



CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

École Management et Société-Département CITS

INTD

MEMOIRE pour obtenir le
Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD
RNCP niveau I

Présenté et soutenu par
Clémence AYRAULT

le 24 novembre 2014

Organiser et dynamiser un réseau documentaire
Réflexion sur la mise en place d'un outil collaboratif pour
la bibliothèque numérique de l'Institut français

Jury :

Ghislaine Chartron, Directrice de l'INTD – membre de l'équipe de recherche Dicen-Cnam
Guillaume Favier, Chargé de mission Culturethèque, Institut français

Promotion 44

A Vincent JCJ

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidée dans la réalisation de ce mémoire.

Un immense merci, d'abord, à Guillaume Favier, chargé de mission Culturethèque, et mon responsable de stage, pour ses précieux conseils et enseignements, pour nos échanges très riches et pour sa grande gentillesse. A Frédéric Jagu, Chargé des médiathèques, pour les mêmes raisons. A toute l'équipe du DLFLS de l'Institut français pour son accueil chaleureux et sa disponibilité.

Je remercie également les professionnels qui ont accepté de me recevoir, toujours très chaleureusement, pour répondre à mes questions sur leurs institutions et sur leurs projets en cours. Aline Girard, Directrice du département de coopération de la BnF, pour le temps qu'elle a bien voulu me consacrer pour me détailler les missions et la politique de coopération numérique menées par la BnF. Ulla Wester, Directrice Information & Bibliothèque, Coordinatrice des bibliothèques de la région "Europe du sud-ouest", et Anne Delaforge, Bibliothécaire, de l'Institut Goethe de Paris, pour notre longue discussion sur le fonctionnement et la dynamique de leur réseau.

Je remercie vivement Ghislaine Chartron, directrice de l'INTD, pour tous ses conseils.

Un grand merci également à toute l'équipe de l'INTD, enseignants et personnes de l'administration, pour avoir soutenu chacun d'entre nous tout au long de l'année et avoir fait de cette année un moment vraiment spécial.

Je n'oublie pas tous mes collègues de promotion et en particulier mes compagnons de projets pour nos enrichissants échanges et leur productive bonne humeur.

Enfin, je remercie du fond du coeur toutes les personnes qui me sont chères pour leur soutien sans faille tout au long de cette année. Leur patience et leur énergie m'ont permis d'aller jusqu'au bout de cette expérience.

Notice

AYRAULT Clémence. Organiser et dynamiser un réseau documentaire. Réflexion sur la mise en place d'un outil collaboratif pour la bibliothèque numérique de l'Institut français. Mémoire Titre professionnel de niveau 1, CNAM-INTD, 2014.

Ce mémoire professionnel porte sur la mise en place d'une plate-forme collaborative destinée à améliorer la synergie d'un réseau documentaire chargé d'administrer une bibliothèque numérique déployée dans le monde entier. Culturethèque est le portail documentaire de l'Institut français, opérateur culturel du Ministère des Affaires étrangères et du Développement international. Ses administrateurs disposent d'une semi-autonomie pour son éditorialisation et pour l'enrichissement de leur catalogue local de ressources. La mise à disposition d'un outil collaboratif répond à la nécessité d'organiser l'interaction entre les membres du réseau, de construire la gestion de l'information et des connaissances, et de favoriser la diffusion des bonnes pratiques. La présente étude s'articule autour de ce projet. Dans une première partie, elle approfondit les notions qu'il est essentiel de connaître avant d'engager une étude de cette nature. La deuxième partie présente la démarche d'enquête et d'analyse qui a été réalisée pour aider au choix de l'outil mis à disposition du réseau Culturethèque. Elle précise enfin les préconisations qui en ont émané, celles-ci concernant plus particulièrement un réseau social d'entreprise.

BIBLIOTHÈQUE NUMÉRIQUE ; GESTION DES CONNAISSANCES ; INSTITUT FRANÇAIS ; OUTIL COLLABORATIF ; POLITIQUE CULTURELLE ; RÉSEAU DOCUMENTAIRE NUMÉRIQUE ; RÉSEAU SOCIAL D'ENTREPRISE ;

This master thesis focuses on the development of a collaborative platform whose aim is to improve the synergy of a documentary network in charge of the administration of a digital library spread worldwide. Culturethèque is the portal documentary of the Institut Français, a French organization started by the French Ministry of Foreign Affairs and International Development for promoting French language and culture around the world. Its administrators have a semi-independence concerning its editorial content and to building up their local resources catalog. The provision of a collaborative tool meets the need to organize the interaction among the network members, to build the information and knowledge management, and to promote the dissemination of good practices. This study focuses on this project. In the first part, it deepens the fundamental knowledge that is necessary to master in order to initiate a project of this nature. The secondary part presents the investigation and analysis process that was conducted to help choosing the network collaborative tool. It also specifies the resulting recommendations, focusing particularly on an enterprise social networking.

DIGITAL LIBRARY ; KNOWLEDGE MANAGEMENT ; INSTITUT FRANCAIS ; COLLABORATIVE TOOL ; DIGITAL DOCUMENTARY NETWORK ; ENTERPRISE SOCIAL NETWORKING

Table des matières

Introduction.....	12
--------------------------	-----------

Première partie

Travailler en réseau et modes de gouvernance dans les organismes professionnels, le cas particulier des réseaux documentaires.....	15
---	-----------

1. Quels sont les enjeux de l'organisation du travail en réseau ?...17

1.1 Travailler en réseau dans les organismes professionnels.....17

1.1.1 Qu'est-ce qu'un réseau?.....	17
------------------------------------	----

1.1.2 Qu'est-ce qu'un réseau professionnel?.....	19
--	----

1.1.3 Les raisons des réseaux.....	20
------------------------------------	----

1.1.4 Identification des différents types de réseaux.....	23
---	----

1.1.5 Conditions de réussite	25
------------------------------------	----

1.1.5.1 Mettre en place un dispositif d'efficience du collectif	25
---	----

1.1.5.2 Coordonner et coopérer.....	27
-------------------------------------	----

1.1.5.3 Comprendre la logique du don et du contre-don.....	28
--	----

1.1.5.4 Éviter les risques.....	28
---------------------------------	----

1.2 Optimiser le partage et la capitalisation des connaissances.....31

1.2.1 Définition et enjeux de la gestion des connaissances.....	31
---	----

1.2.1.1 Une définition du knowledge management.....	31
---	----

1.2.1.2 Enjeux du knowledge management.....	35
---	----

1.2.1.3 Sécurité des données.....	36
-----------------------------------	----

1.2.2 Typologie des outils de gestion des connaissances.....	37
--	----

1.2.2.1 Les réseaux sociaux d'entreprise.....	38
---	----

1.2.2.2 Les forums.....	39
-------------------------	----

1.2.2.3 Les blogs.....	40
------------------------	----

1.2.2.4 Les wikis.....	40
------------------------	----

2 Quelles sont les spécificités des réseaux documentaires ?.....42

2.1 Définition et enjeux des réseaux documentaires.....	42
2.1.1 Origine des réseaux documentaires.....	42
2.1.2 Impact du numérique sur les réseaux documentaires.....	44
2.1.3 Interopérabilité des données.....	46
2.1.4 Enjeux économiques des réseaux documentaires.....	49
2.2 Quelles gouvernances pour les réseaux documentaires?.....	50
2.2.1 Précisions sur la notion de gouvernance.....	51
2.2.2 Spécificités de la gouvernance de l'information.....	52
2.2.3 Quels modèles de gouvernance?.....	53
2.2.4 Animer un réseau: vers une organisation apprenante	54
<u>3 Comment organiser la mise en synergie du réseau ?.....</u>	<u>57</u>
3.1 Définir l'environnement et les acteurs du projet.....	57
3.1.1 Identifier le contexte du projet.....	57
3.1.2 Identifier les acteurs et personnes impliquées dans le projet.....	58
3.1.3 Identifier et convaincre les instances décisionnaires.....	59
3.2 Définir les types de dispositifs et outils adéquats.....	60
3.2.1 Enquêter sur le terrain.....	60
3.2.2 Identifier les outils et fonctionnalités logicielles adaptées au projet....	61
3.3 Anticiper la conduite du changement.....	63
3.3.1 Anticiper la gestion de la plate-forme.....	63
3.3.2 Identifier les impacts du changement.....	64
 Deuxième partie	
Mise en place d'une plate-forme d'échanges pour le réseau de la	
bibliothèque numérique de l'Institut français	66
 4 Contexte de mise en œuvre d'un dispositif de dynamisation du	
réseau	68
4.1 Genèse et missions de l'Institut français.....	68
4.1.1 Genèse et histoire.....	68
4.1.2 Missions et organisation.....	69
4.2 Genèse et organisation de Culturethèque.....	70
4.2.1 Genèse, missions, fonctionnement et acteurs	70
4.2.2 Répartition géographique du réseau.....	74

4.2.3	Architecture informatique et développement.....	75
4.2.4	Fonctionnement économique et financements.....	77
4.2.5	Panorama des ressources et fournisseurs	77
4.3	Pourquoi créer une plate-forme collaborative?.....	81
5	Dispositif d'analyse pour définir un outil adéquat et élaboration de livrables.....	83
5.1	Connaître les usages et les besoins informationnels et documentaires des administrateurs de Culturethèque.....	83
5.1.1	Enquête via un questionnaire	83
5.1.1.1	Objectifs et dispositif.....	83
5.1.1.2	Méthode d'analyse.....	85
5.1.1.3	Synthèse du rapport d'enquête auprès des administrations locales	86
5.1.2	Questionnaire administration centrale.....	89
5.2	Élaboration d'un cahier des charges fonctionnel.....	92
5.2.1	Identification des risques et dysfonctionnements actuels.....	93
5.2.2	Formulation des besoins	93
5.2.3	Spécifications applicatives et fonctionnelles.....	94
5.2.3.1	Contenus informationnels.....	94
5.2.3.2	Fonctionnalités.....	97
5.2.3.3	Contraintes et analyse des risques.....	97
5.3	Définir des solutions : possibilité et limites.....	99
5.3.1	Orientation fonctionnelle adéquate.....	99
5.3.1.1	Les fonctionnalités du réseau social d'entreprise (RSE).....	99
5.3.1.2	Opportunités et limites à l'application.....	100
5.3.2	Proposition de deux scénarii	101
5.3.2.1	Mise en place d'un RSE.....	101
5.3.2.2	Mise en place d'un forum et d'un panel d'outils gratuits.....	101
6	Impacts attendus sur le réseau et sur Culturethèque.....	103
6.1	Impacts sur le réseau communautaire.....	103
6.1.1	Matérialisation d'un réseau géographiquement dispersé.....	103
6.1.2	Identification des experts et des compétences.....	104
6.1.3	Horizontalisation du pilotage.....	106

6.2 Impacts sur la gestion et le partage des connaissances.....	107
6.2.1 Espace de stockage des documents de travail commun.....	107
6.2.2 Espace d'échanges et de co-élaboration documentaire.....	107
6.2.3 Construction de la richesse du réseau.....	108
6.3 Impacts sur la gestion éditoriale et l'exploitation de Culturethèque	
.....	108
6.3.1 Utilisation optimale des fonctionnalités logicielles.....	108
6.3.1.1 Les fonctionnalités de gestion de l'Interface.....	109
6.3.1.2 Les fonctionnalités du back office.....	110
6.3.2 Exploitation optimale des ressources	111
6.3.2.1 Les ressources de base.....	111
6.3.2.2 Les abonnements et offres.....	111
6.3.2.3 Le prêt numérique en bibliothèque (PNB).....	112
Conclusion.....	114
Bibliographie.....	117
Annexes.....	127

Liste des tableaux

Tableau 1 - Modèle de Nonaka de transformation de la connaissance.....	34
Tableau 2 - Panorama des fournisseurs et des ressources de Culturethèque.....	80
Tableau 3 - Classement par l'administration centrale des priorités des fonctionnalités de l'outil collaboratif.....	92

Liste des figures

Figure 1: Schéma organisationnel des acteurs de Culturethèque.....	73
Figure 2: Répartition géographique des plates-formes Culturethèque.....	74
Figure 3: Taux de réponses au questionnaire de besoin à l'attention des administrateurs de Culturethèque.....	86
Figure 4: Schéma des contenus informationnels attendus dans la plate-forme collaborative	96

Introduction

L'Institut français a été créé en 2010 pour renforcer l'action culturelle de la France à l'étranger. Rattaché au Ministère des Affaires étrangères et du Développement international, il est un outil de coopération internationale ayant pour mission de promouvoir la culture et la langue françaises, de favoriser les échanges culturels et de mettre en œuvre le dynamisme de l'accueil des professionnels de la culture et les artistes étrangers en France. Il contribue également au rayonnement de l'action scientifique de la France au travers d'évènements sur les grands enjeux globaux du changement climatique, du développement durable, des technologies, de la santé, de l'éducation, des sciences, de l'innovation, etc.

A l'heure du développement accéléré des réseaux et des technologies de l'information et de la communication, et alors que le gouvernement français a placé parmi ses grandes priorités le déploiement d'une politique publique de l'innovation et d'une politique industrielle du numérique, l'Institut français s'est doté de plates-formes numériques innovantes pour accompagner sa stratégie et ses missions de valorisation des savoir-faire français. Ces technologies sont les vecteurs de l'influence extérieure d'une part, mais elles sont également des instruments au service du renforcement de la médiation interne et des réseaux d'acteurs géographiquement dispersés qui le composent.

L'une de ces plates-formes, Culturethèque, est une bibliothèque numérique mise à disposition des personnes inscrites dans les médiathèques des centres culturels à l'étranger. Il s'agit d'un portail documentaire sur lequel est diffusé un large panel de contenus numériques issus de son catalogue -presse, livres, livres jeunesse, vidéos, documents audio, etc.- et qui permet de publier des contenus externes et des évènements en lien avec les activités de chaque centre culturel ou avec la culture française en général. La particularité de Culturethèque est sa multiplicité : elle offre autant d'interfaces que de pays du monde dans lesquels elle est diffusée. Chacune de ces interfaces est administrée dans son pays par un ou des professionnel(s) de l'information et de la documentation. Ces personnes constituent un réseau professionnel coordonné par une administration centrale -basée au siège de l'Institut français à Paris- qui assure leur formation à l'outil, fait le lien entre eux et le développeur du portail et maintient la dynamisation de la plate-forme.

C'est dans ce contexte que s'est inscrite une réflexion sur l'opportunité de doter le réseau Culturethèque d'un outil collaboratif. L'objectif énoncé pour cette plate-forme était de l'apposer en support à la mission de l'administration centrale -celle-ci étant rendue difficile par le nombre important de personnes en poste à l'étranger à former individuellement ou par petits groupes et avec lesquelles maintenir l'interaction- et de dynamiser l'activité et la gestion des connaissances d'un réseau relativement jeune, Culturethèque ayant été déployée en 2012. Cette réflexion arrivait, de plus, au moment où l'Institut français opérait

une transition de Culturethèque vers une nouvelle version de son portail. Le passage de Culturethèque 2.5 à Culturethèque 2.6 impliquait une mobilisation de tout le réseau et une sollicitation importante de l'administration centrale de la part des administrateurs locaux.

Dans le cadre de ce projet, la tâche m'a été confiée de mener une analyse des outils pouvant correspondre au mieux au fonctionnement, à la gouvernance et aux besoins du réseau professionnel Culturethèque et de formaliser les résultats de cette réflexion dans des livrables d'aide à la décision. Pour mener à bien cette mission, réalisée au cours de mon stage, j'ai mis en place un dispositif d'étude, qui est exposé dans le présent travail, et dont nous pouvons résumer en quelques mots les étapes : réalisation de recherches documentaires pour appréhender les savoirs et notions importants qu'il est nécessaire de maîtriser pour dynamiser un réseau documentaire et pour comprendre tous les aspects du sujet ; réalisation d'un *benchmarking* permettant d'identifier les dispositifs et usages techniques en place dans d'autres réseaux professionnels et documentaires ; mise en place de deux enquêtes sur les usages et les besoins du réseau ; réalisation de trois livrables d'aide à la décision, en l'occurrence une grille comparative des outils envisagés, un rapport d'enquête et un cahier des charges fonctionnel.

Un autre objectif du travail réalisé dans le cadre de cette mission, au travers de l'étude qui a été menée, était de donner des pistes de réflexion et de mettre en évidence le potentiel de dynamique professionnelle qui peut être impulsé par une mise en synergie efficace et adaptée du réseau documentaire et par une exploitation optimale des possibilités de gestion des connaissances offertes par les outils collaboratifs actuellement sur le marché.

Le présent mémoire s'inscrit dans la prolongation du stage que j'ai effectué à l'Institut français et sur l'expérience duquel il s'appuie. Il s'articule, en deux parties distinctes, autour de la question qui a guidé ma réflexion : par quels dispositifs techniques favoriser la mise en synergie d'un réseau documentaire?

La première partie, théorique, nous permet d'aborder et développer les notions qui m'ont permis d'avancer dans mon étude. En effet, il est essentiel de comprendre ce qu'est un réseau et quels sont ses enjeux avant d'envisager le déploiement d'un dispositif technique visant à en favoriser la synergie. Aussi, dans cette partie, nous reviendrons sur la définition des réseaux professionnels et sur les caractéristiques spécifiques des réseaux documentaires. La deuxième partie est consacrée à la présentation du travail pratique qui a été réalisé dans le cadre du stage, et dans lequel les impacts attendus sur le réseau professionnel et sur son exploitation de Culturethèque sont détaillés.

Première partie
Travailler en réseau et modes de
gouvernance dans les organismes
professionnels, le cas particulier
des réseaux documentaires

Le présent travail est articulé autour de la mission principale que j'ai effectuée à l'Institut français qui a donc consisté à engager une étude sur un projet de mise en œuvre d'un outil collaboratif, ou plate-forme d'échanges, au service d'un réseau déjà identifié, celui des administrateurs de Culturethèque, la bibliothèque numérique de l'Institut.

Ce travail n'aurait pu être mené sans une réflexion théorique préalable plus large sur les enjeux des réseaux à laquelle cette première partie est consacrée.

Dans un premier temps, nous aborderons la notion complexe de réseau et nous nous demanderons comment elle se reporte sur l'organisation du travail dans les entreprises ou les instituts. Dans ce point, nous développerons plus longuement le concept de la gestion des connaissances qui en est un des enjeux majeurs.

Puis, nous préciserons notre réflexion en nous intéressant aux spécificités des réseaux documentaires et aux modèles de gouvernance qui les caractérisent.

Enfin, comme un point en préambule à notre étude pratique, nous étudierons, au travers de toutes les précédentes informations, les conditions et processus à respecter pour qu'un projet de création d'une plate-forme d'échanges favorise la mise en synergie d'un réseau.

1. Quels sont les enjeux de l'organisation du travail en réseau ?

Le réseau de l'Institut français sur lequel je me suis concentrée dans le cadre de ma mission de stage est un réseau déjà en place et actif, doté de ses règles, de ses codes de communication et de son fonctionnement propre. Il s'agissait d'introduire dans ce dispositif un outil collaboratif pour le dynamiser, mettre en place sa synergie et développer l'horizontalité de son pilotage. Or, les technologies de l'Information et de la communication, si elles offrent les fonctionnalités d'interaction et de gestion de la connaissance recherchées, ne créent pas le lien social et ne définissent pas les objectifs du réseau et de son projet. Elles sont un moyen technique au service d'un dispositif et d'une finalité. Il est donc nécessaire de décrypter l'environnement dans lequel ce nouvel outil va être déployé avant de le choisir. Pour cela, nous allons revenir dans cette partie sur des notions qu'il est indispensable de connaître afin de comprendre le réseau, sa typologie, ses objectifs et ses enjeux.

1.1 Travailler en réseau dans les organismes professionnels

1.1.1 Qu'est-ce qu'un réseau?

Le mot « réseau » a désigné pendant plus de vingt siècles un filet, ouvrage textile formé d'un entrelacement ou maillage régulier de fils ou ficelles se croisant dans des lieux appelés « nœuds », dont aucun n'occupe une position centrale. Cette acception matérialiste du terme s'est progressivement modifiée dès lors que la médecine, à partir du XVIII^e siècle, s'en est emparée métaphoriquement pour représenter le fonctionnement de l'organisme humain. La signification du concept s'est complexifiée en même temps que les connaissances s'affinaient dans le domaine médical. A la description simplement topologique et anatomique de l'organisme humain, empruntée à la définition textile originelle, s'est ajoutée la dimension immatérielle du mécanisme permettant son fonctionnement. Le réseau du corps humain est donc non seulement constitué d'éléments tissus reliés entre eux pour former un tout, mais il est aussi irrigué par un flux circulatoire, une machine assurant son activité ; deux entités symbiotiques, l'une matérielle, l'autre immatérielle.

L'intérêt du concept de réseau, mis en exergue par la médecine, a été emprunté depuis dans de nombreux domaines, de l'aménagement du territoire (réseau de routes, réseau ferroviaire, etc.) à l'Internet, en passant par l'électricité. Le réseau s'y traduit comme le

pouvoir organisateur reliant entre eux, par sa flexibilité et son adaptabilité, des éléments singuliers et différents selon ses règles. Il s'oppose en cela à la notion de structure telle que peut la représenter un organigramme, celle-ci exprimant l'aspect rigide, intangible d'une organisation.

« L'analyse des réseaux, qui connaît depuis peu un certain succès en sociologie, montre bien la nature de cette opposition. Telle qu'elle est mise en œuvre par les sociologues américains, l'analyse réseau s'oppose à la fois à une sociologie seulement fondée sur des structures sociales fortes (classes, groupes sociaux et même communautés « écologiques » de type ghetto) et à une analyse en termes de rôles. Le concept de réseau n'est intéressant que si les individus peuvent jouer avec leurs rôles, se jouer des limites et contraintes institutionnelles et sociologiques ordinaires. Le réseau suppose des acteurs susceptibles de mobiliser des relations sociales qui ne sont pas nécessairement représentatives de leur appartenance (réseaux clandestins). Les liens sociaux ainsi noués demeurent conjoncturels et occasionnels. Le réseau, même encadré dans une structure solide, reste fluide. »
[23, DUPUY].

La théorie qui nous intéresse particulièrement dans le cadre de notre étude est celle de l'« acteur-réseau », approche sociologique développée à partir des années 80 par des chercheurs du centre de sociologie de l'innovation de l'école Mines Paris Tech, dont en particulier Bruno Latour, Michel Callon et Madeleine Akrich¹. Rejoignant l'opposition précédemment citée entre la structure et le réseau, cette théorie prend en compte dans son analyse les objets « non-humains » et les discours qu'elle considère non plus comme des « actants » mais comme des « acteurs » au même titre que les humains. Pour ces théoriciens, outre le fait que le monde ne doit pas être pensé en termes de groupes sociaux mais en réseaux, il faut considérer l'importance de l'association des « collectifs » et l'ensemble des relations et médiations qui les font tenir ensemble. Les collectifs sont composés d'entités humaines et « non-humaines » (facteurs organisationnels, cognitifs, discursifs...). Selon eux, le social est appréhendé comme étant un effet causé par les interactions successives de l'acteur-réseau. De nombreux auteurs considèrent que la théorie de l'acteur-réseau peut être utilisée pour développer des nouveaux modes de direction et d'action dans les organismes professionnels.

1DENORD François. Théorie des réseaux. Encyclopædia Universalis [en ligne]. [consulté le 14 novembre 2014]. Disponible sur <<https://www-universalis-edu-com.cassiope.cnam.fr/encyclopedie/theorie-des-reseaux/>>

1.1.2 Qu'est-ce qu'un réseau professionnel?

A l'heure du numérique, la notion même de réseau est devenue patente. Sans être formalisée ou explicitée, elle semble intégrée comme une évidence dans nos organisations sociétales où le terme de « réseaux sociaux » est employé en masse. Savoir travailler, collaborer et partager en réseau devient une exigence en entreprise. Mais quelles spécificités ce concept revêt-il dans l'organisation professionnelle?

L'Institut français, organisme dans lequel j'ai effectué mon stage, est une entité structurée et hiérarchisée définie par son rôle, ses missions et son organigramme². Il est composé de différents départements aux missions identifiées et de leurs acteurs. Si l'on se réfère à la métaphore du filet, évoquée précédemment, ces composantes sont les lieux -les nœuds- dans lesquels les ressources sont concentrées. Elles ne sauraient fonctionner vers leur objectif commun sans interagir. Il y a donc l'existence d'un maillage, de connexions entre elles, c'est-à-dire de réseaux structurés autour de projets et d'échanges de ces ressources qui donnent vie à cette armature. Mais, il convient de se demander comment définir et reconnaître un réseau professionnel.

Pour Guy Le Boterf, un « réseau de professionnels » peut être décrit comme « un système de relations entre des acteurs » et il est caractérisé par plusieurs composantes [26, LE BOTERF, p4] :

- Une ou plusieurs finalités professionnelles, points névralgiques autour desquels le réseau s'organise : partage et capitalisation des pratiques, réalisation de projets, mise en œuvre de formations, etc. ;
- Une existence socialement reconnue mais qui ne s'inscrit pas systématiquement dans une structure ou un organigramme hiérarchique. Cette reconnaissance sociale permet de faire la distinction entre un réseau professionnel organisé et officiel et ce que Guy Le Boterf appelle « le réseau personnel » (*ego network*) « informel ou spontané qu'un acteur tisse à sa propre initiative, et dont tous les membres ne se connaissent pas toujours entre eux » ;
- Une influence de la structuration du réseau sur les relations entre les membres : la façon dont le réseau est organisé crée un « contexte d'interactions » qui conditionne le comportement des acteurs. Les différents travaux du sociologue Emmanuel Lazega sur l'analyse structurale des réseaux permettent de mettre en évidence les éléments qui caractérisent le positionnement des acteurs [6, LAZEGA]. D'une part, il faut prendre en

² INSTITUT FRANCAIS. Nos départements [en ligne]. Disponible sur <<http://www.institutfrancais.com/fr/nos-departements-0>> [consulté le 13 novembre 2014]

compte la dimension multi-niveaux des réseaux. Ceux-là sont composés de deux systèmes d'interdépendances qui se superposent et s'emboîtent, l'un inter-organisationnel, et l'autre inter-individuel. Ces systèmes, dépendants entre eux, peuvent être indépendamment périphériques ou centraux. Si l'on s'intéresse aux critères permettant de caractériser le positionnement d'un acteur, c'est-à-dire d'une composante de l'échelle inter-individuelle, E.Lazega identifie : 1/ la centralité qui se mesure par le nombre de liens d'un acteur avec les autres acteurs (centralité de degré), le nombre d'intermédiaires par lesquels il doit passer pour atteindre un autre acteur (centralité de proximité), sa potentialité à faciliter ou interrompre la circulation des ressources entre les acteurs (centralité d'intermédiarité) ; 2/ le prestige traduit par le nombre de sollicitations d'un acteur par les autres membres du réseau ; 3/ l'autonomie, c'est-à-dire « la capacité de substituer une relation à une autre en ayant à sa disposition une ou plusieurs alternatives » ; 4/ le pouvoir, c'est-à-dire la capacité de « contrôler les ressources des autres, leur allocation et leur circulation » ;

– Un partage par les acteurs de ressources dont l'utilité s'inscrit dans la réalisation des objectifs et des projets ainsi que dans le maintien du réseau et de son activité. Ces ressources peuvent être de natures diverses : informations, savoirs, connaissances, matériels, remarques personnelles, etc. ;

– Un climat de confiance et de réciprocité basé sur la qualité des relations entre les membres du réseau, celle-ci étant garante du maintien de l'activité et du travail en réseau.

1.1.3 Les raisons des réseaux

Le principe de mise en place de dispositifs de réseaux est endémique dans le monde professionnel. Le management par projets, mode de gestion croissant dans les entreprises, implique quasi systématiquement l'organisation de réseaux de collaboration et de partage des compétences toujours plus nombreux. Cette multiplication ne peut s'expliquer par un simple phénomène de mode. Elle a une existence rationnelle qui correspond aux besoins et modes d'évolution des organismes professionnels.

Le travail de Guy Le Boterf nous permet de décliner les raisons de la mise en place des réseaux [26, LE BOTERF, pp 9-28].

« Les véritables raisons des réseaux sont ailleurs : dans une nécessaire mobilisation de l'intelligence collective face à des situations complexes à gérer ; dans la recherche de la cohérence et de la convergence des contributions des acteurs dans des structures décentralisées ; dans l'émergence d'une culture de l'interactivité ; dans le fait, tout simplement, qu'il devient impossible d'agir avec compétence en restant isolé et sans coopérer avec les autres ».

G. Le Boterf identifie quinze facteurs explicatifs principaux :

- La complexité croissante des scenarii professionnels qui s'explique par : la multiplicité des variables d'interdépendance ; l'obligation de concilier des stratégies d'acteurs souvent contrastées ; la nécessité de faire appel à des compétences multi-disciplinaires, inter-disciplinaires et multi-institutionnelles ; la prise en compte et l'analyse des dimensions sociologiques, culturelles, économiques et organisationnelles d'une situation. Cette complexité nécessite le déploiement des savoir-faire et connaissances du collectif et la mise en synergie de ses compétences.
- La singularité des situations : les situations professionnelles contemporaines nécessitent une aptitude à faire face à l'imprévu, à l'inédit et aux incertitudes. Les organisations et leurs réseaux sont confrontés à un impératif d'adaptation et d'agilité. Ils doivent déployer des dispositifs de coopération fédérés.
- L'exigence de l'innovation : innover est une obligation pour faire face à la concurrence. L'innovation étant une affaire de compétence collective, elle suppose de conjuguer des connaissances, des compétences et des personnalités diverses par le décloisonnement et le travail en réseau.
- L'économie du savoir : la gestion des connaissances, la veille informationnelle, l'intelligence économique, le *benchmarking* sont des composantes de plus en plus essentielles de l'activité des entreprises. Elles passent généralement par la mise en place de dispositifs d'échange des savoirs, des connaissances et des bonnes pratiques.
- L'évolution de l'organisation du travail et de la production : l'entreprise tend à s'organiser elle-même comme un réseau de connaissances et de compétences. Elle est une entité constituée de pôles de compétences qui gravitent autour d'un centre. Ces pôles forment comme un maillage mettant l'intelligence collective, les compétences individuelles, les savoirs convergents au service de projets communs. « Le pilote de réseau tend à prendre le pas sur le chef d'équipe projet ».
- La multiplication des projets : les projets se multiplient et sont générateurs de réseaux de durée, d'ampleur et de distance variés.
- Le défi croissant de l'hétérogénéité : les réseaux sont un moyen de synchroniser et gérer simultanément des collectifs de travail de plus en plus hétérogènes (âge, temps et durée de travail, compétences, capacités et modalités d'apprentissage, cultures, connaissances des outils techniques).

- Des gisements de performance et de productivité : tout comme le réseau favorise l'innovation, il sert la « qualité de l'organisation, de la communication, des interactions entre les opérations et entre les compétences ». La qualité des articulations et des interfaces est génératrice de capacités de « résilience », c'est-à-dire « la capacité à surmonter les crises, à en faire des opportunités de progrès ». L'investissement pour la formalisation et la capitalisation des expériences et des informations est une source de dynamisme et de croissance de l'entreprise.
- Les règles de l'art : les dispositifs collectifs de travail génèrent la construction de référentiels de normes et de règles adaptés et cohérents dans le cadre d'applications professionnelles spécifiques.
- Du global au local : afin d'améliorer leur réactivité et de se rapprocher de la réalité du terrain, les grandes entreprises décentrent les pouvoirs décisionnels pour les déléguer à des unités périphériques. Ce mode de gouvernance, ou pilotage horizontal, nécessite la mise en place de boucles courtes de décisions via des réseaux qui instaurent des références, langages et bonnes pratiques communs.
- Des prestations de qualité : la coordination par le travail en réseau accroît l'efficacité des processus. Une meilleure connaissance des dossiers clientèle ou patientèle, des usages et des usagers permettent à l'organisme professionnel de s'adapter rapidement aux changements de situations et de besoins.
- La mutation sociale : les générations nouvellement formées qui arrivent sur le marché du travail, rompues à l'utilisation du Web 2.0, ont une culture de la construction collective de connaissances plus spontanée que les générations précédentes. « Les entreprises et les organisations qui ne prendront pas la mesure de cette mutation sociale et culturelle risquent de perdre les plus qualifiés. »
- Les exigences croissantes de professionnalisation : faire des réseaux des lieux et des dispositifs de professionnalisation permet aux acteurs d'améliorer leurs compétences en comparant leurs pratiques à celles de leurs pairs et d'experts identifiés dans un domaine. Ils sont ainsi plus aptes à répondre aux exigences d'adaptabilité et d'autonomie des entreprises.
- Les alliances entre organismes professionnels : les « réseaux d'alliances » et de coopération sont un moyen pour les entreprises de faire face à la croissance de la compétitivité.
- Les progrès des technologies de l'information et de la communication (TIC) : facilité d'utilisation, performances technologiques en permanente amélioration, diversité des offres

d'application, diminution des coûts sont les raisons pour lesquelles de plus en plus d'organismes professionnels se dotent d'outils de partage des savoirs. Ceux-ci facilitent la mise en œuvre de dispositifs de réseaux, notamment entre des acteurs géographiquement éloignés comme c'est le cas du réseau de Culturethèque qui concerne notre étude.

1.1.4 Identification des différents types de réseaux

Les raisons d'existence des réseaux sont conditionnées par une multitude de situations : le ou les objectif(s) suivi(s), les différents modes d'organisation, le nombre de membres qui les composent, leur étendue, leur durée de vie. Ils sont innombrables et variés. Il est impossible d'en établir une typologie exhaustive dont les composantes seraient hermétiquement distinctes les unes des autres. Les quatre typologies identifiées dans cette partie sont une proposition simplifiée de réseaux caractérisés par une mission principale et non exclusive qui nous permettra d'avoir quelques repères. [26, LE BOTERF, p31]

– Les réseaux de support d'un acteur individuel ou collectif

Leur action est orientée vers le « support » de l'activité d'un acteur professionnel, que ce soit un individu ou un groupe d'individus. Dans notre partie précédente, nous évoquons la complexification croissante des scénarii professionnels, celle-ci nécessitant le déploiement de savoir-faire multiples. Or, il est de plus en plus difficile pour les professionnels de faire face seuls à ces situations ; c'est-à-dire, être compétents en ne comptant que sur leurs propres ressources. Ces « systèmes experts » constituent donc un moyen d'accéder aux informations, savoirs ou savoir-faire qu'ils pourront combiner avec ceux qu'ils possèdent pour être efficaces. Plus que de simples puits d'informations, il s'agit de réseaux de connaissances construites à partir d'expériences et d'apprentissages.

Ces réseaux peuvent être qualifiés d'hybrides, c'est-à-dire qu'ils sont constitués de personnes-ressources (les experts, les spécialistes, les collègues de travail) et de supports documentaires (banques de données, guides techniques, systèmes d'aide informatisés, etc.).

– Les réseaux d'action collective

Ce sont des réseaux qui sont au service non pas d'un acteur professionnel ou de bénéficiaires individuels mais d'une mission collective. Leur durée de vie correspond à celle de leur mission. Ils sont tournés vers « une finalité explicite de production ou d'action » (production de connaissances nouvelles, réalisation d'un projet opérationnel, réalisation d'un outil ou d'une méthode, etc.).

Le facteur de dynamisme et de cohérence de ces réseaux est la coopération entre leurs acteurs. L'interaction doit donc être maintenue par un pilotage efficace, qu'il soit vertical ou horizontal.

– Les réseaux de partage et de capitalisation des pratiques :

Comme pour les réseaux d'action collective, l'activité des réseaux de mutualisation est orientée vers un objectif, un résultat. Néanmoins, elles sont caractérisées par la spécificité de leur mission : « faire progresser les pratiques de chacun à partir de leur partage et de la création d'un savoir commun », ainsi que la construction de pratiques innovantes. Ils se mettent au service des pratiques individuelles et collectives grâce au partage des expériences de l'acteur-réseau et à sa capacité à conceptualiser et formaliser ce capital partagé.

« Ces réseaux peuvent aller jusqu'à constituer de véritables « communautés de pratiques ». Le concept de « communauté de pratique » trouve son origine dans les travaux de Jean Lave et d'Étienne Wenger de l'*Institute for Research on Learning* de Palo Alto. Cette appellation désigne les réseaux de professionnels ayant en commun un même domaine de spécialisation et un même intérêt pour partager, élaborer et diffuser du savoir et des connaissances. Une même passion pour une même expertise. » [26, LE BOTERF, p51]

La caractéristique principale de ces communautés est qu'elles ne s'inscrivent pas « dans le cadre habituel des structures hiérarchiques, des groupes-projets ou des réseaux officiels ». Cet aspect est à la fois leur force et leur fragilité. Elles reposent sur l'adhésion volontaire de membres issus de départements, services et structures différents, ce qui constitue leur source de richesse et de diversité. Mais, n'étant pas supervisées directement par la hiérarchie, elles peuvent avoir des difficultés à instaurer leur légitimité. Cela peut les mener à l'essoufflement, d'où l'importance d'identifier et structurer un mode de pilotage qui assurera leur pérennité.

– Les réseaux d'appui et d'apprentissage mutuel :

L'objectif de ces réseaux n'est pas la capitalisation des savoirs et savoir-faire ou la création d'un savoir commun. Ce sont des canaux d'aides réciproques dans lesquels les acteurs sont à la fois formateurs et formés, enseignants et apprenants. Ils ne répondent pas à des objectifs collectifs mais à des besoins individuels.

Ces types d'échanges favorisent la dynamisation d'apprentissage spontanée du réseau car ils modifient, en les valorisant, les perceptions que les acteurs ont les uns des autres. Par

l'apprentissage mutuel, enseignants et apprenants sont obligés de faire un point métacognitif sur leurs ressources afin de connaître leurs capacités de transmission et leurs besoins de formation. Ils doivent aussi faire preuve de recul sur leurs savoirs et de flexibilité face à leurs interlocuteurs:

« En échangeant des savoirs, on apprend sur sa propre façon de communiquer et d'expliquer. On découvre ses modes de transmission et on apprend à les adapter aux demandes des partenaires du réseau ». [26, LE BOTERF, p57]

Cette forme d'organisation de réseau constitue, parmi les quatre formes identifiées par Guy Le Boterf, celle qui construit le plus de lien social. « Ils construisent en permanence la démocratie au quotidien ».

1.1.5 Conditions de réussite

« La mise en coopération et en synergie des contributions individuelles se réalise rarement de façon spontanée et durable ». [26, LE BOTERF, p75] Il faut donc créer les conditions favorables à l'efficacité des réseaux et éviter les dérives bloquantes. Il s'agit de réguler les dynamismes qui se regroupent autour de ce que Luc Boltanski et Laurent Thévenot appellent la « cité », c'est-à-dire la grandeur commune au sein de laquelle l'instauration de conventions, de codes comportementaux permet les échanges et la coopération entre les individus.

Sans être exhaustif, on peut mettre en exergue quatre conditions de réussite du réseau :

1.1.5.1 Mettre en place un dispositif d'efficacité du collectif

Au travers de notre réflexion sur les différents types de réseaux qui existent, nous avons pu mettre en évidence le fait que ces dispositifs collectifs, en particulier lorsqu'ils sont mis en place dans un contexte décentré de la structure hiérarchique de l'organisme, sont susceptibles de s'essouffler, voire de disparaître, dans un cercle vicieux de manque d'activité et de désintéressement de la part des acteurs. Pour cette raison, quelle que soit la nature de ces réseaux, le dispositif engagé doit être adéquat dès leur création pour maintenir le dynamisme du collectif. Ce dynamisme passe par le pilotage et la rigueur de la coordination du réseau. On entend par là, la capacité des responsables du réseau à faire en sorte que tous les membres continuent de s'y intéresser et de coopérer entre eux, à rappeler les objectifs et à prendre des décisions pour faciliter les initiatives des membres. Mais la composante « pilotage » n'est pas la seule explication de l'efficacité des réseaux. Le dispositif doit aussi s'inscrire en adéquation avec le contexte général -social, technique, culturel, économique, etc.- dans lequel évolue le réseau.

Pierre-Michel Riccio, dans son étude intitulée « Vers un modèle d'efficience des collectifs » [8, RICCIO], s'interroge sur les moyens d'améliorer les performances des collectifs à travers la compréhension de leur fonctionnement. Si la notion de « collectif » y est comprise comme « structure » telle qu'une organisation, une entreprise ou une entité, les remarques de l'auteur nous paraissent pertinentes également pour les réseaux qui sont des formes d'organisation de collectifs. Dans son travail, où l'efficience est entendue comme « le rapport de la performance sur les moyens disponibles ou mobilisables », Pierre-Michel Riccio propose quatre dimensions d'investigation du collectif à prendre en compte [8, RICCIO] :

Les pratiques : « Nous envisageons les pratiques comme la première composante d'un concept plus large qui est celui d'utilisation. En première approche les pratiques peuvent être décomposées en deux parties : la capacité à faire (ou compétences) et le souhait de faire (ou volonté et motivation). Dès lors que nous nous intéressons à la question de l'efficience des collectifs dans un contexte de traitement semi-automatique (assisté par les TIC), la première question est de s'intéresser au potentiel des acteurs qui constituent ce collectif. Bien entendu, il n'est pas question ici de réinventer une cartographie exhaustive des savoir-faire individuels et des ressorts de la motivation, mais de s'appuyer sur les travaux reconnus, comme ceux réalisés par exemple dans le domaine des référentiels métiers, pour construire un modèle des pratiques individuelles (compétences et motivations). »

Les usages : « Les usages constituent pour nous la seconde composante de l'utilisation. Dans notre acception, les usages s'appuient sur l'ensemble des fonctions ou services mis à disposition des acteurs. Ceci pose la question des tâches, le concept de tâche désignant ce qu'un individu doit ou peut faire (Leplat & Hoc, 1983). La tâche peut être prescrite, c'est-à-dire imaginée et mise en place par l'autorité, ou effective, c'est-à-dire réellement effectuée par un individu dans le cadre de son activité. L'idée est ici d'appréhender l'ensemble des fonctions ou services « utilisables » par les acteurs. Les tâches prescrites ou effectives peuvent alors être juxtaposées aux activités pour comprendre l'impact de la contribution d'un individu aux objectifs de l'entreprise ou de l'organisation. »

La stratégie : piloter un collectif nécessite la mise en place d'une stratégie. Celle-ci « ne consiste plus à « programmer » l'ensemble des activités (une tâche = un opérateur), mais à ajuster l'ensemble des fonctions et services disponibles, et intervenir sur les pratiques ».

La régulation opérationnelle : « Arrêter une stratégie ne suffit pas, pour que le système soit efficace, il convient de réguler son fonctionnement en temps réel », autrement dit, il faut assurer son dynamisme pérenne.

1.1.5.2 Coordonner et coopérer

La coopération entre les acteurs est une condition *sine qua non* du bon fonctionnement d'un réseau. Mais la mise en coopération et en synergie des contributions individuelles se réalise rarement de façon spontanée et durable, et la qualité de la coordination, dont elle dépend, ne permet pas toujours d'assurer sa pérennité.

Dans son livre « Travailler en réseau et en partenariat », Guy Le Boterf fait appel à une métaphore usitée dans le langage anglo-saxon et qui illustre parfaitement notre propos : le *gardening management*. « De même que le jardinier ne tire pas sur les plantes pour les faire pousser, [...] le manager ne peut forcer les membres d'un réseau à coopérer. La « stratégie » du jardinier consiste à créer et à entretenir un environnement favorable aux plantes : traitement du sol, ventilation, ensoleillement, tuteurs... » [26, LE BOTERF, p75]. Coordonner est donc « un art », ou en tout cas un savoir-faire, qui consiste à réunir toutes les conditions favorables au maintien de la coopération entre les acteurs d'un réseau.

Mais quelles sont les conditions adéquates pour une bonne coopération entre les acteurs? Guy Le Boterf regroupe ces conditions dans 3 catégories :

le savoir coopérer, qui passe par le partage des mêmes codes de communication (langage et représentations communs), la capacité à exploiter l'expérience collective pour construire de la connaissance, la capacité à capitaliser cette connaissance et la conception d'outils communs au service de la coopération ;

le pouvoir coopérer, favorisé par la construction d'un dispositif adéquat. Il est déterminé par le choix d'un pilote, ou plutôt d'un chef d'orchestre capable de maintenir un pilotage collégial cohérent et une bonne répartition des ressources. Pouvoir coopérer nécessite aussi une définition claire des missions et objectifs à atteindre, la construction d'un référentiel commun (règles, méthodes, supports documentaires) et l'utilisation de technologies de l'information et de la communication adaptés à la situation ;

le vouloir coopérer qui repose sur la volonté d'adhésion des membres du réseau. Cette volonté peut être stimulée par une formalisation régulière du dynamisme et des résultats du travail collectif (visibilité de la valeur ajoutée, synthèse progressive des avancées, valorisation des contributions individuelles, rédaction et application d'une charte facilitant les relations de confiance). La qualité du pilotage est là encore un élément déterminant du « vouloir coopérer ». Enfin, un élément moins quantifiable et mesurable, mais tout aussi important, est la convivialité et la solidarité qui règnent dans le réseau.

1.1.5.3 Comprendre la logique du don et du contre-don

Le dynamisme de la coopération repose donc sur l'acceptation des individus à adhérer à un réseau et à s'investir dans une relation de partage informationnel et social avec les autres membres. L'équilibre de ce consentement tacite ne saurait être dissocié du concept ou « logique » du don et du contre-don [1, ALTER]. En donnant, une personne s'attend à recevoir, et inversement, en recevant, une personne est implicitement tenue de donner à son tour.

« [...] "(Envoyer et) renvoyer l'ascenseur" représente fondamentalement ce qui permet la coopération, mais échappe au contrat. » [1, ALTER, p12]

La coopération ne peut fonctionner sans une forme d'investissement personnel, une forme de don de soi, ou du moins de son savoir ou de ses connaissances. Les membres d'un réseau scellent entre eux une forme de relation d'endettement mutuel, d'engagement moral et social réciproque. Ils doivent accepter l'idée que la compétence est collective et qu'elle exige donc de savoir s'associer et échanger avec les autres. Et considérer que « transmettre une information que l'on possède ne constitue pas une perte mais une "créance informationnelle" sur celui qui la reçoit ». [26, LE BOTERF, p15]

1.1.5.4 Éviter les risques

La stratégie mise en place pour assurer l'efficacité d'une organisation en réseau dépend d'une part de la prise en compte des conditions évoquées dans les points précédents. Mais elle repose aussi sur une analyse et une gestion rigoureuse des risques relatifs à son activité, quelle que soit leur nature ou leur origine. Chaque projet est soumis à des risques potentiels qui sont propres à sa configuration. On peut cependant identifier un certain nombre de risques auxquels chaque projet peut être confronté et qu'il convient donc d'anticiper.

Guy Le Boterf répertorie neuf risques à éviter, dont on peut noter qu'ils sont chacun liés à la qualité de la coordination du réseau, à la capacité du pilote à maintenir le fonctionnement horizontal du réseau :

- Retomber dans un fonctionnement pyramidal ou hiérarchisé

La réussite d'un réseau s'illustre par l'efficacité de ses pratiques coopératives et sa capacité à construire un capital collectif. A l'inverse, il peut retomber dans un mode de pilotage vertical ou de coordination centralisée, calqué sur la structure pyramidale de l'organisation, où les initiatives passent systématiquement par le sommet et où les compétences sont

cloisonnées. « Ce risque de régression s'accroît lorsque le réseau éprouve des difficultés de fonctionnement. [...] la tentation est grande de faire "reprendre les choses en main" ».

– Laisser une ou des personnes prendre le pouvoir dans l'organisation

Ce risque est comparable au précédent. Il a des répercussions similaires. Dans ce cas de figure, un des acteurs du réseau, qui n'est pas forcément hiérarchiquement légitime, confisque le pouvoir à son profit, mettant sous sa dépendance les autres membres du réseau.

– Tomber dans une routine rédhibitoire

Le réseau doit être innovant, stimulant et inspirant. C'est à cette condition que ses membres y adhèrent et alimentent en retour son dynamisme. Le réseau n'est pas destiné à devenir un lieu du conformisme et de la pensée unique. Il doit être un espace de confrontation des idées et de créativité, faute de quoi il s'essouffle, voire disparaît.

– Faire du surplace, ne plus progresser

Ce risque est voisin du précédent. L'immobilisme dans le réseau est potentiellement la cause de sa disparition. Mais dans ce cas de figure, la volonté d'innover et la volonté des membres pour ce faire ne sont pas en cause. C'est le « piétinement », l'incapacité des membres à produire de la nouveauté et à faire avancer les projets, malgré tous leurs efforts et leur mobilisation, qui sont responsables de la régression du réseau.

« Les projets ne voient pas le jour ou s'enlisent, les décisions ne se prennent pas, les réunions tournent en rond, les priorités ne sont pas dégagées, les arbitrages tardent à venir [...]. Quand plusieurs points de vue se manifestent, on n'arrive pas à trancher ou à les dépasser par des synthèses constructives. Le réseau est atteint de paralysie. Son organisation se grippe. La variété n'engendre que la divergence. Les initiatives se contredisent. » [26, LE BOTERF, p66]

– Tomber dans l'excès de productivité

L'hyperproductivité fragilise le réseau. Malgré sa richesse et son dynamisme, elle peut être la cause d'une surabondance ingérable et impossible à structurer et à exploiter. Cette situation provoque le mécontentement puis le désinvestissement des membres qui ne voient pas l'aboutissement de leurs contributions. « L'organisation et le pilotage y seront dénoncés au nom de l'efficacité : ils seront perçus comme "n'étant pas à la hauteur". Dépassés. » [26, LE BOTERF, p67]

– Ne pas adapter les contenus

« Ce risque est très fréquent dans les réseaux de mutualisation ou de capitalisation des pratiques professionnelles. Il consiste à croire que la mutualisation se limite à un simple échange de descriptifs ». [26, LE BOTERF, p68] Partager des connaissances et des savoirs ne signifie pas qu'ils peuvent être utilisables tels qu'ils ont été construits dans un scénario dont la configuration diffère de celui d'origine. Il est nécessaire d'adapter, de transformer l'information pour qu'elle puisse être exploitée dans un autre contexte. Cette transformation peut, de plus, permettre de l'enrichir et d'y apporter une plus-value.

– Ne pas interagir suffisamment

Un réseau est fondé sur l'interaction et la mise en synergie des savoirs, connaissances et compétences. Si les acteurs du réseau se contentent de cloisonner et additionner des compétences, ils ne sont plus en capacité d'enrichir l'information et de produire de la valeur ajoutée. Ils entrent alors dans des « schémas classiques de la division du travail ».

– Subir le dilemme de l'injonction paradoxale

L'injonction paradoxale -ou la double contrainte- exprime deux contraintes qui s'opposent, l'obligation de chacune contenant une interdiction de l'autre, ce qui rend la situation *a priori* insoluble. Une personne qui subit une situation d'injonction paradoxale est dans l'obligation d'effectuer une tâche ou d'adopter un comportement et en est simultanément empêchée.

« Il n'est pas rare que le travail en réseau ressemble à cette situation. Il est forcément demandé à un ensemble de personnes de travailler en réseau, tout en les mettant dans des conditions qui ne permettent pas de la faire : maintien des relations hiérarchiques et de pouvoir centralisé, règles limitant les communications directes, organisation du travail taylorienne, manque de temps pour les rencontres, absence d'une fonction et des moyens de pilotage, absence totale de financement, imposition des règles de fonctionnement... La contradiction est souvent difficile à vivre. Le réseau vit en tension permanente, l'agressivité est prête à surgir, le repli sur soi revient au galop. » [26, LE BOTERF, p69]

– Détourner les bénéfices de la coopération à la faveur d'un petit nombre d'individus

Ce risque correspond à ce que Guy le Boterf appelle « le pillage ».

« Les réseaux peuvent faire le lit des prédateurs. Il est malheureusement fréquent de constater que certains membres du réseau ne jouent pas le jeu de la franche coopération. » [26, LE BOTERF, p71]

Certaines personnes détournent les bénéfices du travail collectif à leur avantage exclusif, et, au contraire, se déchargent de toute responsabilité lorsqu'il s'agit d'assumer les échecs. Ces comportements entraînent des effets négatifs et néfastes pour le réseau (démotivation, perte des relations de confiance, désaffections, rétention de l'information, etc.).

« Développer le travail en réseau suppose d'être en état de veille permanent pour éviter les dérives. » [26, LE BOTERF, p72]

1.2 Optimiser le partage et la capitalisation des connaissances

Le concept de *knowledge management*, en français gestion de la connaissance, est apparu au début des années 2000. A l'heure où la capitalisation de la connaissance est considérée comme une richesse des entreprises, de nombreux outils techniques sont créés pour favoriser une optimisation de leurs dispositifs. L'un des objectifs de la plate-forme d'échanges des acteurs de Culturethèque étant l'organisation et la gestion des connaissances et savoirs du réseau, il semble indispensable de développer les trois points qui suivent : définir le knowledge management, revenir sur ses enjeux et identifier quelques outils, ceux-là même qui ont été envisagés pour le réseau.

1.2.1 Définition et enjeux de la gestion des connaissances

1.2.1.1 Une définition du knowledge management

Le premier élément essentiel à envisager si l'on s'intéresse à ce qu'est la « gestion des connaissances » est la difficulté à en faire une définition exhaustive compte tenu de la multitude et la complexité des concepts qu'elle englobe.

« Gilles Balmisse fait état d'un certain nombre de confusions dans l'emploi des termes *knowledge management* ou gestion des connaissances. On ne peut qu'y souscrire, tant ils sont souvent employés de manière inappropriée ou incomplète. Les multiples définitions qui sont données à l'heure actuelle ne font qu'entretenir cette confusion : à les lire, tout le monde, ou presque, fait de la "gestion des connaissances" ». [9, ACCART]

Cette confusion tient, entre autres, à la différenciation qui doit être faite entre la gestion de l'information et la gestion des connaissances. Dans la notion de gestion de l'information, on

entend l'ensemble des activités de collecte, d'organisation, d'analyse, de contextualisation et de diffusion ou redistribution de données, de messages et de contenus déjà construits et codés dans un langage compréhensible et sur des supports lisibles par toutes les personnes auxquelles ils sont destinés. L'information est créée à partir de la compréhension de relations qui existent entre les données qui la composent, mais elle a une nature statique qui s'oppose au processus dynamique de construction de la connaissance, celle-ci étant créée à travers l'interaction sociale existant entre les individus et les organisations, comme le montre le modèle de Nonaka présenté plus loin. La gestion des connaissances est orientée vers la capitalisation et l'exploitation des savoirs, vers la transformation de savoir-faire individuels en des savoir-faire collectifs. La connaissance peut se construire à partir de la réflexion sur des informations provenant de sources diverses et sur les moyens d'articuler ces informations.

Dans le cadre de notre étude sur la dynamisation du réseau de Culturethèque, s'il est évidemment question de diffuser de l'information, notre problématique est principalement axée sur la mise en place d'un dispositif susceptible d'impulser de la réflexion autour de cette information, d'une part, et d'identifier, analyser et partager les connaissances des membres d'autre part. Nous resterons donc focalisés sur le concept de *knowledge management*. Comme Jean-Philippe Accart, précédemment cité, nous nous intéresserons en fil conducteur à l'interprétation qu'en fait Gilles Balmisse pour en saisir une définition, car « son approche [...] englobe non seulement les technologies et les outils, , mais également la recherche d'information, son exploitation, sa structuration et sa diffusion » ; et car, « une grande partie de l'ouvrage est consacrée à l'exposé des technologies qui permettent d'exploiter les connaissances » [9, ACCART]. Nous garderons en considération le fait que Gilles Balmisse, étant consultant NTIC³ dans une banque, est un praticien et non un chercheur en sciences de l'information ou d'autres disciplines spécialisées. Une analyse plus approfondie du concept de *knowledge management* nécessiterait de se tourner vers des travaux de recherche issus de ces disciplines.

Gilles Balmisse apporte un éclairage sur un concept appliqué directement sur le terrain qui nous intéressera particulièrement pour notre étude sur la création d'une plate-forme d'échanges à l'Institut français.

Il caractérise le *knowledge management* comme la gestion du capital intellectuel d'une organisation.

3 Nouvelles technologies de l'information et de la communication

« Le *knowledge management* peut être défini comme étant une démarche de gestion systématique des savoirs, des savoir-faire et des compétences des collaborateurs, des clients, des fournisseurs et des partenaires dans le but d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs de croissance ». [10, BALMISSE, p4]

Plusieurs informations sont à noter dans cette définition :

- gestion systématique des savoirs : le knowledge management implique le déploiement d'un dispositif soutenu, régulier et exhaustif de la façon la plus optimale possible ;
- savoir-faire et compétences : « le knowledge management doit s'attacher à gérer et valoriser les deux formes de connaissances : explicites⁴ et tacites⁵. De manière imagée, cela entraîne l'organisation à traiter les stocks comme des flux ». [10, BALMISSE, p4] Un des modèles de gestion de la connaissance, le modèle de Nonaka, identifie quatre modes de création et de transformation de la connaissance⁶ :

4 Les connaissances explicites sont facilement codifiées, énoncées, communiquées. Dans une organisation, elles sont stockées dans les bases de données, les procédures standards, les manuels, etc.

5 Les connaissances tacites sont définies comme des savoirs intuitifs complexes à formaliser et communiquer par le langage. Le support de ces connaissances est l'individu.

6 [14, SERROUR]

Mode de transformation	Connaissances mobilisées	Définition
Socialisation	Transformation de connaissances tacites en connaissances tacites	Partage de la connaissance par l'expérience. La connaissance se transforme par l'observation et l'imitation.
Externalisation	Transformation de connaissances tacites en connaissances explicites	Formalisation de la connaissance tacite. Cela se fait par le recueil du savoir-faire des individus et leur transcription sous une forme mémorisable.
Combinaison	Transformation de connaissances explicites en connaissances explicites	Décomposition d'une connaissance explicite en plusieurs connaissances élémentaires.
Intériorisation	Transformation de connaissances explicites en connaissances tacites	Verbalisation ou mise sous forme de documents, manuels, etc. de la connaissance explicite. Une formation est une intériorisation de la connaissance.

Tableau 1 - Modèle de Nonaka de transformation de la connaissance

- implication des collaborateurs, partenaires, clients, fournisseurs : « Une démarche de *knowledge management* n'influe pas uniquement sur l'organisation en interne mais elle intègre l'entreprise étendue ». [10, BALMISSE, p4] Les acteurs externes à la structure hiérarchique de l'organisation apportent aussi des connaissances qui doivent être mobilisées.
- atteindre des objectifs : le *knowledge management* n'est pas une fin en soi. On ne met pas en place un dispositif dans le but unique de gérer de la connaissance, mais pour atteindre des objectifs. Ces objectifs peuvent varier en fonction du contexte et du point de vue adopté.

La gestion des savoirs ne se limite pas à la structuration et la réexploitation d'une information brute. Elle comprend la mise en œuvre de dispositifs pour le traitement, l'enrichissement et l'exploitation de cette information. Celle-ci devenant une valeur ajoutée et une aide à la décision pour l'organisation. « Elle ne donne pas simplement accès aux informations disponibles, mais elle permet aux collaborateurs de communiquer et d'échanger leurs points de vue et leurs expériences. » [10, BALMISSE, p3]

L'organisation qui met en place une démarche de gestion des connaissances doit décider d'une stratégie qui définira la meilleure manière d'utiliser le capital intellectuel afin de

répondre aux objectifs fixés. Cette stratégie est ensuite le point de départ du déploiement des applications -humaines et techniques- qui permettront son fonctionnement.

1.2.1.2 Enjeux du *knowledge management*

La gestion de la connaissance s'est affirmée comme un enjeu majeur des organisations en réponse à des problèmes identifiés récurrents, responsables potentiels de dysfonctionnements : perte de savoirs et de savoir-faire suite au départ d'acteurs clés ; difficulté à obtenir les bonnes informations du fait de la désorganisation des savoirs et des expertises ; mauvaises communication et circulation de l'information ; répétitions des erreurs par méconnaissance des bonnes pratiques.

Gilles Balmisse identifie quatre leviers permettant de mobiliser les connaissances de façon efficace et performante, et sur lesquels les organisations s'appuient [10, BALMISSE, p6] :

- L'accès à l'information : cette composante est essentielle pour assurer une meilleure circulation des connaissances et créer une bonne dynamique de partage. L'échange informationnel est le support incontournable d'un dispositif de *knowledge management* efficace ;
- La gestion du capital humain : le capital humain est une des richesses que l'organisation doit valoriser. Il regroupe les connaissances, expériences, compétences qu'un individu accumule au cours de son activité professionnelle. La capitalisation et le partage de ces savoirs et savoir-faire sont un moyen d'amélioration des compétences individuelles (les collaborateurs, les partenaires, etc.) et collectives. Ils permettent une transmission maîtrisée des compétences clés et une anticipation des pertes potentielles de connaissance. « Une véritable gestion des ressources humaines permet également de développer et valoriser les savoir-faire stratégiques, de favoriser la polyvalence et la mobilité interne, etc. » [10, BALMISSE, p7].
- La capitalisation et le partage des retours d'expérience : cette composante est une solution *sine qua non* aux risques de répétition des erreurs déjà commises par le passé. Elle permet également de éviter la reproduction d'actions déjà effectuées, donc les doublons, et de favoriser l'application des meilleures pratiques.
- La compréhension de l'environnement de l'organisation : une meilleure connaissance du contexte stratégique, concurrentiel, économique et des attentes des partenaires et des clients permet à l'organisation de mieux anticiper ses comportements et les décisions qu'elle doit prendre pour se développer.

1.2.1.3 Sécurité des données

En mettant en place un dispositif de *knowledge management* facilitant la circulation de l'information, l'organisation s'expose à des risques susceptibles de la fragiliser : perte, manipulation, vol des données. Dès lors, la sécurité et la protection de ces données deviennent un enjeu majeur de sa politique de développement. Tout en mettant en place des dispositifs aptes à rendre la connaissance disponible aux utilisateurs habilités, elle doit aussi garantir la préservation de l'intégrité des informations et leur confidentialité. Aussi, une organisation qui engage une démarche de gestion de la connaissance doit anticiper sur les risques potentiels en édictant des règles de sécurité adaptées à la situation et en instaurant un dispositif adéquat.

« Un dispositif de sécurité de l'information est un ensemble d'éléments concrets, tels que des logiciels de contrôle d'accès ou des anti-virus, mais surtout des procédures et une organisation qui se traduisent par des éléments plus discrets tels que les habitudes personnelles des usagers ». [10, BALMISSE, p48]

Les risques potentiels sont majoritairement d'origine humaine. Ils peuvent être externes, comme les attaques de pirates. Mais ils sont avant tout internes et proviennent des habitudes personnelles des usagers. Les organisations doivent prévenir ces risques en :

- déployant des dispositifs de sensibilisation des personnels et usagers à la protection des informations qu'ils manipulent ;
- mettant en place un contrôle d'accès individuel, celui-ci passant par des systèmes d'authentification des utilisateurs et la gestion des droits d'accès aux applications.

La mise en place de systèmes de sauvegarde de l'information permet de prévenir les risques pouvant être d'origine humaine et techniques (par exemple virales).

Notons l'existence de normes spécifiques auxquelles les organisations peuvent se référer telles que la norme ISO/CEI 27002 ou « Code de bonnes pratiques pour la gestion de la sécurité de l'information ». Cette norme regroupe 133 mesures de bonnes pratiques, sans caractère obligatoire, destinées aux structures responsables de la mise en place ou du maintien d'un SMSI (Système de management de la sécurité de l'information). Elle édicte des préconisations non seulement sur l'aspect technique des dispositifs, mais aussi sur les aspects organisationnels, sociaux et juridiques de la sécurité de l'information.

1.2.2 Typologie des outils de gestion des connaissances

Les outils technologiques spécialisés dans la gestion des connaissances occupent une part importante dans la mise en œuvre de stratégies de *knowledge management* d'une organisation. Aurélie Dudezert nous rappelle que:

« Le système de gestion de la connaissance ou SGC est un concept apparu au milieu des années 2000, au commencement de l'essor des pratiques de management des connaissances dans les organisations. Comme son nom l'indique, ce concept repose sur l'idée que l'on peut définir un système, c'est-à-dire un cadre, permettant de gérer les connaissances organisationnelles. Comme tout système, le système de gestion des connaissances est en interaction avec son environnement et avec d'autres systèmes organisationnels. » [13, DUDEZERT, p39]

L'offre logicielle proposant des supports aux systèmes de gestion des connaissances s'est considérablement développée depuis lors. Riche et complexe, elle fournit des possibilités croissantes d'adaptabilité aux objectifs et aux besoins des organisations. « Ces technologies permettent d'améliorer l'information disponible sur les connaissances de l'organisation, mais aussi la circulation des flux d'informations sur les connaissances ». [13, DUDEZERT, p39]

Dans son « Guide des outils du knowledge management » [10, BALMISSE], Gilles Balmisse propose une typologie des outils permettant la circulation des flux informationnels dont il distingue cinq fonctionnalités principales, résumées par Aurélie Dudezert [13, DUDEZERT, p39] :

- le classement et la structuration de l'information (*knowledge bases*, ou bases de connaissances). Cette fonctionnalité est fondée souvent sur les technologies de gestion électronique des documents (GED) ;
- la recherche d'information avec les moteurs de recherche. L'enjeu de ces moteurs est de fournir le plus rapidement possible l'information la plus pertinente pour l'utilisateur ;
- la découverte/création d'informations (*text mining*). Il s'agit ici de présenter l'information de manière à faciliter son analyse. Des outils de visualisation (cartes, graphiques,...) ou de résumés automatiques sont souvent mobilisés ;
- l'échange d'information synchrone ou asynchrone (chat, email, microblogging, webconférence,...) ;

- la localisation d'expertises et de technologies d'analyse des réseaux sociaux. Pour cela, les technologies utilisées permettent de créer des profils individuels, des mises en relation et des traitements statistiques de proximité.

On peut distinguer deux catégories principales d'outils de gestion de la connaissance :

- les outils de gestion des connaissances explicites qui permettent le classement et la structuration de l'information dans des répertoires dédiés (GED, outils de gestion d'ontologies, etc.) ;
- les outils de gestion des connaissances tacites qui permettent de gérer les interactions entre les individus et de mobiliser et capitaliser les informations qu'ils diffusent (plates-formes collaboratives, messageries instantanées).

Compte tenu des besoins croissants des organisations, de nombreux outils hybrides, les plates-formes intégrées de *knowledge management*, offrent des fonctionnalités issues des deux catégories que nous venons de citer. Ces logiciels, selon les offres, permettent la gestion à la fois des contenus, de la collaboration, des processus. On peut citer parmi eux les suites web 2.0 : les wikis, les blogs, les réseaux sociaux.

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéresserons particulièrement à quatre types d'outils dont j'ai réalisé une étude comparative pour l'Institut français⁷ : les réseaux sociaux d'entreprise (RSE), les forums, les blogs et les wikis.

1.2.2.1 Les réseaux sociaux d'entreprise

Le réseau social d'entreprise (RSE) est le terme couramment employé pour désigner une plate-forme applicative permettant de regrouper les personnes physiques ou morales d'une communauté, d'une organisation. Il « se structure et existe de par les membres de la communauté [et son] contenu est fourni par ces mêmes membres. Avec l'opportunité de contribuer à la connaissance collective »⁸. Le RSE est différent d'un intranet qui s'articule autour du partage dans une organisation des systèmes d'informations et systèmes opérationnels et dont les émetteurs sont des personnes désignées comme porteuses de voix dans l'organisation (ex: Directeur des ressources humaines, etc.). Dans un RSE, tous les

7 Annexe n°3

8 SMAOUI Amine. Différences intranet, intranet collaboratif et RSE. Journal du Net, 2014. Disponible sur <<http://www.journaldunet.com/solutions/expert/56976/differences-intranet-intranet-collaboratif-et-rse.shtml>> [consulté le 15 septembre 2014]

acteurs sont des émetteurs potentiels, l'objectif étant de « promouvoir la connaissance de bas en haut, et de ne pas créer des silos d'informations »⁹.

Les réseaux sociaux d'entreprises ont été créés à l'image des grands réseaux publics (tels que Facebook). Ils sont notamment basés sur la possibilité de consulter des fiches de profils permettant de mettre en valeur et identifier les compétences et spécialités d'expertises des collaborateurs. Le mur de suivi d'actualité permet d'avoir une vision panoramique et suivie des activités de son écosystème.

En fonction des offres, les RSE sont caractérisés notamment par la possibilité : de créer des espaces de discussions publics ou privés ; de gérer les flux (créations d'alertes, etc.) ; de gérer un profil et ses favoris ; de poster des messages et d'y ajouter des pièces jointes ; d'une gestion calendaire et documentaire ; de stocker et structurer des documents.

Les RSE sont sécurisés et sont tenus de garantir la protection des données.

On peut citer, parmi les nombreuses offres qui existent sur le marché, des logiciels tels que Jamespot, Knowledge Plaza ou Yammer.

1.2.2.2 Les forums

Le forum est un espace de discussions, généralement public, mais qui peut être utilisé dans un cadre privé, c'est-à-dire que sa consultation est conditionnée par l'authentification des personnes. Les forums permettent une communication asynchrone, ce qui les distingue de la messagerie instantanée. Les discussions s'y développent sous forme de « fils » de messages à publication instantanée ou différée, selon le mode de modération choisi. Ils permettent, par la publication de l'ensemble des réponses qui sont apportées à une question et par leur structuration facilitant la recherche, de faire bénéficier à l'ensemble d'une communauté de l'expérience et de l'expertise des membres du réseau.

Certains forums offrent des possibilités de stockage documentaire et d'extraction de ces documents par les membres.

A titre d'exemple, le forum *Agorabib*¹⁰ est une plate-forme d'échanges créée par l'Association des bibliothécaires de France qui fait référence dans son domaine d'expertise. Il permet d'accéder aux questions/réponses des adhérents par différentes entrées : par classement thématique, par recherche, par dates, par popularité, par tags. Une fonctionnalité de suivi de

9 idem

10 ASSOCIATION DES BIBLIOTHECAIRES DE FRANCE. Agorabib, le forum des professionnels des bibliothèques et de la documentation [en ligne]. Disponible sur <<http://www.agorabib.fr>> [consulté le 20 septembre 2014]

flux (flux RSS¹¹) permet aux adhérents de recevoir des alertes d'activité du forum. Enfin, les personnes inscrites et authentifiées du forum peuvent télécharger les documents qui sont mis à leur disposition.

1.2.2.3 Les blogs

Aussi appelé « cybercarnet » ou « bloc-note », le blog est un site web public ou privé qui permet à des auteurs authentifiés une publication antéchronologique d'articles ou « billets » via un système de gestion des contenus. Il est possible d'enrichir ces articles de liens hypertextes et d'éléments multimédia (images, vidéos, documents audio). Le concept de blog est basé sur la possibilité de commenter les billets et de répondre à ces commentaires. Le principe de modération, au choix, permet aux personnes habilitées (le ou les modérateurs(s)) de censurer certains contenus ou d'autoriser leur publication. Les contenus des blogs sont accessibles via plusieurs types d'entrées : affichage chronologique ou antéchronologique, recherche par périodes de publication, billets les plus lus, moteur de recherche interne, tags, navigation dans des rubriques. Les personnes reliées à un blog ont la possibilité de suivre régulièrement son activité via une souscription à des fils de syndication (fils RSS ou Atom).

Les blogs sont des médiums adéquats pour stimuler le regroupement d'experts autour d'une thématique et d'un sujet impulsé par le rédacteur du billet. Ils sont aussi des espaces de développement de pratiques collaboratives et de co-construction de connaissances dans un espace défini. De nombreuses organisations ou entreprises sont dotées d'un ou de blog(s) public(s) ou à usage interne parallèlement à leur site Web officiel. Ils permettent, lorsqu'ils sont privés, une communication moins officielle et en temps réel entre les collaborateurs d'un réseau.

1.2.2.4 Les wikis

Le wiki est un site Web dynamique sans architecture apparente, public ou privé, dont les fonctionnalités sont articulées pour l'écriture et l'illustration collaboratives ou coopératives des contenus des pages. Les visiteurs, authentifiés ou non selon les règles établies dans le wiki, peuvent modifier les pages en utilisant un langage de balisage ou via une interface d'édition WYSIWYG¹².

11 RSS : really simple syndication.

12 WYSIWYG : *What You See Is What You Get*, en français *Ce que vous voyez est ce que vous obtenez*. Une interface WYSIWYG permet de composer virtuellement le résultat voulu. L'utilisateur voit à l'écran ce que sera le résultat final.

« Les wikis favorisent la création d'hyperliens en simplifiant l'écriture et en n'imposant aucune contrainte organisationnelle. Ainsi, chaque page web contient de nombreux liens qui la relient à d'autres pages, sans structure hiérarchique apparente. Il existe des fonctionnalités pour classer, ou plus précisément retrouver les pages, mais elles ne sont pas indispensables. Le wiki devient donc un foisonnement de pages mises au même niveau et reliées les unes aux autres, selon la logique propre au contenu de chacune d'entre elles. »¹³

Contrairement aux blogs, qui favorisent la voix d'un individu ou d'un groupement, ou aux forums, qui sont une suite de conversations administrées par un modérateur, les wikis sont des projets évolutifs dans leur contenu et dans leur forme dont toute la communauté est responsable. Ils matérialisent la voix d'un groupe portant des intérêts communs.

13 WIKIPEDIA. Wiki [en ligne]. 2014. Disponible sur <<http://fr.wikipedia.org/wiki/Wiki>> [consulté le 20 septembre 2014]

2 Quelles sont les spécificités des réseaux documentaires ?

Culturethèque étant une bibliothèque numérique, elle est gérée principalement par une communauté de professionnels de l'information et de la documentation qui œuvrent pour son efficacité, celle-ci devant être appuyée par son futur outil collaboratif. Si les points que nous avons précédemment abordés nous ont apporté des informations essentielles sur les réseaux, il est également nécessaire de comprendre quelles spécificités les réseaux documentaires et leurs missions revêtent. C'est ce à quoi nous nous appliquerons dans cette partie, et cela à la lumière d'exemples concrets, notamment celui du réseau de coopération de la Bibliothèque nationale de France et celui de l'Institut Goethe, dont les missions sont proches de celles de l'Institut français.

2.1 Définition et enjeux des réseaux documentaires

2.1.1 Origine des réseaux documentaires

L'organisation du travail en réseau, si elle a des résonances fortement « cybernétiques » aujourd'hui, est pourtant née des premiers réseaux documentaires initiés dès la fin du 19^e siècle par Paul Otlet et Henri La Fontaine. Leur invention de la CDU (classification décimale universelle) en 1895 s'inscrivait dans un projet de construction d'un « Livre universel du savoir » et la volonté de construire une société-monde grâce au partage des connaissances et à l'accès au savoir. Ce projet ne pouvait être efficace sans la mise en place d'un dispositif favorisant un travail coopératif national et international.

« Dès 1908, le mot de « réseau » apparaît dans le domaine à l'occasion de la Conférence internationale de bibliographie et de documentation organisée à Bruxelles : "Les résultats de la coopération universelle doivent être mis à la plus large disposition de tous. C'est pourquoi l'organisation doit couvrir tous les pays d'un vaste réseau de services de documentation, établis dans tous les grands centres, par des groupes autonomes [...], adhérant à un plan d'ensemble et le réalisant, selon les méthodes unifiées." » [27, MATTELART]

Ce projet de construction collaborative d'un répertoire bibliographique mondial de référence, orienté vers la diffusion universelle des connaissances et le service aux personnes, est en quelque sorte l'emblème et la genèse « du lien originel entre la documentation et le réseau » [22, CHARTRON, p24]. Certains des projets piliers qui ont vu le jour dans le

courant du 20e siècle à nos jours sont dans la lignée de cette notion de partage des savoirs, tout en s'inscrivant dans l'évolution politique et technologique de leur époque. Dans son article « Réseaux et documentation, un lien originel à revisiter » [22, CHARTRON, p24], Ghislaine Chartron met en perspective l'importance des réseaux créés à partir de la deuxième moitié du 20e siècle:

« Au cours des années 60, face au développement de l'informatique, des réseaux physiques et de la production documentaire, les coopérations documentaires qui se multiplient sont soutenues par des politiques publiques affirmées. Il s'agit de répartir des tâches de collecte, de sélection, d'analyse, de saisie entre plusieurs centres de documentation, d'établir un langage documentaire commun. »

En parallèle des multiples dispositifs de catalogage partagé mis en place par les bibliothèques, de nombreux réseaux sectoriels ont été créés qui permettaient l'organisation et la structuration des savoirs spécialisés: internationaux comme l'Inis (International Nuclear Information System) piloté par l'Agence internationale pour l'énergie atomique ; nationaux comme Urbamet, association française de partage des connaissances des professionnels de l'urbanisme, de l'habitat et des déplacements.

Dans le même temps, des dispositifs de services aux bibliothèques destinés à offrir un meilleur accès du public aux informations et à en réduire le coût étaient mis en place, dont les États-Unis sont souvent les précurseurs. Notamment, l'OCLC (*Online Computer Library Center*), organisation mondiale à but non lucratif, a été créé en 1967 « pour offrir des services mutualisés aux bibliothèques » [22, CHARTRON, p25]. L'OCLC et ses bibliothèques membres produisent le plus grand OPAC (*Online public access catalog*¹⁴) du monde, *WorldCat*. OCLC est également à l'origine de deux dispositifs majeurs. En 1995, l'organisation a mis au point le format descriptif de métadonnées *Dublin Core*. Elle est également l'initiatrice de *QuestionPoint*, un service de gestion de référence destiné à faciliter l'interaction avec les utilisateurs des bibliothèques. Ce service est notamment utilisé par le service de référence virtuel *SindBad* mis au point par la BnF et par le réseau coopératif de réponse à distance des bibliothèques de lectures françaises *BiblioSésame*.

Des initiatives relocalisées à des échelles nationales destinées à s'émanciper des services américains ont été instaurées notamment en Europe. « En France, durant les années 80-90, les pouvoirs publics [ont soutenu] la création d'outils collectifs. » [22, CHARTRON, p25]. Citons le Catalogue Collectif national des publications en série (CCN) et le langage d'indexation RAMEAU (Répertoire d'autorité matière encyclopédique et alphabétique unifié)

14 Un OPAC est un catalogue de bibliothèque accessible en ligne

créé par la Direction des bibliothèques, des musées et de l'information scientifique et technique (DBMIST).

« En 1994, apparaît l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur chargée de développer le système documentaire universitaire dont le catalogue Sudoc sera l'un des principaux chantiers d'ampleur nationale. » [22, CHARTRON, p25]

Nous ne ferons pas de liste à la Prévert des initiatives multiples qui existent. Celles-ci ont été en grande partie facilitées par les technologies.

2.1.2 Impact du numérique sur les réseaux documentaires

Les réseaux documentaires ont dû composer avec les évolutions technologiques, sociales et économiques impulsées en partie par le numérique. Ghislaine Chartron nous rappelle que:

« Si les réseaux documentaires représentent toujours "un ensemble d'entités documentaires qui s'associent selon des critères variés pour collaborer à des objectifs communs, comme par exemple un catalogue collectif, une banque de données établie par plusieurs producteurs, un dispositif de prêts entre bibliothèques, un réseau de lecture publique¹⁵", la question majeure devient celle des objectifs communs à partager dans un contexte où les périmètres changent au niveau de l'information à traiter (interne-externe), des modes de production, de l'architecture, des services, des territoires politiques concernés et des besoins des usagers. Les missions traditionnelles perdurent mais les modalités évoluent, les techniques pour y parvenir changent, les services se déploient dans des territoires différents.» [22, CHARTRON, p25]

Depuis le début des années 2000, le web 2.0 a considérablement modifié la structure des réseaux et les modes de communications entre les utilisateurs. Alors que le Web 1.0, initié par Tim Berners Lee au début des années 90 pour le CERN, est le web de « l'hypertexte mondial en réseau » [19, CHARTRON] consulté par des utilisateurs passifs, le web 2.0 est celui de l'interaction et de la collaboration. Il est caractérisé par la multiplication d'outils collaboratifs mis à disposition des internautes : forums, blogs, réseaux sociaux. C'est un « "web social" où la légitimité se redistribue et se partage avec les internautes. L'horizontalité du web est introduite et compose désormais avec la logique descendante » [19, CHARTRON].

15 Vocabulaire de l'ADBS 2004

Ce changement de paradigme a impulsé une modification des périmètres d'action des réseaux:

- une redéfinition des services documentaires : les bibliothèques ont composé avec les compétences de leurs utilisateurs, souvent familiarisés avec les outils collaboratifs, et l'apparition d'un panel élargi d'applications logicielles en intégrant dans leur offre de service des possibilités d'interaction avec les internautes : « Opacs intégrant les commentaires d'utilisateurs [...], présence de la bibliothèque sur les réseaux sociaux de leurs usagers de type Facebook » [19, CHARTRON] ou Twitter, intégration de modules de « questions au bibliothécaire », etc. Les besoins des utilisateurs sont pris en compte et doivent être intégrés dans les flux des réseaux ;
- une redéfinition de l'intermédiation : « [...] la valeur de l'intermédiation se dissimule désormais dans la performance et l'adéquation [des] outils [ayant facilité la communication entre clients et fournisseurs], la formation des usagers, la sélection et la production de contenus. L'intermédiation est devenue plus transparente. Sa valeur se redistribue notamment entre : l'intégration, l'élaboration de catalogues élargis de contenus ; l'usabilité de ces plateformes ; le référencement optimum des contenus sur le réseau ; l'évolution des fonctionnalités en synergie avec les pratiques ; l'animation des communautés pour motiver le partage d'information [...], la négociation de contrats pour les contenus payants [à l'exemple du Réseau Couperin, expert négociateur des ressources documentaires électroniques pour ses membres], la qualité des contenus diffusés, etc. » [22, CHARTRON, p47];
- un décloisonnement des réseaux de métiers : « les réseaux documentaires se croisent avec d'autres types de réseaux au travail, notamment les chargés TIC, les responsables des services numériques. Le travail en réseau devient une forme organisationnelle générale prônée par les ressources humaines pour plusieurs raisons : " Mobiliser l'intelligence collective face à des situations de plus en plus complexes ; répondre aux exigences croissantes de l'innovation nécessitant de savoir combiner des ressources diversifiées ; besoins d'anticipation et de veille entraînant le recours au captage et au traitement de multiples informations ; partager ou transférer des pratiques innovantes"¹⁶ ». [22, CHARTRON, p25]

16 [26, LE BOTERF]

Enfin, le web 3.0, encore mal défini aujourd'hui, ouvre de nouvelles perspectives et invite à une nouvelle définition des périmètres d'action des réseaux documentaires. Il tend vers une « libération » des données et un affranchissement des utilisateurs de leurs systèmes d'exploitation, logiciels et matériels : le *cloud computing* (ou l'informatique dans les nuages) qui permet d'utiliser les applications et les capacités de stockage de serveurs distants ; le web sémantique et le *linked data* qui visent à favoriser l'interaction et l'interopérabilité des données.

2.1.3 Interopérabilité des données

Dans ce contexte de partage, la création de modèles d'échanges de données et d'interopérabilité, c'est-à-dire « la capacité de deux ou plusieurs systèmes informatiques distincts à réagir entre eux » [18, BERMES, p29], est une problématique centrale.

« La navigation des internautes n'étant pas bornée par des frontières symboliques entre les sites des différentes bibliothèques, le besoin de construction de passerelles se fait particulièrement sentir, et c'est ce qui a conduit à mettre l'interopérabilité au premier plan des préoccupations des bibliothécaires ». [18, BERMES, p29]

Le décloisonnement des catalogues des bibliothèques, la libération des données bibliographiques ont été largement favorisés par la mise en place d'outils d'échanges destinés à servir la récupération de notices d'un catalogue à un autre et à éviter la duplication de l'effort de catalogage. On peut distinguer 4 types d'outils créés pour répondre aux enjeux techniques du partage de données :

- les formats de description des ressources qui permettent la duplication des notices d'un catalogue à un autre. On peut citer le format MARC¹⁷, créé dans les années 60 et décliné en plusieurs versions : nationales comme l'USMARC aux États-Unis ou l'INTERMARC en France ; internationales, les deux grands formats reconnus par l'IFLA¹⁸ étant MARC21 et UNIMARC. Ou le Dublin Core qui est un format commandité par l'OCLC¹⁹ et qui fait l'objet d'une norme internationale (ISO 15836) et a un statut officiel au sein du W3C²⁰.

17 MACHine-Readable Cataloging

18 International Federation of Library Associations and Institutions

19 Online Computer Library Center

20 World Wide Web Consortium

- les normes qui sont des règles référentielles publiées par des organismes de normalisation, eux-mêmes agréés par un état (Afnor en France) ou émanant d'un traité international (comme ISO²¹).
- les standards sont également des référentiels communs mais qui, contrairement aux normes qui sont instaurées selon un schéma décisionnel vertical, sont une harmonisation des procédures décidées par consensus des acteurs en jeu. Les standards émanent d'organismes tels que le W3C ou l'IDPF²². Contrairement au français, la langue anglaise ne marque pas la différence entre norme et standard.
- les protocoles qui sont des ensembles de conventions ou règles destinées à des machines d'échanges des données et permettent de faire des requêtes croisées de façon automatique. Émetteur et récepteur se basant sur un langage commun, ils ont les moyens d'attribuer le même sens aux informations transmises. Le plus ancien protocole d'échange est le Z39.50, basé sur la norme internationale ISO 23950 et toujours utilisé en bibliothèques. On peut citer deux autres protocoles utilisés en bibliothèques : OAI-PMH²³, utilisé notamment par les archives ouvertes, les entrepôts institutionnels et les bibliothèques, et SRU²⁴.

Les réseaux de travail et de coopération entre les acteurs de la documentation sont des matrices déterminantes au service de l'efficacité de ces outils. D'une part la mobilisation d'experts multi-disciplinaires et la mise en place de dispositifs de communication et de réflexion efficaces sont nécessaires pour mettre au point formats, normes, standards et protocoles. D'autre part, la constitution de tels dispositifs permet d'assurer l'utilisation des outils d'échanges sur le long terme et l'efficacité des projets de partage, par la diffusion des bonnes pratiques ou la formation des utilisateurs par exemple.

Nous pouvons illustrer nos propos en présentant le dispositif dont la Bibliothèque nationale de France est l'opérateur et qui est mis en place dans le cadre de sa politique de coopération initiée dès 1994 « visant à coordonner le signalement du patrimoine des bibliothèques, à créer le Catalogue collectif de France et à structurer "un réseau documentaire national cohérent [...] par un partage et une rationalisation des ressources". Les objectifs initiaux de ce dispositif, « adaptés à l'évolution du contexte documentaire, ont été réorientés vers le numérique ». [22, GIRARD, p35] Dans sa contribution au dossier « Réseaux documentaires : continuité ou changement? » de la revue *Documentaliste sciences de l'information*, Aline

21 International Organization for Standardization

22 International Digital Publishing Forum

23 Open Archives Initiative - Protocol for Metadata Harvesting

24 Search/Retrieval via URL

Girard, directrice du département de la Coopération à la BnF, détaille les programmes mis en œuvre qui se déclinent en 3 grands axes [28, GIRARD, p35] :

1/ valorisation et diffusion des documents numériques issus des catalogues des bibliothèques partenaires par la mise en place de dispositifs de moissonnage total ou partiel des données. Une soixantaine de bibliothèques partenaires sont concernées et ce programme intègre environ 200000 documents ;

2/ intégration de documents physiques dans le marché de numérisation des documents imprimés par le biais des programmes de numérisation concertée nationaux, internationaux ou « de complétude de corpus » (comme par exemple les corpus des Sociétés Savantes). « Les ensembles numériques tirent leur valeur du regroupement virtuel, autour d'une thématique ou d'un territoire, de collections physiquement éclatées dont le rapprochement est inédit ». [22, GIRARD, p36] La concertation s'organise également autour de « la recherche collective d'une rentabilité documentaire et budgétaire ». La complémentarité documentaire permet d'éviter de renumériser des documents déjà traités et de s'assurer du suivi des bonnes pratiques pour l'efficacité des processus. Le traitement en masse de ces données permet de numériser à des meilleurs coûts. Un tiers de la volumétrie de ces données provient de bibliothèques partenaires soit 9 millions de pages numérisées en 3 ans avec 10 partenaires ;

3/ intégration de fichiers déjà numérisés mais pour lesquels la bibliothèque propriétaire ne dispose pas de moyens de diffusion. L'inadaptabilité des formats est généralement en cause. Mais des moyens de rétro-océration des documents sont mis en œuvre pour y remédier.

Le réseau de coopération de la BnF est composé de 200 partenaires variés : « bibliothèques des collectivités territoriales, universitaires et spécialisées, des ministères et des corps constitués, associatives ou de fondations. Ce sont soit des partenaires individuels, soit des partenaires regroupés en réseaux d'intérêts et d'actions » [22, GIRARD, p35]. Le réseau se structure autour de dispositifs qui permettent aux acteurs de travailler de façon efficace et en cohérence avec les bonnes pratiques établies dans le cadre des projets :

– une rubrique accessible à tout public, mais spécialement adressée aux professionnels, publiée sur le site bnf.fr présentant à tout internaute les programmes engagés par le réseau de coopération nationale. Ce dispositif de communication met à disposition des internautes des documents informatifs essentiels : guides techniques, informations légales, etc.

- des formations qui sont généralement dispensées à la BnF mais peuvent aussi s'exporter en régions, auprès des partenaires : formations au numérique conçues comme un accompagnement de projet et formations au signalement des collections ;
- une plate-forme d'échanges et de stockage de documents, « Espace coopération », accessible sur accréditation uniquement , permettant aux partenaires de : avoir accès à des documents « outils de travail » (ex: liste des entrepôts OAI-PMH) ; intégrer leurs collections sur Gallica (transfert de fichiers numériques, suivi de la numérisation des collections) ; conserver leurs données via SPAR, le système de préservation numérique de la BnF, et avoir un suivi de l'archivage pérenne des documents ; coopérer et échanger avec les réseaux des partenaires de la BnF et avec l'administration ;

2.1.4 Enjeux économiques des réseaux documentaires

Les objectifs des réseaux documentaires sont non seulement communicationnels ou informationnels mais également économiques. Christiane Volant écrit :

« [...] il est tout aussi important pour les acteurs professionnels de passer des accords de coopération avec d'autres centres de documentation pour rationaliser le travail documentaire, pour créer en commun des outils et des produits, etc., que d'échanger des informations sur le champ d'action, sur les différents problèmes rencontrés, sur les méthodes de travail... ». [28, VOLANT, p144]

La mutualisation des services bibliothéconomiques au sein de réseaux documentaires permet la formalisation de systèmes de production et d'outils communs aux différents acteurs impliqués. Ces modes d'organisation favorisent la baisse des coûts engendrés par la maintenance et la dynamisation de chacun des services documentaires. En créant des catalogues communs, ceux-là n'étant possibles que *via* le déploiement de standards d'interopérabilité, les réseaux documentaires évitent la répétition d'une même tâche, fluidifient la coordination des acteurs en déterminant leurs rôles selon leurs compétences et favorisent la transmission de la connaissance par des dispositifs de formation adaptés, comme nous avons pu l'évoquer dans le point précédent à travers l'exemple de la politique de coopération de la BnF [§ 2.1.3].

Les regroupements en réseaux permettent également de renforcer les capacités des acteurs à maintenir un niveau technique susceptible de suivre l'évolution croissante et de plus en plus rapide des outils numériques. Ils pourraient autrement être très rapidement dépassés. Dans son article « Mutualiser les services bibliothéconomiques », Christine Fleury évoque la force du réseau du Sudoc (catalogue du Système Universitaire de Documentation) qui a

permis, dès 1998, un travail d'unification de la production de données des bibliothèques universitaires françaises, et ses limites :

« Malgré ses 10,5 millions de notices bibliographiques, ses 34 millions de documents localisés, ses 20 millions d'interrogations publiques, sa place éminente dans le dispositif documentaire français de l'enseignement supérieur et de la recherche, la visibilité des collections renforcée par la possibilité d'adhérer au catalogue mondial Worldcat géré par OCLC, le Sudoc montre les limites d'un outil et d'un système qui, en dépit de ses évolutions peine à s'adapter à l'ère de (l'explosion de) la documentation numérique, du (nécessaire) *metadata management* et du renouvellement des besoins et des pratiques dans un univers documentaire et institutionnel foncièrement renouvelé ces dernières années. » [22, FLEURY, p28]

L'ABES, coordinatrice du Sudoc, a ainsi déployé des dispositifs pour « accompagner les membres de la communauté universitaire et de recherche dans la transition vers l'interopérabilité et la compatibilité avec le Web » [22, FLEURY, p29].

Autre enjeu économique essentiel, l'offre de documentation numérique a remplacé certains segments de la documentation imprimée. Les réseaux experts, dont l'ABES et le Consortium Couperin, font poids pour évaluer, négocier, organiser l'achat des ressources au bénéfice de leurs membres et pour favoriser la coopération nationale et internationale dans le domaine. Leurs actions permettent la création d'un « socle documentaire numérique pérenne, offrant des services à forte plus-value et des usages complémentaires et interopérables » [22, FLEURY, p29].

2.2 Quelles gouvernances pour les réseaux documentaires?

Dans le cadre de l'étude réalisée pour la mise en œuvre de l'outil collaboratif pour les acteurs de Culturethèque, la question s'est posée du mode de gouvernance du réseau pour laquelle il est nécessaire de redéfinir le sens. Dans ce point, nous reviendrons sur ce qu'est la notion de gouvernance et nous distinguerons deux degrés de gouvernance : celle de l'organisation, ou dans le cas qui nous intéresse du réseau, et celle de l'information qui est une composante au service de la stratégie définie dans le cadre du projet et de la gouvernance globale. Nous nous intéresserons enfin à quelques exemples de modèles de gouvernance.

2.2.1 Précisions sur la notion de gouvernance

Pour comprendre la notion de gouvernance, intéressons-nous dans un premier temps à la définition qui en est faite dans Wikipedia:

« La gouvernance est une notion parfois controversée, car définie et entendue de manière diverse et parfois contradictoire. Cependant, malgré la multiplicité des usages du mot, il semble recouvrir des thèmes proches du "bien gouverner". Chez la plupart de ceux qui, dans le secteur public ou privé, emploient ce mot, il désigne avant tout un mouvement de "décentrement" de la réflexion, de la prise de décision, et de l'évaluation, avec une multiplication des lieux et acteurs impliqués dans la décision ou la construction d'un projet. Il renvoie à la mise en place de nouveaux modes de pilotage ou de régulation plus souples et éthiques, fondés sur un partenariat ouvert et éclairé entre différents acteurs et parties prenantes, tant aux échelles locales que globales et Nord-Sud. »²⁵

Dans un organisme professionnel ou un réseau, la gouvernance est le système mis en place pour l'administrer, le piloter et le contrôler. Elle inclut d'une part les normes, lois, réglementations, modèles et processus qui régissent l'organisme. D'autre part, la notion de « partenariat entre les différentes acteurs », évoquée dans la définition à laquelle nous nous sommes référés, invoque l'importance de l'intervention collective comme le rappellent Arnaud Jules et Loïc Lebigre:

« [La gouvernance] sous-entend, dans tous les cas, un mode de pilotage multi-parties prenantes. Les décisions n'y sont plus le fait d'un unique décideur, mais bien le fruit de la concertation et de décisions transverses. Ce qui suppose d'avoir bien pesé le pour et le contre selon les différents intérêts des acteurs ». [25, JULES, LEBIGRE, p25]

La mise en place d'une gouvernance ajustée aux objectifs du projet suppose d'avoir une vision globale, et donc une connaissance et une compréhension de la structure et de son environnement. Cette connaissance est essentielle pour déployer une stratégie de gouvernance permettant de prendre les décisions et de lancer les actions adaptées à la situation. Elle permet de développer les capacités d'anticipation de l'organisation et donc, par extension, son adaptabilité et sa flexibilité.

25 WIKIPEDIA. Gouvernance [en ligne]. 2014. Disponible sur <<http://fr.wikipedia.org/Gouvernance>>[consulté le 20 septembre 2014]

La gouvernance, par son caractère collectif, nécessite la mise en œuvre d'un pilotage fédérateur des acteurs impliqués, c'est-à-dire favorisant la communication et la collaboration entre différents métiers, différents secteurs.

La notion de réseau trouve toute sa place dans ce contexte. D'une part, le concept de gouvernance peut parfaitement s'appliquer au mode pilotage instauré dans un réseau. D'autre part, la constitution de réseaux dans l'organisation est un moyen de maîtriser le décentrement de la prise de décision au travers d'instances moins formelles mais organisées.

2.2.2 Spécificités de la gouvernance de l'information

La gouvernance de l'information est une composante de la gouvernance globale d'une organisation. Arnaud Jules et Loïc Lebigre écrivent:

« Cette forme de management transversal [la gouvernance] trouve un écho particulier dans la bonne gestion de l'information, enjeu devenu majeur dans l'ère et l'économie du numérique. Depuis le milieu des années 90, les missions documentaires sont en effet progressivement repensées au sein des organisations selon différents axes : optimisation de la qualité et développement de l'innovation, recherche de gisements de productivité et maîtrise des risques inhérents à l'exercice de l'activité et, bien sûr, mise en œuvre de solutions pour capitaliser les connaissances développées au sein de ces organisations. » [25, JULES, LEBIGRE, p24]

Nous pouvons compléter cette définition de la gouvernance de l'information par l'interprétation qu'en fait Brigitte Guyot :

« La gouvernance de l'information s'appuie sur deux termes ayant une couverture très large, et qui combinés définissent un très bon périmètre. C'est en fait l'ensemble des rôles et opérations qui permettent, dans le cadre d'une organisation et d'une stratégie définie, d'avoir la meilleure maîtrise des documents physiques, données, documents numériques, données multimédia, La gouvernance de l'information est avant tout une concentration autour de l'information, de tout ce qui peut permettre de la maîtriser. » [25, GUYOT, p26]

Les entreprises, les institutions, considèrent la connaissance comme une richesse et se doivent de la valoriser et de la mobiliser au service de leur efficacité et des objectifs communicationnels et économiques qu'elles se sont fixés. L'information qu'elles détiennent

et celle qu'elles produisent en permanence sont des aides à la décision qui doivent faire l'objet de mise en place de dispositifs de pilotage et de gestion adaptés.

2.2.3 Quels modèles de gouvernance?

Les modèles de gouvernance adoptés dans les réseaux documentaires sont variables selon leur forme organisationnelle et juridique. Dominique Lahary énumère 4 formes de ces réseaux « d'où se déduisent des possibilités de gouvernance bien distinctes » [22, LAHARY, p27]:

- Les réseaux endogènes : « Ils sont constitués de points de service relevant de la même personne morale. [...] Le réseau est alors soit une des fonctions soit le mode général d'organisation de l'entité. La gouvernance du réseau n'est rien d'autre que celle de l'entité. »
- Les réseaux hiérarchisés : « Bien que ne relevant pas de la même personne morale, ils sont structurés à partir d'une "tête de réseau" qui joue un rôle dominant, de droit ou de fait, selon des modalités diverses. » Le réseau dont il est question dans ce travail, celui des acteurs de Culturethèque, fait partie de cette catégorie.
- Les réseaux avec structure dédiée : « Ces réseaux réunissent un certain nombre de partenaires mais une structure spécifiquement dédiée à l'organisation ou à l'animation du réseau existe. Celle-ci peut-être géante (OCLC²⁶), importante à l'échelle d'un pays (ABES²⁷, Couperin) ou de taille plus petite ».
- Les réseaux distribués : « Ils fédèrent un certain nombre de partenaires sur un pied d'égalité. Cela n'empêche pas une éventuelle distribution des rôles des organes de concertation et/ou de pilotage. » Certains de ces réseaux se solidarisent autour d'une organisation juridique spécifique, comme c'est le cas d'Ascodocpsy, réseau documentaire de santé mentale regroupant 93 établissements français spécialisés, devenu un GIP (groupement d'intérêt public). Cette forme juridique spécifique, proche du fonctionnement administratif des associations loi 1901, est celle qui a été retenue pour assurer l'efficacité de leur gouvernance.

Cette catégorisation des modèles de réseaux n'est évidemment pas figée. A chaque réseau convient un mode de gouvernance s'inscrivant dans l'environnement, la politique, l'économie qui le caractérise. Prenons l'exemple de l'Institut Goethe, qui nous intéresse car il est le pendant allemand de l'Institut français. L'Institut Goethe est l'opérateur culturel allemand à l'étranger et en Allemagne. Il regroupe un réseau de 158 instituts dans 93 pays, dont 95

26 Online Computer Library Center

27 Agence bibliographique de l'enseignement supérieur

bibliothèques dans 67 pays, répartis dans une dizaine de régions (par exemple la région « Europe du sud-ouest » qui comprend la France). Son siège social se trouve à Munich. Si l'on se réfère aux modèles évoqués par Dominique Lahary, il s'agit d'un réseau endogène puisque tous les points de service se réfèrent à une même personne morale représentée par la tête de pont munichoise. Le réseau des bibliothèques se regroupe autour de dispositifs qui maintiennent le lien entre l'ensemble des points de services :

- lien physique des acteurs : organisation de réunions régulières entre les régions, organisation de formations, mise en place d'excursions des bibliothécaires dans des bibliothèques allemandes
- mise à disposition d'outils techniques communs : une plate-forme globale pour les 158 instituts, un intranet, une plate-forme commune pour la mise à disposition de la presse en ligne en format PDF et du prêt des *ebooks*. Les *ebooks*, bien que les titres soient choisis par les régions, sont achetés par le siège social sur un budget commun. En front-office, les plates-formes de prêt sont déclinées par pays.

L'Institut Goethe fonctionne néanmoins de façon sectorisée, puisque chacune des régions bénéficie d'une indépendance budgétaire et décisionnelle, à l'image des *länder* allemands. Il y a donc un deuxième niveau de gouvernance. En ce qui concerne les bibliothèques, le catalogue commun a été abandonné au profit de catalogues locaux, ceux-là permettant aux utilisateurs de consulter les ressources disponibles dans leur centre d'affectation. L'ancien catalogue reste à la disposition des bibliothécaires du réseau uniquement. Les échanges entre acteurs restent donc très sectorisés de fait, et sont élargis à l'ensemble des régions lorsque le cloisonnement ne s'avère pas pertinent. Les deux niveaux de gouvernance sont exploités par les acteurs du réseau pour son efficacité.

2.2.4 Animer un réseau: vers une organisation apprenante

Le choix du mode de gouvernance d'un réseau doit être fait en connaissance des risques potentiels. Christiane Volant explique que:

« [...] il n'est pas rare, dans certains réseaux, de trouver des résistances très fortes au partage des informations, à la collaboration au travail documentaire ou paradocumentaire, et de voir se développer un esprit de compétition, de critique négative, de non-écoute de l'autre. » [28, VOLANT, p144]

La proposition faite par Christiane Volant pour anticiper et éviter ces sources de dysfonctionnement d'un dispositif de réseau est celle qui a contribué à guider ma réflexion sur la construction d'une plate-forme d'échanges pour le réseau Culturethèque:

« Face à cette problématique, je propose d'envisager un réseau documentaire comme une forme d'organisation apprenante et de le piloter avec les principes du management fondés sur le management des systèmes complexes ». [28, VOLANT, p144]

L'apprentissage étant défini comme un processus de changement, l'idée de l'apprentissage organisationnel et de la construction d'un réseau autour de ce concept permet d'envisager le réseau comme un système adaptable et dynamique. Pour Christiane Volant, le risque de résistance est amplifié par le contexte actuel des organisations en perpétuelle mutation. Elle identifie différents facteurs qui « imposent de mettre en œuvre une autre stratégie de développement d'une organisation documentaire » [28, VOLANT, 145] parmi lesquels nous retiendrons essentiellement: l'apparition constante de nouveaux outils auxquels il faut s'adapter et pour la maîtrise desquels le partage des savoirs est primordial ; l'attente de documents structurés ciblés par assemblage d'éléments informationnels, par recombinaison de documents ; l'attente, en conséquence, d'une information élaborée ayant un sens pour l'utilisateur, ce qui a une implication forte sur les services du réseau ; la présence de situations nouvelles pour lesquelles il faut inventer. En conséquence, le réseau, considéré comme une organisation apprenante et un système dynamique, doit être managé « avec des principes facilitant la créativité, l'émergence des savoirs nouveaux, le développement de comportements d'échanges permanents de points de vue. » [28, VOLANT, 145]

Pour David A. Garvin²⁸, il existe cinq activités à mettre en place pour faire en sorte qu'une organisation soit capable de créer, acquérir et transférer de la connaissance et de modifier ses comportements pour innover :

- résoudre des problèmes en groupe ;
- expérimenter à travers des projets, des expériences pilotes ;
- tirer des leçons des expériences, autoriser l'échec comme une occasion d'apprendre, dresser un bilan des succès et des échecs ;
- apprendre avec les autres : partenaires, usagers, etc.

28 GARVIN David. Building a learning organization [en ligne]. Harvard Business Review, 1993. Disponible sur <<http://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>> [consulté le 20 septembre 2014]

- transférer les connaissances en les formalisant et les diffusant. Cette activité nécessite de ne pas considérer son savoir personnel comme un pouvoir privé mais comme un atout potentiel du développement et de l'intelligence collectifs.

Ces activités s'appuient sur un préalable organisationnel incontournable : tous les acteurs du réseau ont les compétences et les capacités de contribuer au développement et au dynamisme de leur organisation. Ils ont la possibilité d'en tirer des bénéfices et d'élargir ces compétences, ce qui ne signifie pas une égalité des responsabilités au sein du réseau.

« Un réseau documentaire, conçu sur la base d'une finalité claire et partagée par ses différents membres, et envisagé comme une organisation apprenante, génère des situations d'apprentissage bénéfiques pour le réseau et ses acteurs. Son évolution dépend en grande partie de la volonté de coopération réelle de ses membres et de la méthode de management utilisée. » [28, VOLANT, p146]

3 Comment organiser la mise en synergie du réseau ?

Tel est bien l'objectif principal du projet de réalisation d'une plate-forme collaborative pour le réseau de Culturethèque : créer un outil pour organiser sa synergie. En nous appuyant sur les informations des parties précédentes, nous proposerons dans cette partie, comme une fiche-outil, de revenir sur les points essentiels à anticiper avant de s'engager dans la réalisation des livrables (cahiers des charges) puis dans la mise en œuvre de l'outil.

3.1 Définir l'environnement et les acteurs du projet

3.1.1 Identifier le contexte du projet

Comme un architecte ne dessinerait pas les plans d'un bâtiment sans connaître la nature du terrain et la fonction future de l'édifice, aucun projet ne peut être envisagé sans que l'on identifie son environnement de déploiement. Il serait autrement voué à l'échec, tué dans l'œuf. Autre élément essentiel pour orienter efficacement l'étude préalable au projet, les objectifs doivent être identifiés et formalisés. Au risque de ne pas être parfaitement exhaustifs, nous pouvons lister certains éléments de contexte qu'il est nécessaire de connaître :

- le contexte organisationnel : dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons à la mise en œuvre d'un dispositif de dynamisation d'un réseau professionnel. Il est nécessaire de situer le cadre structurel dans lequel ce réseau se déploie et de savoir s'il s'inscrit dans la structure hiérarchique de l'entreprise ou s'il est de nature transversale. Il est donc important de déchiffrer le ou les organigramme(s), d'en déduire les fonctions officielles des individus et de cartographier l'ensemble des métiers qui en forment la trame. L'identification de ces blocs homogènes et très identifiables qui composent l'organisation ne suffit pas. En effet, les études sociologiques du travail montrent que les groupes sociaux d'une organisation se forment au-delà de sa structure traditionnelle. [24, JACQUOT, BALZANI] D'une part, des interactions transversales peuvent être liées à des projets et objectifs professionnels formels. D'autre part, les liens qui se créent entre les individus sont aussi associés à des facteurs d'affinités tels que l'âge, le sexe, le statut ou la culture. L'existence de liens transversaux formels ou informels entre les individus peut influencer sur le fonctionnement du réseau et doit être prise en compte dans la mise en œuvre d'une plate-forme d'échanges ;

- le contexte budgétaire : connaître le montant des budgets qui peuvent être alloués au projet est une aide à la décision évidente. A cela s'ajoute la nécessité de savoir dans quelles conditions ce budget va être accordé : est-il renouvelable et à quelle fréquence? Est-il fixe ou adaptable? A quel période doit-il être impérativement validé?
- le contexte documentaire : la plupart des projets ne s'insèrent pas dans un terrain documentaire vierge. Ils partent rarement de zéro. Ils doivent s'insérer ou prendre en compte les modalités d'une gestion documentaire qui leur pré-existe et sur laquelle il est nécessaire de recueillir des informations : dispositifs déployés, types de documents, ensemble des outils déjà utilisés ou susceptible de d'être utilisés (serveurs, logiciels, capacités de stockage, etc.). Ces informations permettent également de connaître les habitudes d'usage des individus.

3.1.2 Identifier les acteurs et personnes impliquées dans le projet

Dans les parties précédentes, nous avons évoqué le fait que les entreprises et organisations fonctionnent pour la plupart d'entre elles en mode projets, ceux-là n'impliquant pas nécessairement l'ensemble de leurs acteurs, employés et partenaires. Identifier les acteurs du réseau concernés par un projet, c'est-à-dire les éléments humains et « non-humains » [§ 1.1.1], permet de connaître les composantes, relations et médiations qui feront tenir l'ensemble du collectif.

Le réseau doit être étudié comme un écosystème complexe.

Notre terrain d'étude est celui de l'organisation professionnelle. Par conséquent, nous définissons les individus du réseau en partie par leur métier, ce qui permet de déterminer : quels seront les panels de langages et de codes spécifiques à chaque communauté à prendre en compte ; quels seront potentiellement les experts et personnes-ressources du réseau ; quelle est la structure hiérarchique qui est partie prenante dans le projet.

Autres éléments importants à identifier sont ceux qui déterminent le degré de transversalité des interactions :

- l'éloignement des individus : que ce soit un éloignement géographique ou un éloignement dû à un cloisonnement d'un service ou d'un département, il donne des indications sur les possibilités qu'ont les personnes de communiquer directement entre elles (réunions, partage d'un espace commun, etc.). Le dispositif d'interaction du réseau doit prendre en compte ces observations.

L'analyse des acteurs du réseau permet d'anticiper sur la nature du dispositif humain et technique à mettre en place pour assurer une bonne coordination et une coopération

pérenne au sein du réseau, celle-ci passant par le savoir, le pouvoir et le vouloir coopérer [§ 1.1.5.2].

3.1.3 Identifier et convaincre les instances décisionnaires

Les décisionnaires, ordinairement la direction générale et/ou la direction d'un service, ne seront pas forcément acteurs directs du projet (donc pas systématiquement partie active du réseau) ou, s'ils le sont, ils n'en seront pas forcément pilotes ou coordinateurs. Néanmoins, ce sont eux qui autorisent, voire décident, la mise en œuvre de projets et valident l'existence de réseaux et des dispositifs qui les animent. En tant que responsables d'une entreprise, ils ont la charge de diriger certaines réflexions, de mener les arbitrages et de prendre les décisions qui impliquent des engagements ou changements d'ordre organisationnel et budgétaire. Ces choix peuvent être cornéliens.

« Les décideurs sont confrontés à des logiques parfois contradictoires qu'ils doivent pourtant chercher à concilier. Il s'agit de rentabiliser le capital investi sans pour autant sacrifier le capital social. Il faut augmenter constamment les performances à court terme sans sacrifier la croissance à long terme. Il faut assurer la pérennité de l'entreprise en minimisant les risques d'investissement ». [11, BITOUZET]

Les décisionnaires sont les personnes à convaincre de la pertinence des projets. Il est donc indispensable de leur présenter des arguments rigoureusement étudiés sur les avantages qu'un projet apportera à leur entreprise (capitalisation des connaissances, amélioration de la communication entre les membres d'un réseau, impact positif sur la performance, gain de temps).

La production de documents d'aide à la décision (rapports d'enquêtes, statistiques, *benchmarking*, analyse SWOT²⁹, etc.) permet d'appuyer l'argumentaire, de présenter une analyse structurée du projet, de son contexte et de ses objectifs.

Par ailleurs, communiquer avec les décisionnaires d'une entreprise est le moyen de connaître le périmètre de manœuvre possible, d'anticiper sur les possibilités, les opportunités auxquelles les acteurs du projet peuvent souscrire.

29 Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

3.2 Définir les types de dispositifs et outils adéquats

3.2.1 Enquêter sur le terrain

L'analyse sur le terrain permet de faire un diagnostic général du champ d'action du projet : contraintes, possibilités, moyens à disposition, besoins, résultats attendus. La démarche d'enquête auprès des acteurs ressources préalablement identifiés est essentielle pour:

- Inventorier les dispositifs existants, et notamment les systèmes d'information existants afin de connaître les habitudes et usages techniques des membres du réseau et donc leurs modes de travail ;
- Analyser les besoins en fonction des objectifs, et prendre en compte les besoins exprimés par les membres du réseau. Ceux-là devant tous être impliqués dans l'efficacité du dispositif, ils ne sont pas considérés comme des utilisateurs passifs et leur capacité de résilience au dynamisme du projet dépend de leur adéquation aux outils qui sont déployés. L'enquête permet d'avoir des informations sur les besoins éventuels de formation. S'adresser aux personnes concernées permet également de recenser les raisons des dysfonctionnements du réseau et de la non-utilisation éventuelle des outils mis en place, de connaître leur disposition à coopérer ;
- Délimiter le cadre d'action, c'est-à-dire l'ensemble des contraintes internes et externes impactant le projet : organisationnelles, réglementaires et juridiques, humaines, techniques, financières.

Le recueil des informations doit être fait *via* une recherche documentaire adaptée et la mise en place de dispositifs d'audit des membres d'une entreprise ou d'un réseau. Ces audits sont faits sous forme d'entretiens semi-directifs ou d'envoi de questionnaires, ceux-là s'avérant indispensables dans les cas où l'éloignement géographique ne permet pas de mener un entretien.

Il existe plusieurs types de questions, celles-là déterminant la nature des réponses attendues. Nous pouvons en lister quelques exemples :

- question à choix multiples : il s'agit d'une question fermée. Un choix unique ou multiple est à faire parmi des réponses prédéfinies ;
- question dichotomique : comme la question à choix multiple, c'est une question fermée appelant à faire un choix entre deux réponses prédéfinies (oui ou non, A ou B, etc.) ;

- question à double réponse : ayant deux question dans un même énoncé, cette formulation peut-être biaisée car elle introduit un risque de confusion de la part de la personne interrogée ;
- question conditionnelle : c'est une question orientée puisqu'elle est conditionnée par la réponse précédente. Elle n'est donc pas utilisée par toutes les personnes répondant à un même questionnaire ;
- question ouverte : cette question est formulée de telle façon que la personne interrogée puisse formuler la réponse avec ses propres mots, avec un nombre de phrases et une longueur de texte qu'elle est libre de choisir. L'espace de réponse peut être volontairement réduit ou augmenté pour influencer la longueur de la réponse ;
- question directe : cette question est formulée de façon à impliquer la personne interrogée et qu'elle se sente directement concernée ;
- question indirecte : cette question est formulée de façon à ce que le répondant ne soit pas directement impliqué et qu'il se sente libre de répondre ;
- question guidée : cette question est formulée de façon à suggérer une réponse.

3.2.2 Identifier les outils et fonctionnalités logicielles adaptées au projet

Les nombreux outils et multiples fonctionnalités logicielles disponibles sur le marché aujourd'hui pour les entreprises permettent d'envisager un choix adapté au mieux à leurs attentes. L'étude préalable des besoins est nécessaire pour trouver l'équilibre adéquat d'un outil :

- répondant au mieux aux attentes fonctionnelles des décisionnaires et des utilisateurs ;
- favorisant le mode pilotage choisi, c'est-à-dire l'environnement permettant une bonne coopération entre les membres ;
- répondant aux impératifs budgétaires fixés en amont ;
- offrant, compte tenu de tous les éléments précédemment cités, une sécurité optimale des données ;
- permettant l'adhésion de tous les utilisateurs ;

Ce dernier point ne doit pas être écarté car il est l'assurance d'une utilisation dynamique de l'outil et donc de la pérennité du dispositif. Un outil très performant et répondant aux exigences des quatre premiers points deviendra inutile s'il est rejeté par un trop grand nombre d'utilisateurs.

Everett Rogers³⁰ a identifié cinq facteurs endogènes qui déterminent le succès d'une innovation. Sa théorie concerne la diffusion des nouveaux produits de consommation mis sur le marché. Dans notre cas d'étude, il s'agit d'encourager l'adoption d'un produit déjà exploité à grande échelle par d'autres entreprises, mais qui représente une innovation professionnelle pour les acteurs du réseau. Les cinq facteurs identifiés par E.Rogers m'ont été très utiles pour orienter mon étude de besoins auprès des futurs utilisateurs et pour mesurer leur potentielle adoption des outils envisagés. Ces facteurs sont :

- l'avantage relatif qui correspond à la perception par les utilisateurs que le produit choisi est plus performant, ou du moins mieux adapté, que les autres solutions existantes ;
- la compatibilité de l'innovation avec les valeurs et pratiques existantes des utilisateurs qui crée les conditions favorables à son adoption rapide ;
- la simplicité d'utilisation : une innovation qui nécessite un apprentissage sera plus lente à se diffuser que si elle ne requiert pas le développement de compétences spécifiques. Dans notre cadre d'étude, il s'agit de déterminer cette composante au regard des possibilités et besoins de formation des utilisateurs au nouvel outil ;
- la possibilité d'essayer l'innovation qui peut faciliter son appropriation par les utilisateurs. Les personnes qui ont essayé et sont formées à l'utilisation de l'objet sont ensuite susceptibles de relayer les connaissances qu'elles ont acquises, diminuant ainsi le risque de non utilisation de l'outil ;
- l'observabilité des résultats : les résultats visibles par les utilisateurs potentiels réduisent les incertitudes sur leur adhésion à l'outil.

En considération de toutes ces informations, l'étude préalable au choix de l'outil qui permettra de convaincre les décisionnaires doit leur délivrer des informations leur permettant de connaître toutes les fonctionnalités et conditions des produits sur le marché. Établir une grille de comparatif des outils existants est un bon outil de visualisation et d'aide

30 STRATEGIES D'INNOVATION. La diffusion d'une innovation [en ligne]. Disponible sur <<http://strategies4innovation.wordpress.com/2009/02/15/la-diffusion-dune-innovation/>> [consulté le 21 septembre 2014]

à la décision³¹. D'autre part, il est nécessaire de connaître, *via* la réalisation d'audits, les habitudes, potentiels et volontés d'usage des futurs utilisateurs.

3.3 Anticiper la conduite du changement

3.3.1 Anticiper la gestion de la plate-forme

L'objectif de l'étude du projet préalable au déploiement d'un outil collaboratif est également d'anticiper sur les conditions de sa pérennisation. Il est nécessaire de déterminer en amont tous les aspects de son mode de gestion et d'utilisation : pilotage, coordination, rôles et possibilités d'actions de l'ensemble de ses utilisateurs.

Anticiper et formaliser le mode de pilotage de la plate-forme permet :

- de connaître et définir les rôles des personnes chargées de la coordonner, de l'animer et de la modérer ;
- de faire en sorte que l'horizontalité des échanges soit maintenue, et donc d'éviter la prise de pouvoir sur le dispositif par une personne ou un groupe de personnes ;
- de maintenir le dynamisme, l'interactivité et la capacité d'innovation de la communauté ;
- d'adapter, contrôler et assurer la cohérence et la pertinence des contenus.

Il est également nécessaire de définir en amont le périmètre d'action et le rôle de l'ensemble des acteurs de la plate-forme. Cela comprend, de façon non-exhaustive :

- le rôle des utilisateurs : s'identifier et consulter les contenus ; naviguer et rechercher ; exploiter les contenus (téléchargement, impression) ;
- le rôle des contributeurs, qui sont aussi des utilisateurs : produire du contenu (rédiger des articles, insérer et stocker des documents) ; indexer ; publier et diffuser les contenus ; interagir) ;
- le rôle de l'administrateur, qui est aussi utilisateur et contributeur : gestion des droits de l'ensemble des utilisateurs (accès, inscriptions, production de contenus, définition des groupes d'utilisateurs) ; gestion des sauvegardes ; gestion de la sécurité ; modération ;

31 Annexe 3

3.3.2 Identifier les impacts du changement

L'adoption d'un nouvel outil collaboratif au service d'une communauté professionnelle entraîne des modifications dans les habitudes de travail. Il est nécessaire de prendre la mesure de ces changements afin d'éviter tout risque de rejet et de dysfonctionnement du dispositif déployé.

La mise à disposition d'une nouvelle plate-forme d'échanges va avoir un impact sur le travail quotidien des individus. Il va falloir qu'ils s'approprient l'outil et qu'ils adaptent leur activité à ces nouvelles pratiques. Il faut qu'ils l'intègrent comme un élément de leur environnement de travail et qu'ils y consacrent du temps pour apprendre à la maîtriser. Il est donc nécessaire d'anticiper les résistances qu'ont naturellement les utilisateurs dès lors que leurs pratiques habituelles sont bouleversées.

L'utilisation d'un outil collaboratif a également un impact sur l'organisation hiérarchique de la communauté professionnelle. La plate-forme d'échanges étant destinée à favoriser l'horizontalité du pilotage, elle induira une décentralisation de certaines décisions et des activités. Cette forme de décloisonnement hiérarchique peut entraîner une remise en question de la culture interne de l'institution.

Pour que tous ces bouleversements ne soient pas contre-productifs, c'est-à-dire n'aient pas d'impacts négatifs sur le fonctionnement de l'institution, il est nécessaire de déployer un dispositif de conduite du changement. Celui-ci passe par :

- l'importance de convaincre les personnes concernées de l'utilité de l'outil : les individus s'approprient plus spontanément l'outil s'ils pensent que celui-ci aura des effets positifs sur leur performance professionnelle personnelle, mais aussi sur la performance de leur institution dans laquelle ils joueront un rôle utile ; la plate-forme leur permettra d'avoir un retour motivant de leurs pairs sur leurs compétences ;
- le déploiement d'un plan de communication : celui-ci permet d'informer l'ensemble des individus concernés des toutes les possibilités que leur offrira le nouvel outil, mais aussi de formaliser les objectifs et les résultats attendus ; tenir informés les individus des chacune des étapes de déploiement du nouvel outil permet de les impliquer dès le début du processus et se sentir concernés par le projet ;
- le déploiement d'un plan de formation et le soutien à l'utilisation de l'outil : aucun utilisateur de l'outil ne doit être laissé en marge, des formations et des supports de formation doivent être prévus pour les personnes en ayant besoin. Les

utilisateurs doivent également pouvoir bénéficier d'une assistance en cas de besoin, notamment lors du démarrage de leur activité sur la plate-forme. Cette aide peut être formalisée par une assistance téléphonique, vidéo téléphonique ou par courriel ;

- l'élaboration d'une documentation technique : la production, la diffusion et la mise à disposition de supports techniques décrivant le fonctionnement du nouvel outil permet d'accompagner son déploiement. Il peut s'agir de guides d'utilisateurs ou administrateurs, d'aides mémoire, de guides de procédures, de manuels d'utilisation, d'aides en ligne.

Deuxième partie
Mise en place d'une plate-forme
d'échanges pour le réseau de la
bibliothèque numérique de
l'Institut français

Dans cette deuxième partie, nous abordons l'aspect pratique du travail effectué lors du stage à l'Institut français qui a consisté à mener une réflexion approfondie sur l'opportunité de doter le réseau de Culturethèque d'un outil collaboratif. Cette étude s'est faite au regard des informations théoriques présentées dans la première partie -identification des caractéristiques des réseaux professionnels, enjeux et outils du knowledge management, particularités et description des réseaux documentaires, analyse des dispositifs de mise en synergie d'un réseau- qui nous ont permis de mettre en place une démarche d'analyse appropriée à notre cas.

Dans un premier temps nous analyserons l'environnement d'action du réseau de Culturethèque et présenterons les caractéristiques de cette bibliothèque numérique. Puis nous détaillerons le travail d'enquête réalisé au cours du stage pour identifier les caractéristiques du réseau Culturethèque, son mode de gouvernance, son mode de fonctionnement et d'interaction, ses usages du Web et des outils collaboratifs et ses attentes et besoins. Nous en présenterons les résultats et exposerons quelques points essentiels du cahier des charges fonctionnel qui a procédé de cette étude. Enfin, nous développerons point par point les impacts attendus du déploiement d'un outil collaboratif sur le réseau, ceux-ci ayant été originellement abordés dans le cahier des charges fonctionnel, mais de façon trop succincte.

4 Contexte de mise en œuvre d'un dispositif de dynamisation du réseau

4.1 Genèse et missions de l'Institut français

4.1.1 Genèse et histoire

L'Institut français est l'opérateur culturel du Ministère des Affaires étrangères et du Développement international (MAEDI). Il a été créé en juillet 2010 sous la forme juridique d'un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) qui lui confère la charge de gestion d'une activité de service public. Sa création est le résultat de la longue tradition d'action culturelle extérieure de la France.

L'Institut français a remplacé, dès janvier 2011, l'association loi 1901 Culturesfrance dont il a élargi le périmètre et les moyens d'action. Culturesfrance assurait depuis 2006, sous la double tutelle du Ministère des Affaires étrangères et du Ministère de la Culture et de la Communication, la promotion de la culture française dans le monde. Cette association était née de la fusion de deux entités : l'Association française d'action artistique (AFAA) fondée en 1922 pour les échanges culturels internationaux et l'aide au développement dans les domaines des arts de la scène, des arts visuels, de l'architecture, du patrimoine, des arts appliqués et de l'ingénierie culturelle ; et l'Association pour la diffusion de la pensée française (ADPF) qui avait pour mission de favoriser la diffusion internationale du livre et de l'écrit français.

L'Institut français assure donc depuis 2011 l'ensemble de ces missions d'action culturelle extérieure mais aussi scientifique. Il se décrit comme « outil d'influence et de coopération, et un pôle d'expertise et de conseil »³². Il est également responsable de la promotion de la langue française, du savoir et des idées, et de la formation des agents du réseau culturel français. Il travaille en étroite relation avec un réseau culturel implanté à l'étranger et constitué de plus de 150 Instituts français et de plus de 800 Alliances françaises. La Fondation Alliance française est en effet liée au MAEDI par une convention annuelle « spécifiant [qu'elle] forme avec les centres et instituts culturels français [...] "un réseau

32 INSTITUT FRANCAIS. Faites notre connaissance [en ligne]. Disponible sur <<http://www.institutfrancais.com/fr/faites-notre-connaissance-0>> [consulté le 25 septembre 2014]

unique" et "situe son action et son développement dans le cadre de la politique linguistique et culturelle définie par le gouvernement français et mise en place par le ministère" »³³.

4.1.2 Missions et organisation

L'Institut français, appuyé par le réseau culturel des instituts et centres français et des alliances françaises, assure donc des missions de promotion de la diversité culturelle qui s'inscrivent dans la politique de diplomatie française d'influence. Ses missions, telles qu'elles sont exactement décrites dans son site Web³⁴ sont :

- promouvoir les échanges artistiques internationaux ;
- partager la création intellectuelle française ;
- diffuser le patrimoine cinématographique et audiovisuel français ;
- soutenir le développement culturel des pays du Sud ;
- encourager la diffusion et l'apprentissage de la langue française ;
- développer le dialogue des cultures via l'organisation de « saisons », « années » ou « festivals » en France et à l'étranger ;
- favoriser la mobilité internationale des créateurs, avec des programmes de résidences ;
- coordonner et favoriser les actions avec les collectivités territoriales françaises à l'international ;
- agir sur la diversité culturelle à l'échelle européenne via des partenariats européens et multilatéraux ;
- assurer la formation et le suivi de carrière des agents du réseau culturel dans le monde.

L'Institut français est dirigé par un comité de direction, composé de la Direction générale (présidence exécutive et Direction générale déléguée) et des départements en charge du développement des projets et de la pérennisation des missions.

Le comité de pilotage de Culturethèque, la bibliothèque de l'Institut français, est composé de deux de ces départements : le Département du numérique, créé pour assurer le développement et la diffusion de plates-formes numériques et l'usage de ces outils au service des enjeux de coopération et d'influence ; et, surtout, *le Département de langue*

33 WIKIPEDIA. Alliance française [en ligne]. 2014. Disponible sur <http://fr.wikipedia.org/wiki/Alliance_française> [consulté le 25 septembre 2014]

34 INSTITUT FRANCAIS. Faites notre connaissance [en ligne]. Disponible sur <<http://www.institutfrancais.com/fr/faites-notre-connaissance-0>> [consulté le 25 septembre 2014]

française, livre et savoirs (DLFLS) qui est en charge de la gestion de Culturethèque et lui apporte ses compétences spécifiques d'expertise. C'est au sein de ce département que j'ai effectué mon stage de 12 semaines.

4.2 Genèse et organisation de Culturethèque

4.2.1 Genèse, missions, fonctionnement et acteurs

Culturethèque est la bibliothèque numérique mise à disposition du réseau culturel (instituts français et alliances françaises) des médiathécaires à l'étranger à destination d'un public francophone ou en apprentissage du français, et ce depuis 2012. Son objectif premier, dans la ligne des missions de l'Institut français et de la politique culturelle définie par le Ministère des Affaires étrangères et du Développement international, est la diffusion et la valorisation de la langue et de la culture françaises à l'échelle internationale. Elle est administrée par le *pôle réseau* du *Département de langue française, livre et savoirs*, qui, en accord avec les instances directrices en détermine les grandes lignes de gestion et l'utilisation des budgets et négocie ou choisit un certain nombre des ressources qui y sont publiées. C'est le pôle réseau qui se charge des formations des administrateurs de Culturethèque *via* l'élaboration des documents techniques (bonnes pratiques, guides techniques), des sessions de formation organisées dans les centres culturels à l'étranger, des entretiens par *Skype* (vidéoconférence).

Le fonctionnement de Culturethèque reflète la politique de partenariat menée par l'Institut français avec les instituts et alliances françaises à l'étranger : il en supervise les grandes lignes mais le réseau des centres culturels, réseau d'action orienté vers une mission, est doté d'une part d'autonomie décisionnelle et budgétaire qui lui permet de mener des actions de valorisation adaptées au public de chaque pays. Ainsi, Culturethèque est construite comme un *hub and spoke*, ou réseau en étoile, c'est-à-dire que l'outil est doté d'un point de connexion central relié à des terminaisons situées en périphérie. Le *pôle réseau* gère une plate-forme par défaut, dotée de contenus numériques, qui est fournie à chaque centre culturel. Ces utilisateurs finaux disposent d'une interface locale (par pays) qu'ils peuvent valoriser en tenant compte de leurs spécificités et dans laquelle, en plus des contenus pourvus par la plate-forme par défaut à tous les centres culturels, ils peuvent verser leurs propres ressources numériques, gratuites ou payantes (financées alors par leur centre culturel local). Ces contenus, déclinables en plusieurs langues, ne sont accessibles qu'au public du pays cible. Chacun des administrateurs assure localement l'éditorialisation de

l'interface de sa plate-forme, la gestion des inscriptions des usagers ainsi que la promotion de ses activités. L'interface de chacune des plates-formes de Culturethèque offre un premier niveau de navigation permettant à tout utilisateur d'avoir un aperçu des contenus, de l'intégralité des fonds numériques et des fonctionnalités. Mais l'accès à ces contenus et fonctionnalités n'est possible que sur inscription, physique à la médiathèque d'une part, et à Culturethèque d'autre part.

Les acteurs en charge de chacune des plates-formes sont des professionnels de l'information et de la documentation issus de métiers divers : bibliothécaires, médiathécaires, chargés de l'offre numérique, chargés de mission culturelle, etc.

Sur les 250 000 personnes inscrites en médiathèques dans le monde, environ 80 000 sont abonnées à Culturethèque.

Schéma organisationnel des acteurs de Culturethèque

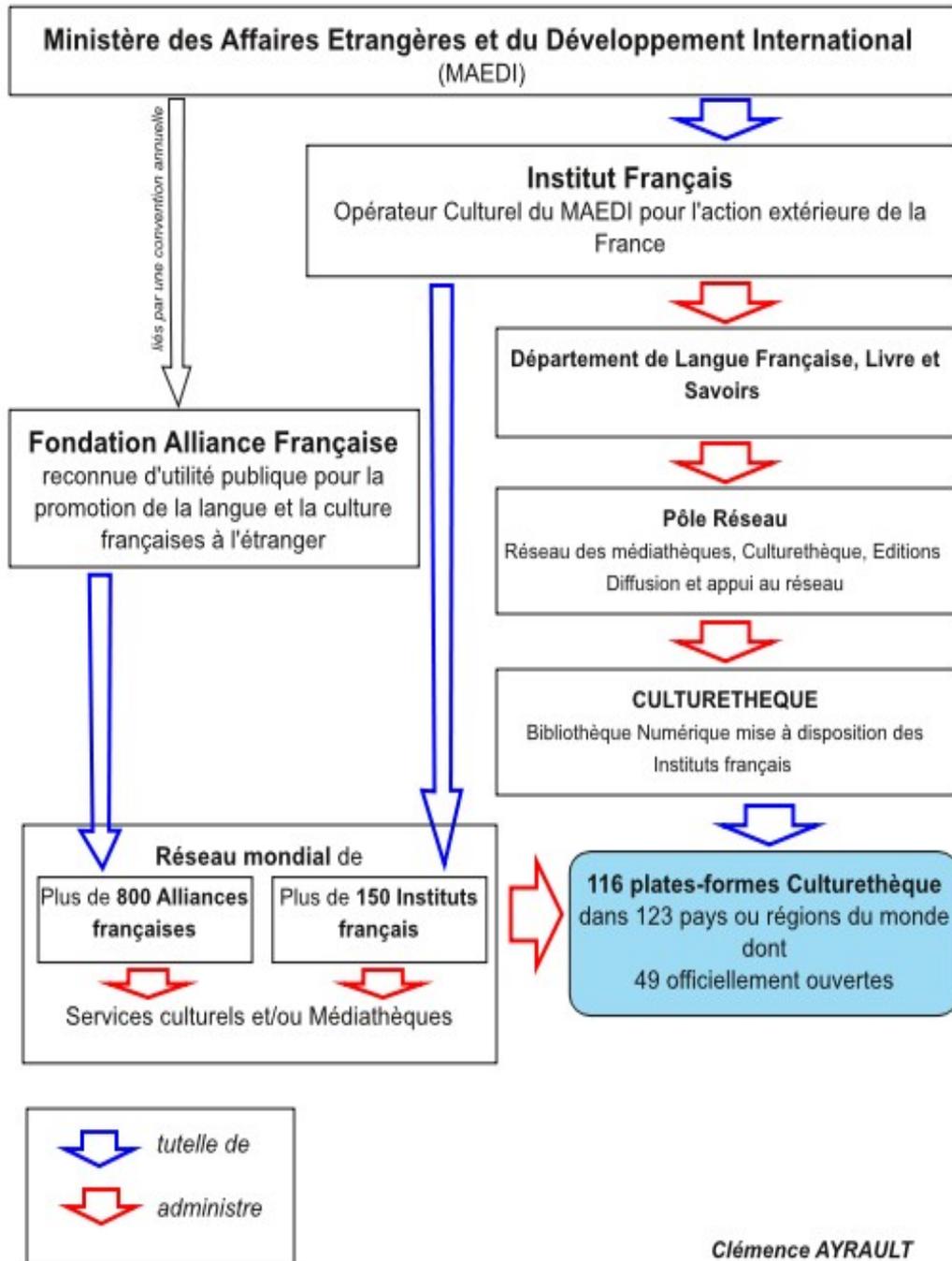


Figure 1: Schéma organisationnel des acteurs de Culturethèque

4.2.2 Répartition géographique du réseau

Culturethèque est diffusée dans 123 pays ou régions du monde. 116 plates-formes ont été créées et, au 31 août 2014, 49 de ces plates-formes avaient été officiellement ouvertes, c'est-à-dire que, d'une part, chacune de ces interfaces est entièrement prise en main et éditorialisée par les professionnels qui en ont la charge, et, d'autre part, des actions de promotion et de communication sont déployées pour la valorisation auprès des publics.



© Clémence Ayrault

Figure 2: Répartition géographique des plates-formes Culturethèque

La carte de répartition des plates-formes laisse apparaître très clairement une forte présence de Culturethèque dans l'hémisphère nord du globe. L'Afrique est le continent le moins couvert à ce jour.

Deux détails importants sont à noter sur cette carte. D'une part, l'absence de diffusion de Culturethèque en France, celle-ci étant à destination de l'étranger uniquement. La plate-forme visible depuis la France est une plate-forme de démonstration à laquelle il n'est pas possible de s'inscrire, et donc de se connecter pour en consulter les ressources payantes. D'autre part, la situation du Royaume-Uni est spécifique. En effet, c'est l'Institut français du Royaume-Uni qui a créé en 2010 une Plate-forme « Culturethèque », aux objectifs similaires. La création de la Culturethèque mondiale est inspirée de cette initiative. La Plate-forme

culturethèque.uk.org est indépendante et n'est donc pas incluse dans le *Hub*. L'Institut du Royaume-Uni a néanmoins décidé d'adopter, éditorialiser et officialiser la plate-forme du *Hub* créée pour lui et abandonnera donc son outil initial au profit de l'outil commun au réseau.

4.2.3 Architecture informatique et développement

L'architecture de Culturethèque est développée par l'éditeur et intégrateur de logiciels de gestion de la connaissance *Archimed*, professionnel très impliqué dans le développement d'interfaces graphiques de catalogues de bibliothèques et de services de bibliothèques de lecture publique, et notamment le PNB (prêt numérique en bibliothèques).

L'outil exploité pour Culturethèque est *Ermès*, un logiciel permettant la création de portails d'information, de recherche documentaire et d'accès aux documents numériques. Les développements permis par *Ermès* sont conformes aux normes d'accessibilité du W3C. Les modules CMS (Content Management System³⁵) dont il est doté permettent :

- le déploiement des interfaces locales (interfaces pays) déclinables en une ou plusieurs langues et une éditorialisation personnalisée pour chacune d'entre elles ;
- à plusieurs administrateurs de Culturethèque de travailler simultanément dans le *back-office* d'une même plate-forme ;
- de séparer les opérations de gestion de la forme et du contenu ;
- de hiérarchiser les utilisateurs et de leur attribuer des rôles et des permissions (administrateur, usager, etc.) ;
- de structurer le contenu et éditorialiser les encarts : sélections de documents, documents les plus lus, derniers avis de lecteurs, etc. ;

Les administrateurs de Culturethèque ont la possibilité de valoriser les ressources documentaires d'une part, mais également d'insérer des liens hypertextes, images, vidéos, textes, pour mettre en avant la culture française et également les activités de leurs réseaux ou de leur centre culturel (ex: des captations d'évènements, de concerts, de conférences ; des liens vers des sites Web majeurs de la culture francophone, etc.).

La société *Archimed* assure le développement technique de Culturethèque et son déploiement, sa maintenance et ses mises à jour techniques, l'intégration des améliorations

³⁵ Le *Content Management System*, ou Système de gestion de contenu, est un logiciel permettant la création et la mise à jour dynamique d'applications multimédias et de sites web

techniques, la mise en place des connecteurs permettant de configurer les flux des fournisseurs de ressources numériques, l'optimisation des processus de traitement de l'information.

Le pôle réseau assure le relais entre *Archimed* et les médiathèques du réseau. Il fait remonter les demandes, remarques et les dysfonctionnements signalés par les administrateurs de Culturethèque et informe ces derniers des interventions techniques sur la plate-forme.

C'est également le pôle réseau qui est chargé de créer les nouvelles plates-formes locales et de les relier au code IP (*Internet Protocol*) du pays de diffusion de l'interface.

La gestion des contenus est assurée par les administrateurs de Culturethèque dont il faut distinguer deux catégories :

- l'administration centrale ou générale : c'est-à-dire la personne chargée de coordonner l'ensemble du réseau depuis le siège parisien et d'assurer la gestion centralisée de Culturethèque. Elle est en charge de la gestion : des flux de contenus numériques provenant des fournisseurs ; des autorisations de récupération de ces flux et de leur diffusion sur les interfaces locales (selon les contraintes liées notamment aux droits de propriété intellectuelle en vigueur dans chaque pays) ; de la création et de la configuration générale de l'ensemble des interfaces ; de la gestion des accès aux administrations des interfaces locales ; de la gestion des droits des administrateurs et utilisateurs ;
- l'administration locale : c'est-à-dire les administrateurs en charge d'une plate-forme à l'étranger. Les fonctionnalités auxquelles ils ont accès leur permettent de : configurer leur interface locale ; accéder aux offres « fournisseurs » connectées à la plate-forme ; sélectionner parmi les documents numériques rendus accessibles par l'administration générale les contenus qu'ils souhaitent publier sur leur interface locale ; éditorialiser leur interface locale ; modérer les avis et tags des lecteurs ; consulter les statistiques de leur plate-forme ; valider les inscriptions en ligne des utilisateurs locaux et gérer leurs comptes.

Dans le *back-office* de leur plate-forme Culturethèque les administrateurs ont également à leur disposition un système de gestion de bibliothèque numérique. Il s'agit d'*Infodoc*, un logiciel développé par *Archimed* également et adapté pour référencer et manipuler des fonds numériques multimédias. Ce logiciel permet aux administrateurs de verser dans leur base de données des contenus locaux qu'ils souhaitent valoriser. Un certain nombre de contenus,

ceux versés par l'administration centrale notamment, sont accessibles à l'ensemble des plates-formes.

4.2.4 Fonctionnement économique et financements

Le développement technique de la plate-forme de Culturethèque est financé par l'Institut français qui la met à disposition du réseau des médiathèques à l'étranger.

L'Institut français négocie et finance l'acquisition d'une partie des contenus accessibles à l'ensemble des plates-formes Culturethèque du réseau qui représentent environ 9000 ressources communes.

D'autre part, les médiathèques du réseau à l'étranger ont la possibilité d'acheter des contenus pour leur propre fonds pays. Cela peut être, d'une part, des ressources qui ont été négociées par le pôle réseau de l'Institut français et dont certaines médiathèques seulement décident de faire l'acquisition et de les valoriser dans leur bibliothèque numériques. Ou, d'autre part, ces ressources peuvent avoir été acquises par les médiathèques elles-mêmes.

Les médiathèques ont en effet une part d'autonomie de gestion d'un budget pour leur fonctionnement. Elles ont notamment la possibilité de bénéficier du PAM (plan d'aide aux médiathèques) défini comme suit dans le site Web de l'Institut français :

« Appel à projets thématique visant à appuyer les actions de modernisation du réseau culturel français à l'étranger, le Plan d'aide aux médiathèques soutient chaque année 70 médiathèques, principalement pour l'acquisition de contenus numériques, la création de bibliothèques de l'apprenant et la constitution de fonds en langue locale. »

4.2.5 Panorama des ressources et fournisseurs

La bibliothèque numérique Culturethèque est constituée d'un large catalogue de ressources (vidéos, documents audio, textes, images, ebooks) nativement numériques ou numérisées. Elle peut donc être caractérisée comme une bibliothèque hybride. Elle offre une base d'environ 9000 ressources communes à tout le réseau auxquelles s'ajoutent les ressources exploitées par certaines des plates-formes à l'étranger, soit un nombre total très approximatif de 35000 ressources.

L'acquisition de ces ressources se fait via la mise en place de partenariats (BnF, Cité de la Musique, etc.), l'achat de bouquets de ressources ou la souscription à des abonnements. La mise en place de connecteurs permet le renouvellement des contenus par des flux centralisés sur la plate-forme et accessibles aux utilisateurs sur les interfaces locales.

Ces contenus sont destinés à diffuser et valoriser la culture et la langue française, d'une part, et d'autre part à encourager l'innovation et la production numériques francophones.

Les Contenus de Culturethèque sont :

Ressources « de base » (environ 9000) communes à toutes les plates-formes

Locales

- **Documents de l'Institut français** (par exemple, l'Institut français de Grèce a numérisé une partie de ses documents physiques et les a mis à disposition du réseau)

Gratuites – open source

Texte

- **Open Edition** : ressources issue d'un partenariat avec le Cléo (Centre pour l'édition électronique ouverte) et moissonnées en OAI PMH³⁶. L'Institut français a souscrit à l'offre *OpenEdition Freemium* (articles SHS issus de *revues.org*, *OpenEdition books*, etc.).

- **Feedbooks** : librairie numérique qui fournit à Culturethèque environ 2200 livres issus du domaine public téléchargeables et consultables en format Epub hors connexion sur des tablettes, liseuses et écrans d'ordinateur.

Vidéo

- **Cité de la musique** : abonnement à environ 3000 documents comprenant des concerts vidéo, des concerts audio, et des guides d'écoute à visée pédagogique.

- **Universcience** : documents actualisés chaque semaine par intégration manuelle des métadonnées, à visée pédagogique et issus de la Web TV scientifique de la Cité des sciences et du Palais de la Découverte.

Payantes (payées par le DLFLS)

Texte

- **Epagine** : une quarantaine de livre numériques consultables en format epub aux niveaux de lecture adaptés aux public d'apprenants et aux publics adolescents.

- **Toutapprendre** : environ 500 modules d'autoformation à thématiques diverses (bureautique, multimédia, langues, etc.).

Presse/magazines

- **Epresse** : abonnement à 5 quotidiens (Libération, Le Figaro, Le Parisien, Les Echos, L'équipe) actualisés quotidiennement et consultables en streaming.

- **Lekiosk** : plus de 500 titres de la presse française et francophone (magazines d'actualité, d'économie, culture, loisirs, etc.) consultables en streaming.

Livres audio

- **La souris qui raconte** : 6 livres animés lus par un conteur et mis en musique, à destination du jeune public.

Vidéo

- **France TV** : 205 documents à destination du jeune public proposant les séries *Podcats*, *Lulu Vroumette* et *C'est pas sorcier*.

- **Contes de Tralalère** : 6 contes pour les enfants à visée pédagogique et originaires de 6 pays francophones

Bandes dessinées

- **Izneo** : 200 bandes dessinées consultables en streaming, à destination de tous les publics et dont 40 sont renouvelables chaque semestre sur intégration et activation manuelle par l'administration centrale.

Jeux

- **Eonantes** : un « jeu sérieux », ou serious game, à destination d'un public d'apprenants en français langue étrangère et outil pédagogique pour les enseignants.

- **PlanetNemo** : 6 jeux pour les enfants

36 OAI PMH :

Ressources payantes négociées par le DLFLS auxquelles certaines plates-formes souscrivent sur leur budget local

Texte

- **Cyberlibris** (7 souscriptions) : abonnement forfaitaire à bouquet comprenant environ 10000 livres numériques.
- **Numilog** (16 souscriptions) : librairie de livres numériques proposant du prêt numérique en bibliothèque avec la technologie DRM (*digital rights management*).

Presse/magazines

- **Europresse** (16 souscriptions) : agrégateur donnant accès à plusieurs centaines de titres de la presse française et étrangère en plusieurs langues.

Vidéo

- Médiathèque numérique internationale (VOD Arte + TV5 Monde) (13 souscriptions) : service de vidéos à la demande dont le catalogue est constitué de plus de 2000 documentaires issus d'Arte, de TV5 Monde et de la collection Universciné.

Animations interactives

- **Edumedia** : banque de plus de 700 ressources pédagogiques scientifiques pour les apprenants et les enseignants.

Divers

- **Harmathèque** (9 souscriptions) : accès à des ressources de la plate-forme numérique des Editions de l'Harmathan. Il s'agit de plus de 30000 documents : ebooks, articles, films documentaires, spectacles, livres lus et programmes audio.

Ressources en cours de négociation

- **Story play'r** : bibliothèque numérique d'albums jeunesse accessibles en Epub dont les utilisateurs peuvent faire la lecture à voix haute, s'enregistrer et partager le document audio à leurs proches sur Internet.
- **Cairn.info** : agrégateur pour la publication et diffusion de revues de Sciences Humaines et Sociales issues des maisons d'édition Belin, De Boeck, La Découverte et Erès et proposant des abonnements par bouquets.
- **Le petit Futé** : collection de guides touristiques numériques en abonnement par bouquets.
- **Adav** (Ateliers Diffusion Audiovisuelle) : centrale d'achat de films sur support DVD et Blue-ray œuvrant pour leur diffusion dans les secteurs culturels et éducatifs non-commerciaux par la mise en place de programmes de prêts.

Dans le cadre la mise en place du Prêt numérique en bibliothèque

- **Clé internationale** : éditeur spécialisé en français langue étrangère.
- **Feedbooks** (payant)

Tableau 2 - Panorama des fournisseurs et des ressources de Culturethèque³⁷

37 Informations valables au 31 août 2014

4.3 Pourquoi créer une plate-forme collaborative?

Au cours de mes 12 semaines de stage à l'Institut français, j'ai mis en place une réflexion sur l'opportunité de mettre en place un outil collaboratif pour les acteurs du réseau Culturethèque. Ce travail a été marqué par :

- La réalisation d'un audit auprès de l'administration centrale et des administrations locales pour déterminer les usages et besoins des utilisateurs de Culturethèque : création et envoi de questionnaires aux acteurs du réseau, élaboration d'un rapport d'enquête ;
- La réalisation d'une étude comparative des outils collaboratifs existants adaptés aux besoins ;
- La réalisation d'un cahier des charges fonctionnel.

Ces actions ont été précédées d'une étude de l'environnement et des acteurs du projet, celle-ci ayant permis de déterminer les raisons du besoin d'un nouvel outil collaboratif. Ces raisons ont été exposées en introduction du rapport d'enquête que j'ai élaboré à l'attention des instances décisionnaires. En voici le contenu, celui-ci répétant certaines informations déjà précisées dans les points précédents :

« [La particularité de Culturethèque] est sa multiplicité. Elle offre autant d'interfaces que de pays dans lesquels elle est diffusée. Dans chacun de ces pays, les médiathécaires en poste dans un Institut français ou une Alliance française administrent leur plate-forme, éditent les ressources communes et celles qui leur sont propres en suivant d'une part la ligne directrice de la maison mère et d'autre part la politique documentaire et de médiation de leur structure locale. Par conséquent, les instances locales sont indépendantes dans leurs choix de gestion et d'éditorialisation, mais elles doivent maintenir leur insertion dans le réseau des médiathèques. Le lien doit être impérativement soutenu avec l'administration générale qui assure une part essentielle de la logistique: acquisition et gestion des offres numériques de base ; acquisition et gestion de certaines offres payantes auxquelles chaque médiathèque peut faire le choix de souscrire ou non ; gestion des dysfonctionnements techniques et relais auprès du développeur du portail documentaire ; veille juridique sur l'édition et la publication des contenus ; élaboration des bonnes pratiques.

Le réseau des administrateurs de Culturethèque est constitué de professionnels de l'information: bibliothécaires, médiathécaires, chargés de l'offre numérique, etc. L'administration générale, qui centralise et transmet les informations à ce réseau, s'adresse donc à des métiers qui ont le savoir et la formation pour valoriser, enrichir et capitaliser les connaissances et arriver à une bonne optimisation du dispositif documentaire et informatif.

Le modèle vertical (*up/down*), même s'il est techniquement et stratégiquement effectif, n'est pas celui souhaité par le pôle réseau, en charge des médiathèques. Un dispositif de plate-forme informatique doit être mis en place pour favoriser les échanges entre acteurs du réseau de Culturethèque et éventuellement des médiathèques.

Plusieurs éléments sont à considérer:

- le réseau est constitué de 116 plates-formes Culturethèque. La communauté issue des mêmes métiers est donc importante ;
- il y a un turn over important dans le réseau. Il est donc nécessaire de formaliser un dispositif de bonnes pratiques pour archiver les connaissances et les rendre accessibles. Une transmission fluide du savoir est capitale pour alléger la partie formation [assurée par l'administration centrale] et maintenir l'activité de gestion de Culturethèque ;
- Culturethèque étant une plate-forme récente, d'une part le turn over évoqué dans le point précédent n'affecte *a priori* pas encore la gestion des connaissances - il est donc nécessaire d'anticiper sur ce point -, d'autre part, le dispositif de gestion informationnelle et documentaire du réseau n'est pas encore suffisamment instauré et ancré dans les pratiques des acteurs. Il est donc *a priori* possible de le modifier sans être confronté à des résistances ;
- la communauté Culturethèque bénéficiait d'un Forum qui a disparu suite à un incident technique bloquant. Elle s'est reportée sur le Forum *Ebibdoc*, qui n'est pas spécifique aux acteurs des médiathèques du réseau. Son aptitude à fonctionner via des outils de forum a donc été vérifiée. »

Le réseau a, par ailleurs, eu à gérer depuis février 2014 le déploiement d'une nouvelle version de sa plate-forme, Culturethèque 2.6, celle-ci offrant de nouvelles fonctionnalités. L'interface est notamment désormais *Responsive design*, c'est-à-dire adaptable à tous les types de supports (smartphones, phablettes, tablettes, écrans d'ordinateurs). Ce changement a nécessité le renforcement des dispositifs de formation des utilisateurs, de médiation avec le développeur de la plate-forme et a multiplié les tâches techniques à réaliser par l'administration centrale qui se sont ajoutées aux tâches courantes. Cette charge supplémentaire de travail a confirmé la nécessité de déployer un outil collaboratif en support.

5 Dispositif d'analyse pour définir un outil adéquat et élaboration de livrables

Vouloir élaborer la stratégie sur la base d'une démarche mécanique ne peut aboutir qu'à des résultats médiocres.

Henry Mintzberg

5.1 Connaître les usages et les besoins informationnels et documentaires des administrateurs de Culturethèque

Comme nous l'avons signalé en première partie (§ 3.2.1), il est nécessaire d'enquêter sur le terrain pour déterminer le champ d'action du projet, en l'occurrence, de la mise en place d'un outil collaboratif pour le réseau. L'une des étapes est la mise en place d'un audit permettant de déterminer les usages techniques et les besoins exprimés par les administrateurs de Culturethèque. Compte tenu de la dispersion géographique des acteurs de Culturethèque, et des contraintes horaires liées, la solution a été de réaliser et envoyer un questionnaire identique, consultable en annexe 1 de ce dossier, à chacun des responsables.

J'ai réalisé un deuxième questionnaire adapté à destination de l'administration centrale, consultable avec les réponses en annexe 2 de ce dossier.

5.1.1 Enquête via un questionnaire

5.1.1.1 Objectifs et dispositif

Dans le rapport d'enquête que j'ai réalisé, suite à l'introduction (§ 4.3), j'ai exposé ma démarche ainsi restituée :

« [...] il est essentiel de procéder à une analyse des besoins informationnels, sociaux et documentaires, d'une part et des pratiques des acteurs du réseau d'autre part pour identifier le type de plate-forme d'échanges qui conviendrait le mieux à notre cas : forum, réseau social d'entreprise (RSE), blog/webblog, réseau social gratuit.

Les éléments récoltés sont déterminants pour le choix d'un outil collaboratif, pour anticiper sur les temps de formation informatique nécessaires, pour connaître le potentiel d'intérêt éventuel des personnes concernées et avoir une vue prévisionnelle du taux d'utilisation d'une plate-forme.

L'outil informatique choisi n'est pas à lui seul l'assurance de l'efficacité du dispositif, il n'est pas LA solution. Les composantes sociales, professionnelles et cognitives doivent être prises en compte, l'objectif étant de mettre l'outil informatique au service d'un processus et du réseau, et non pas l'inverse.

Les questions qui sont posées sont ouvertes et longues, dont 3 questions conditionnelles (conditionnées par la question précédente). Elles laissent la possibilité à la personne interrogée de formuler ses réponses en choisissant ses propres mots et de développer librement son argumentaire. L'avantage de ce type de questionnaires est que les réponses sont orientées au minimum, riches d'informations et permettent une ouverture vers des éléments qui n'ont pas été envisagés par le rédacteur du questionnaire. Un certain nombre d'inconvénients sont notables: mécompréhension de la question engendrant une réponse non pertinente ; problèmes de codification et d'interprétation a posteriori.

La première partie du questionnaire (questions 1.1 à 1.6) est destinée à identifier les usages d'outils de collaboration des médiathécaires. L'objectif est d'identifier le potentiel de résilience du réseau communautaire. Les outils collaboratifs font-ils partie de leur environnement personnel et/ou professionnel? Les manipulent-ils régulièrement? Quelles sont leurs usages informatiques?

La deuxième partie (questions 2.1 à 2.9) doit permettre d'identifier la manière dont les administrateurs de Culturethèque utilisent les compétences du réseau pour leur propre gestion de Culturethèque et les moyens techniques utilisés. Alors que le forum n'existe plus, ont-ils besoin d'échanges professionnels avec les membres de leur réseau? Exploitent-ils les compétences du réseau? Perçoivent-ils le réseau comme une toile d'araignée dont il faudrait explorer tous les fils pour optimiser leur utilisation de Culturethèque ou leur approche reste-t-elle verticale?

La troisième partie (questions 3.1 à 3.7), qui évoque plus clairement la future plate-forme, doit permettre aux personnes interrogées de formuler clairement leurs attentes par rapport à la plate-forme qui sera mise en place pour le réseau. Quelles sont les fonctionnalités qui sont les plus attendues? Les besoins sont-ils plutôt documentaires ou sociaux ou les deux? Quels seraient leurs usages informationnels et documentaires?

La quatrième partie formalise clairement les fonctionnalités développées dans les types de plates-formes d'échanges potentiellement éligibles pour le réseau. Il est demandé aux personnes interrogées de les noter de 0 à 4 (4 étant le plus fort). L'addition des résultats de tous les questionnaires par fonctionnalités permet de faire ressortir clairement celles qui sont

souhaitées par les administrateurs et qu'ils considèrent comme étant les plus pertinentes pour l'exercice de leur fonction. »

5.1.1.2 Méthode d'analyse

Ma méthode d'enquête a été exposée dans mon rapport comme suit :

« Le formulaire ayant été élaboré en questions ouvertes, plusieurs méthodes ont été mises en œuvre pour l'interprétation des réponses:

- certaines réponses ont été doublement interprétées : d'une part la partie appelant une réponse positive ou négative dont on fait une interprétation dichotomique, et d'autre part une analyse du texte libre ;
- les nuages de mots-clés ont permis de faire ressortir les notions essentielles les plus populaires (ou les plus formulées) grâce auxquelles on peut classer les réponses des personnes interrogées selon ce qu'elles expriment au plus proche ;
- les mots et notions au sens proche ont été regroupés dans des clusters lexicaux afin de faciliter l'identification des termes dominants.

Des diagrammes circulaires exprimés en pourcentages ont été effectués dans les cas où:

- la réponse permettait une interprétation dichotomique (ex: oui/non) ;
- l'uniformité des réponses exprimées par les personnes interrogées permettait l'identification de moins de 10 concepts.

Des nuages de mots-clés ont été faits lorsque la diversité des réponses et des termes employés rendait difficile l'extraction de concepts dominants. Certains termes ou groupes nominaux ont été regroupés selon leur sens sous une seule notion (ex: perte de temps ; pas assez de temps... sont égaux à "chronophagie"). Le calcul de la fréquence des termes et notions les plus utilisées a permis de faire ressortir des clusters »

5.1.1.3 Synthèse du rapport d'enquête auprès des administrations locales

Dans mon rapport d'enquête, j'ai procédé à une analyse détaillée de chacune des réponses en utilisant la méthode exposée dans le paragraphe précédent. Pour en faciliter la lecture, j'ai choisi d'en faire une synthèse, que voici :

« Taux de participation au questionnaire »

Nombre de questionnaires envoyés: 109

Nombre de réponses renvoyées : 19



Usage des outils collaboratifs

On note une utilisation inégale des outils collaboratifs ou de veille. Quels qu'en soient les raisons (méconnaissance, désintérêt, manque de temps, etc.), ces outils ne font pas ou peu partie des usages et de l'environnement professionnel des personnes interrogées.

L'utilisation des réseaux sociaux au service de la valorisation de leurs activités professionnelles ou du maintien d'un réseau professionnel n'est pas intuitive pour les médiathécaires et administrateurs de Culturethèque. Facebook, avec 57,1% d'utilisateurs, et Twitter (21%) sont les deux plates-formes les plus utilisées. Il s'agit le plus souvent de dispositifs mis en place par le service de communication de chaque entité sur lesquels les personnels s'appuient pour leurs propres activités.

On note au contraire une activité plus soutenue et plus volontaire de veille documentaire, nécessaire dans le métier de médiathécaire. Dans cette activité, la méthode *push* (utilisation d'outils dédiés automatisant le processus) est majoritaire (47,6%). Mais, les agrégateurs de flux RSS et Atom tels que Netvibes ou Feedly ne sont pas utilisés. Ce sont les méthodes plus classiques telles que l'inscription à une newsletter, l'abonnement aux flux via un marque-page dynamique ou le serveur, les alertes mobiles qui sont favorisées. La méthode *pull* (veille sans l'utilisation d'outils) est également fortement utilisée (38,1%). 86% des personnes interrogées procèdent donc à une activité régulière de veille qui traduit un fort besoin informatif dans les domaines qui les intéressent, ceux-ci étant pour la plus grande part les domaines attendant aux contenus de leurs supports d'activités (70,9%).

Les réponses concernant l'utilisation de dispositifs de marquage de liens sont sans équivoque puisque 94,1% des personnes ne procèdent pas du tout au bookmarking via des plates-formes dédiées. Les outils tels que Diigo ou Zotero, qui permettent une structuration, un enrichissement et un échange des liens ne sont pas du tout évoqués.

Les avantages des outils collaboratifs sont avant tout, pour la plus grande partie des personnes interrogées, l'opportunité de communiquer, de partager les connaissances au service d'une optimisation des performances professionnelles et de Culturethèque. Le besoin de rompre l'isolement et de développer l'appartenance à un réseau professionnel autour de Culturethèque est évoqué à plusieurs reprises.

Parmi les inconvénients qui sont évoqués, la crainte du débordement (infobésité, bruit, multiplication des outils, chronophagie) est évoquée, ainsi que l'investissement inégal des administrateurs.

Concernant les informations et messages importants de Culturethèque, ils sont conservés par la presque totalité des personnes (95%). 100% de ces personnes conservent ces informations dans un dossier de messagerie dont la moitié (environ 47%) font un archivage sur une disque dur local ou un serveur partagé. Cet élément traduit un risque important de perte de l'information, un manque de partage et de pérennisation.

Les administrateurs et Culturethèque

Les dispositifs de formation mis en place par l'administration générale de Culturethèque sont évoqués majoritairement comme étant satisfaisants. 84% des personnes disent avoir été initiées via une formation du réseau, le guide administrateur (dont 31,6% des personnes souhaiteraient qu'il soit complété) ou un contact téléphonique et/ou vidéo avec

l'administrateur général. Ces dispositifs sont doublés a posteriori d'un suivi et de contacts avec l'administration centrale (78,9% des réponses).

Le fonctionnement vertical (top-down) fonctionne donc bien pour une majorité des personnes interrogées.

La communication horizontale, entre collègues du réseau est moins notable, symptomatique d'un réseau naissant, bien que 80% des administrateurs indiquent avoir consulté une autre plate-forme du réseau. Ils sont 52,6% à avoir communiqué avec au moins un collègue du réseau, souvent avec un seul collègue (pour la plus grande majorité). 15,8% indiquent avoir l'intention de le faire, ce qui traduit une ouverture à une collaboration horizontale du réseau. Pour 71,4% des personnes qui ont communiqué entre elles, cet échange s'est effectué par courriel.

Les raisons de ces échanges sont logiquement : des conseils d'éditorialisation, de gestion des contenus, de gestion des inscriptions. Également, les administrateurs sont en recherche d'informations leur permettant de lancer ou améliorer leur communication autour de Culturethèque.

L'opportunité de communiquer avec des collègues du réseau les aide, selon eux, à optimiser leur valorisation de Culturethèque, à avoir des retours sur leur propre travail par leurs pairs, et à s'inspirer de leurs travaux réciproques.

Les administrateurs et la future plate-forme d'échanges

Les administrateurs seraient satisfaits par l'adoption d'un système de questions/réponses de type forum pour 24% d'entre eux. 10% souhaiteraient avoir accès à un espace informatif (cartes heuristiques, conseils techniques, etc.). L'échange de documents apparaît comme une composante très souhaitée (30% des administrateurs). Les documents auxquels les administrateurs souhaiteraient avoir accès dans la plate-forme d'échanges sont identifiables en deux catégories dominantes : 1/ les guides et tutoriels ; 2/ les documents de communication. Un quart des personnes seraient également intéressées pour trouver des suggestions de contenus (ex: des suggestions de sélections), confirmant par là le souhait de d'échanger des idées et des inspirations entre collègues.

La plus grande majorité des personnes interrogées (73,7%) utiliserait la plate-forme pour échanger des documents avec des collègues.

Les réponses des administrateurs sur ce que représenterait pour eux un réseau social montrent que, au-delà de la notion d'échanges (discussions, collaborations, partages) qui

s'avère dominante, l'appartenance à un réseau et la rupture de la solitude sont importantes. L'optimisation des compétences est une préoccupation qui tient également sa place.

Concernant plus précisément la fonctionnalité d'échanges, lorsque l'on demande aux administrateurs de préciser quels types de discussions ils souhaiteraient, leur réponse se porte avant tout sur la nécessité de rendre publiques les discussions essentielles (fonctionnalité du forum ou du blog) et la possibilité de pouvoir créer des groupes de discussions thématiques (importance de la notion de discussion privée). Les thèmes de discussions souhaités sont : gestion des ressources et des contenus, gestion des personnes et médiation, gestion technique, suggestions et perspectives d'amélioration, actualités.

Fonctionnalités souhaitées

Dans le classement des fonctionnalités souhaitées, les cinq premières sont : poser des questions publiques, interroger la base de questions/réponses, partager des documents de formats divers, faire des recherches d'informations par mots-clés, classer les questions/réponses par thèmes.

On retrouve donc une configuration en plate-forme de type forum agrémenté de deux fonctionnalités majeures: un moteur de recherche performant, une possibilité de structuration de l'information. »

5.1.2 Questionnaire administration centrale

Le questionnaire que j'ai réalisé et adressé à l'administration centrale a une finalité différente de celui envoyé aux administrateurs locaux. Ce dernier ayant été envoyé à plusieurs dizaines de personnes, son analyse nécessite un traitement statistique et une analyse croisée des réponses. Dans le cas de l'administration centrale, une personne a répondu au questionnaire : le chargé de mission Culturethèque (chef de projet), acteur du pôle réseau. L'analyse des réponses est donc linéaire (au fil des réponses).

D'autre part, les objectifs de ce questionnaire sont différents en ce qu'il ne s'agit pas de définir une étude des usages mais d'identifier les objectifs et résultats attendus du projet d'outils collaboratif. L'administration centrale étant le centre logistique de Culturethèque et le médiateur décisionnel, elle a déjà une vision plus globale de l'environnement et des besoins du réseau qu'elle anime et elle est en charge de la gestion du budget alloué à Culturethèque.

Les informations du questionnaire, consultable en intégralité en annexe de ce dossier³⁸, ont été enrichies par des contacts quotidiens avec l'administration centrale tout au long du stage. Elles ont permis de :

- définir le périmètre du projet et son évolutivité

L'Institut français est une entité constituée d'une multitude de réseaux, croisés et imbriqués, aux missions diverses, mais orientées vers les mêmes objectifs généraux définis par leur maison-mère. Les acteurs de Culturethèque constituent le réseau identifié pour lequel l'outil collaboratif doit être mis en place. Mais il est aussi intégré dans le réseau plus large des médiathèques et des centres culturels. Par ailleurs, Culturethèque n'est pas la seule plateforme numérique déployée par l'Institut français : IFcinéma, institutfrancais.tv, la future Ifprof, etc. ont des missions identifiables et leurs communautés sont susceptibles de rejoindre celle de Culturethèque sur certains points, notamment la promotion et les publics-cibles.

L'objectif de cette partie de l'enquête est de définir les objectifs principaux voulus par l'administration générale, d'une part, et de connaître le degré d'évolutivité et d'extensibilité à anticiper, et donc notamment la potentielle intégration d'autres communautés à la plateforme. Les missions de cette dernière pourraient être alors plus larges, et il faudrait adapter l'étude de besoins.

Les réponses apportées montrent que : 1/ l'outil collaboratif sera destiné à l'utilisation unique du réseau de Culturethèque, celui-ci pouvant comprendre les responsables des services culturels, les personnes ayant une responsabilité décisionnaire dans le processus de gestion des médiathèques et de Culturethèque comme les attachés culturels d'Alliances françaises et d'Instituts français, les personnes en charge de la communication culturelle ; 2/ les objectifs principaux de cette plate-forme seront de favoriser l'interaction entre tous les membres du réseau, de permettre l'échange de fichiers. L'outil doit être le plus simple possible d'utilisation.

- définir les fonctionnalités de gestion documentaires de l'outil attendues

L'un des objectifs de la plate-forme collaborative étant le partage d'informations, il est nécessaire de définir les besoins documentaires. Les réponses de l'administration centrale laissent apparaître notamment que : 1/ les documents partagés seront de format texte ou image ; 2/ les fonctionnalités de recherche sont primordiales. Il faut pouvoir les retrouver facilement. Il est donc important de réfléchir à des modes de structuration de l'information

38 annexe

et de taguage des mots-clés ; 3/ l'outil doit offrir des capacités de stockage documentaire adaptées, soit une dizaine de Mo ; 4/ les documents peuvent être versés et téléchargés par l'ensemble des utilisateurs.

– définir les fonctionnalités sociales attendues

Un autre objectif de la plate-forme est de favoriser l'échange social entre les membres du réseau. L'objectif principal défini par l'administration centrale est de permettre à l'ensemble des utilisateurs de pouvoir accéder aux questions posées par l'un d'entre eux, aux réponses à cette question et de pouvoir y répondre eux-mêmes. Ces informations, liées à l'utilisation et la gestion de Culturethèque, doivent être archivées, structurées et facilement trouvables grâce aux fonctionnalités de navigation et de recherche.

Les réponses de l'administration centrale laissent apparaître que : 1/ tous les membres peuvent consulter les informations et tous peuvent interagir ; 2/ l'outil étant réservé aux membres du réseau, il n'est pas prévu de modération avant publication des questions et des réponses, celles-ci peuvent être publiées en instantané ; 3/ les utilisateurs ont la possibilité de poster des documents riches (documents composites intégrant textes, images, liens, etc.) ; 4/ quelques fonctionnalités, si elles sont intéressantes, ne sont pas indispensables : l'accès à un annuaire des membres, la messagerie privée, l'intégration de flux et feed, la création de profils.

– identifier la priorisation des fonctionnalités attendues

Le dernier point du questionnaire, listant les fonctionnalités accessibles dans les outils collaboratifs existants confondus (RSE, forum, blog), permet d'attribuer à ceux-ci un niveau de priorité. Les notes sont : X = fonctionnalité non souhaitée ; 1 = optionnel ; 2 = souhaitable ; 3 = important ; 4 = indispensable.

Les réponses reclassées par ordre croissant de priorité sont :

Archivage des questions publiées	4
Versement de documents dans la plate-forme	4
Archivage des documents	4
Publication des questions	4
Possibilité de poster des commentaires sur les réponses	4
Multiplicité des formats insérables	3
Export des documents	3
Intégration de documents riches	3
Versement de documents par les utilisateurs	3
Insertion de nouveaux liens par les utilisateurs	3
Utilisation d'un espace de messagerie privée	3
Classement/hiérarchisation des questions publiées	2
Classement/hiérarchisation des documents	2
Modification des contenus de la plate-forme par les utilisateurs	2
Bookmarquage de liens URL/liens hypertextes	1
Classement/hiérarchisation des liens URL	1
Modifications des documents par les utilisateurs non-producteurs	1
Référencement des utilisateurs	1
Gestion de flux et feed	1
Création et gestion de profils utilisateurs	1

Tableau 3 - Classement par l'administration centrale des priorités des fonctionnalités de l'outil collaboratif

5.2 Élaboration d'un cahier des charges fonctionnel

Le cahier des charges fonctionnel est le document livrable dans lequel les besoins exprimés sont formalisés et dans lequel on détaille les services, résultats et fonctionnalités attendus et les contraintes auxquelles le projet est soumis. Il permet d'exprimer clairement les objectifs et de structurer le processus de recherche d'une solution.

Le cahier des charges fonctionnel que j'ai réalisé suite à l'analyse des besoins du réseau de Culturethèque, plus qu'un outil destiné à être implémenté tel qu'il est décrit, a pour vocation d'aider à la décision le pôle réseau et sa hiérarchie en formalisant chaque point à prendre en compte avant de choisir un outil collaboratif.

Les sous-parties qui suivent sont quelques-uns des points essentiels du cahier des charges fonctionnel.

5.2.1 Identification des risques et dysfonctionnements actuels

Le réseau des acteurs de Culturethèque a déjà bénéficié d'un forum qui a disparu suite à un incident technique majeur. Compte tenu de cette information, d'une observation en situation des pratiques, et d'un audit effectué auprès des administrateurs, un certain nombre de risques peuvent être identifiés.

Notamment, l'absence d'une politique de conservation sécurisée, de capitalisation et de partage des connaissances et du savoir peut entraîner certaines déficiences comme:

- le manque de transmission aux nouvelles personnes en poste ;
- le manque de circulation des informations ;
- l'essoufflement de l'activité sur les plates-formes Culturethèque par : manque d'émulation par l'activité des collègues, manque d'informations sur les nouveautés pouvant redynamiser les contenus, manque de retours critiques des pairs ;

L'absence de fonctionnalités sociales est un risque car:

- la communication est restreinte entre les membres du réseau. On a donc une communication principalement verticale (avec l'administration centrale) qui, bien qu'étant de fait le référent principal et restant le pilote et coordinateur du réseau, ne doit pas rester le référent unique. En son absence, les informations doivent pouvoir rester accessibles ;
- l'identification d'experts susceptibles d'enrichir et dynamiser les connaissances et le savoir ou de se substituer à l'administration générale quand nécessaire est handicapée par le manque de communication.

5.2.2 Formulation des besoins

L'analyse des besoins sociaux et informationnels des utilisateurs peut être résumée en quelques points :

- un espace de questions/réponses public de type forum permettant une consultation chronologique des réponses et une modération par l'administration centrale ;
- un espace d'archivage structuré et thématique des questions/réponses de type FAQ ;
- un espace de stockage structuré de documents en format texte, audio, vidéo ;

- une possibilité de suivi du réseau (newsletters, flux RSS...) ;
- un accès aux ressources humaines du réseau qui se traduirait par un annuaire fournissant toutes les informations permettant de contacter les personnes via d'autres outils ou directement via une messagerie intégrée dans le logiciel choisi, cette information étant à préciser lors de l'élaboration du cahier des charges technique ;

Les besoins à confirmer dans le cahier des charges technique sont:

- une messagerie instantanée ;
- une fonctionnalité d'ajout de pièces jointes aux messages ;
- une possibilité d'envoi de courriels individuels ou à des groupes ;
- un agenda collectif destiné à rappeler les dates importantes concernant le réseau uniquement (ex: dates de fin des abonnements) ;

5.2.3 Spécifications applicatives et fonctionnelles

Le cahier des charges fonctionnel permet de lister toutes les fonctionnalités attendues dans l'outil pour répondre aux objectifs fixés. La norme AFNOR NF X50-151 en propose un plan type de rédaction dont le cahier des charges élaboré pour le projet d'outil collaboratif du réseau Culturethèque a été inspiré (pour ce qui concerne les points pertinents). Dans le livrable réalisé, ces fonctionnalités attendues ont été reportées dans des tableaux détaillant chacun des objectifs, leurs caractérisations, les moyens pour y arriver et leur niveau de priorité et dont nous ferons une synthèse brève et non-exhaustive dans cette sous-partie.

5.2.3.1 Contenus informationnels

Un schéma de visualisation permet de détailler les éléments qui doivent être visibles dans la plate-forme. Nous précisons bien que l'ergonomie et la charte graphique de ce schéma sont uniquement un exemple et n'ont aucune valeur contractuelle.

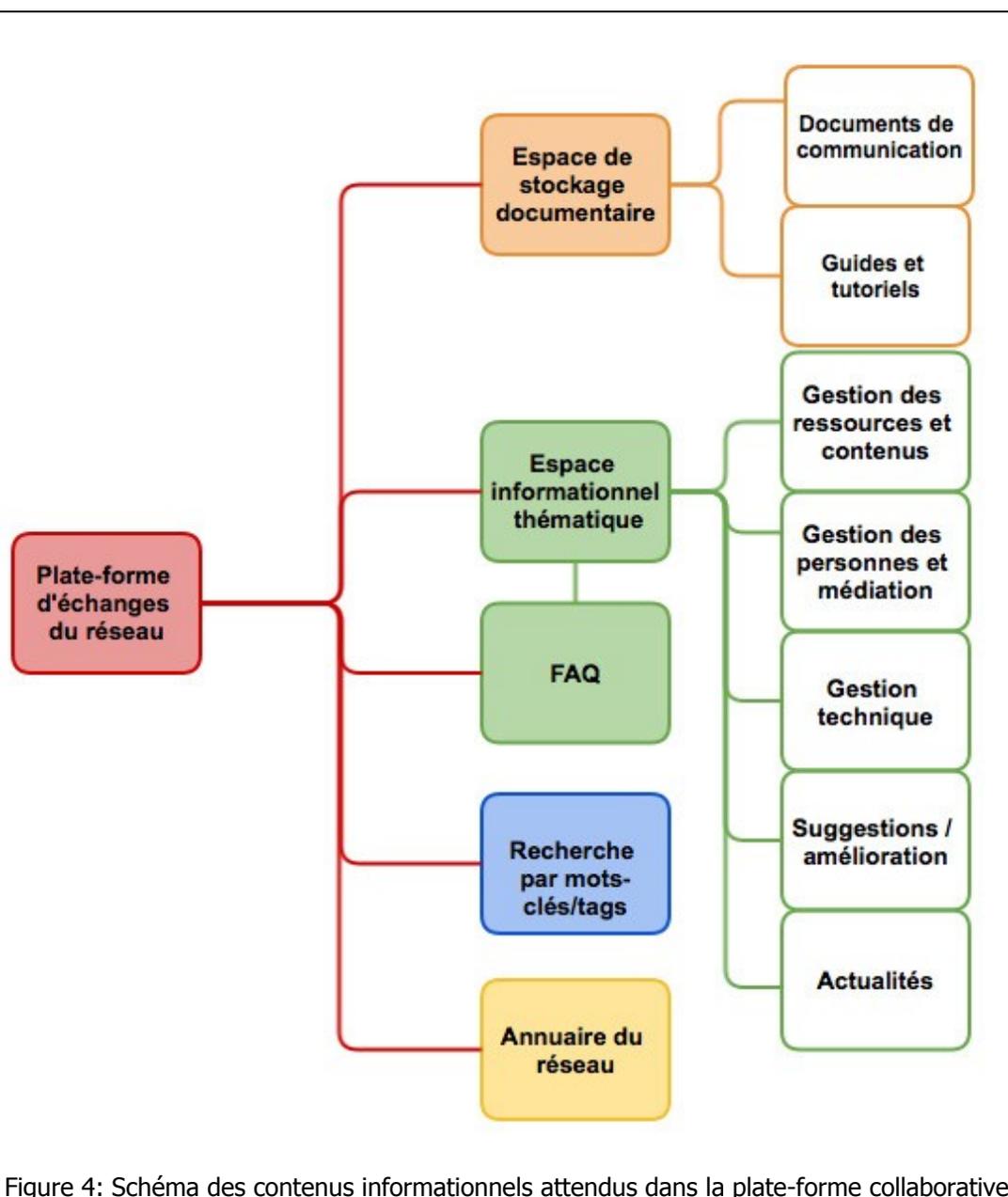


Figure 4: Schéma des contenus informationnels attendus dans la plate-forme collaborative

Le schéma met en évidence les objectifs principaux ciblés *via* la structuration des contenus : être conseillé, aidé et informé grâce à l'espace structuré de stockage documentaire et aux fonctionnalités d'interaction de l'outil, notamment la possibilité de poser des questions publiques ; être informé sans délai de toute actualité concernant Culturethèque ; avoir à sa disposition les informations nécessaires pour assurer une bonne gestion de Culturethèque ; accéder à des documents de formats divers et pouvoir les télécharger ; consulter et utiliser la plate-forme sur tous les supports de lecture (écrans d'ordinateurs, tablettes, téléphones).

5.2.3.2 Fonctionnalités

Il s'agit des fonctions de service permises par l'outil collaboratif grâce auxquelles l'utilisateur peut effectuer des traitements.

Dans cette partie sont précisés :

- la typologie des contenus : il s'agit de détailler tous les types de contenus qui doivent être présents dans la plate-forme et supportés par elle, en l'occurrence, ceux de la plate-forme seront de type rédactionnel, vidéo, image, et des liens hypertextes ;
- les principes de communication, d'interaction et de partage : mettre en place un espace de stockage de documents, mettre en place un forum privé, mettre en place une foire aux questions (faq) structurée et thématique, fournir un lien pour pouvoir contacter directement l'administration centrale ;
- le processus de production et de maintenance : ce travail est essentiellement un rôle de *community manager*. Il est assuré par l'administration centrale ou par une personne désignée parmi les administrateurs de Culturethèque qui sera aussi garante de la ligne éditoriale. Il s'agit de : mettre en place le dispositif qui permette d'assurer la maintenance de la plate-forme (production de guides d'utilisateurs, mise à jour régulière des contenus, etc.) ; prévoir un dispositif de stockage et archivage des informations ; organiser l'information ; veiller au respect des bonnes pratiques ; rechercher et collecter les informations essentielles à la gestion et l'éditorialisation de Culturethèque (veille juridique, veille littéraire, veille sur les bibliothèques) ; publier et valider une partie des informations (rédiger le contenu informationnel de nature éditoriale, prévoir des feuilles de style et des gabarits) ;
- les principes graphiques : il s'agit de l'ergonomie de la plate-forme, des principes visuels qui régissent sa cohérence, la rendent évidente et confortable d'utilisation. Il faut organiser le contenu (arborescence, rubriques thématiques), aider à la navigation (linéaire, par recherche), aider à la recherche (moteur de recherche, arborescence claire et logique), aider à l'exploitation (téléchargement des documents, possibilité de suivre l'actualité par l'inscription à des flux).

5.2.3.3 Contraintes et analyse des risques

Un des rôles du cahier des charges fonctionnel est également de spécifier le contexte de contraintes qu'il est nécessaire de prendre en compte avant de se lancer dans la mise en œuvre du projet et les risques potentiels qu'il faut anticiper.

Pour ce qui est des contraintes, c'est-à-dire les spécifications environnementales et les règles qui induisent le périmètre d'action du projet, le livrable précise :

- les contraintes techniques : l'outil envisagé ne s'insère pas dans une plate-forme déjà existante. Il n'est donc pas soumis à des contraintes de système d'exploitation, de logiciel et de navigateur. Les conditions techniques de compatibilité et de réalisation doivent donc être développées dans le cahier des charges technique. Les outils de construction et de maintenance de l'outil doivent être faciles d'utilisation pour une prise en main rapide et intuitive par les membres du réseau. Le logiciel choisi sera une plate-forme clé-en-main ne nécessitant aucun développement supplémentaire de fonctionnalités ;
- les contraintes juridiques : dans ce point sont précisés : les obligations légales de l'éditeur, le représentant légal de la plate-forme et de ses contenus étant le représentant légal de l'Institut français ; les droits d'auteur ; la réglementation sur le traitement des données personnelles fournies par les utilisateurs de la plate-forme dans le cadre de l'utilisation de celle-ci ;
- les contraintes financières : Les contraintes financières sont déterminées par le budget alloué au projet. Ces informations doivent être définies et validées par les instances décisionnelles. Le budget détermine le choix du logiciel et donc de la plate-forme d'échanges du réseau. Les éléments fonctionnels et techniques caractérisant plus précisément la plate-forme devront être développés dans le cahier des charges technique.

Pour les logiciels gratuits, les contraintes budgétaires peuvent entrer en jeu dès lors que le choix d'un stockage documentaire et informationnel est fait. Cette option est relativement préférable pour une sécurisation optimale des données. C'est le type de stockage choisi qui détermine le tarif alloué. Les données peuvent être stockées : sur un serveur privé hébergé chez le commanditaire (Institut français), auquel cas seul l'achat et la maintenance du serveur sont facturés ; sur un serveur virtuel commun/public fourni par le développeur de la plate-forme, la scalabilité permettant dans ce cas de facturer le service à la demande puis à l'utilisation avec facturation établie sur une périodicité convenue avec le prestataire ; sur un serveur virtuel dédié hébergé chez le développeur de la plate-forme ou chez un prestataire externe avec facturation établie sur une périodicité convenue avec l'hébergeur.

Pour les plates-formes payantes clé-en-main, les types de contrats proposés sont, selon les offres : abonnement mensuel extensible et adaptable à l'utilisation (la

moins courante en France) ; abonnement de base mensuel auquel s'ajoute un montant par bouquet d'utilisateurs déterminé par contrat en amont pour une période déterminée (généralement une année).

- les contraintes temporelles : Un retroplanning doit être fait dès lors que le choix du logiciel et de l'hébergeur est validé. Dès lors, les éléments à prendre en compte dans le rétroplanning sont : le temps de développement imputable aux spécificités des outils choisis ; l'urgence des administrateurs d'avoir accès à une plate-forme fonctionnelle pour un déroulement optimal de leur mission.

Les risques à considérer sont :

- des risques informationnels : liés à une abondance et à une non-pertinence des informations. Il faut donc exiger des contenus synthétiques, pertinents et être rigoureux dans le rôle de médiation et modération ; liés à l'expression d'opinions : il faut exiger une teneur impartiale des contenus et l'emploi d'un vocabulaire correct et compréhensible par tous ;
- des risques d'inertie et de longueurs : liés au temps de sélection de l'outil et de validation des budgets susceptibles d'influencer le choix de plates-formes aux performances variables ;
- des risques fonctionnels et techniques : liés au choix du type de plate-forme qui influencera les fonctionnalités intégrables, le degré de sécurité, la capacité du logiciel à accompagner l'optimisation des missions des administrateurs.

5.3 Définir des solutions : possibilité et limites

5.3.1 Orientation fonctionnelle adéquate

5.3.1.1 Les fonctionnalités du réseau social d'entreprise (RSE)

Compte tenu des informations mises en exergue dans le cahier des charges fonctionnel, la solution logicielle qui semble la mieux adaptée est l'adoption d'un réseau social d'entreprise.

Ses fonctionnalités [§ 1.2.2.1] répondent au mieux aux exigences requises et exprimées dans le livrable, notamment ses applications :

- sociales : le RSE est un logiciel dédié au regroupement de communautés et d'organisations (espaces de discussion, messagerie privée, postage de messages

publics et possibilité de commenter, gestion des profils, etc.). Les membres du réseau sont familiarisés avec ce type d'outils qui nécessiteront par conséquent peu de formations ;

- collaboratives : les contenus sont fournis par ses membres et le RSE se construit autour de leurs activités d'interaction et leur dynamisme ;
- de gestion de la connaissance : le RSE se construit également autour de l'objectif commun de construction d'une connaissance collective (stockage et structuration des documents, postage de messages enrichis, création de flux, etc.) ;
- de sécurité optimale de l'information, dont les prestataires sont garants.

A partir de ce constat, plusieurs scénarii se sont dessinés, qui ont pris en compte les opportunités et contraintes au déploiement d'un outil RSE au service de la communauté des acteurs de Culturethèque.

5.3.1.2 Opportunités et limites à l'application

– Contraintes budgétaires

Dans les contraintes budgétaires évoquées dans le cahier des charges fonctionnel [§ 5.2.3.3], nous mettons en avant le fait que la souscription aux RSE « clé-en-main » du marché se fait par abonnements mensuels ou annuels. De plus, la scalabilité de ces outils (adaptabilité à l'utilisation que l'on en fait, par exemple, l'extensibilité des capacités de stockage documentaire) et donc des tarifs, rend les dépenses qui y sont consacrées incertaines, raison pour laquelle ces modes de souscription ont peu de succès en France où les budgets sont généralement bouclés par anticipation.

Dans l'expression des besoins initiaux, l'administration centrale précise vouloir acquérir un outil pour lequel elle n'aurait à engager des dépenses qu'en une seule fois, sans frais supplémentaires. Et les budgets votés pour l'année devant être fixes, l'abonnement adaptable selon l'utilisation de l'outil n'est pas une solution adéquate.

La souscription à un RSE est donc compromise par les contraintes budgétaires.

- Le RSE *Diplomatie*

Simultanément à l'étude du projet de création d'une plate-forme collaborative (été 2014), le MAEDI (Ministère des Affaires étrangères et du Développement international) déployait son nouvel outil collaboratif : le RSE *Diplomatie*, réservé à son personnel, tel un intranet

d'entreprise. L'Institut français étant l'opérateur culturel du MAEDI, son personnel a également l'opportunité d'être intégré à ce RSE. La plate-forme n'étant qu'à sa première phase de lancement, seuls les membres dirigeants de l'Institut français et de ses départements avaient été insérés dans la boucle de l'outil et y avaient accès. Une exploration de cette plate-forme nous a néanmoins permis de constater que ses fonctionnalités et la possibilité d'y créer un espace privé en faisaient la solution adéquate. *Diplomatie* étant un outil déployé et maintenu par le MAEDI, l'Institut français serait allégué de la responsabilité de financement d'une plate-forme pour le réseau Culturethèque et de la question du stockage des données.

Une limite s'est pourtant posée, qui est susceptible de remettre en question l'intégration de la communauté Culturethèque à *Diplomatie* : les Alliances françaises sont liées au MAEDI par une convention annuelle, par conséquent, leurs personnels ne sont pas des employés du Ministère. La possibilité, pour ces personnes, qui représentent une partie importante des acteurs de Culturethèque, d'avoir le droit d'accéder à *Diplomatie* et d'y bénéficier d'un statut d'utilisateur n'étant pas confirmée au 31 août 2014, cela met en suspens l'opportunité d'intégration du réseau à la plate-forme.

5.3.2 Proposition de deux scénarii

Compte tenu des éléments d'analyse récoltés et des éventuelles limites identifiées mais non confirmées, deux scénarii ont été proposés dans le cahier des charges fonctionnel, chacun répondant aux besoins énoncés.

5.3.2.1 Mise en place d'un RSE

Des propositions d'outils RSE ont été émises dans le cahier des charges fonctionnel, la situation de choix des budgets n'ayant pas été confirmée.

Trois outils répondant aux besoins mis en avant :

- Jamespot
- Yammer
- Knowledgeplazza

5.3.2.2 Mise en place d'un forum et d'un panel d'outils gratuits

Il est donc nécessaire de prendre en compte l'éventualité que le RSE *Diplomatie* ne puisse pas être ouvert aux personnels des Alliances françaises, et donc ne puisse pas être considéré comme une solution, et que les modes de paiements par abonnement à un logiciel

ne conviennent pas. Des solutions « gratuites » ont donc été proposées dans le cahier des charges fonctionnel.

La mise en place d'un forum est une deuxième solution envisagée dans le livrable. Les fonctionnalités de question/réponse conviennent au mode d'interaction recherché par le réseau. Leur faiblesse principale tient à l'absence de fonctions de gestion documentaire dans ces plates-formes. Néanmoins, les forums sont les logiciels les plus cités et souhaités par les administrateurs de Culturethèque dans les réponses à l'enquête qui leur a été soumise. Ce sont des outils couramment utilisés par les communautés de professionnels de l'information et de la documentation. Des forums comme *Agorabib* sont connus et utilisés. Les besoins en formation sur ces outils seraient moindres, ce qui représente un avantage considérable.

Les outils de forum ont donc été proposés :

- Phpbb
- Xooit

Pour pallier les fonctionnalités manquantes de ces logiciels, il est possible d'avoir recours à des outils gratuits en complément :

- pour le stockage et le partage de documents : DropBox, OwnBox ou Seafile ;
- pour le stockage, le partage et la co-élaboration de documents : GoogleDrive (non accessible dans les ambassades, ce qui exclut un certain nombre des membres du réseau, comme par exemple les attachés culturels) ;
- pour le partage de liens hypertextes : Diigo, Delicious ;
- pour la veille : Netvibes, Feedly.

La plate-forme IFTTT est une plate-forme qui permet d'agréger sur une interface les différents outils auxquels un utilisateur est inscrit et qui peut simplifier le processus de partage des acteurs de Culturethèque.

Il est néanmoins important de noter que le choix de travailler *via* des outils gratuits se fait au détriment de la sécurité des données.

6 Impacts attendus sur le réseau et sur Culturethèque

En toute chose, il faut considérer la fin.

Jean de la Fontaine

Si nous nous permettons de citer cette fable du XVII^e siècle, qui n'a rien de suranné, c'est qu'elle résume bien le fil rouge de notre travail de mise en place d'un outil collaboratif : il ne faut pas perdre de vue les objectifs de la mission et formaliser en amont les impacts attendus sur le réseau et sur le développement de Culturethèque. Comme nous l'avons déjà évoqué dans notre partie sur le knowledge management [§ 1.2.1.1], la gestion des connaissances tacites et explicites n'est pas une fin en soi. Elle doit être mise au service d'objectifs clairement identifiés, et pour lesquels la plate-forme collaborative est un support.

Dans cette partie, nous mettons en évidence les effets attendus du déploiement d'un outil collaboratif sur le réseau, en envisageant le fait que l'outil implémenté soit doté de toutes fonctionnalités optimales listées dans le cahier des charges fonctionnel [§ 5.2]. Nous ne perdons pas de vue l'objectif principal de l'outil, défini dans le cadre de la mission de diffusion de la culture française de l'Institut français : être un support au dispositif professionnel mis en place pour dynamiser Culturethèque, améliorer l'attractivité de son interface et augmenter le nombres d'inscriptions de lecteurs.

6.1 Impacts sur le réseau communautaire

6.1.1 Matérialisation d'un réseau géographiquement dispersé

Le réseau de Culturethèque est éparpillé sur les cinq continents et ses membres n'ont que peu d'occasions de se rencontrer physiquement :

- formations ponctuelles dans un Institut à l'étranger auxquelles participent plusieurs administrateurs de la même zone, du même continent ;
- rencontres annuelles du réseau de l'Institut français (les AIF : Ateliers de l'Institut français).

Les missions des administrateurs de Culturethèque sont théoriquement les mêmes, mais, sur le terrain, chacun d'entre eux fait face à des situations différentes : une grande diversité de cultures, et donc de publics, de lecteurs, d'événements et d'intérêts différents ; des budgets variables ; une disponibilité pour la gestion de la plate-forme inégale. Autant d'éléments susceptibles d'accentuer leur isolement professionnel. La solitude face à l'outil de travail était d'ailleurs souvent évoquée dans les réponses aux questionnaires. Celle-ci est un risque majeur de perte de motivation et donc d'essoufflement de l'activité sur Culturethèque.

L'enquête auprès des administrateurs a néanmoins montré que certains d'entre eux ont communiqué par email pour échanger des informations et des conseils sur la gestion de leur bibliothèque numérique, ce qui montre bien le potentiel de communication et d'interaction sous-jacent, d'une part, et met en évidence le fait qu'ils peuvent trouver dans les expériences de leurs collègues une source d'enrichissement de leurs pratiques et de dynamisation de leur plate-forme, d'autre part.

Les réponses au questionnaire ont également mis en évidence le souhait de quelques-uns de créer des groupes par régions du monde. L'administration locale de Pékin, en Chine, souhaitait l'instauration de groupes de question/réponse « répartis par zones géographiques ».

La mise en place d'un dispositif d'échanges est donc le moyen de faciliter et de multiplier les possibilités de communication et de maintenir l'insertion des individus dans leur réseau. Il est le potentiel garant du maintien de la vitalité d'un réseau qui a besoin de formaliser son existence en tant que communauté professionnelle et de partager ses pratiques et ses connaissances.

Les fonctionnalités de création d'espaces privés proposées notamment par les RSE, permettraient (en plus des possibilités de communication entre tous les membres du réseau) de favoriser un partage par zones géographiques. Même si l'exemple de l'Institut Goethe a montré que ces pratiques n'étaient pas toujours pertinentes en termes professionnels [§ 2.2.3] mais qu'elles permettent de maintenir une proximité sociale des acteurs œuvrant dans des régions aux influences culturelles sensiblement proches.

6.1.2 Identification des experts et des compétences

Nous l'avons signalé dans la présentation de Culturethèque : le réseau des administrateurs est constitué de personnes issues d'un large panel de métiers qui en font un vivier de compétences dans le domaine de l'information et de la documentation. Chargés de l'offre numériques, bibliothécaires, documentalistes, chargés culturels, médiathécaires, etc. sont autant de formations, de savoirs et de compétences capables d'enrichir, de capitaliser et de

valoriser la connaissance pour et par Culturethèque. C'est *via* ces personnes que le réseau peut atteindre un fort degré d'optimisation de son exploitation de Culturethèque.

L'enquête a très bien mis en exergue le souhait des administrateurs de bénéficier des connaissances de leurs collègues pour améliorer, dynamiser et diversifier la gestion de leur Culturethèque. Et la pratique a montré que la grande majorité d'entre eux est ouverte pour partager ses compétences avec le réseau. La principale raison pour laquelle certains des administrateurs de Culturethèque ont contacté un de leurs collègues était l'identification d'une pratique, d'une connaissance sur son interface Culturethèque qu'ils souhaitaient reproduire sur leur propre plate-forme. Certaines des plates-formes de Culturethèque sont beaucoup plus exploitées et valorisées que d'autres. Les raisons en sont très diverses : moyens financiers et humains de l'Institut ou de l'Alliance, investissement professionnel et personnel des administrateurs, ancienneté de la plate-forme, etc. Les administrateurs de ces plates-formes ont développé une bonne expertise de Culturethèque, apporté des enrichissements à leur outil grâce à leurs propres connaissances et à leur expérience cumulée par la pratique.

Par exemple, l'administrateur de Culturethèque Lituanie, grâce à sa double compétence en gestion de l'information et en graphisme, a personnalisé la structure de sa plate-forme en y intégrant des images cliquables renvoyant vers des bouquets de ressources thématiques (issues du catalogue de Culturethèque). En améliorant l'organisation de l'information de Culturethèque, en l'adaptant à son public de lecteurs, en ajoutant un niveau de navigation, il a augmenté l'attractivité de son interface et l'a rendue plus intuitive. Contacté par quelques-uns de ses collègues, notamment l'administratrice de Culturethèque Brésil, il a accepté que ses créations soient utilisées pour la valorisation d'autres interfaces et les partage avec ceux qui le lui demandent.

De tels partages professionnels sont essentiels pour stimuler l'activité de chacun des administrateurs sur sa plate-forme et pour identifier et mettre à profit les compétences de tous. L'outil collaboratif est attendu pour être une forme de canal d'aide réciproque qui favorisera la multiplication de ces échanges, la valorisation des panels de savoirs et, par réaction, un renforcement de l'investissement de chacun des membres du réseau. La plate-forme est attendue pour amplifier ce que les administrateurs font déjà par leurs propres moyens, c'est-à-dire améliorer leurs compétences en les comparant à celles d'experts et en s'en inspirant.

6.1.3 Horizontalisation du pilotage

Une part essentielle de la logistique du réseau et de Culturethèque est assurée par l'administration centrale : acquisition et gestion des offres numériques de base, acquisition et gestion de certaines offres payantes auxquelles chaque centre culturel peut faire le choix de souscrire ou non, gestion de certains dysfonctionnements techniques, veille juridique sur l'édition et la publication des contenus, élaboration des bonnes pratiques et des documents techniques, animation du réseau professionnel. Le *chargé de mission Culturethèque*, qui soutient l'essentiel de ces tâches, maintient aussi le lien entre les administrateurs à l'étranger et le développeur de l'outil, *Archimed*. Il assure également les formations à l'utilisation de Culturethèque par des entretiens téléphoniques ou vidéos, par courriels ou en se déplaçant dans les centres culturels à l'étranger.

Le nombre d'administrateurs de Culturethèque est croissant puisque, d'une part, de nouvelles plates-formes sont régulièrement créées, et, d'autre part, elles sont ensuite progressivement ouvertes officiellement au public. Ce sont deux processus pour lesquels l'administration centrale est beaucoup sollicitée car elle doit contribuer à maintenir le niveau de formation de chacun des membres du réseau et leur venir en aide pour qu'ils puissent assurer leur mission de valorisation de la plate-forme dans des conditions optimales. Même une fois le nombre de plates-formes créées puis ouvertes au public stabilisé et l'ajustement technique de la version Culturethèque 2.6 effectué, l'administration devra continuer de gérer ses tâches courantes. Le fait de s'occuper individuellement de chaque administrateur est très chronophage et empiète sur le temps que le chargé de mission peut consacrer à la dynamisation de l'offre de contenus et au développement technique de l'outil.

L'outil de partage doit donc être utilisé en support pour alléger les tâches de l'administration centrale, et notamment la partie formation. Les fonctionnalités d'échange social et de partage documentaire permettront aux administrateurs d'avoir une autonomie de travail, alimenter le dynamisme du réseau et d'être force de suggestion pour l'amélioration de Culturethèque.

L'administration centrale, ayant une vision globale du réseau, garde son rôle de coordination, d'animation, d'harmonisation et de modération éventuelle de la plate-forme d'échanges. L'outil peut lui permettre, en revanche, de se rapprocher du niveau local du réseau ; celui-ci faisant remonter les informations sur la plate-forme, elle pourra améliorer sa connaissance des liens existants entre les membres, avoir conscience des événements, dysfonctionnements, etc. en temps réel et publier des informations générales. L'horizontalisation du pilotage du réseau doit donc être un moyen pour l'administration

centrale d'optimiser la gestion de ses missions puisque les compétences de chaque professionnel sont mises au service de la communauté et de son projet commun.

6.2 Impacts sur la gestion et le partage des connaissances

6.2.1 Espace de stockage des documents de travail commun

L'enquête réalisée auprès des administrateurs a révélé deux points essentiels :

- les administrateurs, à qui l'administration centrale transmet les documents techniques, en font une sauvegarde globalement aléatoire, le plus souvent dans un dossier de leur messagerie professionnelle ;
- les administrateurs souhaitent avoir accès à des documents leur permettant d'améliorer leur dispositif de communication et leur interface Culturethèque, entre eux et avec l'administration centrale, elle-même favorable à cette fonctionnalité.

La mise à disposition d'un espace commun de gestion de documents référentiels doit permettre :

- de régler les éventuels problèmes de versionning des documents, les administrateurs ayant à leur disposition des ressources de travail mises à jour ;
- d'assurer un stockage pérenne et donc la sécurité des informations ;
- de faciliter le maintien du niveau de formation des administrateurs et d'anticiper le *turn over* dans Culturethèque en procurant un espace de travail structuré aux nouveaux arrivants et leur permettant un accès aux connaissances explicites facilité par des fonctionnalités de navigation optimales.

Cet espace doit également permettre de faciliter les échanges de contenus destinés à enrichir les interfaces de Culturethèque.

6.2.2 Espace d'échanges et de co-élaboration documentaire

Les administrateurs locaux souhaitent également échanger leurs propres documents sur la plate-forme collaborative, comme par exemple les images réalisées par l'administrateur de Culturethèque Lituanie [§ 6.1.2]. L'outil collaboratif doit donc permettre de verser dans l'espace de stockage les ressources que leurs producteurs acceptent de partager avec leurs collègues, sans que ceux-ci n'aient à faire une demande individuelle pour les exploiter.

Si les fonctionnalités logicielles de l'outil le permettent, la co-élaboration ou l'enrichissement de documents de documents doit favoriser la formalisation des connaissances tacites de l'ensemble des membres du réseau, et ainsi de combiner les savoirs et savoir-faire pour une optimisation et une capitalisation de ces connaissances. Le partage de ces connaissances tacites est un moyen d'éviter la perte des savoirs. La formalisation des bonnes-pratiques, identifiées grâce à l'expérience de chacun, permet d'éviter la répétition des erreurs, source d'inertie et de découragement.

Culturethèque et son réseau professionnel étant récents et une partie des administrateurs étant en phase de prise en main de l'outil portail documentaire, ces informations sont essentielles pour accompagner la formation de chacun et uniformiser le niveau de maîtrise des administrateurs. Plus ils seront formés, plus ils seront susceptibles de devenir actifs et producteurs d'informations, alimentant ainsi le cercle vertueux de la capitalisation des connaissances et leur capacité à la transmettre.

6.2.3 Construction de la richesse du réseau

Les fonctionnalités de stockage des documents, de conservation des publications (questions, réponses, etc.), de structuration et de classement de l'information, de référencement, de recherche de l'information par un moteur de recherche sont autant d'éléments contribuant à l'organisation de la connaissance sur le long terme et qui préfigurent la construction pérenne du savoir détenu par le réseau professionnel.

Ce réservoir informationnel auquel les membres du réseau doivent pouvoir se référer pour leurs besoins professionnels constitue également la mémoire historique de Culturethèque. Celle-ci doit leur permettre de comprendre leur environnement de travail et de reconstituer le fil de leurs missions professionnelles depuis la création de la plate-forme collaborative.

6.3 Impacts sur la gestion éditoriale et l'exploitation de Culturethèque

6.3.1 Utilisation optimale des fonctionnalités logicielles

Lorsqu'une plate-forme locale Culturethèque est créée par l'administration centrale, cette dernière transmet au futur administrateur des codes d'accès lui permettant d'entrer dans le back office et d'utiliser les fonctionnalités du CMS (*content management system*). Dès lors, son rôle est de prendre en main son outil et de « personnaliser » son interface. Tant que ce processus n'est pas effectué, sur l'initiative de l'administration locale, les usagers locaux ont accès à la plate-forme par défaut gérée par l'administration centrale.

L'administrateur local a à sa disposition une panoplie de fonctionnalités qu'il lui est possible de n'exploiter que superficiellement, mais la gestion de sa Culturethèque s'en ressent. L'objectif de l'outil collaboratif est donc de permettre aux administrateurs d'approfondir leurs compétences de maîtrise des fonctionnalités du portail documentaire *Ermès* pour rendre leur interface attractive, d'une part, et pour exploiter tous les services de gestion du *back office* d'autre part.

6.3.1.1 Les fonctionnalités de gestion de l'Interface

Chaque administrateur local a donc à sa disposition des outils qui lui permettent de manipuler les objets documentaires qu'il diffuse sur le portail. Le CMS d'*Ermès* permet une conception personnalisée de chaque interface locale (dans le cadre de la norme graphique de l'Institut français) *via* la gestion de gabarits de pages et d'encarts d'éditorialisation spécifiques qui permettent d'enrichir et de diversifier les contenus de chaque page (par exemple des encarts de « capture de recherche » qui permettent d'afficher des sélections thématiques, des encarts d'agrégation de flux RSS, des encarts de contenu multimédia comme une vidéo ou une image, etc.). Les encarts permettent également de déployer des services de communication, de médiation et d'interaction avec l'utilisateur : valorisation d'évènements culturels, implémentation, mise en valeur de coups de cœur, création de dossiers thématiques, sondages adressés aux usagers, formulaires permettant de poser une question directement à l'administrateur, etc.

Une structuration intelligente de l'interface grâce à ces encarts est essentielle pour rendre Culturethèque lisible pour les usagers. Certes, ces derniers ont accès aux ressources du catalogue *via* les fonctionnalités de navigation : barre de navigation permettant d'accéder à des rubriques (lire, écouter, regarder, apprendre), recherche avancée *via* l'OPAC (*online public access catalog*) encapsulé dans *Ermès*. Mais le catalogue est constitué de plusieurs milliers de ressources ; aussi, leur valorisation par les encarts, par des entrées thématiques, permet de rendre la navigation plus intuitive, de mettre en avant des ressources vers lesquelles le lecteur ne serait pas allé autrement, de dynamiser l'interface et d'en varier les contenus visibles.

Les administrateurs ont besoin d'avoir accès à toutes les connaissances qui leur permettront d'arriver à une gestion fine et optimale de leur interface. Ils doivent être aidés en cela par les documents techniques mis à leur disposition et par les possibilités d'interaction avec leurs pairs.

6.3.1.2 Les fonctionnalités du *back office*

Les administrateurs ont également accès, dans le *back office*, à un certain nombre de fonctionnalités de contrôle, de support et d'administration de leur plate-forme Culturethèque qui sont toutes aussi essentielles que les fonctionnalités de gestion de l'interface, dont les résultats sont plus visibles et pour lesquelles les administrateurs doivent avoir des clés d'utilisation qui leur seront fournis *via* la plate-forme collaborative.

Parmi ces fonctionnalités, on peut identifier :

- les outils d'analyse et d'aide à la décision : les statistiques d'accès aux pages éditoriales, de recherche et d'usage des ressources, les comparaisons de données par périodes, sont des indicateurs de performance fournis par Ermès qui permettent à chaque administrateur d'analyser l'impact de son travail sur la fréquentation de son interface, d'identifier les points d'accès les plus populaires aux contenus et de connaître les ressources les plus consultées. Ces outils sont une aide à la gestion de Culturethèque. Ils sont un moyen de calculer le ROI (retour sur investissement) relatif au montant des abonnements et d'orienter les méthodes d'administration selon les usages et besoins identifiés. Un échange d'informations avec l'ensemble de la communauté sur ces points doit permettre aux administrateurs de transmettre des idées de choix éditoriaux efficaces, de solliciter des suggestions et de stimuler la réflexion commune ;
- la gestion des inscriptions et profils de lecteurs et de l'annuaire : les administrateurs sont responsables d'administration des profils de lecteurs inscrits à Culturethèque par le biais de leur plate-forme pays. Ils ont la possibilité de choisir le mode de validation des inscriptions, de modifier le paramétrage de la messagerie automatique et de modifier les informations des profils utilisateurs. Ils ont également la charge impérative de mettre à jour l'annuaire des utilisateurs en supprimant les comptes arrivés à expiration, la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés interdisant toute conservation des données personnelles sur un compte inactif ;
- la gestion documentaire : le logiciel de gestion des fonds documentaires *Infodoc* est intégré au *back office* d'*Ermès*. Il permet de gérer les ressources intégrées localement (celles de l'Institut français) et également les ressources stables référencées sur le Web via des identifiants uniques. Les administrateurs ont donc la possibilité d'intégrer des contenus par cette application et d'en paramétrer les droits d'utilisation et de consultation (à Culturethèque monde ou pays uniquement) .

Cette description non-exhaustive des fonctionnalités accessibles en *back office*, dont la maîtrise est un atout essentiel pour une gestion performative de Culturethèque, permet de mettre en évidence les compétences techniques que les administrateurs peuvent acquérir ou enrichir par le support de l'administration centrale et du réseau professionnel.

6.3.2 Exploitation optimale des ressources

6.3.2.1 Les ressources de base

Le fait qu'il y ait une offre documentaire de base d'environ 35000 ressources sur Culturethèque est un atout, mais la tâche des administrateurs, qui consiste à être capable d'en offrir un panorama le plus complet possible et de façon attractive aux usagers, nécessite des compétences et des savoirs que le réseau doit pouvoir diffuser et enrichir via la plate-forme collaborative. Chacun doit être en capacité professionnelle de structurer et valoriser ces ressources grâce à :

- une bonne connaissance des ressources présentes dans Culturethèque, celles-ci étant décrites dans un document technique mis à disposition par l'administration centrale. Ces ressources changeant régulièrement, le document est régulièrement actualisé. L'outil collaboratif doit permettre d'éviter les problèmes de versionning ;
- une bonne utilisation des outils et médiation et de diffusion des ressources [§ 6.3.1.1] ;
- une identification des dispositifs d'organisation de l'information et de valorisation efficaces et attrayants pour les publics de lecteurs grâce à l'expérience et l'émulation du réseau.

6.3.2.2 Les abonnements et offres

Un certain nombre d'abonnements payés par l'Institut français font partie des ressources de base présentes dans Culturethèque et diffusées à toutes les plates-formes, mais d'autres sont financés par les centres culturels locaux qui ont choisi d'y souscrire [§ 4.2.5]. Dans les deux cas, ces choix engagent des budgets qui doivent être utilisés de façon pertinente et utile. La plate-forme doit être un support pour :

- les administrateurs locaux : pour quelle raison choisir de prendre tel ou tel abonnement ? Là encore, les retours d'expérience du réseau et les possibilités d'interaction sont une aide à la décision. Puis, une bonne utilisation des outils statistiques permet de vérifier la pertinence de ces choix ;

- l'administration centrale , qui assure le relais entre le développeur technique, celui-ci installant les connecteurs et en maintenant le bon fonctionnement, a besoin de connaître en temps réel les dysfonctionnements relatifs à la diffusion de ces ressources, celles-ci étant en partie de la presse quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle. Un problème de diffusion de ces ressources est un défaut de service qui peut avoir un impact négatif sur le nombre d'inscriptions à Culturethèque. L'outil collaboratif doit pouvoir servir à faire remonter rapidement l'information des administrations locales vers la centrale et surtout à informer tout le réseau dans l'espace public et de signaler la prise en charge du dysfonctionnement.

Par ailleurs, l'administration centrale choisit, en accord avec le comité de pilotage de Culturethèque et sa hiérarchie, les abonnements auxquels elle souscrit pour toutes les plates-formes. L'outil collaboratif devant aider à introduire un mode de pilotage horizontal du réseau, il peut servir de médium pour : soumettre des choix d'offres, sonder les administrateurs locaux sur les sélections, faire remonter les remarques et suggestions.

6.3.2.3 Le prêt numérique en bibliothèque (PNB)³⁹

L'Institut français, en tant qu'institution phare de la diffusion de la culture et du savoir-faire culturel français à l'étranger, a choisi de se lancer dans le prêt numérique en bibliothèques (PNB) *via* Culturethèque, parallèlement au programme-test qui a été lancé cette même année 2014 par les bibliothèques publiques de Grenoble, Montpellier et Aulnay-sous-Bois. Comme pour Grenoble, la librairie partenaire test, interfacée par DILICOM qui ouvrira le GLN (*global location number*), est Feedbooks, dont un certain nombre d'œuvres tombées dans le domaine public sont déjà présente dans Culturethèque.

La problématique de Culturethèque est très spécifique puisque, contrairement aux autres programmes, il s'agit de diffuser des œuvres à l'étranger et donc de prendre en compte les droits de diffusion des éditeurs, ceux-ci devant marquer leur accord pour que ces droits soient étendus à d'autres territoires que la France. Les éditeurs étant tenus de couvrir les droits de diffusion sur l'ensemble des pays européens, Gallimard et Flammarion l'ayant fait avec certitude, la phase d'expérimentation, qui devait commencer en août, mais a pris un peu de retard, pour une période d'une année, se fera en Europe. L'objectif de l'administration centrale de Culturethèque est de décentraliser les achats des prêts et de laisser les administrateurs locaux gérer leurs acquisitions. Dans ce cas il faut mettre en place

39 Informations extraites de la réunion téléphonique sur la mise en place du test PNB dans Culturethèque de juillet 2014 – Participants : Véronique BACKERT, Directrice générale, DILICOM ; Guillaume FAVIER, Chargé de mission Culturethèque, Institut français ; Hadrien GARDEUR, co-Directeur, Feedbooks ; Frédéric JAGU, Chargé de mission médiathèques, Institut français ; Olivier WALBECQ, Directeur général, Archimed.

un système de filtrage pour appliquer les droits de diffusion pays par pays selon les conditions des éditeurs, l'information sur ces droits et restrictions doit être paramétrée dans le portail et contenue dans le flux et le format d'échange des métadonnées *ONIX for books*. Les administrateurs des pays choisis pour expérimenter le déploiement de PNB dans Culturethèque auront à analyser les comportements des lecteurs et devront faire remonter tous les indicateurs souhaités par l'administration centrale et les partenaires.

Culturethèque va donc connaître une évolution majeure qui va nécessiter la mobilisation d'une partie des administrateurs, dans un premier temps, puis de tous. La plate-forme collaborative, une fois que le réseau l'a bien prise en main et l'a intégrée dans ses usages professionnels, doit pouvoir jouer un rôle central dans le projet de passage à PNB et ce pour toutes les raisons que nous avons déjà évoquées dans les points précédents sur ses impacts attendus sur le réseau et sur la bibliothèque numérique. Elle doit être :

- le centre névralgique de la communication et de la médiation ;
- un support à la formation ;
- un centre d'appui et d'apprentissage mutuel ;
- un lieu de stockage des informations de référence actualisées ;
- un lieu de collaboration, de co-élaboration, d'enrichissement de l'information.

Conclusion

Pour conclure ce travail, recentrons-nous sur la question qui en est le fil conducteur et que nous avons posée en introduction : par quels dispositifs techniques favoriser la mise en synergie d'un réseau documentaire?

Avons-nous pu répondre à cette problématique?

Pour le cas du réseau de Culturethèque, le choix premier, auquel nous avons proposé des alternatives [§ 5.3], s'est porté sur un réseau social d'entreprise (RSE) car les fonctionnalités de ce type d'outils sont celles qui correspondent au mieux aux besoins mis en exergue par notre analyse. Mais le RSE et chacune de ses fonctionnalités sont-ils la réponse aux besoins de tous les réseaux professionnels et des réseaux documentaires en particulier? Notre étude nous a montré que le choix d'un outil collaboratif destiné à favoriser l'interaction et le partage des connaissances est conditionné par une multitude de critères croisés qui nécessitent une analyse approfondie du terrain d'implémentation et le déploiement d'un panel de dispositifs ou d'un dispositif adapté(s) à chaque cas particulier. En réponse à la multiplication des réseaux professionnels, du développement du management par projets et de l'accroissement des besoins de partage des pratiques et de capitalisation du savoir, de nombreuses plates-formes intégrées de knowledge management -outils collaboratifs hybrides permettant de gérer à la fois les connaissances tacites et explicites [§ 1.2.2]- sont proposées sur le marché par des développeurs. La tentation peut être forte pour les organisations professionnelles de considérer ces outils spécialisés comme une réponse immédiate à tous leurs besoins auxquels ils risquent d'apposer des fonctionnalités inadéquates sans considération préalable de leurs spécificités propres. La production d'études d'aide à la décision, telles que celles qui ont été présentées dans ce mémoire, s'avère dès lors une nécessité pour faire des choix stratégiques cadrant avec les caractéristiques particulières de l'entreprise ou du réseau cible.

Ce sont d'abord une analyse du contexte économique, politique et stratégique du terrain de déploiement du dispositif technique et une identification de la typologie du réseau et de ses objectifs qui doivent être effectués, l'un ne primant pas sur l'autre car ils sont symbiotiques et indissociables. Dans notre cas d'étude, nous avons mis en relief le fait que les missions et la politique de l'Institut français, elles-mêmes cadrées par le Ministère des Affaires étrangères et du Développement international, déterminent le fil d'action et les objectifs du réseau Culturethèque. Les modes de gouvernance instaurés à la fois dans la maison-mère, l'Institut français, et au sein du réseau-cible orientent fortement, au même titre que le contexte, le choix du dispositif de collaboration et de dynamisation, ce dernier pouvant renforcer des comportements et méthodes professionnelles déjà en place ou tendre à les modifier pour qu'ils répondent plus favorablement aux objectifs fixés. Notons par parenthèse

que le mode de gouvernance instauré dans une entreprise ou un réseau ne détermine pas les objectifs professionnels de celle-ci ou celui-ci, et *vice versa*. L'un participe à l'efficacité de l'autre au travers d'une coordination adaptée et efficace. L'exemple des réseaux documentaires de l'Institut Goethe [§ 2.2.3], comparés à l'Institut français, nous a montré que des gouvernances différentes, l'une à tendance fédérale et l'autre centralisée, peuvent être mis au service de missions et d'objectifs sensiblement similaires grâce au déploiement de dispositifs adaptés à chacune des situations. La typologie du réseau doit être prise en compte également, car c'est sur ses fonctionnements existants que va se greffer l'outil collaboratif. Là encore, il n'y a pas de schéma type et préconçu car, si nous avons mis en évidence quatre types différents de réseaux professionnels bien distincts [§ 1.1.4], sur le terrain, la plupart des réseaux en sont une hybridation, c'est-à-dire qu'ils regroupent des points caractéristiques de chacun. Tel est le cas du réseau Culturethèque qui peut s'insérer dans les quatre typologies identifiées : réseau de support de l'activité d'un acteur professionnel ; réseau d'action collective, en ce qu'il est conditionné par l'existence et le fonctionnement de sa bibliothèque numérique ; réseau de partage et de capitalisation des pratiques ; réseau d'appui et d'apprentissage mutuel. Le choix de l'outil collaboratif doit être orienté compte tenu de ces caractéristiques, mais aussi des usages et besoins de chacun des acteurs du réseau pour lesquels il est nécessaire de faire une enquête. Celle-ci permet d'anticiper tous les points du dispositif qui assureront l'adhésion de chacun à l'outil (choix ou abandon de certaines fonctionnalités, plans de formation, etc).

Enfin, le dispositif technique déployé pour la dynamisation et pour supporter la mise en synergie d'un réseau doit évidemment répondre aux objectifs et risques immédiats. Mais il faut aussi considérer les potentielles mutations qui peuvent y être apportées compte tenu de l'évolution du contexte général, ou de certains éléments du contexte, et des objectifs. Pour illustration, le réseau Culturethèque peut envisager l'intégration de nouveaux acteurs à son futur outil collaboratif, et donc de nouveaux profils, par exemple les responsables des centres culturels à l'étranger ou les administrateurs d'autres plates-formes numériques de l'Institut français ou certains partenaires extérieurs comme ceux participant au projet PNB [§ 6.3.2.3], auquel cas, les contenus, modes de navigation, etc. doivent être adaptés ou adaptables à ces nouveaux utilisateurs.

Le dispositif technique destiné à la dynamisation d'un réseau doit donc être idoine, compte tenu de la spécificité de chaque situation, et anticiper sur le long terme pour assurer l'adaptabilité et la pérennité de ce réseau.

Bibliographie

Les références de la bibliographie présentée ci-dessous sont retranscrites selon la norme Z 44-005, pour les citations de références bibliographiques, complétée par la norme Z 44-005-2 pour les documents électroniques.

Elles sont organisées par thèmes puis par classement alphabétique des auteurs.

L'action collective dans l'organisation professionnelle

[1] ALTER Norbert. **Donner et prendre. La coopération en entreprise**. Paris : Éditions La Découverte, 2009. 232p. ISBN 978-2-7071-6720-0

Ce livre aborde la notion de coopération entre les individus dans le monde professionnel. Celle-ci est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Elle repose sur la seule volonté des acteurs de donner pour échanger et pour exister, et sur la qualité de leurs liens sociaux. Elle est supposée exempte de tout intérêt économique, de contraintes de normes métiers ou de procédures. Ce concept, succinctement évoqué dans ce mémoire, a pourtant été central puisque la réflexion autour de la mise en place d'une plate-forme collaborative consistait à identifier des dispositifs permettant d'instaurer un équilibre dans les échanges informationnels des acteurs du réseau professionnel cible.

[2] CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard. **L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective**. Paris : Éditions du Seuil, 1977. 478 p. ISBN 978-2-7578-4115-0

Cet ouvrage étudie les relations de pouvoir et les stratégies que les acteurs élaborent au sein des organisations professionnelles. C'est aussi une réflexion plus large sur les problématiques de l'action collective. Considéré comme une référence auprès des professionnels du management, comme dans la littérature sociologique, il permet d'enrichir de nombreux points de réflexion dans le cadre de la gestion de projets.

[3] FERRARY M, PESQUEUX Y. **Organisation et réseau, mythes et réalités**. Paris : PUF, 2004. ISBN 2717860150

Ce livre présente et analyse de nombreux types de réseaux et apporte un éclairage sur l'impact des réseaux sociaux sur toutes les organisations, publiques ou privées. Les réseaux, compte tenu de leur fort développement dans la société actuelle, sont présentés comme un potentiel « système scientifique explicatif de la réalité ».

[4] FRIDENSON Patrick. **Luc Boltanski et Laurent Thévenot, Les économies de la grandeur**. Annales. Économies, Sociétés, Civilisations [en ligne]. 1989 [consulté le 15 septembre 2014], vol.44, n° 6, pp. 1378-1379.

Disponible sur <http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ahess_0395-2649_1989_num_44_6_283660_t1_1378_0000_001>

Cet article aborde et permet d'appréhender le courant des « économies de la grandeur » issu d'un travail collaboratif entre l'économiste Laurent Thévenot et le sociologue Luc Boltanski. L'approche de ces deux spécialistes met en amorce une réflexion sur les modes d'interaction et sur la coordination des individus dans les organisations, ceux-là étant insérés dans des modes de relations à la fois conflictuelles, basées notamment sur le pouvoir, et coopératives, fondées sur les conventions et attentes réciproques entre les personnes.

[5] HUDON Michèle, EL HADI Widad Mustafa. **Organisation des connaissances et des ressources documentaires**. Les Cahiers du numérique [en ligne]. Vol.6, 3/2010. pp 9-38

Disponible sur <www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2010-3-page-9.htm>

Ce dossier présente plusieurs modèles et systèmes d'organisation systématiques actuels du savoir et aborde la question de leur avenir dans un contexte de fort développement des réseaux sociaux et participatifs. Il permet de s'interroger sur la pertinence de l'utilisation des outils Web 2.0 au service de la gestion de la connaissance dans les structures documentaires.

[6] LAZEGA Emmanuel, JOURDA Marie-Thérèse, MOUNIER Lise, STOFER Rafaël. **Des poissons et des mares : l'analyse de réseaux multi-niveaux**. Revue française de sociologie [en ligne]. 2007 [consulté le 15 septembre 2014], n°48-1, pp 93-131.

Disponible sur <<http://www.unil.ch/files/lives//sites/igul/files/share/citadyne/lazega-et-al-2007-1.pdf>>

Les auteurs de cet article s'intéressent à l'influence que la structuration d'un réseau a sur les relations entre ses membres. Ils permettent d'analyser les réseaux sous un angle nouveau, comme des structures multi-niveaux -organisationnel et social- et mettent en évidence les relations d'interdépendance qui existent entre ces différents niveaux.

[7] MINTZBERG Henry. **Structure et dynamique des organisations**. Paris : Éditions D'Organisation, 1998. 434p. ISBN 978-2-7081-1971-0

Ce livre apporte une analyse très utile de la structure des entreprises à la lumière de recherches multidisciplinaires en économie, sciences du management, sociologie et psychologie. Il présente l'organisation non pas comme une structure rigide engoncée dans les notions classiques d'organigramme et de division du travail, mais comme une organisation vivante où circulent des flux d'échanges et des dispositifs de coordination. Il apporte une illustration concrète et actuelle à la notion de réseau expliquée en paragraphe 1.1.1.

[8] RICCIO Pierre-Michel. **Vers un modèle d'efficience des collectifs**. Communication et organisation [en ligne]. N°43, 2013 [consulté le 09 septembre 2014]. Pp 37-46.
Disponible sur http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=COMOR_043_0037

Dans cette étude, l'auteur propose un schéma d'investigation du collectif dans le cadre d'une réflexion sur les moyens d'arriver à son efficience dans les organisations professionnelles. Les propositions qu'il fait, et qui sont présentées dans le paragraphe 1.1.5.1 de ce mémoire, si elles sont entendues pour être appliquées aux entreprises, sont tout à fait inspirantes pour les réseaux qui sont aussi des formes d'organisation du collectif. Elles ont été un bon support pour l'analyse du réseau dont il est question ici.

La gestion des connaissances

[9] ACCART Jean-Philippe. **Gilles Balmisse. Gestion des connaissances. Outils et applications du knowledge management**. Bulletin des bibliothèques de France [en ligne], n°3, 2013 [consulté le 15 septembre 2014].
Disponible sur <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2003-03-0108-001>>

Cet article est une synthèse et une critique du livre de Gilles Balmisse, *Guide des outils du knowledge management : panorama, choix et mise en œuvre* [10, BALMISSE]. Il permet de prendre connaissance du regard que porte un spécialiste en sciences de l'information sur l'analyse d'un spécialiste du *consulting* en *knowledge management*. Cet article a conforté mon choix de suivre la définition de la gestion des connaissances proposées par Gilles Balmisse pour construire ma propre réflexion.

[10] BALMISSE Gilles. **Guide des outils du knowledge management : panorama, choix et mise en œuvre**. Paris : Éditions Vuibert, 2005. 315p. ISBN 2-7117-4829-4

L'auteur propose dans ce livre une approche sociale de la gestion des connaissances exempte de déterminisme technologique, et met en relief les problématiques actuelles sur le rôle des outils informatiques. L'apport de cet ouvrage à ce mémoire est double. D'une part, sa définition du *knowledge management* a été choisie pour en guider ma réflexion. D'autre part, sa présentation des outils collaboratifs et des méthodes de choix de ces outils a été un support de travail précieux.

[11] BITOUZET C. FOURNIER P. TEZENAS DU MONTCEL B. **Management et intranet**. Paris, Hermès Sciences Publications, 1997. 158 p. 2-86601-591-6

Cet ouvrage est destiné aux professionnels -managers, informaticiens- pour qui il aborde la question de l'amélioration de la performance en entreprises au travers de l'utilisation des intranets et en considérant les méthodes de travail. Les auteurs abordent notamment la question de l'impact des intranets sur l'évolution organisationnelle des entreprises et expliquent que leur utilisation implique le développement de nouvelles méthodes de management.

[12] DO ESPIRITO Thierry. **Les nouveaux intranets : espaces collaboratifs et réseaux sociaux**. Paris : CFPJ Éditions, 2012. 131p. ISBN 978-2-35307-022-0

Cet ouvrage analyse et illustre par des exemples l'utilisation croissante des outils Web 2.0 dans les organisations professionnelles. Destiné à des professionnels -chefs d'entreprises, managers, etc.- il donne des clés pour les déployer et les utiliser de façon efficiente.

[13] DUDEZERT Aurélie. **La connaissance dans les entreprises** [en ligne]. Paris : La Découverte, 2013 [consulté le 24 septembre 2014]. 128p. ISBN 2-7071-7467-X.
Disponible sur <<https://www-cairn-info.cassiope.cnam.fr/la-connaissance-dans-les-entreprises--9782707174673-page-39.htm>>

Cet article dresse un panorama des analyses de spécialistes-chercheurs et des praticiens-managers de la connaissance sur le concept de système de gestion de la connaissance depuis 2001. L'auteur en identifie les grandes notions et les limites et y apporte une vision globale et critique. Ce travail synthétique permet au lecteur d'embrasser la diversité des approches existantes et de ne pas limiter sa compréhension à une seule d'entre elles.

[14] SERROUR Belkacem, DJOUADI Slimane. **Gestion des connaissances, dans le cadre du cours Cognition et connaissances de M. Alain Mille** [en ligne].

Disponible sur

<http://iris.cnrs.fr/alain.mille/enseignements/master_ia/rapports_2006/gestion_des_connaissances%20_4_pages.pdf>

Cet article présente les principaux modèles de création de la connaissance, celle-ci se divisant en deux types principaux : la connaissance tacite et la connaissance explicite. Le tableau 1 de ce mémoire, dans lequel sont identifiés les quatre modes de transformation de la connaissance est inspiré de la présentation du modèle de Nonaka.

Les méthodes d'enquêtes

[15] BLANCHET Alain, GOTMAN Anne. **L'enquête et ses méthodes : l'entretien**. 2e édition. Paris : Éditions Armand Colin, 2007. 126p. ISBN 978-2-200-248093

[16] CHAMBOREDON Hélène, PAVIS Fabienne, SURDEZ Muriel, WILLEMEZ Laurent. **S'imposer aux imposants : à propos de quelques obstacles rencontrés par des sociologues débutants dans la pratique et l'usage de l'entretien**. Genèses. Sciences sociales et histoire, 1994 [Consulté le 29 août 2014], vol. 16, n° 1, p. 114- 132.

Disponible sur <http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/genes_1155-3219_1994_num_16_1_1251>

Les sources [15] et [16] sont des outils utiles pour se préparer à mener des entretiens adaptés aux situations, aux personnes rencontrées et aux objectifs et à en analyser les résultats.

[17] SINGLY (de) François. **L'enquête et ses méthodes : le questionnaire**. 3e édition. Paris : Éditions Armand Colin, 2012. 124p. ISBN 978-2-200-25978-7

Ce livre, rédigé par un professeur de sociologie pour des futurs sociologues analyse les raisons des enquêtes par questionnaire et procure quelques clés essentielles pour construire un questionnaire pertinent adapté à son objectif.

Le numérique dans les services documentaires

[18] BERMES Emmanuelle. **Le web sémantique en bibliothèque**. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie, 2013. 168p. ISBN 978-2-7654-1417-9

Ce livre est une référence pour connaître et comprendre les enjeux, les acteurs, les règles et les outils de l'interopérabilité des données dans les bibliothèques et réseaux documentaires.

[19] CHARTRON Ghislaine. **La valeur des services documentaires en prise avec le numérique**. Bulletin des bibliothèques de France [en ligne], n° 5, 2012 [consulté le 29 août 2014].

Disponible sur <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-05-0014-003>>. ISSN 1292-8399.

Ce dossier souligne l'impact des transformations et évolutions permanentes des technologies numériques sur l'organisation du travail dans les réseaux documentaires, sur les services documentaires, sur les périmètres d'action de certains de ces services, ceux-là étant en partie bousculés par les enjeux actuels de l'ouverture des données.

[20] L'équipe@GallicaBnF. **Une bibliothèque numérique sur les réseaux sociaux : l'exemple de Gallica**. Bulletin des bibliothèques de France [en ligne], n° 5, 2012 [consulté le 29 août 2014].

Disponible sur <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-05-0031-007>>. ISSN 1292-8399.

Cet article, qui souligne l'importance que la Bibliothèque nationale de France accorde au développement de services numériques aux usagers, met en valeur les enjeux actuels, pour les services documentaires, de s'inscrire dans une démarche de Web 2.0 et de s'ouvrir à des modes nouveaux d'interaction avec ses lecteurs. Il présente certains points de stratégie pour engager une médiation numérique effective.

[21] HORMIA-POUTANEN Kristina. **Les bibliothèques finlandaises réseautent pour de meilleurs services**. Bulletin des bibliothèques de France [en ligne], n° 6, 2011 [consulté le 29 août 2014].

Disponible sur <<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2011-06-0080-012>>. ISSN 1292-8399.

Cet article aborde l'exemple des bibliothèques finlandaises dont l'organisation en réseau, la capacité de coopération, l'implication forte dans le développement de services numériques aux usagers et l'exploitation optimale des outils numériques pour l'optimisation de

catalogues collectifs sont une explication de leur présence importante sur le plan international. Cet exemple, qui n'a pas été cité dans ce mémoire, est une illustration intéressante de l'importance pour les services documentaires de s'inscrire dans la mouvance numérique pour assurer l'efficacité de leurs missions de médiation.

Les réseaux professionnels, les réseaux documentaires

[22] CHARTRON Ghislaine (sous la direction de). **Réseaux documentaires : continuité ou changement ?** Documentaliste – Sciences de l'information [en ligne]. Juillet 2013 [consulté le 15 juillet 2014], vol. 50, n°2, pp. 22-61.

Disponible sur <<https://www-cairn-info.cassiope.cnam.fr/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2013-2.htm>> ISSN 0012-4508

Ce dossier est articulé autour de trois notions importantes à connaître pour appréhender les réseaux documentaires : leurs enjeux, leurs modes organisationnels et l'impact du numérique sur leur évolution. Ce travail, composé de contributions de professionnels issus de structures phares du paysage documentaire français, permet d'identifier les spécificités des réseaux documentaires, d'une part, et d'autre part, les retours d'expérience qui l'illustrent apportent des connaissances qui permettent d'enrichir sa propre réflexion sur la mise en synergie des réseaux.

[23] DUPUY Gabriel. **Réseaux, philosophie de l'organisation**. Encyclopædia Universalis [en ligne]. [consulté le 31 août 2014]

Disponible sur <<https://www-universalis--edu-com.cassiope.cnam.fr/encyclopedie/reseaux-philosophie-de-l-organisation/>>

Cet article met en relief la genèse de la notion de réseau, d'abord dans sa primitive acception matérialiste, puis il aborde l'évolution métaphorique du vocable tel qu'on l'entend maintenant, c'est-à-dire une structure tangible animée par un système immatériel. Ce concept expliqué par l'auteur est indispensable pour comprendre ce qu'est un réseau, et plus particulièrement un réseau professionnel.

[24] JACQUOT Lionel, BALZANI Bernard. **Sociologie du travail et de l'emploi**. Paris, Ellipses, 2010. 336 p. Cursus AES. 978-2-7298-6070-7

Ce manuel est un outil d'initiation à la sociologie du travail et de l'emploi. Il propose un panorama des grands courants d'étude dans le domaine et revient sur la division du travail

et son évolution, depuis Adam Smith aux nouvelles formes d'organisation du travail. Il propose une analyse de l'entreprise en tant que système social.

[25] JULES Arnaud, LEBIGRE Loïc (sous la direction de). **Gouvernance de l'information : Perspectives pour une approche globale**. Documentaliste – Sciences de l'information [en ligne]. Mars 2013 [consulté le 26 septembre 2014], vol. 50, n°1, pp 22-61. Disponible sur <<https://www-cairn-info.cassiope.cnam.fr/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2013-1.htm>>. ISSN 0012-4508.

Ce dossier consacré au concept de gouvernance de l'information revient sur une notion largement diffusée dans les entreprises tant la gestion de la connaissance et de l'information leur est devenue un enjeu stratégique. Il permet d'en recadrer une définition, d'identifier les bonnes pratiques à déployer pour l'organiser et de définir des dispositifs adéquats pour la développer.

[26] LE BOTERF Guy. **Travailler en réseau et en partenariat. Comment en faire une compétence collective**. 3e édition revue et augmentée. Paris : Éditions Eyrolles, 2013. 174p. ISBN 978-2-21255625-4.

Dans cet ouvrage, l'auteur analyse les raisons du grand développement des réseaux dans les entreprises, propose une typologie schématique de ces réseaux et suggère des solutions et des moyens pour éviter les écueils et faire du travail en réseau une compétence collective. Ce travail est le fil conducteur de plusieurs des points de la partie 1.1.

[27] MATTELART Armand. **Information : l'utopie informationnelle en question**. Encyclopædia Universalis [en ligne]. [consulté le 31 août 2014] Disponible sur <<https://www-universalis--edu-com.cassiope.cnam.fr/encyclopedie/information-l-utopie-informationnelle-en-question/>>

Dans cet article, l'auteur se pose la question des enjeux de la construction et du contrôle de l'information et des réseaux informationnels au travers de l'analyse de deux notions en tension : la société de l'information et la société du savoir. Le paragraphe sur la naissance des premiers réseaux documentaires est la partie qui a été exploitée dans ce mémoire [§ 2.1.1.].

[28] VOLANT Christiane. **Réseau documentaire... organisation apprenante.**
Documentaliste – Sciences de l’information [en ligne]. Mai 1998 [consulté le 10 août 2014],
vol. 35, n°3, pp. 144-146.
Disponible sur <[www.adbs.fr/reseau-documentaire-organisation-apprenante-13436.htm?](http://www.adbs.fr/reseau-documentaire-organisation-apprenante-13436.htm?RH=REVUE)
RH=REVUE>

Dans cet article, l'auteur propose une approche spécifique pour concevoir et faire évoluer un réseau documentaire selon une approche collective. Celle-ci consiste en considérer le réseau comme une « organisation apprenante » et « lui appliquer les principes fondamentaux du management des systèmes complexes ». L'auteur, après avoir présenté les facteurs appelant la définition d'une nouvelle stratégie de développement des organisations documentaires, propose des dispositifs de management destinés à dynamiser ces organisations et à évoluer en s'appuyant sur les apprentissages de ses acteurs. Cet article a fait l'objet d'une partie de ce mémoire [§ 2.2.4]. L'approche qui est développée a guidé ma réflexion générale.

Annexes

Annexe 1 Questionnaire d'enquête transmis aux administrateurs locaux de Culturethèque

1/ Vos habitudes informationnelles dans le cadre professionnel

- 1.1. Utilisez-vous les réseaux sociaux? Lesquels? Pour quels usages?
- 1.2. Utilisez-vous d'autres types de plates-formes? Lesquelles? Pour quels usages?
- 1.3. Procédez-vous à une veille informationnelle? dans quel(s) domaine(s)? Avec quel(s) outil(s)?
- 1.4. Utilisez-vous une ou des plate(s)-forme(s) de marquage de liens? La(les)quelle(s)?
- 1.5. Quels sont pour vous les avantages et inconvénients des outils collaboratifs?
- 1.6. Conservez-vous les informations/messages importants concernant Culturethèque? Par quel(s) moyen(s) technique(s)?

2/ Culturethèque et vous

- 2.1. Comment avez-vous été formé(e) à l'administration de Culturethèque?
- 2.2. Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées lors de la prise en main de la nouvelle version de Culturethèque?
- 2.3. Avez-vous des remarques particulières à formuler sur les documents (guide, catalogue,...) qui vous ont été fournis?
- 2.4. Avez-vous beaucoup communiqué avec l'administration générale de Culturethèque? Développez.
- 2.5. Vous inspirez-vous de ce que les autres médiathèques du réseau mettent en place sur leur plate-forme? Si oui, avez-vous des exemples?
- 2.6. Vous arrive-t-il ou vous est-il arrivé de communiquer avec les médiathécaires d'une autre plate-forme pour solliciter ou donner quelques conseils?
- Si vous avez répondu affirmativement à la question précédente, pouvez-vous préciser:
- 2.7. quel était l'objet de vos échanges?
- 2.8. par quel moyen avez-vous communiqué?
- 2.9. en quoi l'expérience et les conseils des autres administrateurs vous ont-ils aidé(e)?

3/ Vous et la future plate-forme d'échanges

- 3.1. Pourriez-vous indiquer quelles fonctionnalités vous souhaiteriez voir développées si une plate-forme de communication était mise en place entre tous les médiathécaires et l'administration générale de Culturethèque? (vous pouvez illustrer par des exemples)

3.2. Quels types de documents souhaiteriez-vous trouver ou verser sur cette plate-forme d'échange?

3.3. Utiliseriez-vous la plate-forme pour échanger des documents avec d'autres administrateurs de Culturethèque?

3.4. Avez-vous des suggestions/besoins particuliers de fonctionnalités en gestion documentaire?

3.5. Pouvez-vous définir en quelques mots ce que représenterait pour vous une plate-forme d'échange avec vos collègues de Culturethèque en termes de réseau social?

3.6. *Il y a plusieurs manières de communiquer sur une plate-forme d'échange (en public, en privé, individuellement, en groupe privé, etc.) et plusieurs manières de recevoir des réponses (en fil de discussion, en réponse unique, par l'administration générale, par la communauté, etc.).* Que souhaiteriez-vous pour votre plate-forme d'échange?

3.7. Quels thèmes de discussion particuliers souhaiteriez-vous?

4/ Hiérarchisation des fonctionnalités nécessaires

Vous trouverez ci-dessous une liste des fonctionnalités qu'il est possible de trouver dans certaines plates-formes sociales. Sachant qu'il est techniquement impossible d'avoir sur une seule plate-forme toutes ces fonctionnalités, vous devez attribuer à chaque information un niveau de priorité:

X = Fonctionnalité non désirée
niveau 1 = optionnel
niveau 2 = souhaitable
niveau 3 = important
niveau 4 = indispensable

Besoins	Niveau de priorité
Verser des documents publics de formats divers	
Exporter des documents	
Partager des documents de formats divers (texte, vidéo, audio)	
Commenter les documents versés dans la plate-forme	
Faire des recherches d'informations par mots-clés, tags, etc.	
Consulter les profils des médiathécaires du réseau	
Communiquer individuellement avec les médiathécaires du réseau	
Poser des questions publiques	
Marquer et échanger des liens Internet	
Commenter les commentaires des discussions	

Créer et s'inscrire à des cercles de discussions thématiques	
Identifier les experts de domaines précis dans le réseau	
Classer les questions/réponses par vote	
Classer les questions/réponses par thèmes	
Classer les questions/réponses par périodes	
Interroger la base de questions/réponses	
Recevoir des alertes email pour informer des nouvelles publications	
Recevoir des informations de veille professionnelle	
Personnaliser son interface de plate-forme de partage	

Annexe 2 Questionnaire d'enquête transmis à l'administration centrale et réponses

Définition des besoins pour la mise en place d'une plate-forme de partage à l'usage des utilisateurs de Culturethèque

Il existe différents types de plates-formes destinées à l'optimisation des connaissances en entreprise et à la mise à disposition de ces connaissances auprès des utilisateurs (forum, Réseau social d'entreprise, wiki, plate-forme collaborative, weblog, elearning, plate-forme collaborative). La mise en place d'une plate-forme communautaire doit être définie dans le cadre des moyens à disposition (dispositifs logiciels et informatiques, budget, etc.), mais aussi des besoins identifiés à la fois par les responsables du projet et par les utilisateurs. Ce questionnaire a pour objectif de définir ces besoins et de les hiérarchiser selon leur degré de priorité.

1/ Périmètre du projet et évolutivité

1.1. Pouvez-vous décrire en quelques mots les objectifs principaux de la plate-forme que vous souhaitez mettre en place?

La plateforme d'échange doit :

- permettre aux administrateurs de Culturethèque de communiquer en toute liberté dans un espace privé, mais pas de mode anonyme.
- échanger des fichiers (liens vers serveur distant ou cloud)
- être simple d'utilisation et avec le moins possible d'administration (voire pas du tout).
- Je me pose la question de la pertinence d'une page facebook qui aurait le mérite d'être pratique en terme d'échange et d'inciter les collègues à s'emparer des réseaux sociaux. Par contre, peut-il y avoir un espace d'échange de ressources, quelle possibilité d'accéder à l'historique des messages ?

1.2. Le projet concernera-t-il uniquement Culturethèque ou intégrera-t-il d'autres plates-formes numériques?

Le projet ne concerne que Culturethèque dans un premier temps et doit permettre d'échanger sur la pertinence de certains abonnements numériques.

1.4. Dans le cas où il intégrerait d'autres plates-formes numériques, merci de préciser lesquelles et de décrire en quelques mots les caractéristiques de chacune.

Aucune autre plateforme.

1.4. Dans le cas où il ne concernerait que Culturethèque, une ouverture vers d'autres plates-formes peut-elle être envisagée à l'avenir? Si oui, lesquelles?

Non, ce n'est pas prévu. La plateforme IF Prof permettra aux professeurs francophones d'échanger sur des méthodes pédagogiques, il s'agit d'un réseau social. Concernant les médiathécaires, aujourd'hui ils peuvent utiliser la liste de diffusion eBibdoc dans laquelle ils peuvent poser des questions. Le fonctionnement est assez vertical.

1.5. La plate-forme de partage sera-t-elle ouverte au public ou réservée aux utilisateurs de Culturethèque?

Plateforme réservée aux administrateurs de Culturethèque. Le public ne doit pas avoir accès aux informations qu'elle contient.

Néanmoins il pourrait y avoir un accès public et un accès administrateurs. Cela permettrait à tout le monde de poser les questions qu'il souhaite et cela permet aussi à tout le monde de répondre.

2/ Besoins documentaires

Dans cette partie, nous partons du principe entendu que vous souhaitez que l'ensemble des utilisateurs de Culturethèque puisse accéder aux informations utiles concernant l'utilisation et la gestion de la plate-forme. Ils doivent pouvoir accéder aux questions qui ont été posées par leurs collègues et qui sont, de fait, des questions récurrentes. L'objectif est de déterminer l'utilisation documentaire que vous souhaitez mettre en place.

2.1. Les questions publiées seront-elles archivées?

De préférence oui, avec la possibilité de les retrouver facilement, voire avec des mots-clés.

2.2. Les questions publiées seront-elles classées/hiérarchisées? Consultables par recherche?

Oui. Il faut que le classement soit facile.

2.3. Des documents seront-ils versés dans la plate-forme?

Oui

Si vous avez répondu affirmativement à la question précédente:

2.3.1. Quels types/formats de documents (texte, vidéo, audio, etc)?

Formats image et texte. Les vidéos seront hébergées en ligne sur les plateformes traditionnelles.

Les documents hébergés seront essentiellement des supports de communication (mais pas les fichiers sources), des guides, des catalogues.

2.3.2. Ces documents seront-ils archivés?

Il doit y avoir une section où des documents sont archivés, oui. La taille ne peut être que de quelques dizaines de Mo

2.3.3. Ces documents seront-ils classés/hiérarchisés?

Non pas forcément. Il y en aura une vingtaine, pas plus.

2.3.4. Ces documents pourront-ils être exportés?

Oui, c'est très important.

2.3.5. Pouvez-vous préciser la temporalité et la quantité de versement de documents?

Ces documents seront versés pièce par pièce au fur et à mesure, il n'est pas nécessaire d'avoir une banque de données trop importante.

2.4. Des liens URL seront-ils bookmarkés? Si oui, seront-ils classés/hiérarchisés?

Oui, possible. A voir à l'usage.

3/ Besoins sociaux

L'objectif de cette partie est de déterminer si vous souhaitez une plate-forme de type collaboratif ou participatif.

3.1. Les utilisateurs pourront-ils publier leurs questions?

Oui

Si vous avez répondu affirmativement à la question précédente:

2.1.1. La publication des questions sera-t-elle faite instantanément ou après une modération?

Instantanément, surtout si l'accès est réservé aux seuls administrateurs de Culturethèque et pas au grand public.

2.1.2. Les utilisateurs pourront-ils poster/intégrer des documents riches (documents composites intégrant textes, images, liens, etc.)?

Oui absolument.

2.1.3. Les autres utilisateurs pourront-ils répondre aux questions posées ou l'espace de réponse sera-t-il réservé un administrateur/modérateur?

Tout le monde peut (et doit) y répondre.

3.1.4. Les réponses pourront-elles être commentées?

Oui absolument.

3.2. Les utilisateurs pourront-ils verser des documents dans la plate-forme? Ou pourront-ils modifier les documents présents dans la plate-forme?

Oui pour le versement mais pas pour la modification.

3.3. Les utilisateurs pourront-ils modifier les contenus? Créer de nouvelles pages?

Oui

3.4. Les utilisateurs pourront-ils insérer de nouveaux liens? Insérer des liens hypertextes?

Oui

3.5. Les utilisateurs de la plate-forme seront-ils référencés?

Si possible oui mais ce n'est pas indispensable. L'objectif n'est pas de faire de la gestion d'utilisateur. Mais simplement que l'accès ne soit pas tout public.

3.6. Y aura-t-il un espace de messagerie privée?

Oui pourquoi pas, ce n'est pas indispensable. Ce pourrait être une bonne idée et cela permettrait d'archiver et de partager les messages (mieux qu'être conservés sur une boîte mail par exemple).

3.7. La plate-forme devra-t-elle gérer les flux et feed? (possibilité d'inviter des nouveaux participants, envoi d'alertes par courriel, flux rss permettant d'associer des réseaux sociaux comme twitter ou facebook)

C'est un plus, ce n'est pas indispensable.

3.8. Les utilisateurs auront-ils la possibilité de créer et gérer un profil?

Pourquoi pas, que ce soit rendu possible est un plus, il ne faut pas que ce soit exigé.

3/ Budget

3.1. Un budget est-il prévu pour cette plate-forme?

Si besoin oui. Il faudrait que le coût se fasse en une seule fois. On achète l'accès au service pour une durée continue, il ne faut pas que l'on soit obligé de le renouveler année après année.

3.2. Dans le cas où vous souhaiteriez utiliser un outil gratuit, envisagez-vous la possibilité d'une migration ultérieure vers une autre plate-forme (payante)?

Ce n'est pas impossible.

4/ Priorisation des fonctionnalités

Dans le tableau ci-dessous, vous trouverez une liste des éléments évoqués dans le questionnaire.

Vous devez attribuer à chaque information un niveau de priorité:

X = Fonctionnalité non désirée

niveau 1 = optionnel

niveau 2 = souhaitable

niveau 3 = important

niveau 4 = indispensable

Besoin	Niveau de priorité
Archivage des questions publiées	4
Classement/hiérarchisation des questions publiées	2
Versement de documents dans la plate-forme	4
Multiplicité des formats insérables	3
Archivage des documents	4
Classement/hiérarchisation des documents	2
Export des documents	3
Bookmarquage de liens URL/liens hypertextes	1
Classement/hiérarchisation des liens URL	1
Publication des questions	4
Intégration de documents riches	3
Possibilité de poster des commentaires sur les réponses	4
Versement de documents par les utilisateurs	3
Modifications des documents par les utilisateurs	1
Modification des contenus de la plate-forme par les utilisateurs	2
Insertion de nouveaux liens par les utilisateurs	3
Référencement des utilisateurs	1
Utilisation d'un espace de messagerie privée	3
Gestion de flux et feed	1
Création et gestion de profils utilisateurs	1

Annexe 3 Tableau comparatif des fonctionnalités des types d'outils collaboratifs envisagés pour Culturethèque

RSE/PF collaboratives	Forum	Webblog/blog	wiki
RESEAU SOCIAL			
Profils utilisateurs enrichis Mur de suivi d'activités Carnet d'adresse/annuaire Messagerie publique et privée Création et gestion d'espaces de discussions privés ou publics Marquage et notation des documents archivés dans les discussions Sollicitation du réseau questions/réponses	Espace de discussion publique : type "fil de discussion" ou type "questions/réponses" Paramétrage possible des participants Classement des messages par vote Publication instantanée ou différée des messages de discussion Publication durable des messages Possibilité de modification des messages a posteriori Relances par le modérateur	Mode de publication participatif ou non sous la direction du blogueur Publication des billets par antechronologie Commentaire par un formulaire automatisé Possibilité de commenter les commentaires	Ecriture collaborative de documents numériques Consultation du texte en mode lecture ou mode écriture
SECURITE			
Authentification des membres Sécurité et confidentialité des données Définition de paramètres par défaut pour limiter les accès utilisateurs Gestion automatisée des comptes inactifs	Paramétrage des accès et actions des profils utilisateurs Application d'un code de bonne conduite Suppression des comptes non désirés par le modérateur	Censure possible par le blogueur des commentaires indésirés Accès à la modification/publication par authentification (généralement au(x) blogger(s))	Paramétrage des accès à la modification par les utilisateurs Suivi des modification des documents (par les comptes ou les adresse IP) Possibilité de modification/correction des nouvelles pages par les contributeurs réguliers
GESTION DOCUMENTAIRE			
Versement de fichiers de différents formats (.pdf, .doc, vidéos, audio, etc.) Partage des ressources/documents	ORGANISATION ET GESTION DES MESSAGES Gestion des messages en dossier et sous-dossiers (plan de classement - arborescence)	Automatisation de gestion 'un langage documentaire de type HTML Construction automatique d'archives sans plan de classement	Génération de documents en langage de balisage type HTML Versement de documents de différents formats

<p>Coproduction de documents Paramétrage des droits de gestion documentaires selon les profils ou les utilisateurs</p> <p>Gestion des versionning</p> <p>Création et gestion de workflows Marquage des modifications des documents (date/heure - personnes) Archivage simple/paramétré Plan de classement Recherche des documents</p>	<p>Classement chronologique ou hiérarchique ou thématique</p>	<p>Recherche Publication d'addendum lors de la modification du billet Possibilité de modifications par le blogueur Publication de différents formats multimedia (audio, vidéo, etc.) Ajout de liens hypertextes</p>	<p>Génération de liens hypertextes facilitée, sans hiérarchisation apparente Suivi et identification des modifications</p>
VEILLE/MOYENS DE SUIVI			
<p>Inscription à des flux extérieurs à la plate-forme et création de notifications d'alertes par courriels Constitution de fils d'expertises Propagation d'alertes</p>		<p>Inscription possible des visiteurs au fil RSS ou Atom du blog</p>	
AUTRES			
<p>Personnalisation d'interfaces par utilisateur (widgets, encarts, etc.)</p>			
PRIVE	PRIVE/PUBLIC	PRIVE/PUBLIC	PRIVE/PUBLIC