constructions sociales (Haines, 2001).

Communauté de pratiques et échanges de connaissances

Concrètement, une communauté de pratiques se réunit lors d'ateliers de travail (workshops). Les séances sont préparées à partir d'informations disponibles, d'entrevues avec des personnes-clés et de synthèses sur les affaires en cours. Un certain nombre de points sont évoqués lors des ateliers, points qui permettent ensuite d'analyser « le réseau social ». Parmi ces points :

- A qui faites-vous appel lorsque vous n'arrivez pas à résoudre un problème ?
- A qui vous adressez-vous pour chercher de l'information ?
- Quelles sont les personnes proches à qui vous communiqueriez une nouvelle importante ?

Un point crucial : la résolution de problèmes

L'atelier de travail est le lieu idéal pour traiter une situation problématique qui se pose à un ou plusieurs membres de la

communauté. Elle peut faire l'objet d'une simulation et servir à produire un modèle d'étude de cas (cas de routine avec différents degrés : moyennement difficile ; difficile ; très difficile). Un consensus doit se dégager afin de converger vers un objectif : le résultat attendu par rapport à une situation problématique soulevée. Fréquence, durée et difficultés occasionnées sont parmi les points évoqués : c'est notamment le cas des pannes dans les ateliers de travail ; des pannes informatiques sur les réseaux. La documentation afférente à ce type de problème est très utile : notes de service, procès-verbaux, rapports... L'appel à d'autres spécialistes s'avère parfois nécessaire.

Afin d'illustrer les communautés de pratiques, une étude de cas est proposée. En sciences de l'information, les exemples ne sont pas fréquents. Le cas du Réseau des bibliothèques de Suisse occidentale (RERO), outre le fait qu'il se situe dans le contexte suisse, est un cas d'étude intéressant car il rassemble les trois approches décrites précédemment et correspond à l'acceptation actuelle d'une communauté de pratiques professionnelle.

Le cadre conceptuel et le cadre de la recherche : étude d'une organisation du savoir, le Réseau des bibliothèques de Suisse occidentale (RERO)

Le Réseau des bibliothèques de Suisse occidentale (RERO), en tant que cadre de recherche, correspond à un choix personnel. Au cœur de cette organisation durant deux années (3), nous avons pu étudier de l'intérieur un réseau de bibliothèques constitué de par la volonté d'un groupe et qui met « l'accent sur le savoir » (4) . S'adressant à tout type de public en Suisse romande (universitaires, étudiants, chercheurs, grand public...), RERO est l'instrument d'une « bibliothèque romande » riche des collections, des compétences et du partage de ressources de plus de 200 bibliothèques universitaires et de

référence de Suisse romande. Le réseau s'appuie sur une architecture à plusieurs niveaux, fondée sur l'échange de pratiques professionnelles ou communautés de pratiques.

Organisation et structure du réseau RERO (5) : quelques chiffres

Sous l'égide de la Conférence Universitaire de Suisse Occidentale (CUSO), le Réseau de bibliothèques de Suisse occidentale est constitué de cinq sites - Valais, Fribourg, Neuchâtel-Jura, Vaud, Genève - avec pour arrière-fond la structure politique des six cantons francophones (dont deux comprennent des minorités germanophones). 210 000 lecteurs sont inscrits dont 35 000 étudiants appartenant à cinq universités. Le réseau utilise un système de catalogage commun : 600 bibliothécaires dans plus de 200 bibliothèques de recherche et de références sont formés à son utilisation. Le catalogue collectif informatisé comprend plus de 3,3 millions de notices bibliographiques. Il résulte de 20 ans de travail sur le système SIBIL, migré à VTLS en 1997 et à VTLS/VIRTUA depuis 2002.

Hormis un catalogue collectif, les sites possèdent des catalogues locaux contenant en plus les cotes et les données nécessaires au prêt des documents (livres, documents sonores et vidéogrammes). La synchronisation des catalogues locaux est assurée par le mécanisme de distribution électronique EDIS avec mise à jour automatique des champs modifiés. L'interface Web pour l'Accès public (ou OPAC), le Catalogue collectif RERO (<http://opac.rero.ch>), permet de consulter aisément les catalogues locaux. La page d'accueil donne accès à l'ensemble des ressources du réseau.

Structure légale et financière du réseau

La structure légale de RERO est une association : une convention a été signée entre les parties qui sont les cantons de Fribourg, Genève, Neuchâtel, Vaud,

Valais et Jura, la Ville de Genève, l'Institut suisse de droit comparé (ISDC), la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO) et la Haute école spécialisée Santé-Social de Suisse romande (HES-S2). L'association est dirigée par un Conseil Exécutif composé de cinq membres dont deux sont nommés par le Comité des Directeurs des grandes bibliothèques ROMandes (CDROM) et trois par la Conférence Universitaire de Suisse Occidentale (CUSO) où siègent les ministres de l'éducation des cantons partenaires et les recteurs des universités membres. La clé de répartition des coûts du système (en cours de réévaluation) est fondée sur une contribution des bibliothèques membres.

L'infrastructure informatique du réseau et l'équipe centrale RERO à Martigny

L'organisation centrale - la « tête du réseau » installée à Martigny dans le canton du Valais - est constituée de spécialistes bibliothécaires et d'informaticiens. Elle assure différents types de prestations pour le réseau :

- le contrôle de la qualité des données bibliographiques ;
- la réalisation de produits tels qu'inventaires, bibliographies, statistiques pour les bibliothèques ;
- la maintenance en production du système informatique ;
- le support, la documentation ;
- la distribution du logiciel ;
- le développement d'outils ;
- la mise en place de projets...

Dans le modèle adopté par RERO, les machines sont la propriété des cantons mais le coût des logiciels est pris en charge par RERO qui contrôle les décisions concernant les systèmes VtIs et le système de gestion de base de données sous-jacent ORACLE. Les ingénieurs

système des partenaires gèrent les machines locales.

Les fonctions bibliothéconomiques dans RERO : quelques aspects (6)

Tous les aspects du travail bibliothéconomique sont présents dans RERO et suivent la chaîne documentaire traditionnelle. Même si les acquisitions de documents reposent sur le logiciel Virtua, celles-ci sont cependant propres à chaque site. Les fonctions courantes (catalogage, indexation-matières - l'intégration du thesaurus dans la base est récente -, gestion des périodiques, prêt, prêt inter) s'appuient également sur l'utilisation d'un logiciel commun, VtIs/VIRTUA. Les modules d'acquisition et du bulletinage sont, eux, en cours d'implémentation.

Le catalogage partagé, « ciment » du réseau

Le catalogage partagé est le principe fondateur du réseau (7). La qualité des données bibliographiques fait l'objet de soins constants de la part des bibliothécaires sur les sites et du coordinateur à la Centrale. Ce dernier contrôle les données, rédige les règles de catalogage (pour les données titre, auteur(s), données bibliographiques) disponibles en ligne. Le Catalogue collectif RERO, mis à jour constamment, même s'il comprend des données en plusieurs langues, est un des plus importants à l'heure actuelle en langue française.

Enfin, citons le prêt entre bibliothèques qui a fait l'objet d'un développement particulier avec l'application ILL RERO en 2003 tout en s'appuyant sur les données du Catalogue collectif et des catalogues locaux. Le dernier projet RERO est RERODOC, base de données de documents électroniques plein-texte (thèses et ouvrages anciens).

Le système des commissions dans RERO ou le savoir partagé

Hormis le Conseil Exécutif qui décide l'orientation générale, édicte la politique globale du réseau et dégage une vision prospective, le CDROM est une instance consultative qui propose les choix bibliothéconomiques. A ces deux commissions les plus élevées dans la hiérarchie du réseau, vient s'adjoindre une troisième commission, la COBASES, qui propose les évolutions techniques du réseau.

Les autres commissions ou groupes de travail - il en existe une par module : catalogage, indexation matières, prêt inter, prêt, OPAC, bulletinage, acquisitions - sont pour leur part des communautés de pratiques où s'échangent, se partagent et se transmettent savoirs et connaissances théoriques et pratiques. Composées des coordinateurs locaux et centraux, elles sont chargées de résoudre les questions et problèmes qui se posent au quotidien dans les bibliothèques du réseau et touchant au logiciel. Dans la hiérarchie du réseau, ces commissions représentent le troisième échelon : elles sont le lien direct entre l'organisation centrale RERO à Martigny et l'ensemble des sites répartis en Suisse romande, d'où leur importance.

Le rôle essentiel des coordinateurs

Il existe deux types de coordinateurs RERO et leur rôle est essentiel :

- les coordinateurs locaux sur chaque site ont un mandat officiel de leur institution inscrit dans leur cahier des charges. Ils la représentent, doivent signaler les problèmes et travailler à leur résolution avec les coordinateurs centraux ;

- les coordinateurs centraux (un par Commission) animent et dirigent les réunions des Commissions ; celles-ci ont lieu régulièrement (3 à 6 fois par année) et constituent ainsi de véritables communautés de pratiques. Ils rassemblent les problèmes et questions, les signalent dans une base de données de problèmes (RTS - Rero Tracking System), tentent de les résoudre avec l'équipe

informatique centrale et rédigent les manuels de leur module. Ils préparent les dossiers qui serviront ensuite d'aide à la décision, notamment pour la COBASES.

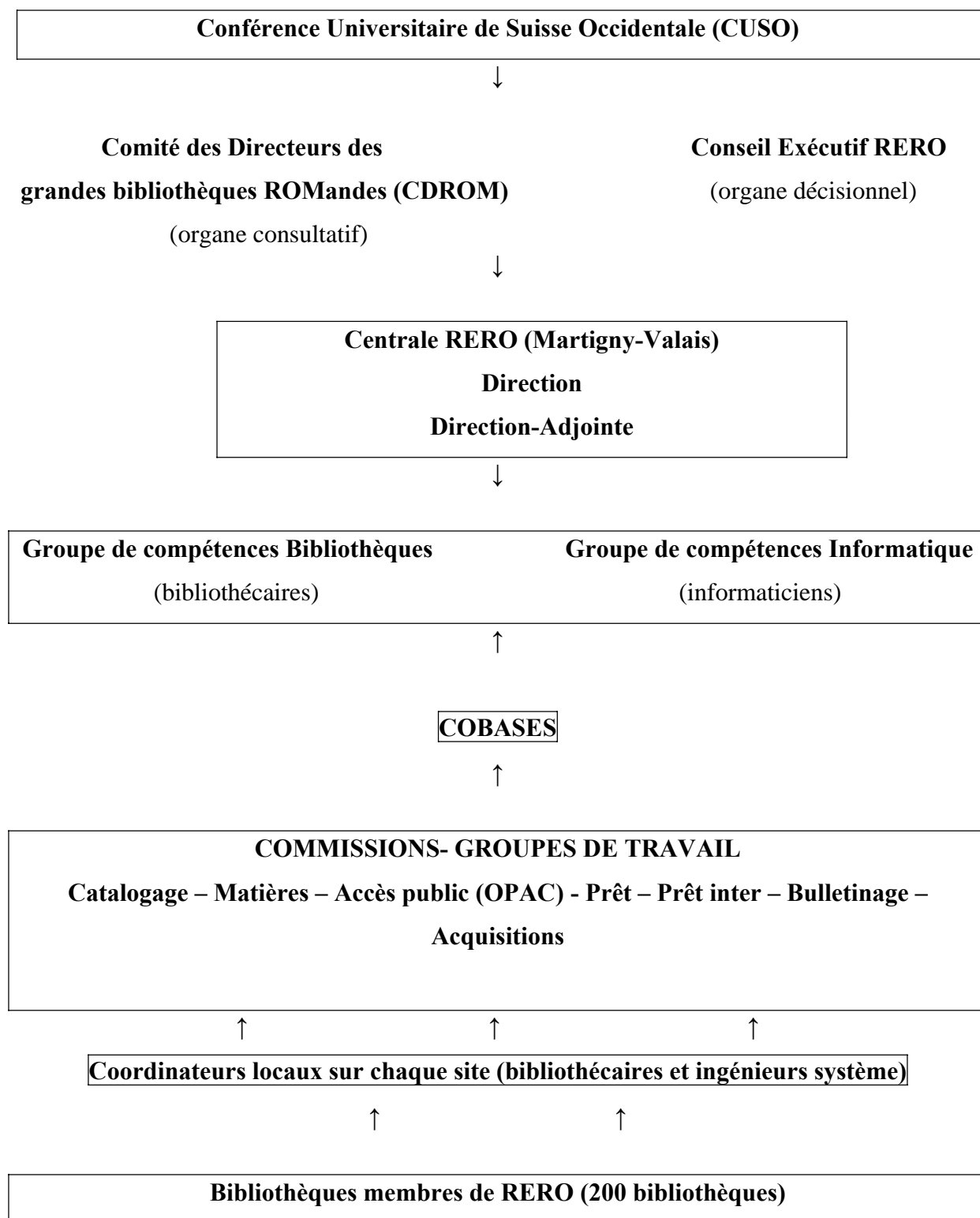
Le suivi des problèmes à RERO

Les problèmes à résoudre sont généralement très concrets : une fonctionnalité préexistante disparaît lors de l'installation d'une nouvelle version du logiciel ; un lecteur ne se voit plus autorisé à avoir les mêmes droits ou il est « bloqué » par le système ; les caractères n'apparaissent plus correctement ; les résultats affichés lors d'une recherche ne sont plus dans l'ordre souhaité... Les exemples peuvent être multipliés. Plusieurs étapes sont alors nécessaires pour la résolution :

- annonce du problème, le plus souvent en le documentant (avec des copies d'écrans et des exemples) ;
- intégration dans la base de problèmes RTS et attribution d'un numéro d'enregistrement;
- lecture et analyse de la documentation professionnelle VtIs/Virtua ;
- analyse et essai de reproduction du problème ;
- tests sur une base de tests ;
- si le problème provient du logiciel VtIs/VIRTUA, transmission du cas à VtIs ;
- une fois le problème résolu, envoi de la solution sur les sites.

Voici schématiquement le suivi d'un problème à RERO. Coordinateurs locaux et centraux, informaticiens et experts collaborent pour résoudre le problème.

Structure organisationnelle du Réseau RERO



Un organe de réflexion et de décision : la COBASES

Cette Commission est composée des chefs de projet des sites (soit cinq personnes) en prise directe avec les questions touchant à la mise en place et à l'évolution du logiciel VtIs/Virtua ; des directeurs adjoints RERO et de bibliothécaires. Il est à signaler que les chefs de projets sont des personnes d'expérience, pour certains ayant suivi et participé au passage du logiciel SIBIL à VtIs puis VtIs/Virtua. Leurs compétences sont élevées et leurs savoirs en matière informatique et pratique du système sont des savoirs d'experts. Les travaux de cette Commission sont orientés selon des thèmes généraux et des sujets d'actualité propres au réseau. Cette commission suit l'évolution du système informatique, véritable colonne vertébrale du réseau. Il est à signaler cependant que l'apport des travaux des différentes Commissions et l'avis des coordinateurs sont des moteurs essentiels pour le fonctionnement de cette Commission.

Parallèlement, le fournisseur du logiciel VtIs/Virtua fait lui-même évoluer le système, en prenant en compte les souhaits de ses clients réunis au plan européen au sein d'un groupe d'utilisateurs, l'EUG. Pour RERO, c'est la Commission COBASES qui étudie et fait les propositions d'améliorations. Un thème est choisi et analysé par la Commission, suivi d'une étude réalisée par deux ou trois experts : ces experts ayant l'habitude de travailler avec le système, de suivre ses évolutions sont les plus à même de faire des propositions d'amélioration aux plans technique et technologique. La mise en commun de problèmes et solutions bénéficie au réseau dans son ensemble : il n'est pas rare en effet qu'un sujet qui intéresse un site soit aussi d'un grand intérêt pour d'autres sites et le réseau dans son ensemble. A titre d'exemple, la mise en place de la « recherche rapide » (type Google) qui a les faveurs des utilisateurs pour sa facilité et sa rapidité, a été réalisée dans un premier temps sur le site vaudois. A la demande des autres sites, la

Commission a décidé d'étendre ce type de recherche à l'Accès public RERO (catalogue collectif RERO). Cinq types de recherches existent maintenant : rapide, par index, mots clés, recherche contextuelle et en mode expert. Cet exemple fait état d'une démarche concentrique propre à tout travail en réseau : de nombreuses autres propositions d'améliorations sont faites par les sites puis appliquées au réseau quand elles ont été testées avec succès. L'homogénéité du réseau préside à toute réflexion. Cela ne va pas sans heurts, chaque site ayant sa spécificité. L'intelligence des différents professionnels ayant opté pour une stratégie réseau est de faire en sorte que chaque site garde une certaine autonomie pour sa page d'accueil : ainsi, chaque catalogue local a une page Web personnalisée à ses couleurs et les langues d'interrogation du catalogue sont fonction des particularités locales (le français est la règle, suivi par l'allemand et l'anglais).

Analyse et conclusion

Bien que résumée, l'organisation hiérarchique du réseau RERO est un cas d'école intéressant pour la problématique qui nous occupe. Il apparaît en effet qu'un travail impliquant plusieurs centaines de personnes utilisant un même outil informatique ne peut que bénéficier d'une organisation hiérarchisée en commissions où les problèmes constatés à la base doivent remonter vers les experts chargés de les résoudre. Le découpage hiérarchique par commissions (la hiérarchie s'appliquant ici non pas au degré d'expertise des membres, mais aux différents niveaux possibles de résolution des problèmes selon les modules) décrit précédemment montre bien que des niveaux différents de résolution de problèmes sont nécessaires : les groupes d'intérêt qui se sont mis en place (les Commissions) traitent de ces problèmes, les résolvent pour certains ou les transmettent à d'autres experts. Il en est de même pour les évolutions attendues du système informatique qui sont des

enjeux importants pour les sites confrontés directement aux attentes des lecteurs.

Cette organisation complexe ne saurait fonctionner s'il n'y avait pas des intérêts communs représentés par les communautés de pratiques que sont les Commissions. Ces intérêts sont nombreux : le partage des ressources et du travail ; la volonté d'utiliser un outil commun pour toutes les opérations bibliothéconomiques ; le souhait de répondre aux exigences actuelles en matière bibliothéconomique (normes, standards et règles) ; le souhait de répondre à un public de plus en plus exigeant ; une volonté quasi « politique » de travailler en réseau. Il a été constaté que le fait, par exemple, de réduire le nombre des Commissions existantes ou de restreindre leurs réunions - pour des raisons parfois d'ordre pratique - était préjudiciable au bon fonctionnement du réseau.

Un autre point essentiel à souligner est le niveau de compétences des différents experts (les coordinateurs) qui constituent les Commissions : le meilleur garant de l'expertise dans ce cas précis est d'avoir une connaissance approfondie du logiciel, une connaissance du terrain (besoins des utilisateurs et des bibliothèques) et pour certains d'avoir participé aux diverses évolutions du réseau. Sans cela, les Commissions ne fonctionneraient pas correctement.

Dans le cas décrit ci-dessus, communautés de pratiques, groupes d'intérêts et expertise se conjuguent étroitement, avec une volonté exprimée de travailler ensemble. Cet exemple n'est évidemment pas le seul, mais il demeure suffisamment original pour constituer un cas d'étude actuel à l'heure où la gestion des connaissances (Knowledge Management) prend de plus en plus le pas sur la seule gestion de l'information.

Septembre 2004

Notes

(1) Cette recherche est menée dans le cadre d'une thèse de doctorat entreprise en 2002 à l'Université Lyon 1 - Enssib au sein du laboratoire de recherche GRESI. D'autres informations et un Dossier Knowledge Management sont consultables sur le site de l'auteur : <<http://www.accart.nom.fr>>.

(2) Le terme « organisation » rassemble indifféremment une entreprise ou une institution, privée ou publique.

(3) L'auteur a été de 2002 à 2004, coordinateur du Prêt, du Prêt inter et de l'OPAC à RERO.

(4) « L'accent sur le savoir » est la phrase-clé présente sur la page d'accueil du site Web RERO : <http://www.rero.ch>

(5) Cette partie s'inspire des documents officiels diffusés par RERO et de notre propre expérience de coordinateur.

(6) Nous n'évoquerons que quelques aspects des fonctions bibliothéconomiques dans RERO, car leur étude détaillée dépasserait le cadre de cet article.

(7) On lira avec intérêt les ouvrages de Pierre Gavin qui exposent aussi bien l'histoire du Réseau que les aspects techniques et informatiques (Ouvrages référencés dans le Catalogue collectif RERO). Voir également le site de Pierre Gavin : < <http://www.pierregavin.ch> >

BIBLIOGRAPHIE

ALVESSON Mats (1995). *Management of Knowledge Intensive Companies*. Berlin, Walter de Gruyter. ISBN 3-11-012865-9

AMABILE S., GADILLE M., MEISSONNIER R. (2000), *Information, organisation, décision : étude empirique sur les apports des NTIC dans les PME « Internautes »*, *Système d'information et management*, n° 1, pp. 41-59.

BALLAY Jean-François. (1997). *Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise*. Paris, Editions Eyrolles. ISBN 2-21-2016530

BARTLETT J., (2000), *Need to know*, *Knowledge Management*, Dec., pp 22-25.

CADDY Ian (2001), *Orphan knowledge : the new challenge for knowledge management* », *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, n° 3, pp. 183-191.

DRUCKER Peter Ferdinand. (1995). *Managing in a Time of Great Change*. New York, NY, Truman Talley Books/Dutton. ISBN: 0-52-594053-7

DUPOIRIER Georges (coord), ERMINE Jean-Louis. (coord) (1999). *Gestion des documents et gestion des connaissances*, *Document numérique*, n° 3-4, vol. 3.

EDVINSSON Leif, MALONE Michael (1999). *Le capital immatériel de votre entreprise. Identification, mesure, management*. Paris, Maxima-Laurent du Mesnil. ISBN 2-84-001195-6

FOUET Jean-Marc (1997). *Connaissances et savoir-faire en entreprise : intégration et capitalisation*. Paris, Hermès. ISBN 2-86-601627-0

HAINES V.Y., BEDARD J.P. (2001), *Early retirements and the dynamics of social knowledge creation* », *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, n° 3, pp. 273-283.

LIEBOWITZ Jay (1999). *Knowledge Management Handbook*. Boca Raton, FL, CRC Press. ISBN 0-84-930238-2

MAYERE Anne (1995). *La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel*, *Revue française de gestion*, sept-oct., pp. 8-16

NONAKA Ikujiro, TAKEUCHI Hirotaka (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York, The Oxford University Press. ISBN 0195092694

POLANYI Michel. (1966). *The Tacit Dimension*. London, Routledge & Paul Kegan.

SIMON Herbert Alexander (1976). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, (3rd). New York, NY: Free Press.

SVEIBY Karl Erik (2000). *Knowledge Management. La nouvelle richesse des entreprises. Savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société*. Paris, Maxima-Laurent du Mesnil. ISBN

VON KROGH Georg, ICHIJO Kazuo, NONAKA Ikujiro (2000). *Enabling Knowledge Creation : how to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford, Oxford University Press. ISBN 2-84-001217-0

WENGER Etienne (2000). *Communities of practice : Learning, Meaning and Identity*. Cambridge, Cambridge University Press. ISBN 0-52-166363-6