PRESSES DE L'enssib
LA BOÎTE À OUTILS

#38

MUTUALISER LES PRATIQUES DOCUMENTAIRES : BIBLIOTHÈQUES EN RÉSEAU

sous la direction de
Jérôme Pouchol

Presses de l'enssib

Mutualiser les pratiques documentaires

Bibliothéques en réseau

Jérôme Pouchol (dir.)

DOI : 10.4000/books.pressesenssib.5388
Éditeur : Presses de l'enssib
Lieu d'édition : Villeurbanne
Année d'édition : 2016
Date de mise en ligne : 19 mars 2019
Collection : La Boîte à outils
EAN électronique : 9782375460924

https://books.openedition.org

Édition imprimée
Date de publication : 1 janvier 2016
EAN (Édition imprimée) : 9791091281799
Nombre de pages : 196

Référence électronique
POUCHOL, Jérôme (dir.). *Mutualiser les pratiques documentaires : Bibliothéques en réseau.* Nouvelle édition [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'enssib, 2016 (généré le 18 octobre 2023). Disponible sur Internet : <http://books.openedition.org/pressesenssib/5388>. ISBN : 9782375460924. DOI : https://doi.org/10.4000/books.pressesenssib.5388.

Le texte seul est utilisable sous licence . Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont « Tous droits réservés », sauf mention contraire.

RÉSUMÉS

Dans un contexte marqué par des mutations profondes et accélérées du paysage culturel institutionnel, les acteurs des bibliothèques et de la documentation sont incités à repenser l'organisation de leurs activités dans un cadre et un esprit plus transversaux et mutualistes. En matière de pratiques documentaires, cet impératif de mise en commun, parfois facteur de tensions dans la restructuration nécessaire des établissements, offre aussi aux professionnels une opportunité pour renouveler leur environnement et leurs méthodes de travail. Trois axes seront ici appréhendés, dans des réalités d'organisation et niveaux d'élaboration très divers : mutualiser en réseau d'établissements ; mutualiser en partage de contenus ; mutualiser en communauté d'acteurs.

JÉRÔME POUCHOL (DIR.)

Directeur de la politique documentaire et du SID du réseau Istres Ouest Provence,
maître de conférences associé à l'université Pierre-Mendès-France de Grenoble

PRESSES DE L'ENSSIB
LA BOÎTE À OUTILS

#38

MUTUALISER LES PRATIQUES DOCUMENTAIRES : BIBLIOTHÈQUES EN RÉSEAU

sous la direction de
Jérôme Pouchol

BAO#38

MUTUALISER LES PRATIQUES DOCUMENTAIRES : BIBLIOTHÈQUES EN RÉSEAU

Aujourd'hui, les acteurs des bibliothèques et de la documentation sont incités à repenser l'organisation de leurs activités dans un cadre et un esprit plus transversaux et mutualistes. L'essor du Web collaboratif, le développement de l'*open source* communautaire accompagnent ce mouvement territorial, générateur d'intelligence collective ainsi que de valeur ajoutée dans le service rendu à la population, dans les bibliothèques de la lecture publique comme de l'enseignement supérieur et de la recherche.

En matière de pratiques documentaires, cet impératif de mise en commun, parfois facteur de tensions dans la restructuration nécessaire des établissements, offre aussi aux professionnels une opportunité pour renouveler leur environnement et leurs méthodes de travail.

Mutualiser quoi, comment et avec qui ? Comment communiquer sur les enjeux d'un projet mutualiste ? Comment organiser le travail, accompagner les équipes, élaborer un dispositif de mutualisation ? Trois axes principaux sont ainsi appréhendés, dans des réalités d'organisation et niveaux d'élaboration très divers : mutualiser en réseau d'établissements ; mutualiser en partage de contenus ; mutualiser en communauté d'acteurs.

Éclairé par des retours d'expériences de spécialistes, ce manuel fournit un ensemble raisonné d'informations pour comprendre, développer et réussir un processus de mutualisation documentaire.

Praticien expert de la politique documentaire, formateur et membre du groupe Poldoc, Jérôme Pouchol est actuellement directeur de la politique documentaire du réseau des médiathèques Ouest Provence.

Mots clés : contenus partagés, métadonnées, organisations du travail, platesformes professionnelles collaboratives, politiques documentaires, pratiques pédagogiques, réseaux d'établissements, veille coopérative

ISBN 979-10-91281-80-5 / ISSN 2492-7589 / prix 13,20 €

enssib

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

#38

MUTUALISER LES PRATIQUES DOCUMENTAIRES : BIBLIOTHÈQUES EN RÉSEAU

sous la direction de Jérôme Pouchol

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Ont contribué à cet ouvrage :

Catherine Bertignac
Christèle Bonny
Élise Chapoy
Hélène Chaudoreille
Stéphane Chevalier
Muriel Coulon
Patrizio Di Mino
Pierre Fremaux
Marie-Christine Jacquinet
Bertille Lambert
Isabelle Martin
Silvère Mercier
Véronique Mesguich
François Mistral
Pascale Nalon
Jérôme Pouchol
Laurence Tarin
Catherine Valais

Mutualiser les pratiques documentaires : bibliothèques en réseau / sous la dir. de Jérôme Pouchol. – Villeurbanne : Presses de l'enssib, cop. 2016. – 1 vol. (196 p.) ; 21 cm. – (La Boîte à outils ; 38 ; ISSN 1259-4857). – Version numérique disponible gratuitement : < http://mutualisationpratiquesdoc.enssib.fr >.

ISBN 979-10-91281-79-9. (br.) : 22 €

Autre édition sur un support différent :
Mutualiser les pratiques documentaires : bibliothèques en réseau / sous la dir. de Jérôme Pouchol. – Villeurbanne : Presses de l'enssib, cop. 2016. (La Boîte à outils ; 38 ; ISSN 2492-7589)

ISBN 979-10-91281-80-5 : 13,20 €

Dewey :
658.406 ; 025.2

Rameau :

Métadonnées

Travail -- Organisation

Changement organisationnel

Coopération intercommunale -- France

Bibliothèques -- Acquisitions

Notice rédigée par la bibliothèque de l'Enssib.

© Enssib, 2016.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Note de l'éditeur

Désireuses de favoriser une lecture enrichie de ses publications, les Presses de l'enssib expérimentent la mise en ligne, en accès libre, de la version numérique de ce titre.

Le texte intégral du livre est disponible sur le site de l'Enssib :

< http://mutualisationpratiquesdoc.enssib.fr >.

Ce mode de lecture permet une activation immédiate des liens et aussi des enregistrements de repères par prélèvement ou signet.

Ce sera également le cas, début 2017, pour un second titre : *Une histoire de la fiche érudite*, de Jean-François Bert, à paraître dans la collection Papiers.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

SOMMAIRE

MODE D'EMPLOI
par Jérôme Pouchol 11

PARTIE I. MUTUALISER EN RÉSEAUX D'ÉTABLISSEMENTS 19

MUTUALISER LES ACQUISITIONS : UN LEVIER DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE SERVICE DU RÉSEAU DES MÉDIATHÈQUES DE PLAINE COMMUNE
par Bertille Lambert 20

UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE POUR UNE PRISE DE CONSCIENCE COLLECTIVE : 2006-2010 21

LA MUTUALISATION : UN LEVIER DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE SERVICE, 2013-2016 24

LA MUTUALISATION DES ACQUISITIONS : MISE EN ŒUVRE 25

PRATIQUES MUTUALISÉES EN RÉSEAU À LA MÉDIATHÈQUE INTERCOMMUNALE ISTRES OUEST PROVENCE : DE RESPONSABLE DOCUMENTAIRE À RESPONSABLE DE DÉPARTEMENT
par Patrizio Di Mino 33

LA FICHE DOMAINE : UN OUTIL, DES UTILISATEURS 35

MUTUALISER PAR LA TRANSMISSION : ÊTRE TUTEUR D'UN APPRENTI RESPONSABLE DOCUMENTAIRE 38

PRODUCTION ET MÉDIATION HARMONISÉES DE CONTENUS WEB 40

LES INSTANCES D'ÉCHANGES ET DE COLLABORATION 42

POUR UNE APPROCHE CONCERTÉE DU DÉVELOPPEMENT DOCUMENTAIRE DANS LE RÉSEAU DE LA MÉDIATHÈQUE DÉPARTEMENTALE DU PUY-DE-DÔME
par Christèle Bonny 44

LE CONTEXTE : LE PREMIER MOTIF DU CHANGEMENT 44

LES ENJEUX D'UNE POLITIQUE DOCUMENTAIRE CONCERTÉE 45

LE PROCESSUS : LA FORMATION-ACTION 45

ET APRÈS LE CHANGEMENT : CONSÉQUENCES, ÉVOLUTIONS, ADAPTATION ? 47

PERSPECTIVES : DES SERVICES INFORMATIQUES ET BIBLIOGRAPHIQUES 51

PARIS SCIENCES ET LETTRES : UN LABORATOIRE POUR LA MUTUALISATION DOCUMENTAIRE
par Hélène Chaudoreille et Laurence Tarin 52

PARIS SCIENCES ET LETTRES : UNE UNIVERSITÉ FÉDÉRALE EN CONSTRUCTION 52

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

UNE MUTUALISATION AUX MULTIPLES FACETTES FÉDÉRÉE PAR UN PORTAIL 54

LA CLÉ DE LA RÉUSSITE ? ACCOMPAGNER L'EXPÉRIMENTATION PAR UNE RÉFLEXION SUR SA DURABILITÉ 61

CONDUIRE LE CHANGEMENT EN RÉSEAU : LA TROUSSE DU MUTUALISTE

par Muriel Coulon et Isabelle Martin 63

TYPOLOGIE ET GENÈSE DES MUTUALISATIONS 63

QUELLES VALEURS, QUELLES COMPÉTENCES ET QUELS SAVOIRS SONT EN JEU ? 65

LA CONDUITE DE CHANGEMENT DANS UN CONTEXTE DE MUTUALISATION 69

LES RECOMMANDATIONS DE BASE 75

++++++++++++++++++++++++++++++++

ENCADRÉS :

L'École des mines de Paris 54

Mutualiser : trois finalités distinctes 63

Les indicateurs d'évaluation d'une collaboration réussie 68

Manager la mutualisation : trois actions à mener 74

10 pistes concrètes pour réussir un projet de mutualisation 77

++++++++++++++++++++++++++++++++

PARTIE II. MUTUALISER EN PARTAGE DE CONTENUS 79

++++++++++++++++++++++++++++++++

VEILLE COLLABORATIVE ET POLITIQUE DOCUMENTAIRE

par Véronique Mesguich 80

LA VEILLE : UNE PRATIQUE COLLABORATIVE 80

LE PROCESSUS DE LA VEILLE COLLABORATIVE : BONNES PRATIQUES ET RISQUES DU MÉTIER ... 84

LES SOLUTIONS DE VEILLE COLLABORATIVE 88

VEILLE INFORMATIONNELLE ET POLITIQUE DOCUMENTAIRE 89

***EURÊKOI - IL SUFFIT DE DEMANDER* : VERS UN MODÈLE DE SERVICE PUBLIC COOPÉRATIF**

par Silvère Mercier 92

EURÊKOI, UN SERVICE DE QUESTIONS-RÉPONSES COLLABORATIF 92

UNE COORDINATION AUTOGÉRÉE ET UNE PRODUCTION DE CONTENUS OUVERTS 96

MUTUALISER LES MÉTADONNÉES D'AUTORITÉ. L'EXEMPLE D'IDREF (SUDOC) COMME PROJET DE MUTUALISATION DE RÉFÉRENTIELS

par François Mistral 101

ÉTAPES ET BÉNÉFICES D'UNE DÉMARCHE COLLABORATIVE : LE RÉSEAU SUDOC ET LES MÉTADONNÉES D'AUTORITÉ ... 101

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

DE NOUVEAUX UTILISATEURS AU SEIN DES RÉSEAUX DE L'ABES..... 103

EXTENSION DU DOMAINE DE LA MUTUALISATION DOCUMENTAIRE : LE FICHIER NATIONAL D'AUTORITÉ... 107

LA MUTUALISATION DES CONTENUS COLLABORATIFS AU SERVICE DE LA MÉDIATION EN BIBLIOTHÈQUE PUBLIQUE : LE PROJET BABELTHÈQUE

par Pierre Fremaux 109

BABELIO : QUAND LES INTERNAUTES METTENT EN COMMUN LEURS LECTURES 109

BABELTHÈQUE : L'INFORMATION MUTUALISÉE AU SERVICE DES BIBLIOTHÈQUES PUBLIQUES.....113

PERSPECTIVES DE LA MUTUALISATION DES CONTENUS COMMUNAUTAIRES... 117

++++++++++++++++++++++++++++++++

ENCADRÉS :

Trois types de veille pour les bibliothèques 81

Vers un modèle de service public coopératif ? 99

++++++++++++++++++++++++++++++++

PARTIE III. MUTUALISER EN COMMUNAUTÉ D'ACTEURS 119

++++++++++++++++++++++++++++++++

LE RÉSEAU MUST : MUTUALISER DANS UNE DÉMARCHE D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

par Stéphane Chevalier.....120

CRÉER LES CONDITIONS DE LA MUTUALISATION 121

MUTUALISER EN RÉSEAU, COMMENT S'ORGANISER ? 123

FAIRE PLUS AVEC AUTANT : DEUX EXEMPLES DE MUTUALISATION AU SEIN DU RÉSEAU MUST.....126

MUTUALISER LE SIGB : L'EXPÉRIENCE KOHA

par Pascale Nalon.....129

LES LOGICIELS LIBRES ET LES BIBLIOTHÈQUES : DES VALEURS COMMUNES..... 129

KOHA, ÉMERGENCE D'UNE COMMUNAUTÉ.....130

MUTUALISATION PONCTUELLE AUTOUR D'UN DÉVELOPPEMENT 133

SE REGROUPER POUR PRÉPARER UNE RÉINFORMATISATION..... 134

MUTUALISER LE SIGB AU SEIN D'UN RÉSEAU 136

MUTUALISATION DES PRATIQUES PÉDAGOGIQUES EN MILIEU UNIVERSITAIRE. LA FORMATION DES DOCTORANTS ET DES ENSEIGNANTS-CHERCHEURS

par Catherine Bertignac 139

SCD-SIAME : UN PARTENARIAT LOGIQUE ENTRE SERVICES D'UNE MÊME UNIVERSITÉ 140

UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES AU SERVICE DES DOCTORANTS..... 143

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Construire des services avec et pour la recherche : le projet DRIS
par Élise Chapoy et Catherine Valais 149

La coopération bibliothèque/recherche en projet 150

Le dépôt institutionnel ou l'ambition commune 152

Expérimenter et mutualiser autour des données 153

Co-construire pour réinventer nos métiers 156

Candide, un chaudron, un pré et un vivier : un nouveau réseau social professionnel
par Marie-Christine Jacquinet 157

Le défi : du réseau d'acteurs à la mutualisation d'intérêts 158

La clef : un réseau social d'entreprise (RSE) 160

L'approche globale : soutenir et recomposer les motivations 164

Mémento
par Jérôme Pouchol 167

Sigles 173

Glossaire 175

Index 181

Bibliographie 187

Liste des illustrations 191

Liste des auteurs 193

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

MODE D'EMPLOI *par Jérôme Pouchol*

MUTUALISATION ?

PROLOGUE

Au cours de ces deux dernières décennies, la littérature professionnelle a abondamment analysé, décrit et interrogé les mutations à l'œuvre dans le monde des bibliothèques et de la documentation, en focalisant son attention sur ces sujets cardinaux que sont les pratiques culturelles, la relation à l'usager, les collections, les équipements ou encore le numérique. Dans ce même temps, et de manière plus informelle et transversale, une autre réalité s'est progressivement révélée ou imposée aux opérateurs culturels, celle du développement des pratiques de mutualisation*[1] ou de coopération inter-établissements. Un tel mouvement n'est pas étranger à l'essor des modes de travail collaboratifs ou en réseaux coopératifs, issus du Web 2.0 et du monde du « libre » en particulier, mais sa transposition institutionnelle est aussi fortement portée par les dernières lois et réformes relatives à la décentralisation territoriale et à la fusion des universités.
Avant d'en présenter ici quelques réalités particulièrement opérantes, telles que restituées par les contributeurs de cet ouvrage, employons-nous à cerner le sens et les contours de cette notion de « mutualisation », ainsi qu'à en interroger les principaux motifs et enjeux.

DÉFINITION

En termes de définition, le *Littré* relie le vocable « mutualisation » (du latin *mutuus*, « prêté ») à l'adjectif « mutuel », soit à « ce qui s'échange entre deux ou plusieurs personnes, qui implique un comportement simultané et réciproque », quand *Le Robert* l'associe plus à l'action de « mutualiser », soit de « mettre en commun », ou de « répartir (un risque, des frais) à égalité parmi les membres d'un groupe ».

1. Les termes suivis d'un astérisque (à leur première occurrence) sont définis dans le glossaire en fin d'ouvrage.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Dans ces deux acceptions, la notion de mutualisation ne se réduit donc ni à de simples partages de ressources (l'apport de chacun) ni à de simples collaborations* ou interactions* (un agir ensemble) ; elle est bien le fruit d'une démarche volontaire et « impliquante » pour chacune des parties, dans le sens d'une concordance de valeurs et d'actions.
Mais ces définitions ne sauraient pour autant couvrir tout le champ sémantique de la mutualisation, lequel peut être tout à la fois le produit d'une intelligence collective*, d'une co-activité et d'une réalisation commune. Ajoutons la nécessité de distinguer le projet politique du projet professionnel de mutualisation, le premier consistant à mettre en commun les moyens de différentes structures, selon des perspectives et degrés divers d'intégration ; le second œuvrant au profit d'une communauté de pratiques* et de services.
En guise de synthèse, avançons-nous à livrer cette définition :

> La mutualisation est un processus de mise en commun, entre une pluralité d'acteurs et d'organisations, de ressources matérielles ou immatérielles, dans le but de produire une valeur collective ajoutée, dont chacune des parties pourra s'emparer pour ses propres fins.

LES MOTIFS ET ENJEUX DE LA MUTUALISATION

Le motif de la « valeur collective ajoutée » peut traduire là bien des réalités et finalités, à commencer par les économies d'échelle*, résultant mécaniquement du regroupement de plusieurs ordonnateurs (communes, universités, écoles...) en une entité-autorité unique. Dans le contexte actuel de décrue budgétaire, d'augmentation des coûts de la documentation électronique et d'intercommunalisation accélérée du territoire (Loi NOTRe)*, les bibliothèques gagnent en effet à se regrouper, sinon à fusionner, pour bénéficier de cette mécanique vertueuse. Complétons ce motif financier par l'évolution des dispositifs de subvention publics (directions régionales des affaires culturelles [DRAC][2] en particulier), dont les critères d'éligibilité privilégient désormais les établissements documentaires organisés en réseau.

2. Pour les sigles et acronymes, se reporter à la liste en fin d'ouvrage.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

La « montée en efficience » de ces organisations est aussi un bienfait communément observé par les opérateurs de la mutualisation. Celui-ci résulte principalement de la rationalisation* des processus de travail, de l'homogénéisation des procédures, de la centralisation des dispositifs techniques, logistiques et communicationnels (circuit du document, navette, systèmes d'information documentaire [SID], etc.), ou encore du pilotage transversal des collections et des projets d'action culturelle.

En creux de ces différents modes d'optimisation de travail et de service, le surplus mutualiste est porté par des principes et formes d'échange qui ne se limitent pas à la mise en commun d'un actif matériel ou immatériel. Il s'agit rien de moins que de créer les conditions d'une proximité cognitive et de valeur entre les acteurs, par la mise en place d'un système d'apprentissage collectif à base d'entraide mutuelle (partage, transfert et redistribution). Les outils méthodologiques, conjugués à des dispositifs de formation appropriés, contribueront à favoriser ce mode d'interaction, facteur de qualification, de créativité et d'intelligence collective.

La mutualisation des établissements ouvre enfin des perspectives de mobilité professionnelle particulièrement stimulantes pour les agents exerçant au sein d'un réseau, tant en termes d'environnement physique (autant d'équipements et de territoires à découvrir et à pratiquer) que de cadre de fonction (autant de missions et de projets à exercer). De telles opportunités de mobilité, en plus de permettre à chacun une diversification de ses activités professionnelles et un élargissement de son champ de compétences, encouragent au décloisonnement* et à la transmission des savoir-faire professionnels.

Pour autant, dans ce cadre favorable au « pouvoir agir », tous les agents ne sont pas prêts, naturellement, à unir ainsi leurs forces de travail pour « produire ensemble du nouveau », car les pratiques de transversalité* et de mise en commun bouleversent nombre d'usages et de repères de travail, requièrent de nouvelles habiletés professionnelles, nécessitent une acculturation progressive et de chacun à la mécanique mutualiste. Le syndicat intercommunal, dans sa composante de superstructure politique et administrative, peut ajouter à ce mouvement de défiance, sinon de résistance, en ce qu'il projette de complexité, et paraît éloigné de la décision et de la chose locale.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Ces différents ressorts vont donc plus ou moins participer de l'évolution fonctionnelle et qualitative de l'organe communautaire et ne vont pas sans mobiliser les multiples acteurs et rouages de la gouvernance*, élus et cadres, coordinateurs et chefs de projet, instances et processus.
Les « vouloir agir » ne seront en somme mobilisés que si le sentiment holiste (« le tout est supérieur à la somme des parties ») prédomine, que si la mutualisation n'est synonyme ni de standardisation ni de perte de proximité, que si l'organisation est globalement plus facilitatrice, que si le niveau général des services est tiré vers le haut. Que si la production de communs* est, au final, « grandissante » pour chacun.

PRÉSENTATION DE L'OUVRAGE

Comme nous l'observerons plus loin, ces nouveaux vécus professionnels peuvent opérer dans des environnements de travail très divers, ainsi qu'à des degrés plus ou moins avancés d'élaboration et de réalisation. Pour éviter néanmoins l'effet de dispersion, nous avons choisi d'appréhender la question de la mutualisation sous l'angle cardinal des pratiques documentaires, cette fonction désignant tout à la fois les activités de veille, de sélection, de production, de gestion et de médiation des contenus info-documentaires.
Le jalon du propos ainsi posé, au lecteur de cheminer entre les différentes expériences qui lui sont ici concrètement restituées, de s'exercer au jeu subtil et constructif des mises en regard, de s'essayer même à de possibles et vaillantes transpositions ; à lui de faire de cette trente-huitième « Boîte à outils », résolument mutualiste, son meilleur miel.
La première partie de l'ouvrage s'intéresse aux réalités de mutualisation telles que pratiquées en réseaux de bibliothèques publiques et de recherche. Ce sont là autant de témoignages instructifs pour nombre de professionnels aujourd'hui engagés dans des projets de coopération* intercommunale ou inter-établissements.
Bertille Lambert introduit ce premier cadre, en retraçant les différentes étapes qui ont jalonné le projet de service du réseau des médiathèques de Plaine Commune. Cette présentation séquentielle et chronologique apporte des éclairages fort utiles en termes de choix d'organisation comme

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

d'orchestration des acteurs. Le pilotage par objectifs, qui s'appuie là sur une démarche résolument praxéologique, s'avère très étayant pour les opérateurs de la mutualisation ; et le chantier du réseau continue de suivre son cours, porteur de nouvelles promesses mutualistes.

Dans un contexte analogue, Patrizio Di Mino décrit les composantes d'une organisation transversale et apprenante*, celle de la Médiathèque intercommunale Istres Ouest Provence. Ses fonctions successives de responsable documentaire* puis de département lui permettent de poser un regard à la fois global et formel sur les outils et processus de politique documentaire* qui fondent le projet mutualiste et servent, depuis 1995, sa dynamique de construction continue.

En complément de ces deux entreprises intercommunales, l'initiative départementale rapportée par Christèle Bonny peut constituer un préliminaire ou un banc d'essai riche d'enseignements, notamment pour les réseaux de bibliothèques en phase de construction ou de développement. Au constat d'une dilution de ses services et d'un empirisme dominant dans les pratiques professionnelles de son territoire, la médiathèque départementale du Puy-de-Dôme choisit de mettre en place un dispositif de politique documentaire raisonnée et partagé avec l'ensemble de ses partenaires. Ce faisant, elle se positionne comme un acteur-support du changement et de la mutualisation des pratiques, en même temps qu'elle relance l'attractivité de lecture publique de son département.

La contribution à quatre mains d'Hélène Chaudoreille et de Laurence Tarin, bien que relative au monde prestigieux des grandes écoles et de l'excellence universitaire, peut être vue comme un trait d'union entre les trois premières restitutions. Il s'agit là d'un projet fédéral inter-établissements de grande ampleur, celui de Paris Sciences et Lettres, qui met en articulation le transversal (la coordination du dispositif) et le local (les unités-établissements), pour assurer la production d'un formidable gisement de ressources documentaires, entièrement mutualisé, et accessible à toute la communauté des étudiants et des chercheurs de ce pôle d'excellence ; un projet qui, en creux, esquisse les contours d'un nouveau modèle d'université.

En appui des contributions de cette première partie, l'analyse et le conseil experts de Muriel Coulon et d'Isabelle Martin sont très précieux pour ceux

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

qui s'apprêtent à conduire ou accompagner un projet de mutualisation. L'énoncé des valeurs, comme des conditions managériales de sa réussite, est là particulièrement développé, et des plus engageants. La deuxième partie de l'ouvrage rend compte d'expériences très élaborées de partage et de mutualisation en matière de veille et de production de contenus. La variété et la vitalité de ces approches traduisent, là aussi, la remarquable fécondité de l'action mutualiste.

En matière de veille informationnelle*, Véronique Mesguich nous démontre à quel point le postulat collaboratif peut être un gage d'efficacité et de qualité pour les professionnels des bibliothèques et de la documentation. Dans le monde du numérique, aujourd'hui marqué par l'impermanence et l'infobésité, cet exercice s'avère en effet des plus profitables, et il s'entreprend selon un processus itératif et méthodologique dont l'auteure nous décrit ici, avec toute son expertise, les mécanismes et les enjeux, notamment en matière de politique documentaire.

L'activité coopérative du service de questions-réponses en ligne Eurêkoi n'est pas sans convoquer à son tour des compétences techniques de veille et de curation informationnelles, mais les finalités de médiation et de partage de la connaissance sont là plus manifestes. Silvère Mercier (Bibliothèque publique d'information [Bpi]) nous en présente les principaux composants organisationnels et stratégiques, en même temps qu'il dresse, pour ce service public à valeur coopérative ajoutée, d'engageantes perspectives d'évolution.

L'entreprise de mutualisation des métadonnées d'autorités, telle que coordonnée par l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (ABES), est une autre illustration de la puissance de frappe de la dynamique collaborative. Elle met là en relation un nombre considérable et varié d'institutions de l'enseignement supérieur et de la recherche. François Mistral en restitue très explicitement les caractéristiques techniques et financières ainsi que les défis organisationnels ; et il en démontre au final tous les bienfaits, jusqu'aux possibles extensions.

La dernière contribution de cette partie est consacrée à Babelio, un service dont Pierre Fremaux nous rapporte le fondement mutualiste, dans ses dimensions technologiques, fonctionnelles et stratégiques. L'enjeu social est là particulièrement et justement invoqué, qui consiste à mettre en

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

partage un savoir collectif dispersé dans l'océan du Web et, en relation, une communauté d'intérêt* et de pratiques, composée d'une myriade de professionnels et d'amateurs du livre.

L'ultime partie de l'ouvrage vient continuer, pour mieux l'honorer, cette composante communautaire de la mutualisation, en ouvrant la focale sur des initiatives interprofessionnelles particulièrement innovantes et ambitieuses.

Le cas du réseau Must, qui rassemble les opérateurs du patrimoine, des musées et de la documentation, est à cet égard représentatif du mouvement ascendant de décloisonnement des cultures et des pratiques professionnelles, au service de l'intelligence collective. Stéphane Chevalier détaille les modalités de fonctionnement de cette entreprise de co-construction* et de partage d'expertise, qui n'est pas là encore sans activer les ressorts de la communication numérique.

La conjugaison de l'humain et de la technologie, mise au profit d'une entreprise communautaire à grande échelle, dépassant les frontières du code informatique, des langues et des établissements, peut sembler bien utopique. C'est pourtant la réalité du SIGB *open source* Koha, dont Pascale Nalon, utilisatrice-contributrice pionnière de ce progiciel en France, présente ici le cours historique, ainsi que les postulats technologiques, économiques et communautaires.

Le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche n'est pas en reste en matière de partenariat et de co-construction. La contribution de Catherine Bertignac rend compte de la qualité entrepreneuriale et pédagogique du travail coopératif et collaboratif réalisé par le service commun de documentation (SCD) de l'université de Bretagne occidentale (UBO), le service d'ingénierie, d'appui et de médiatisation pour l'enseignement (SIAME) et le réseau Form@doct (pour FORMation A distance en information-DOCumentation pour les docTorants), au profit d'un dispositif performant de formation des enseignants-chercheurs et des doctorants. À ces mêmes fins d'accompagnement méthodologique et technique à la recherche, le projet DRIS (pour Direction des ressources et de l'information scientifique) de la bibliothèque de Science-Po Paris, tel que restitué par Élise Chapoy et Catherine Valais, constitue un modèle tout aussi vertueux

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

de mise en synergie de différents acteurs (le chercheur, l'informaticien et le bibliothécaire), chacun apportant ses compétences au projet commun.
La fin de cette troisième partie ouvre grandes les fenêtres de la coopération, en termes de décloisonnement institutionnel comme de projets de service. Le réseau professionnel collaboratif de la Bibliothèque départementale des Yvelines (BDP78) matérialise ce dispositif innovant et ambitieux, porté par le volontarisme imaginatif de Marie-Christine Jacquinet. Communauté d'intérêt, interdisciplinarité et approche systémique* sont les principaux leviers de cette entreprise mutualiste.

Je veux terminer ce prologue par un ardent et légitime hommage, que j'adresse au grand professionnel que fut Bertrand Calenge[3], sans lequel les politiques documentaires n'auraient pas la portée scientifique et méthodologique qu'elles ont aujourd'hui en France, sans lequel aussi notre présent ouvrage – et, à travers lui, cette collection, qu'il a créée en 1995 – n'aurait sans doute pu voir le jour.
Je lui dédie donc la lettre et l'esprit de cette contribution collective.

3. Bertrand Calenge est l'auteur de plusieurs ouvrages ; certains sont signalés dans la bibliographie de cet ouvrage.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

PARTIE I

MUTUALISER EN RÉSEAUX D'ÉTABLISSEMENTS

1. MUTUALISER LES ACQUISITIONS : UN LEVIER DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE SERVICE DU RÉSEAU DES MÉDIATHÈQUES DE PLAINE COMMUNE
par Bertille Lambert

2. PRATIQUES MUTUALISÉES EN RÉSEAU : DE RESPONSABLE DOCUMENTAIRE À RESPONSABLE DE DÉPARTEMENT
par Patrizio Di Mino

3. POUR UNE APPROCHE CONCERTÉE DU DÉVELOPPEMENT DOCUMENTAIRE DANS LE RÉSEAU DE LA MD63
par Christèle Bonny

4. PARIS SCIENCES ET LETTRES : UN LABORATOIRE POUR LA MUTUALISATION DOCUMENTAIRE
par Hélène Chaudoreille et Laurence Tarin

5. CONDUIRE LE CHANGEMENT EN RÉSEAU : LA TROUSSE DU MUTUALISTE
par Muriel Coulon et Isabelle Martin

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

1

MUTUALISER LES ACQUISITIONS : UN LEVIER DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE SERVICE DU RÉSEAU DES MÉDIATHÈQUES DE PLAINE COMMUNE

par Bertille Lambert

Le réseau des médiathèques de Plaine Commune est né en 2005, suite au transfert de la compétence Lecture publique à la Communauté d'agglomération, alors composée de huit villes (Aubervilliers, Épinay-sur-Seine, L'Île Saint-Denis, La Courneuve, Pierrefitte-sur-Seine, Saint-Denis, Stains et Villetaneuse). Le réseau comptait 23 médiathèques, 3 bibliobus et 180 agents répartis dans les 8 villes, avec des modes d'organisation propres à chacune. Rejoint par Saint-Ouen, en 2013, Plaine Commune est devenu un établissement public territorial le 1er janvier 2016 dans le cadre de la métropole du Grand Paris. Le réseau des médiathèques compte désormais près de 300 agents.

Le projet politique de lecture publique porté par la communauté d'agglomération est ambitieux : faire des médiathèques des lieux de vie, porteurs de modernité, directement utiles aux habitants, afin que la mise en réseau soit synonyme d'amélioration du service rendu. Pour cela, outre un plan de construction destiné à rattraper le retard en termes de surface, un important travail est mené autour de la mutualisation : mutualisation des énergies, des moyens et des organisations[1].

En 2013, l'actualisation du projet de service a mis en évidence la nécessité de dégager du temps pour développer les actions de médiation et, parallèlement, résoudre les écueils d'une politique d'acquisition concertée uniquement sur une part infime des titres. Face à ces constats, le collectif de direction des médiathèques, composé des directeurs des neuf villes réunis autour de la directrice du réseau, a décidé de mutualiser les acquisitions de documents.

1. Charte de la lecture publique portant ces orientations, votée en décembre 2004. [En ligne] : < http://www.mediatheques-plainecommune.fr/opacwebaloes/Images/Paragraphes/documents/chartelecturepublique.pdf >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Avant de revenir sur cette dernière étape, un retour en arrière est nécessaire. En effet, la mise en œuvre d'un projet de politique documentaire à l'échelle d'un réseau tel que celui de Plaine Commune s'étale sur plusieurs années. Outre la réorganisation du circuit des acquisitions et la construction d'outils, les questions managériales se sont trouvées au cœur du projet, de la réflexion sur les missions de chacun, ainsi que sur les compétences existantes et à développer, à l'accompagnement du changement au sein des équipes.
Le choix de favoriser la concertation et la participation des agents à toutes les étapes du projet a nécessité du temps, du temps pour la réflexion, du temps pour l'appropriation des objectifs, du temps pour construire l'organisation la plus adaptée. Mais c'est également, sans doute, ce qui a permis d'aboutir à la mutualisation complète des acquisitions en 2014.

UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE POUR UNE PRISE DE CONSCIENCE COLLECTIVE : 2006-2010

LES PRÉMICES

À l'échelle du réseau

La mise en réseau des médiathèques a démarré avec la réinformatisation en 2006 afin de constituer un catalogue commun et de proposer une carte unique. Des référents politique documentaire ont été désignés dans chaque équipe, formant un collectif animé par la responsable de la politique documentaire du réseau et chargé de partager les pratiques, proposer des évolutions communes et des orientations soumises à la validation du collectif de direction. En 2006, le groupe des responsables politique documentaire a écrit une *Charte des collections*[2]. Il a ensuite travaillé à des processus concertés (abonnements à la presse papier, fonds de livres en langues étrangères, etc.). L'habitude est progressivement prise de ne plus penser à l'échelle d'une médiathèque ou d'une ville, mais à l'échelle d'un réseau.

2. [En ligne] : < http://www.mediatheques-plainecommune.fr/opacwebaloes/Images/Paragraphes/documents/Chartecollections.pdf >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

« Pol Doc saison 1 » : mobiliser les équipes

état des lieux et diagnostic

Le projet Pol Doc est lancé en 2008 avec l'organisation d'une formation de sensibilisation à la politique documentaire destinée à l'ensemble des agents. L'objectif était de permettre à chacun, quels que soient son grade et sa fonction, d'acquérir des clefs pour comprendre et parler le même langage. Si des notions de vocabulaire et des utilisations d'outils, propres à la politique documentaire, ont été présentées, l'enjeu était de placer le public au cœur de la réflexion, ce qui restera le fil rouge de tout le projet Pol Doc.
Suite à cette campagne de formation et afin d'être en capacité de définir les collections adaptées aux médiathèques du réseau, en réponse aux besoins des habitants, les questions suivantes se sont posées : qui sont nos usagers ? Qui sont ceux qui ne fréquentent pas nos médiathèques ? Quelles collections leur proposons-nous aujourd'hui ? Pour y répondre, trois groupes de travail sont formés en 2009, composés d'agents de tous grades, afin de réaliser un état des lieux du public et des collections.
Le premier groupe a étudié le public potentiel *via* les caractéristiques des habitants et du territoire de Plaine Commune, grâce à la cartographie et des données Insee : répartition par âge, niveau de diplôme, type d'habitat, etc.
Le deuxième groupe a cherché à mieux connaître les usagers du réseau, leurs usages et leurs attentes, en utilisant les statistiques issues du SIGB, le comptage des entrées ainsi que des questionnaires.
Enfin, le troisième groupe a étudié les collections du réseau, là encore grâce aux données du SIGB mais également en procédant à des sondages sur certains domaines, afin d'avoir des éléments sur les volumes de collections, leur âge, leur niveau, etc.
Ce triple état des lieux a permis d'établir le diagnostic suivant : les usagers adultes sont peu nombreux et ont une attente très forte concernant les nouveautés éditoriales et celles-ci n'étaient pas assez visibles dans les collections ; le niveau de diplôme sur le territoire étant très bas (70 % de la population ayant au maximum un diplôme niveau BEP/CAP/BEPC), le niveau de nos collections n'était pas approprié, avec plus de 50 % des exemplaires de niveau universitaire ; les domaines utiles aux habitants

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

(formation, apprentissage des langues dont le français, vie quotidienne) n'étaient pas assez représentés.
L'état des lieux et le diagnostic ont fait l'objet d'une restitution à l'ensemble des professionnels du réseau ainsi qu'à la publication en ligne de ces résultats, intitulée *Prêtés et rendus*[3]. Cette présentation par des pairs a été un moment particulièrement fédérateur pour les équipes, permettant de se rassembler autour d'un projet commun. Elle a été l'occasion de prises de conscience multiples, concernant la réalité du territoire (une politique documentaire s'écrivant en fonction d'un contexte, à destination d'un public et non en soi), la réalité des collections du réseau (globalement vieillissantes, inadaptées, trop nombreuses), enfin, la nécessité de repenser la manière d'acquérir mais aussi d'évaluer les collections, penser les entrées et les sorties.

Le premier dispositif mutualisé

D'un point de vue opérationnel, « Pol Doc saison 1 » a donné lieu à un premier dispositif mutualisé : les « circuits rapides ».
En réponse à la forte attente en matière de nouveautés éditoriales, une partie des commandes de nouveautés a été confiée à un groupe d'acquéreurs issus des équipes. Afin d'améliorer la réactivité, le groupe travaille sur une liste d'à paraître, envoyant la commande au fournisseur avant même la parution des documents. Pour accélérer leur mise à disposition, les romans sont achetés déjà équipés. Dans ce cadre, le nombre et la répartition des exemplaires sont décidés par le groupe, en fonction des titres (auteurs à succès ou auteurs connus ayant un lectorat plus limité), de vérifications effectuées sur le catalogue et, bien entendu, des budgets de chaque médiathèque. L'objectif est d'avoir partout ce qui sera très demandé (soit un nombre finalement assez réduit de titres chaque année) et de répartir ce qui est moins attendu (et qui représente la plus grande partie des titres).

3. *Prêtés et rendus, une analyse de la politique documentaire du réseau des médiathèques de Plaine Commune.* [En ligne] : < http://www.mediatheques-plainecommune.fr/opacwebaloes/Images/Paragraphes/carnets-de-bord/pretes-et-rendus.pdf >.

D'abord expérimenté sur les romans, ce dispositif a rapidement été étendu aux DVD de fiction et aux CD musicaux.

La mutualisation : un levier de mise en œuvre du projet de service, 2013-2016

Les enjeux du projet de service

La politique documentaire s'inscrit dans un contexte général et ne peut se considérer « hors-sol ». Elle est nécessairement en lien étroit avec les actions menées dans les médiathèques et l'organisation qui permet sa mise en œuvre impacte l'ensemble de l'organisation du travail dans les équipes. En 2013, le collectif de direction, actualisant le projet de service, a défini le public prioritaire des médiathèques de Plaine Commune ; sur un territoire où la population se caractérise, entre autres, par un faible niveau de diplôme et des revenus les plus bas d'Île-de-France, il s'agit d'un public qui n'est pas familier des lieux culturels. Toucher ce public, qui n'est pas le public traditionnel des bibliothèques, implique notamment de développer les actions de médiation. Afin de dégager du temps pour développer la médiation et créer de nouveaux services, les directeurs et directrices ont interrogé l'organisation du travail et constaté, en ce qui concerne les acquisitions, que chaque équipe, parallèlement, effectuait les mêmes tâches de veille, de vérification, de commande, sans concertation ni partage. En évaluant la qualité de service, ils ont noté un manque de réactivité des acquisitions pour les domaines non couverts par les « circuits rapides » et une répartition insatisfaisante des exemplaires à l'échelle du réseau.

« Pol Doc » saison 2

Parallèlement, les responsables de la politique documentaire du réseau, soit une dizaine de professionnels, sont chargés de mettre à jour les enseignements de la saison 1 et de proposer des dispositifs permettant d'aller vers plus de mutualisation : c'est le projet « Pol Doc » saison 2.
Si les conclusions de la Saison 1 sont confirmées, les dispositifs « circuits rapides » montrent leurs limites. D'une part, ils ne concernent qu'une faible part des acquisitions, quand d'autres domaines ne bénéficient ni

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

de la réactivité réelle qu'ils ont permise, ni du travail de répartition effectué par les groupes. D'autre part, ils ne portent que sur une partie des domaines concernés, les nouveautés, or le travail de vérification pourrait avantageusement être utilisé pour les achats de fond et les réassorts, pour lesquels aucune concertation n'a lieu.

MUTUALISER POUR ALLER PLUS LOIN

La mutualisation apparaît alors comme la réponse la mieux adaptée à la fois en termes de qualité des collections et d'organisation du travail dans les équipes. Elle répond à un triple objectif :

- mieux répartir le travail au sein de chacune des équipes, afin de dégager du temps pour l'accueil et les actions de médiation ;
- proposer un catalogue plus riche, la diversité des titres étant assurée par l'équilibre entre les titres les plus attendus (quelques titres chaque année, les « meilleures ventes »), achetés en un grand nombre d'exemplaires et largement présents dans les médiathèques et les titres à faire découvrir (la majeure partie des titres différents acquis), achetés en moins d'exemplaires et répartis sur le réseau ;
- optimiser le budget alloué aux acquisitions.

Si un temps la question du phasage s'est posée (mutualiser par étapes), directeurs et responsables de la politique documentaire ont décidé une mise en œuvre complète de la mutualisation, permettant de mieux répondre aux objectifs fixés.
Ce sont alors les directeurs et les responsables d'équipement qui ont proposé une architecture tenant compte du reste de l'activité des médiathèques, car les questions liées à l'organisation du travail relèvent bien des responsables hiérarchiques.

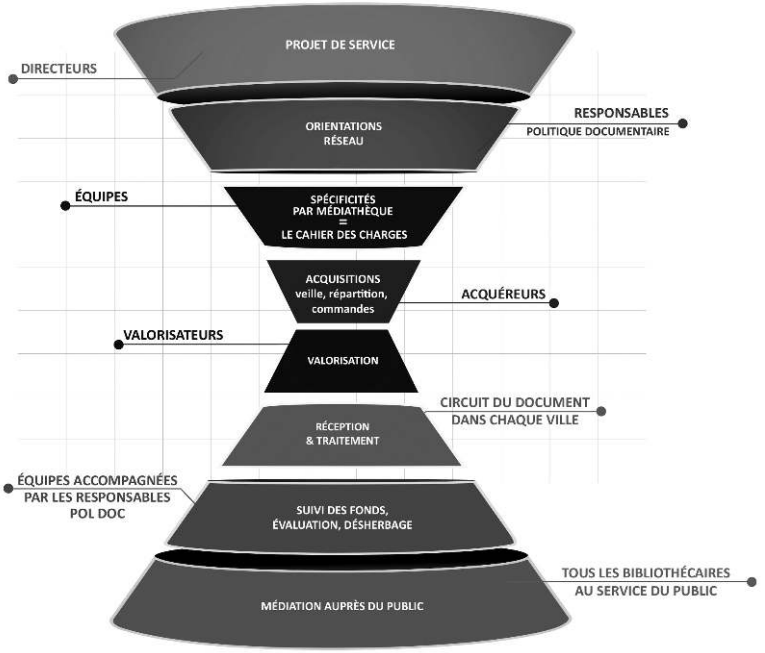
LA MUTUALISATION DES ACQUISITIONS : MISE EN ŒUVRE

La mutualisation des acquisitions sur le réseau de Plaine Commune s'est traduite par la délégation de l'acte de sélection et d'achat des collections

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

physiques[4] à quelques agents (moins de 50 sur 280). Outre une plus grande cohérence du catalogue, mutualiser la veille, la sélection, la répartition et l'envoi des commandes permet d'accélérer la mise à disposition, partout dans le réseau, ce qui est un appui important pour les plus petites équipes.

SCHÉMA CIRCUIT DES ACQUISITIONS MUTUALISÉES DE DOCUMENTS DU RÉSEAU DES MÉDIATHÈQUES DE PLAINE COMMUNE



4. Les abonnements aux périodiques et aux ressources numériques ne sont pas aujourd'hui pris en charge par les acquéreurs. Ces deux aspects sont coordonnés par la responsable de la politique documentaire du réseau.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

LES ACQUÉREURS ET LES « GROUPES ACQUÉREURS »

Les acquéreurs sont répartis dans 8 groupes domaines, regroupant la totalité des collections de documents physiques, et coordonnés par 4 cadres, qui sont leurs interlocuteurs sur les questions liées à leur travail d'acquéreur. Les domaines ont été conçus de manière à former des ensembles cohérents et le nombre d'acquéreurs nécessaire par domaine a été déterminé en croisant la production éditoriale et le volume d'achat prévu, afin d'équilibrer les charges de travail de chacun. Pour ne pas isoler les acquéreurs, les directeurs et directrices ont souhaité limiter les acquisitions à un tiers du temps de travail. Ainsi, ils continuent à effectuer du service public, participer aux réunions d'équipe et selon les cas, mettre en œuvre divers projets.

La participation à un « groupe acquéreurs » est un engagement annuel, sur la base du volontariat, et sous réserve que l'organisation du travail de l'équipe le permette. Il n'est pas nécessaire d'être spécialiste d'un domaine pour être acquéreur ni d'être un bibliothécaire aguerri. Les groupes sont composés de profils divers qui se complètent et permettent d'apprendre les uns des autres, avec l'accompagnement méthodologique des cadres coordinateurs. Il n'y a pas de règle formalisée sur une durée maximale de participation à un groupe. Dans les faits, sur trois ans, on observe un renouvellement du tiers des acquéreurs, par souhait de se consacrer à d'autres missions, en accord avec son responsable hiérarchique, ou suite aux mutations (internes ou externes). Il sera utile après quatre années de mise en place de cette organisation mutualisée des acquisitions d'évaluer cet aspect et de s'interroger sur la pertinence d'établir des règles de renouvellement ou de changement de domaine. Il a semblé prioritaire jusqu'à maintenant de s'appuyer sur les compétences des professionnels mobilisés sur les acquisitions, de les accompagner vers une plus grande professionnalisation de leur pratique et de mettre en place les outils avant de se pencher sur cette question.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

TABLEAU LES HUIT GROUPES ACQUÉREURS, COORDONNÉS PAR QUATRE CADRES

		Domaine	Nombre d'acquéreurs
cadre 1	Groupe 1	Littérature jeunesse	6
	Groupe 2	Bandes dessinées	6
cadre 2	Groupe 3	Littérature adulte	8
	Groupe 4	Langues étrangères	3
cadre 3	Groupe 5	Documentaires adulte et jeunesse	8
	Groupe6		6
cadre 4	Groupe 7	Musique	3
	Groupe 8	Cinéma	6

La délégation confiée aux acquéreurs repose sur une « lettre de mission » qui s'est traduite par des cahiers des charges. Ceux-ci reprennent les orientations réseau et les spécificités de chaque domaine, amendées chaque année en fonction des indications des acquéreurs. Domaine par domaine, chaque médiathèque décrit ses besoins, en s'appuyant sur des données statistiques également à disposition des acquéreurs (nombre de documents dans la collection, dont nombre de documents de moins de trois ans et taux de documents en prêt à l'instant T). Les équipes indiquent également la part de rachats, les désherbages prévus, et tout élément spécifique pouvant aider les acquéreurs dans leurs choix (partenaires locaux,

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

animations programmées, etc.). Ce cahier des charges est construit en cohérence avec le budget d'acquisition attribué à chaque équipement.
L'organisation et le périmètre du travail de chacun sont précisés dans des fiches acquéreurs : de quels sous-domaines chaque acquéreur a-t-il la charge, comment s'opère la veille, quelles sont les sources utilisées (presse professionnelle ou non, sites web...). D'un point de vue méthodologique, des procédures partagées, compilées dans des documents communs, permettent de gagner en efficacité. Ces outils sont conçus pour faciliter la prise de relais lors du renouvellement partiel des membres des groupes acquéreurs chaque année.

Les autres acteurs du processus de réorganisation des acquisitions

Les directeurs : l'aspect managérial

L'une des missions principales des directeurs est de rendre possible la mise en œuvre du projet de service et pour cela d'organiser le travail des équipes. Comme pour tout projet de changement, réorganiser le système des acquisitions demande un accompagnement constant, dès le démarrage du processus. L'information des équipes et la discussion avec les uns et les autres, dans différentes instances (réunions générales, réunions d'équipe, entretiens annuels...) ont permis de garantir un bon niveau de compréhension à chaque étape, d'écouter et de prendre en compte les avis ainsi que les craintes pour tenter d'y répondre au mieux.
Une des craintes exprimée fortement a été celle de la surcharge de travail induite par le nouveau dispositif que ce soit pour les acquéreurs ou pour les équipes. À la fois pour vérifier ce qu'il en était et pour proposer une organisation adaptée, le préalable à la mise en œuvre a été, médiathèque par médiathèque, une mise à plat de l'activité et des missions prises en charge par les uns et les autres. Cela a permis aux responsables hiérarchiques, en concertation avec les agents, de travailler à une nouvelle répartition, avec un temps passé sur les acquisitions supérieur pour les acquéreurs, mais du temps dégagé pour les autres, consacré à reprendre les tâches préalablement assumées par les nouveaux acquéreurs et à développer de nouvelles actions.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Du point de vue managérial, cette réorganisation du travail assure une meilleure identification du rôle des acquéreurs, dont le travail est moins éparpillé, tout en dégageant du temps, à l'échelle de chaque équipe, afin de développer de nouveaux services. En affirmant la place du public au centre de notre activité, les directeurs, directrices et responsables d'équipement ont valorisé des missions jugées auparavant moins nobles, et particulièrement celles liées à l'accueil et à la médiation. La mise en place de formations (accueil, animation de débat ou d'ateliers de conversation par exemple) a accompagné la montée en compétences des agents en charge de ces nouveaux projets, tandis que les acquéreurs se sont également formés à une méthodologie de travail plus professionnelle.

L'accompagnement des équipes et les dispositifs d'appropriation des collections

À l'échelle du réseau, les responsables de la politique documentaire définissent les périmètres des collections des médiathèques en fonction de leur spécificité de contenu et les orientations générales des acquisitions. Dans les villes, ils sont chargés d'accompagner les équipes afin de leur permettre de remplir de manière pertinente les cahiers des charges, en se basant sur une évaluation fine des collections de chaque équipement. Ils sont également chargés d'organiser le circuit du document et sont garants de la réactivité de mise à disposition des nouveautés dans les médiathèques. En réponse à l'inquiétude exprimée de méconnaissance des fonds pour ceux qui ne sont pas acquéreurs, les responsables de la politique documentaire mettent en place des dispositifs favorisant l'appropriation des collections, comme des temps d'échange sur les nouveautés et sur des thématiques directement utiles pour la médiation (en lien avec les questions fréquemment posées par les usagers).

Les équipes : l'implication de tous dans la politique documentaire

Si 1/6^{e} seulement des agents acquiert des documents pour le réseau, l'implication de tous dans la politique documentaire dissociée de l'achat en soi, traduite par les actions de valorisation et médiation, est apparue comme un enjeu central.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

En effet, les acquéreurs s'occupent du circuit du document jusqu'à la commande, mais le reste de la chaîne, de la réception au désherbage, reste à la charge des équipes, sous l'égide des responsables locaux de la politique documentaire. Concernant le désherbage, les choix effectués par les équipes, en dehors des considérations liées à l'état du document, sont encadrés par les orientations de chaque domaine.

Surtout, la relation avec le public et la médiation des ressources sont l'affaire de tous. Les dispositifs d'appropriation évoqués plus haut aident à la prise de connaissance des fonds de sa médiathèque et des orientations du réseau et visent ainsi à permettre à chaque agent d'assurer une médiation de qualité. Grâce au temps dégagé par la mutualisation des acquisitions, le réseau a pu développer la communication autour des collections, afin de rendre visibles les nouveautés tant attendues par les usagers. Un dispositif mutualisé a été mis en place, afin de toujours faire profiter l'ensemble du réseau du travail accompli par quelques-uns. Un groupe de « valorisateurs » s'est ainsi constitué, chargé de concevoir des outils de communication, notamment des affiches présentant une sélection de nouveautés par domaine et des bibliographies thématiques.

La mutualisation des acquisitions de documents sur le réseau des médiathèques de Plaine Commune remonte maintenant à presque trois ans. Elle s'est construite de manière très pragmatique et concertée. Pragmatique car appuyée sur le travail mené par les professionnels eux-mêmes, avec des outils qui évoluent en tenant compte des remarques de ceux qui les utilisent, pour une meilleure efficacité. Concertée avec la collaboration des uns et des autres à différents moments du processus, ce qui permet une bonne appropriation du dispositif et des enjeux. Le développement immédiat de nouvelles missions (la valorisation, la mise en place d'actions en direction des publics-cibles, comme les ateliers de conversation, etc.) a donné tout son sens à cette réorganisation en profondeur du travail au sein des équipes.

Cependant, la mutualisation des pratiques documentaires est encore à poursuivre, avec en particulier deux chantiers : les ressources numériques, traitées aujourd'hui séparément des collections physiques, et la médiation des collections sur le site web des médiathèques. La mise en ligne d'un nouveau site web, à la fin de l'année 2016, va permettre d'avancer sur ces

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

deux aspects, en mutualisant, toujours, le travail d'un groupe restreint d'agents à qui ces missions seront confiées, au bénéfice de l'ensemble des usagers des médiathèques du réseau.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

2

PRATIQUES MUTUALISÉES EN RÉSEAU À LA MÉDIATHÈQUE INTERCOMMUNALE ISTRES OUEST PROVENCE : DE RESPONSABLE DOCUMENTAIRE À RESPONSABLE DE DÉPARTEMENT

par Patrizio Di Mino

L'acquéreur d'hier, devenu responsable documentaire aujourd'hui à l'heure de l'hybridation de collections* physiques et numériques, voit bien souvent son activité s'intégrer dans un processus commun, un projet collectif dont le responsable hiérarchique est le garant.

À la médiathèque intercommunale Istres Ouest Provence (MIOP)[1], les responsables des départements accompagnent et évaluent le travail des responsables documentaires. Ce lien s'effectue dans une coordination qui comprend différents niveaux hiérarchiques de pilotage : le domaine, le département et la direction de la politique documentaire de l'établissement. Trois strates articulées dont la base est la gestion personnalisée d'un domaine.

Mais c'est bien au sein du département que la politique documentaire de la MIOP prend forme, dans ses aspects les plus basiques et les plus fonctionnels. Les responsables documentaires, en charge d'un domaine, c'est-à-dire d'une unité de savoir, « dépendent » d'un département thématique et ce, quel que soit le site géographique où ils sont affectés. Dit en d'autres termes, il n'y a pas de segmentation de la politique documentaire selon les sites dans la mesure où celle-ci est pensée de manière globale, à l'échelle du réseau. De ce fait, si le pôle est le lieu physique où le public est accueilli par le bibliothécaire, le département, construction intellectuelle, est le lieu où se décline une politique documentaire au service d'un réseau abouti qui comprend un catalogue et des services communs tels que la réservation à distance, l'accès à des postes de consultation internet avec impression, les suggestions d'achat, etc.

1. < http://www.mediathequeouestprovence.fr/ >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

En premier lieu, le binôme responsable de département/responsable documentaire se pose en garant de ce fonctionnement. Celui-ci agit en faveur du développement des collections et d'une offre unique de qualité proposée à l'ensemble des publics du réseau.
La difficulté réside toutefois dans l'harmonisation nécessaire des pratiques. Nécessaire car dans une organisation complexe où la logique de département se croise avec celle des différents sites d'une médiathèque en réseau, où le travail managérial et scientifique du responsable de département ne lui permet pas de partager son quotidien avec celui des responsables documentaires, les différents acteurs doivent pouvoir disposer de référentiels communs formalisés.
Ces référentiels déterminent le niveau de professionnalisation des pratiques. Ils offrent aussi un cadre stable sur lequel s'appuyer, notamment au sein de services où l'effectif de bibliothécaires peut être important. Cela d'autant plus si la mobilité et la promotion internes sont encouragées. Multiplication des acteurs, management à distance, changement de poste ou de fonction, dynamique de production de nouveaux services, il existe ainsi de nombreux éléments qui tendent à créer des disparités et des fluctuations dans les méthodes de travail et les pratiques. Tout l'enjeu pour le responsable de département est de fixer ce point d'équilibre où se rejoignent les activités de chacun.
Ce point est-il plus facile à trouver lorsque le responsable de département a été responsable documentaire ? Sur quoi s'appuyer pour rendre effective une certaine mutualisation des pratiques ?
Poser ces questions revient, de fait, à interroger l'importance de méthodologies de travail fixées dans le temps, situées dans l'espace d'instances qui leur sont dédiées et permises par des outils spécifiques. C'est aussi réfléchir à ce qui inscrit une organisation dans la pérennité. Une organisation qui, d'une certaine manière, perdure au-delà des individus qui trouvent là un cadre stable et dans lequel chaque rôle est clairement défini.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

LA FICHE DOMAINE : UN OUTIL, DES UTILISATEURS

Les responsables documentaires... ont vocation à changer de domaine régulièrement, environ tous les 4, 5 ans. La fiche domaine* établie au fil du temps est un outil accessible à tous dans les équipes.
Cette disponibilité est un gage de transparence mais vise aussi et surtout à faciliter, à terme, la transmission du domaine d'un responsable documentaire à un autre.
La charte documentaire*[2], en ouverture de la fiche domaine, est le premier repère sur lequel on peut s'appuyer pour obtenir un aperçu de la spécificité de la collection mais également les lignes directrices qui rendent compte de l'activité de celui qui pilote la sélection de documents. Cela va du rythme des commandes au taux de renouvellement en passant par les critères généraux de désherbage.
Les chartes du département Sciences sport vie pratique[3] sont ainsi construites sur un même modèle ou plutôt autour de critères communs, ce qui facilite le repérage des particularités d'un domaine : la collection a-t-elle un but essentiellement pratique ? Didactique ? Critique ?
Ce faisant, ce texte de référence devient un outil formel de transmission, essentielle pour la continuité des pratiques au gré des changements de responsables documentaires. C'est un fil rouge qui guide aussi bien les responsables documentaires, que le responsable de département dans sa mission d'accompagnement ; assurant ainsi une certaine continuité dans des pratiques qui font l'objet d'entretiens semestriels.

DES ENTRETIENS SEMESTRIELS

Ces rendez-vous font office de bilan, intermédiaire au mois de juin et annuel au mois de novembre, et permettent de s'assurer de la rigueur méthodologique de l'agent ainsi que du bon usage des outils mis à sa disposition.

2. Voir à ce propos, Jérôme Pouchol, « Les chartes documentaires de la MIOP », *Bambou*, 22 janvier 2013. [En ligne] : < https://docmiop.wordpress.com/2013/01/22/les-chartes-documentaires-de-la-miop/>.
3. Elles sont consultables sur le portail documentaire de la MIOP. [En ligne] : < http://www.mediathequeouestprovence.fr/chartes-documentaires >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

TABLEAU EXEMPLE DE PROGRAMME PRÉVISIONNEL ANNUEL TIRÉ DE LA FICHE DOMAINE SCIENCES PURES 2015

Segments	Budget en % en montant	En nombre d'exemplaires			Orientation de niveaux d'usage ou de catégorie éditoriale en %			
		Répartition	État de la collection	Reprise de fonds				
					3	4	5	6
Généralités 500 et 509	14 %	20			0 %	100 %	0 %	
	310				0	20	0	0
Mathématiques 510 et 510.7	32 %	46			25 %	67 %	8 %	
	740				12	31	4	0
Astronomie 520, 523, 529	27 %	39			0 %	100 %	0 %	
	620				0	39	0	0
Physique-Chimie 530, 530.7, 540	27 %	39			18 %	74 %	8 %	
	630				7	29	3	0
TOTAL		144			13%	82%	5%	0%

Source : Fiche domaine Sciences pures 2015.

Ce sont également des moments d'échange qui permettent au responsable de département de prendre le pouls de la collection, d'en percevoir sa bonne réception par le public, de mesurer l'impact sur le long terme des décisions prises lors des instances de politique documentaire. Cette dernière dimension est importante dans la mesure où le responsable de département n'est pas directement en contact avec le public.

Si la fiche domaine figure en bonne place dans la palette du responsable documentaire, c'est de par son caractère standardisé et commun, qui en fait un outil de référence par excellence, mais aussi parce qu'elle permet d'inscrire noir sur blanc l'ensemble d'un projet documentaire, du début de l'exercice à sa fin.

À ce titre, une rubrique mérite une attention particulière et illustre parfaitement la dimension tableau de bord du document. Rempli en début d'exercice au même titre que la définition des objectifs de l'année, le programme prévisionnel annuel (PPA) est un tableau d'orientation des choix qui sont faits en matière de répartition budgétaire par segments, niveaux d'usage, sites du réseau et par supports. Il rend compte de la nature contractuelle de l'action des responsables documentaires qui disposent ainsi, quel que soit le domaine, d'une feuille de route définie par

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

...

Répartition par site (en nombre d'exemplaires)							Répartition par support (ou vecteur) en nombre d'exemplaires		
29 %	34 %	19 %	8 %	5 %	3 %	2 %	Livres	Doc. Multimédia	Abonnement en ligne
I	M	F	PSL	G	E	C			
29 %	34 %	19 %	8 %	5 %	3 %	2 %	19	1	1
6	7	4	2	1	1	0			
29 %	34 %	19 %	8 %	5 %	3 %	2 %	44	2	1
13	16	9	4	2	1	1			
19 %	22 %	13 %	26 %	14 %	3 %	2 %	31	10	0
7	9	5	10	5	1	1			
29 %	34 %	19 %	8 %	5 %	3 %	2 %	35	4	1
11	13	7	3	2	1	1			
37	45	25	19	10	4	3	128	17	3

Les sites d'Istres, Miramas, Fos-sur-Mer, Port-Saint-Louis, Grans, Entressen et Cornillon sont représentés respectivement par la première lettre de leur nom.

eux-mêmes, en accord avec le responsable de département, et découlant des objectifs arrêtés aussi en concertation.

Ce que l'on retiendra finalement de cette présentation succincte du PPA de la fiche domaine, c'est ce que cela induit en matière de méthodologie de travail, à savoir un fonctionnement en mode projet qui est propre à l'ensemble des bibliothécaires d'un réseau où, comme il a été dit, la politique documentaire n'est pas pensée à partir des sites mais dans le cadre d'une réflexion globale où la notion de site est l'un des paramètres dont il faut tenir compte.

Ce PPA représente la fonction tableau de bord d'une fiche domaine envisagée comme un outil de réflexion et de synthèse comme en témoigne la charte documentaire qui doit pouvoir être assimilée par chaque nouveau responsable qui prend en charge le domaine pour imprégnation voire révision. Car c'est là aussi la particularité de ce témoin d'activité qu'est la fiche domaine : un outil évolutif, écrit à plusieurs mains, puisque chacun apporte sa pierre à l'édifice au gré des versions annuelles d'un document qui prévoit une mise à jour régulière de rubriques destinées à être prêtes à l'emploi tel un couteau suisse. La contribution successive des bibliothécaires peut prendre alors la forme d'outils de veille éditoriale et

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

bibliothéconomique (panorama de l'édition, univers Netvibes[4]), de diverses mentions tels que les critères stricts de désherbage (valeur d'usage,...), le nom de l'expert-conseil du domaine ou encore la liste d'autorité.

MUTUALISER PAR LA TRANSMISSION : ÊTRE TUTEUR D'UN APPRENTI RESPONSABLE DOCUMENTAIRE

Le responsable documentaire, bénéficiant d'une délégation forte, développe un savoir-faire dans la prise en charge de domaines documentaires alors que le responsable de département exerce plus des fonctions de pilotage et de management.

Une délégation qui peut s'accompagner de celle de tutorer un apprenti pendant un an en suivant un plan de formation élaboré en collaboration avec le responsable de département.

À ce titre, une grande importance est donnée encore une fois à ce temps de management et d'échange qu'est l'entretien. En préliminaire du tutorat, il réunit le tuteur, l'apprenti et le responsable de département pour fixer les enjeux de cet apprentissage et son déroulé méthodologique. La bonne compréhension de ces enjeux de la part de l'apprenti donne déjà une indication sur ses aptitudes.

La formation se déroule ensuite avec des rendez-vous spécifiques entre apprenti et tuteur, à un rythme mensuel régulier. À travers ces sessions, toutes les dimensions élémentaires de politique documentaire doivent être abordées, du contenu documentaire à la maîtrise des outils professionnels.

Pour l'apprenti, la notion de professionnel de l'information doit prendre tout son sens en devenant responsable documentaire. Il apprendra ainsi, au cours du tutorat, à exercer une veille professionnelle et scientifique, ce qui passe notamment par une bonne maîtrise de la recherche web. Le concept de collection hybride* doit aussi pouvoir être assimilé et cela exige de pouvoir appréhender les ressources documentaires dans toute leur diversité, de pouvoir évaluer une ressource numérique et de manière plus générale,

4. Voir par exemple le Netvibes des domaines Sciences pures et sciences de la vie et de la terre. [En ligne] : < http://www.netvibes.com/laorden#Bibliotheconomie >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

pouvoir rendre compte de la complémentarité de chaque support et média (sites web, blogs, périodiques, abonnement en ligne, etc.).
Connaître le panorama de l'édition française est également essentiel, notamment au sein du département Sciences sport vie pratique où le support livre est prédominant.
Ces compétences en matière de veille analytique doivent accompagner des capacités d'adaptation dans l'utilisation des outils mis à disposition pour commander des documents (par le module d'acquisition du SIGB) ou évaluer le développement d'une collection par toutes ses dimensions statistiques (taux de rotation, d'exemplarisation, âge moyen, etc.). Nous sommes dans ce cas précis dans la transmission de savoir-faire très pratiques qui permettent au bibliothécaire de préparer l'entretien bilan documentaire, dont il sera question plus loin, en le dotant de la possibilité d'établir des référentiels communs à l'ensemble des responsables documentaires.
Ces savoir-faire sont, en outre, destinés à être autant de réflexes qui rythmeront l'activité de l'apprenti au diapason de ses collègues expérimentés.
Le tutorat, dans son ambition de diffuser de manière homogène des pratiques en cours depuis des années, doit amener à faire prendre conscience de l'étendue de la palette d'outils et de méthodes à disposition du responsable documentaire pour piloter une collection, de la sélection des documents et leur indexation/cotation jusqu'au désherbage. Ces actions documentaires doivent répondre aussi de la procédure validée et utilisée jusqu'ici (établissement de critères de sélection, objectifs volumétriques, listing des jamais sortis, etc.).

La production de contenus numériques

La panoplie de compétences requises ne serait cependant pas complète si on excluait tout ce qui a trait à l'une des fonctions que l'essor du Web rend cruciale pour le bibliothécaire aujourd'hui : la production de contenus numériques[5].
Là encore, acquisition de compétences techniques et analytiques sont exigées et attendues de la part de l'apprenti qui, sous la direction du tuteur,

5. Lire à ce sujet, Christelle Di Pietro (dir.), *Produire des contenus documentaires en ligne : quelles stratégies pour les bibliothèques ?*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2014 (coll. La Boîte à outils ; 30).

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

apprendra par ailleurs à utiliser un logiciel de gestion de contenus dont le choix revêt un intérêt crucial en termes de processus de publication, de mutualisation des pratiques et de transmission. Les programmes *open source* étant plus facilement paramétrables par l'utilisateur, le *workflow** de validation peut être fluidifié si la plate-forme de saisie est ouverte à tous selon des niveaux d'autorisation différents (rédacteur/correcteur/éditeur). Le Content Management System (CMS) devient ainsi un outil mutualisé qui permet à l'apprenant de saisir plus concrètement le principe de fonctionnement d'une chaîne de publication.

Dans cette relation apprenti/tuteur, le responsable de département a pour tâche de veiller au bon déroulé de tout le processus de transmission et s'assure *in fine* qu'un domaine pourra bien être attribué au novice.

Un entretien formel entre les trois acteurs valide l'apprentissage, le prolonge ou n'y donne pas suite.

Pour cela, ce qui est vérifié, c'est la bonne compréhension de la nature contractuelle d'un engagement qui doit se décliner par une gestion en mode projet* avec définition d'objectifs annuels, pilotage sur échéance de 4-5 ans, mise à jour régulière de la fiche domaine, respect du PPA, du rythme des commandes et production de contenus éditorialisés.

PRODUCTION ET MÉDIATION HARMONISÉES DE CONTENUS WEB

Que le bibliothécaire puisse construire et proposer au public des ressources informatives n'a rien de nouveau si l'on en juge les dossiers documentaires qui peuvent, encore aujourd'hui, être imprimés et mis à disposition sur les étagères de certaines bibliothèques.

Le fait de disposer d'un site officiel à la fois portail documentaire et de service permet cependant d'appréhender différemment la question des produits éditoriaux tout comme celle de l'accès à des ressources web sélectionnées.

Tout l'enjeu, en matière de politique documentaire et de management, est de veiller au maintien d'une offre qui soit lisible par la nature et la standardisation des réalisations écrites mises en ligne.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

La question « que publier ? » doit ainsi accompagner une réflexion sur la manière de donner un cadre éditorial précis aux bibliothécaires qui verront là un canevas à suivre dans leur production.

Si nous prenons l'exemple du dossier documentaire évoqué plus haut et tel qu'il est proposé par la MIOP[65], nous pouvons constater qu'il est le résultat d'une architecture unique qui donne des repères au lecteur par des rubriques permanentes. On notera au passage que c'est la même logique de gabarit qui détermine le format de publication de l'ensemble des réalisations écrites des bibliothécaires (webzooms[7], conseils[8]) qui deviennent *de facto*, des objets de mutualisation au service de la pensée et du style de chacun.

Faisant partie intégrante de la collection et entrant en complémentarité avec les imprimés, la réalisation d'un dossier est l'œuvre du responsable documentaire. Celui-ci propose alors un sujet dont l'approche, signalée en introduction, doit être transversale, dialectique et critique.

Le responsable de département, qui valide le sujet, fait alors office de garant d'un cahier des charges qualitatif. Il vérifie le caractère synthétique du travail qui n'a tant pas pour but de « disserter » que de réunir un ensemble cohérent de ressources écrites, vidéos, audios ou visuelles censées apporter une plus-value informationnelle incontestable.

La fiabilité d'informations pertinentes, actualisées et identifiées garantit l'intérêt du produit documentaire qui est supervisé par le responsable de département, puis fait l'objet d'une dernière lecture avant publication par le directeur de la politique documentaire. Cette double validation permet de contrôler la cohérence de fond et de forme du dossier lui-même et des dossiers entre eux.

C'est à ce titre que la notion de portail d'information documentaire prend tout son sens ; cet espace en ligne devenant une entrée vers un ensemble de ressources organisées rationnellement et selon des logiques d'usage propres à la navigation web. Rien n'interdit alors de pousser cette logique à

6. Pour les parcourir, consulter la page qui leur est dédiée sur le portail de la MIOP. [En ligne] : < http://www.mediathequeouestprovence.fr/dossiers-documentaires >.
7. Pour découvrir les webzooms, consulter aussi la page dédiée sur le portail de la MIOP. [En ligne] : < http://www.mediathequeouestprovence.fr/webzooms >.
8. Idem pour les conseils. [En ligne] : < http://www.mediathequeouestprovence.fr/index/index/id_profil/239 >.

son maximum et de faire d'un répertoire de sites sélectionnés par le bibliothécaire, une base de métadonnées pouvant répondre aux attentes du public dans sa recherche d'informations pratiques utiles au quotidien. Ainsi, le responsable documentaire du domaine Cuisine veillera à ce que sa sitothèque propose des entrées explicites pour *Accorder un mets avec un vin* ou trouver une technique culinaire en vidéo. Cela a le mérite d'être modélisable puisque si la sitothèque du domaine Sport peut proposer un répertoire pour trouver une association sportive près de chez soi, celle concernant l'Élevage offrira la possibilité d'accéder, entre autres, à des sites web sur les différentes races de chien, sujet que la collection physique ne saurait couvrir spécifiquement vu la profusion éditoriale à ce propos.
Outre la réflexion que cela apporte en matière de complémentarité des supports dans une collection hybride, mettre en place une telle sitothèque revient à faciliter la maîtrise des contenus que les bibliothécaires doivent être en capacité de promouvoir plus facilement. Ceux-ci auraient alors la possibilité de se référer à ce classement organisé des ressources web pour répondre aux demandes du public. De ce fait, les pratiques ne sont plus seulement harmonisées en matière de sélection documentaire mais également en ce qui concerne la médiation. En promouvant cela, le responsable de département s'efforce alors de coordonner la circulation de l'information professionnelle au sein des équipes, un rôle qu'il assume particulièrement lors des nombreuses instances d'échange et de collaboration qu'il est amené à animer sur l'ensemble du réseau.

LES INSTANCES D'ÉCHANGES ET DE COLLABORATION

Comme il a été signalé précédemment, l'entretien individuel occupe une place primordiale dans la relation entre responsable de département et responsable documentaire.
Il se décline, au minimum, de manière bi-annuelle, en milieu et fin d'année, et sert de point bilan. Ce qui se vérifie ici est alors la capacité du responsable d'un domaine à évaluer son action en fonction des objectifs fixés en début d'année.
Le responsable de département, dans un souci de cohérence et de suivi, exigera de l'ensemble de ses collaborateurs un ensemble d'informations

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

statistiques afin d'appréhender au mieux l'activité de la collection ainsi que les choix réalisés par l'acquéreur.
Délimitation d'une période statistique de référence, montants dépensés par rapport au PPA, taux de rotation et taux d'exemplarisation par domaines, segments ou sites,... ce sont autant d'éléments qui doivent donner des clés analytiques d'une gestion stratégique du domaine qui est ensuite présentée à l'ensemble des responsables documentaires lors d'une réunion bilan.
Cela ne signifie pas pour autant que tout se résume à ces rendez-vous ponctuels dans l'année puisque des réunions de département sont assurées de manière beaucoup plus fréquente (toutes les 3 semaines/un mois) et permettent d'articuler politique documentaire du département et politique documentaire de l'établissement.
La dimension managériale de la fonction de responsable de département s'exprime alors pleinement dans l'animation de ces instances indispensables qui ponctuent l'année d'exercice. Entretiens individuels, réunions bilans ou de département contribuent de cette manière à donner des repères organisationnels afin de permettre une circulation verticale (de responsable documentaire à responsable de département) et horizontale de l'information (entre responsables documentaires) nécessaires lorsque l'on travaille en réseau, c'est-à-dire en tenant compte de la distance géographique entre les différents acteurs d'un département qui doit trouver son rythme de vie.
La pérennité de ces instances façonne une méthodologie de travail et un environnement professionnel normé qui facilitent la prise de responsabilités nouvelles. À ce titre, les différents outils jouent un rôle primordial. Utilisation de la fiche domaine et de ses rubriques (charte, PPA, panorama de veille, etc.), *workflow* et procédures, recours à des vade-mecum, à des gabarits, ce sont là des éléments formalisés qui permettent le développement d'une culture commune dont a pu être imprégné le responsable de département s'il a été, par le passé, responsable documentaire.
Il en devient par la suite le garant en veillant à ce que l'ensemble des ressources mis à disposition du bibliothécaire soient accessibles, assimilées voire renouvelées dans une logique de bien commun.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

3

POUR UNE APPROCHE CONCERTÉE DU DÉVELOPPEMENT DOCUMENTAIRE DANS LE RÉSEAU DE LA MÉDIATHÈQUE DÉPARTEMENTALE DU PUY-DE-DÔME

par Christèle Bonny

En 2012, la Médiathèque départementale du Puy-de-Dôme (MD63) décide de rationaliser son importante activité documentaire. À l'instar des travaux menés par d'autres BDP (L'Ille-et-Vilaine, le Rhône...), elle fait le choix d'entamer une réflexion collégiale incitant chacune des bibliothèques du réseau à co-construire une nouvelle collaboration documentaire.
Abordons ci-dessous les étapes de cette nécessaire réforme.

LE CONTEXTE : LE PREMIER MOTIF DU CHANGEMENT

En 2010, la MD63 achète, gère et met à disposition des Puy-Dômois d'importants volumes documentaires, 400 000 ouvrages tous supports confondus. Les budgets d'acquisition conséquents de la dernière décennie n'ont guère contraint les pratiques d'acquisitions. Les orientations d'achats ne sont pas véritablement formalisées. L'offre desservie par le bibliobus reste uniforme pour tous.
En réalité, ce fonctionnement ancien est devenu inopérant. En interne, sous les contraintes de trajets et de ports de charge les bibliothécaires ont progressivement perdu leur rôle de conseil et de médiation. Sur les territoires, le bibliothécaire (professionnel ou bénévole) semble accepter le service par défaut sans parvenir à définir réellement les contours de son insatisfaction et la qualité de communication avec les équipes de la MD63 en souffre.
Les nouvelles préconisations du schéma de développement de la lecture publique, l'évolution des missions des BDP, mais aussi la baisse annoncée des ressources humaines et financières, accentuent la nécessité de

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

reconsidérer le développement documentaire et les services de la MD63 sous l'angle de l'efficience.
Il s'agit dès lors de travailler l'attractivité de l'offre documentaire de la MD63 pour la rendre « indispensable autrement », et faire évoluer le rôle de la MD63 de prestataire de services à celui de partenaire, préfigurant ainsi une certaine idée de mutualisation.

Les enjeux d'une politique documentaire concertée

Le premier enjeu de la mise en œuvre d'une politique documentaire concertée est de mieux distinguer, avec les bibliothèques du réseau, les besoins et attentes de la population à desservir et d'appréhender ainsi l'identité documentaire de chacune d'entre elles.
Initié en 2012, le projet répond à des exigences intellectuelles : faire vivre des ressources d'origine diverse qui répondent aux besoins des populations à desservir et de ce fait relancer l'attractivité des bibliothèques ; mettre en cohérence le schéma de lecture publique et l'offre documentaire ; améliorer l'efficacité du partenariat entre la MD63 et les réseaux de bibliothèques.
Le projet répond également à des exigences pratiques : accompagner la montée en compétences des bibliothécaires du réseau autour des principes de politique documentaire ; établir des profils documentaires pour orienter et accompagner les acquisitions des partenaires ; réformer la desserte documentaire.
Désormais, la politique documentaire de la MD63 doit être guidée par la notion de complémentarité raisonnée.

Le processus : la formation-action

Seize bibliothèques pilotes vont participer aux différentes phases du projet. La première phase consiste à établir un diagnostic documentaire dans chaque territoire concerné.
Après une présentation collective des pratiques documentaires en cours à la MD63, trois fiches enquêtes successives sont envoyées aux participants. Elles

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

portent principalement sur leurs pratiques professionnelles, leurs publics, leurs partenariats actuels et potentiels, leurs collections et leurs usages.
Le but de ces trois enquêtes est de poser le cadre dans lequel va s'inscrire le travail collaboratif documentaire futur.
Des équipes mixtes (équipe MD63 et salariés ou bénévoles du réseau) sont constituées et produisent chacune deux fiches d'identité documentaire.
Étape déterminante de la formation-action*, la rédaction de ces dernières se révèle à la fois un accessoire du travail collaboratif et constitue le squelette d'une future formalisation de politique documentaire différenciée dans chaque bibliothèque ou réseau.
La fiche s'articule autour de cinq paramètres : caractéristiques globales, public, objectifs de service, activité documentaire, ressources documentaires.
L'analyse des premières fiches d'identité laisse apparaître les disparités, ou des particularités attendues, d'un réseau à l'autre. Cependant et paradoxalement, ces particularités ne sont pas répercutées en matière d'offre documentaire d'un territoire à l'autre.
La mission encyclopédique poursuivie par les plus petites bibliothèques nuit à la pertinence de l'offre. Celles-ci, à vouloir couvrir tous les domaines de la connaissance, peinent à satisfaire un public-cible, fidèle à des domaines pourtant bien identifiables et n'en attirent aucun autre.
D'autre part, sans doute du fait de la jeunesse des intercommunalités*, la cohérence documentaire au sein d'un même réseau n'est pas aboutie, ce qui renforce notre sentiment de déposer de tout partout.
Enfin, les objectifs de service de ces mêmes réseaux intercommunaux sont insuffisamment déterminés, empêchant de fait une projection et répartition documentaire raisonnée.
Si des volontés existent ici ou là d'orienter et d'adapter les collections aux regards des partenariats ou des usages repérés, les difficultés de mise en œuvre demeurent. Ceci majoritairement à cause d'un manque de temps et de ressources humaines et financières.
De plus, certaines bibliothèques participantes doutent de l'intérêt de ces critères comme guides de leur orientation documentaire. Il a donc fallu rappeler que les collections étaient au service d'un public qui diffère d'un territoire à l'autre et que seule la connaissance de ce public divers améliorera la complémentarité documentaire recherchée.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Pour prendre la mesure des différents niveaux de complémentarité que viennent de révéler et préciser ces premières étapes, le groupe de travail approfondit la notion de « profil documentaire ».
Cet outil utilisé pour chaque réseau de bibliothèques du Puy-de-Dôme doit présenter à la MD63 l'ensemble des traits documentaires marquants qui caractérisent les besoins d'une bibliothèque. Il permet d'obtenir une photographie annuelle des besoins de « complémentarité documentaire » exprimés par chacun.
À ce stade du partenariat ainsi initié, la MD63 semble en mesure de reconsidérer ses conditions et modalités de prêt, de proposer le service de mise à disposition des documents le plus efficace, le plus pertinent.

Et après le changement : conséquences, évolutions, adaptation ?

Les conséquences logistiques

sans bibliobus…

En 2013, les pannes récurrentes de la flotte de bibliobus pénalisent de plus en plus le service aux usagers. Le projet de politique documentaire concertée est alors l'occasion de reconsidérer les modalités de desserte actuelles, des quotas, des supports, voire des domaines de la connaissance représentés.
Chaque bibliothèque est désormais en mesure de percevoir la plus-value de cette nouvelle forme de circulation des collections de la MD63.

> Un premier slogan s'impose : *« Donner mieux plus rapidement, sans forcément donner tout partout ».*

La desserte intercommunale supplante la desserte communale et la cohérence documentaire est recherchée à l'échelle des réseaux.
L'offre de service ainsi raisonnée à l'échelle d'un territoire accrédite la transformation de l'historique « desserte » uniforme. Le service des réservations est étoffé, un planning de choix sur place est proposé. Un système de sélections est organisé, qui consiste en une proposition par

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

les bibliothécaires de la MD63 de 150 documents choisis selon les profils documentaires préalablement renseignés et formalisés.
L'option de privilégier la fréquence des rotations par rapport au volume déposé accélère les flux de documents et ne manque pas de bousculer les pratiques documentaires et fonctionnelles en cours.
En interne, l'absence d'un logiciel de gestion de planning adéquat, et le manque important d'espaces de stockage, de transit alourdissent un peu plus les opérations de manutention et de circulation des documents ; le système est là ralenti alors qu'il se doit d'être fluide.
Par ailleurs, la modification logistique de la MD63 oblige les communes et intercommunalités à repenser l'équilibre de leurs fonds et à organiser leur propre rotation documentaire sur leur territoire.

Les conséquences managériales

Si la réforme ne manque pas de générer des interrogations en externe, fin d'un service, transfert des charges de travail sur les intercommunalités, en interne les sentiments sont partagés. La majorité des agents, ceux qui ont collaboré de près au projet savent que la MD63 était arrivée au bout d'un système d'organisation. Mais la réorganisation du pôle, qui se fait en parallèle des missions quotidiennes et autres projets transversaux en cours, reste une source d'inquiétudes pour les équipes.
Partiellement dessaisis du poids de la gestion intellectuelle des collections, les bibliothécaires de la MD63 doivent réinvestir le champ du service au public en y intégrant une dimension collaborative. Il faut dès lors anticiper ou réajuster en permanence qui de la MD63 ou du réseau possède les ressources humaines, logistiques et bien sûr documentaires, susceptibles de parfaire ce développement documentaire mutualisé. Ce nouveau système réinterroge à la fois :

- les espaces de travail adéquats sur le territoire ;
- l'adéquation entre la fréquence des flux et le respect des conditions ergonomiques et temporelles des tâches de chacun ;
- la complémentarité et la réponse documentaire adaptées aux besoins de l'ensemble d'un département.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Cette nouvelle organisation change la perspective du métier, faisant hésiter entre polyvalence et expertise des postes, mettant également en exergue les limites de nos SIGB actuels et les fonctionnalités nouvelles indispensables à la gestion sereine de l'ensemble.
L'accompagnement au changement de chaque cadre d'emploi doit être envisagé avec toute l'attention nécessaire. Les fiches de poste des chauffeurs-magasiniers doivent davantage préciser les tâches de magasinage et de service au public lors des choix sur place notamment. Celles des bibliothécaires laissent, comme il était souhaité, davantage de place aux missions d'accompagnement, d'ingénierie et de conseils.
Progressivement, le service évolue, améliorant ses capacités d'adaptation en permanence, créant finalement plus d'émulation et de transversalité. Le travail en mode projet devient courant et presque naturel pour résoudre les problématiques nouvelles qui ne manquent pas d'advenir. On observe également moins de frilosité à s'engager dans les expérimentations, à tester de nouveaux outils, de nouvelles méthodes augmentant les échanges en interne comme en externe.

Les conséquences documentaires

Au sein de la MD63

La gestion, la circulation et la valorisation plus dynamiques de ses collections, couplées à la recherche active d'une nouvelle complémentarité documentaire, ont progressivement repositionné la MD63 à l'égard de ses partenaires.
La concertation à propos des pratiques documentaires lui a permis de redéfinir sa plus-value en matière de collections physiques et numériques : le maintien d'une offre éditoriale diversifiée, que les bibliothèques du réseau ne peuvent pas avoir mais aussi des capacités de renouvellement documentaire, supérieure à celle des bibliothèques du territoire.
D'autre part, le fait d'inscrire la réflexion de chaque acquéreur dans la notion de public et non plus seulement dans celle d'équilibre d'une collection nous a fait sortir du schéma ancien de pensée qui consistait davantage à constituer une collection, plutôt que de répondre à un besoin documentaire immédiat.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Désormais, il s'agit de considérer nos collections sous l'angle de leur utilité prévisionnelle, par rapport aux politiques publiques et aux besoins identifiés des publics puy-dômois.
L'équilibre documentaire pour la MD63, c'est avoir des collections raisonnées par rapport à une collectivité particulière d'usagers, sans poursuivre à tout prix le but d'une bibliothèque idéale ou exhaustive. C'est aussi réinterroger la nature des documents constituant un dépôt en travaillant davantage l'idée de contenus que celle de supports.
De fait, le catalogue en 2016 ne compte plus que 280 000 documents contre 400 000 en 2010. La complémentarité s'affine dans les plans de développement des collections en concertation avec le réseau ; la visibilité des documents s'accentue grâce au développement des outils de médiation et de valorisation des ressources ; l'accessibilité et la disponibilité sont accélérées du fait de la réforme de la desserte.

Au sein du réseau de lecture publique

La formation-action a déclenché des besoins de formation supplémentaires en matière de politique documentaire. Plusieurs formations ont eu lieu sur les territoires prenant en compte leurs particularités et associant dès que possible du personnel départemental, accentuant ainsi le travail en proximité territoriale.
Certaines chartes documentaires « mutualisées » entre réseau de bibliothèques et médiathèques départementales tentent de voir le jour. Malgré des sollicitations de plus en plus systématiques auprès de la MD63, force est de constater que le processus de mutualisation documentaire ne fait que commencer.
Les bibliothèques qui ne l'avaient pas encore réalisé prennent conscience que leur structure ne se limite pas aux usagers actuels et que le dépôt renouvelé de documents n'est pas une fin mais un service, qui s'insère dans un ensemble de ressources documentaires aux provenances multiples.
La mise à disposition des collections sur profils préalablement négociés et formalisés annuellement, donne la possibilité d'intégrer plusieurs éléments du contexte particulier de chacun des réseaux. Et les bibliothèques trouvent dans cette approche différenciée, une meilleure prise en compte

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

des besoins particuliers de leurs territoires (types de documents, différents publics, priorités d'acquisitions propres, thématiques, niveaux).
Ainsi, l'évolution du bibliobus à la desserte sur profils documentaires, nous a permis de passer du « prenez ce que vous trouvez » à « trouvez ce que vous cherchez ».
Le travail collaboratif annuel entre les référents de territoires MD63 et les réseaux autour des profils documentaires attestent d'un déplacement des besoins documentaires. Cela nécessite parfois des ajustements qui peuvent contrarier la stabilité du système et le bon déploiement de la politique documentaire à l'échelle départementale, mais un tel processus de refonte nécessite un vrai temps de construction.

PERSPECTIVES : DES SERVICES INFORMATIQUES ET BIBLIOGRAPHIQUES

Pour aller plus loin, le nouveau projet de service de la MD63 pourrait très prochainement accentuer le principe de mutualisation documentaire à l'échelle du département. Sous certaines conditions de transfert, ce projet pourrait également être modélisé et adapté à d'autres types de réseaux de lecture publique confrontés aux mêmes problématiques.
En effet, plusieurs collègues travaillent aujourd'hui à la proposition d'un SIGB départemental mutualisé, administré par la MD63. Ce dernier serait proposé aux bibliothèques du réseau désireuses de s'équiper, changer ou améliorer leur système.
Cela pourrait amener certaines bibliothèques à déléguer tout ou partie de leurs activités de politique documentaire, à partir d'une définition des besoins de leur territoire et de leur profil documentaire.
Les plus-values seraient multiples et réciproques. Pour le réseau, le système garantirait un développement documentaire, basé sur une connaissance large et approfondie de l'offre, et permettrait un gain de temps qui faciliterait le développement de la gestion bibliographique (réalisée par les responsables documentaires de la MD63). Tandis qu'en interne, l'administration et la gestion d'un SIGB mutualisé plus adapté et surtout plus fonctionnel, fourniraient une vision globale de la carte documentaire du département, renforçant ainsi équilibre et complémentarité.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

4

PARIS SCIENCES ET LETTRES : UN LABORATOIRE POUR LA MUTUALISATION DOCUMENTAIRE

par Hélène Chaudoreille et Laurence Tarin

PARIS SCIENCES ET LETTRES : UNE UNIVERSITÉ FÉDÉRALE EN CONSTRUCTION

Paris Sciences et Lettres (PSL) est un projet inédit de création d'une institution, née d'une double conviction : seules l'innovation et la création offrent les réponses possibles aux défis lancés par le monde contemporain ; ces réponses naissent, mûrissent et rayonnent à partir de grands centres universitaires.

Constituée d'établissements[1] très différents les uns des autres mais tous anciens et prestigieux et dotés de fortes identités, PSL prend appui sur leur excellence commune pour fédérer leur activité au service d'une triple ambition : inventer, former et diffuser selon de nouveaux modèles.

En termes de formation, PSL se présente comme un pôle universitaire d'excellence qui propose des cursus novateurs, construits sur trois grands principes : la pluridisciplinarité, la formation par la recherche et la création, et enfin, une pédagogie pensée pour la réussite avec des cours en petits effectifs, un fort taux d'encadrement et une facilité d'accès à toutes les ressources matérielles et intellectuelles de l'Université. On précisera que si PSL choisit ses étudiants sur des critères d'excellence et de motivation, elle fait aussi de l'ouverture sociale une priorité.

Quant à la recherche, elle s'organise en grandes thématiques qui englobent l'ensemble des orientations disciplinaires de l'Initiative d'excellence (Idex)[2] PSL : arts, humanités et sciences sociales, sciences de la vie et de la matière,

1. Voir la liste des membres de PSL : < https://www.univ-psl.fr/fr/membres-de-psl >.
2. Le dispositif des Idex, mis en place par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR), a pour objectif d'assurer le rayonnement scientifique de la France à l'étranger. Les Idex doivent jouer un rôle moteur dans la transformation et la modernisation du paysage éducatif et scientifique français, en ouvrant la voie notamment à des partenariats toujours plus étroits entre les universités, les grandes écoles et les organismes de recherche. Leur financement est assuré par un fonds spécifique.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

sciences de la terre et de l'univers, gestion et management, ingénierie. Cette diversité est un terreau fertile pour des recherches interdisciplinaires.
La qualité du terrain institutionnel existant conjuguée à la dynamique née de l'obtention d'une Idex en 2011, a poussé aux expérimentations les plus hardies, dans tous les domaines afin de construire une université de rang mondial.
Dès l'origine, le projet d'Idex prévoyait d'affecter aux actions dites « ressources et savoirs » une part non négligeable du budget. La prise en compte de ce domaine d'activité au niveau d'un regroupement universitaire reste à ce jour de l'ordre de l'exception. Ceci explique probablement le degré d'adhésion exceptionnel des bibliothèques[3] des établissements au projet PSL ainsi que la diversité et la qualité des projets conduits.
La constitution de l'équipe du département Ressources et savoirs est en elle-même révélatrice d'un début d'intégration du projet dans le terrain des établissements. Cette équipe mêle en effet des personnels des bibliothèques, mis à disposition (une conservatrice générale à 40 % et divers chefs de projets sur des missions plus ponctuelles), des agents détachés de la fonction publique et des agents recrutés par la Fondation de coopération scientifique (FCS)[4]. La souplesse des modalités de recrutement offerte par la Fondation a permis de doser au sein de l'équipe l'apport de professionnels aguerris et celui de jeunes docteurs très en prise avec les chercheurs dans les établissements.
De la même façon, la FCS permet une grande souplesse dans la gestion des crédits de l'Idex, qui sont répartis par le biais d'appels à projets en direction des établissements et des laboratoires.
Cette agilité institutionnelle, qui n'est par ailleurs pas exempte d'une grande rigueur de gestion, a permis de faire face à de très fortes contraintes de calendrier, liées au processus de suivi de l'Idex, celle-ci est en effet soumise à une évaluation au bout de 5 ans[5].

3. Et au-delà, de toutes les structures participant à la diffusion du savoir, notamment les musées, les services d'archives et le centre de culture scientifique, technique et industrielle de PSL.
4. La Fondation, organisme de droit privé, peut en effet recruter en dehors des cadres statutaires habituels.
5. Les réalisations des cinq premières années de l'Idex PSL ont été reconnues mais doivent encore être consolidées comme l'a montré la prolongation de 18 mois de la période probatoire décidée au printemps 2016 suite à l'évaluation conduite par un jury international.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

ENCADRÉ L'ÉCOLE DES MINES DE PARIS

L'École nationale supérieure des mines de Paris – MINES ParisTech dont la création remonte à 1783 se définit elle-même comme une école qui a l'ambition de recruter les meilleurs élèves pour en faire des ingénieurs ayant « un haut niveau scientifique » et de grandes capacités « d'innovation et d'adaptation »*. Elle se propose parallèlement de développer « une recherche partenariale au service de l'innovation industrielle » qui « concilie excellence et pertinence ».

Le choix de rejoindre l'Idex PSL s'est fait suite au désengagement de l'École du projet Saclay. L'École des mines refusait en effet de quitter le Quartier latin pour le plateau de Saclay mais elle rejetait aussi une structure qui avait évolué vers une intégration jugée trop importante et dont le projet de School of engineering était vécu comme un « modèle déstabilisant ».

L'Idex PSL, composée d'établissements quasiment tous situés dans le Quartier latin et dont le haut niveau scientifique est incontestable, est apparue comme une opportunité intéressante pour différentes raisons :

- PSL permet à l'École de s'insérer dans un ensemble très reconnu d'un point de vue académique sans qu'elle risque d'être diluée dans un environnement universitaire.
- PSL est une structure « d'excellence mondiale » à dimension humaine dont les différents acteurs sont de « tailles relativement comparables ».
- Enfin, s'il s'agit bien de créer « un modèle de très forte intégration », cela se fera dans « le respect de l'autonomie de chacun ».

*Les expressions entre guillemets sont tirées de l'exposé du directeur de l'École des mines pour présenter la candidature de l'École à PSL au Conseil d'administration de l'établissement du 12 avril 2012.

UNE MUTUALISATION AUX MULTIPLES FACETTES FÉDÉRÉE PAR UN PORTAIL

La construction d'un portail commun s'est d'emblée imposée comme un projet-phare.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

LE PORTAIL PSL-EXPLORE[6] : RECHERCHE DOCUMENTAIRE, FÉDÉRATION DE RESSOURCES, ÉDITORIALISATION

PSL-Explore se veut un instrument d'intégration des contenus existants dans un site d'ambition bien plus large, média innovant au service de la formation et de la recherche. Il est également un tremplin pour la production et la diffusion de nouveaux contenus et savoirs.

Ce portail est composé de plusieurs outils intégrés : un moteur de recherche documentaire, ou outil de découverte, un résolveur de liens, un site de communication et de diffusion des savoirs.

Le moteur de recherche est basé sur un outil de découverte qui moissonne et indexe les métadonnées des catalogues, inventaires d'archives, bases de données, corpus numérisés de textes ou d'images, plates-formes vidéo produits par les bibliothèques, musées, services de communication, laboratoires, et chercheurs de PSL.

La mise en production de cette solution, conforme aux normes d'interopérabilité du secteur, a signé la fin d'un long processus, financé sur les crédits Idex, de mise à niveau des systèmes des établissements, en particulier l'implémentation et le paramétrage de serveurs OAI, souvent précédés d'une indispensable montée de version du système source.

Ce préalable était la condition *sine qua non* de l'aboutissement du projet de collecte et de normalisation des données.

Cette première phase a permis de collecter des données dans les systèmes locaux de huit établissements ainsi que deux sources de données au niveau de PSL même (abonnements électroniques et documents numérisés avec l'appui financier de PSL). Le moissonnage des données de neuf établissements a également été effectué dans diverses applications nationales. Au total, ce sont 37 sources de données provenant de 23 systèmes distincts qui ont été moissonnées, permettant d'indexer à l'ouverture 3,7 millions de notices dans l'outil de découverte.

Parallèlement, l'interface de consultation, réduite à un formulaire de recherche simple, a été intégrée dans la page d'accueil du site PSL-Explore et la charte graphique de PSL a été appliquée aux pages de résultats. Les

6. < http://explore.univ-psl.fr >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

établissements eux-mêmes bénéficient s'ils le souhaitent d'une vue personnalisée.
Le moteur de recherche est complété par un résolveur de liens développé en conformité avec la norme OpenURL. Il est destiné à gérer et à donner un accès au texte intégral des ressources électroniques payantes acquises par PSL ainsi qu'à une sélection de ressources libres.
L'activation de 1,6 million de revues et livres électroniques dans le résolveur de liens permet ainsi aux étudiants, enseignants et chercheurs de PSL d'accéder au texte intégral de plusieurs centaines de millions d'articles scientifiques *via* PSL-Explore.
En tenant compte des pratiques des usagers, le résolveur de liens a également été intégré dans Google Scholar, le Web of Science et Scopus, souvent privilégiés par les chercheurs pour démarrer une recherche bibliographique.
Outre les fonctions dédiées à la recherche documentaire décrites ci-dessus, le site web diffuse une somme de contenus de communication (agenda, actualités) ou de vulgarisation scientifique (expositions virtuelles, focus) apportés par les établissements à la responsable éditoriale recrutée au sein du département Ressources et savoirs.
Le site donne également accès aux informations concernant les collections et les services des bibliothèques de PSL (plus de 80), structurées de façon homogène. Il est aussi une vitrine des ressources et contenus de PSL et de ses membres (MOOC, conférences enregistrées, publications en ligne, films, etc.), l'objectif étant d'aller vers une plus grande éditorialisation de ces contenus* au fil du développement des nouvelles versions du site.
Parallèlement à la construction du portail, le département Ressources et savoirs a entamé différents chantiers ; deux expérimentations, une dans le domaine du patrimoine et l'autre dans celui des ressources électroniques, sont particulièrement significatives.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

DEUX EXPÉRIMENTATIONS EMBLÉMATIQUES DE L'ACTION DE PSL

opérations de numérisation et projet de bibliothèque numérique patrimoniale

La coïncidence, en 2013, de l'arrivée de la directrice du département Ressources et savoirs avec la publication du premier appel à projets de numérisation émis par le MESR[7], a fourni l'occasion d'un chantier mutualisé autour d'un corpus sur l'histoire des sciences expérimentales réparti sur plusieurs établissements, ce qui répondait aux critères de l'appel à projets autant qu'aux objectifs de structuration de PSL.

Le succès du projet PSL à cet appel d'offres fut un événement fondateur à plus d'un titre. Il permit tout d'abord de recruter en 2015, pour un an, une coordinatrice chargée du récolement des fonds ainsi que du lancement et du suivi des opérations de numérisation. Il a aussi été l'occasion de constituer le noyau d'un réseau d'échange d'informations et de compétences dans le domaine de la numérisation, sur lequel le département Ressources et savoirs a pu s'appuyer pour lancer par la suite de nouvelles opérations. Enfin, sa mise en œuvre a permis au département Ressources et savoirs de faire la preuve de la nécessité de disposer d'un agent pour poursuivre ce type d'opérations.

C'est ainsi que 14 nouveaux chantiers portant sur des fonds identifiés par le biais d'appels à projets internes à PSL ont été financés sur les crédits de l'Idex. Parallèlement, le département Ressources et savoirs a candidaté à un appel à projets de la Région Île-de-France en proposant la numérisation de sept corpus très variés : fonds audio-visuels, archives et instruments scientifiques à numériser en 3D.

Ce fourmillement de projets de numérisation a révélé l'importance pour PSL de se doter d'une plate-forme patrimoniale et documentaire.

L'objectif premier était de permettre l'accès aux fonds patrimoniaux, documentaires et archivistiques des établissements de PSL, de les faire connaître au plus grand nombre en les publiant sur le Web, mais il a aussi semblé souhaitable d'y associer des outils pour la recherche afin de favoriser le travail des chercheurs sur ces fonds.

7. < http://www.bibliothequescientifiquenumerique.fr/bsn-5-numerisation/ >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Le choix d'une solution technique s'est porté fin 2014 sur un logiciel libre* qui était déjà en production à l'École des mines et à l'École des Chartes, et en projet à l'Observatoire. Le projet initial était de s'appuyer sur les compétences des personnels de l'École des mines et de l'Observatoire pour réaliser la bibliothèque numérique de PSL. Cependant, PSL ayant opté pour une version consortiale, différente de celle de l'École des mines, il a été décidé de confier à un prestataire privé la mise en œuvre de la solution retenue. Cette version multi-sites permettra de présenter plusieurs interfaces publiques à partir d'une base de données unique : une interface « centrale » PSL et une interface personnalisée pour les établissements de PSL qui souhaiteront exposer séparément leurs propres collections.
L'expérimentation dans le domaine des ressources électroniques est peut-être encore plus révélatrice de l'intervention de PSL et est très certainement le projet de coopération le plus ambitieux du département Ressources et savoirs tant en termes de financement que d'organisation.

La mutualisation de la documentation électronique : un modèle économique à inventer, une réflexion sur les besoins des usagers à mener

L'importance de ce projet pour une université qui vise à se classer parmi les meilleures au rang mondial fait consensus car la disponibilité de ressources abondantes et de qualité est un facteur reconnu d'attractivité. De plus, il est particulièrement en phase avec l'effort de développement de l'interdisciplinarité qui est au cœur du projet PSL. À l'heure des arbitrages, ces motivations de fond ont clairement pris le pas sur la question des économies d'échelle, qui sont possibles dans certains cas mais ne sont pas aussi systématiques que le souhaiteraient les directions des établissements. Le département Ressources et savoirs a donc engagé les établissements dans une démarche de mutualisation raisonnée, soutenue par plusieurs principes.
Premier principe, afin de contrôler les coûts, PSL traite prioritairement avec les fournisseurs de ressources électroniques qui acceptent de lui appliquer la même tarification qu'à un établissement unique de 24 000 étudiants, chercheurs et enseignants-chercheurs et de reconnaître ainsi son caractère atypique, de par sa taille, parmi les pôles structurants de l'enseignement supérieur français.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Deuxième principe, l'offre en ressources électroniques de PSL, financée sur des crédits extraordinaires (Idex), doit être un « plus » et desservir de façon équitable tous les chercheurs de tous les établissements membres.
Troisième principe, la mutualisation prend appui sur l'engagement financier préexistant des établissements. Ainsi, PSL a souhaité intervenir d'une manière originale dans le cas de certaines bases de données auxquelles des établissements étaient déjà abonnés, en négociant l'extension, à tous ses membres, de l'accès aux ressources souscrites par certains d'entre eux et en proposant aux établissements abonnés une réduction de leur facture de 20 %. En contrepartie de cette « remise », ces établissements s'engagent à maintenir leur abonnement. PSL ne prend ainsi en charge que le surcoût de l'extension et la somme correspondant aux « remises ». Cette façon de procéder a contribué, du moins dans un premier temps, à convaincre des établissements tels que l'École des mines de la nécessité de maintenir le budget de leur bibliothèque consacré aux ressources électroniques.
Un premier bilan de cette approche pragmatique permet d'en mettre en lumière les réussites mais aussi de montrer les écueils qui restent à surmonter.

Difficultés

Tout d'abord, la très grande inégalité de contribution à l'effort de mutualisation pénalise le développement du modèle. En effet, seules dix bibliothèques étaient acquéreuses de ressources électroniques avant l'entrée en lice de PSL, c'est donc sur elles que repose la politique de mutualisation alors que dix-huit d'entre elles sont intégrées au dispositif. Si cette situation a paru acceptable au démarrage du projet, elle n'est certainement pas tenable dans la durée. L'enjeu pour le département Ressources et savoirs est donc de faire la preuve auprès des établissements non-contributeurs de l'utilité de ces ressources, afin de les amener à contribuer.
Par ailleurs, en raison de la pluridisciplinarité des établissements, et face à une injonction d'obtention de résultats dans des délais très brefs, le département Ressources et savoirs a sélectionné dans cette première période les abonnements à mutualiser en fonction de facteurs opportunistes (compréhension du contexte par les fournisseurs, mise en place des groupements de commande pluriannuels par Couperin, etc.). Pour remédier au défaut

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

de lisibilité de l'action engendrée par cette précipitation, un groupe de travail représentatif s'est structuré de façon à ce que les différentes disciplines soient réparties entre les membres du groupe. C'est ainsi que les nouveaux abonnements sont désormais soumis à l'avis du groupe de façon systématique et que des professionnels ayant une bonne connaissance des besoins des usagers participent aux décisions. L'animation du groupe et les négociations de nouvelles ressources sont cependant restées à la charge du département Ressources et savoirs qui a prévu de recruter une personne qui aura pour mission de coordonner l'ensemble du processus de gestion des ressources électroniques, de la négociation à l'analyse des usages.

De plus, le « modèle économique » adopté s'est révélé difficile à appliquer. Le principe d'une réduction de 20 % n'a, en effet, pu être mis en place que pour deux ressources en raison des complexités administratives qu'il entraînait. Surtout, la montée en puissance des abonnements négociés par PSL a impliqué la sanctuarisation d'une partie importante des crédits des bibliothèques alors que leurs budgets étaient déjà fortement gagés par les négociations de Couperin et la licence nationale pour Science direct. Or, trois des établissements contribuant au financement des ressources électroniques ont dû faire face à une très importante réduction de leur dotation budgétaire et donc se résoudre à rompre l'engagement tacite pris auprès de PSL en ne se réabonnant pas à l'un des bouquets de revues électroniques dont l'extension avait été négociée.

Prenant en compte cette difficulté, le département Ressources et savoirs réfléchit actuellement à une évolution du système de contribution. Dans ce nouveau modèle, la contribution des établissements ne serait plus liée à des abonnements précis mais deviendrait forfaitaire. En contrepartie, PSL prendrait entièrement à sa charge un certain nombre de ressources dites socles. Les ressources très spécialisées n'intéressant qu'un seul établissement resteraient à la charge de celui-ci, qui devrait retrouver une marge de manœuvre financière en économisant sur les ressources socles. Enfin, la participation forfaitaire de chaque établissement serait revue chaque année sur la base des usages réellement constatés.

Le nouveau modèle reste cependant à préciser et n'est pas sans susciter des inquiétudes même dans des bibliothèques qui sont convaincues que le principe d'une participation financière est incontournable car seule

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

celle-ci peut permettre aux établissements de contribuer à la construction d'une politique documentaire concertée.
Les débats sur ce modèle économique à bâtir portent, d'une part, sur la définition des ressources socles car, si leur nombre est limité, leur prise en charge par PSL ne permettra pas de retrouver une marge de manœuvre financière vraiment significative, et d'autre part, sur le forfait. Il reste en effet à déterminer sur quoi il sera basé, l'hypothèse de le faire correspondre au montant dépensé par chaque établissement pour les ressources mutualisées avant leur mutualisation aurait été possible dans un contexte de stabilisation ou de baisse modérée des budgets mais n'est pas viable dans celui d'une forte réduction des dotations.

Réussites

Il n'en reste pas moins qu'au bout de deux années pleines, la réussite de la mutualisation des ressources électroniques de PSL est réelle. Un certain équilibre entre les disciplines commence à apparaître. Les données d'usage montrent une montée régulière des consultations dans les établissements nouvellement desservis grâce à PSL et déjà les bibliothèques ont la volonté d'aller au-delà d'une mutualisation des abonnements et s'interrogent sur la construction d'une politique d'accès aux ressources électroniques. Avec le développement de l'*open access* et des licences nationales l'enjeu est aujourd'hui, autant que de souscrire de nouveaux abonnements, d'accompagner les chercheurs et les étudiants dans leurs recherches documentaires. L'action de PSL peut aussi permettre de relever le défi en favorisant le développement de programmes de formations à la recherche documentaire.

La clé de la réussite ? Accompagner l'expérimentation par une réflexion sur sa durabilité

Quels premiers enseignements peut-on retirer de cette expérience ? Tout d'abord, qu'il n'est pas aisé d'inventer un nouveau modèle d'université ! Mais aussi qu'il ne faut pas hésiter à expérimenter de nouvelles formes de

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

mutualisation, à condition, toutefois, d'accompagner ces expérimentations d'une double réflexion :

- sur le modèle économique sur lequel on souhaite asseoir notre expérience, qui sera le meilleur garant de sa durabilité ;
- sur la façon de faire travailler de manière transversale les équipes. Leur implication et leur interpénétration sont essentielles pour pérenniser le projet.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

5

Conduire le changement en réseau : la trousse du mutualiste

par Muriel Coulon et Isabelle Martin

Cette contribution tente de mieux définir ce que recouvre la mutualisation à ce jour, elle signale des zones de vigilance à prendre en compte et élabore quelques recommandations pour réussir un projet de cette nature. Pour cela elle s'appuie, d'une part, sur les différentes contributions de cet ouvrage afin de mieux cerner les points communs et les zones de différentiation des projets pour en établir, après analyse, un panel de bonnes pratiques. D'autre part, ce retour intègre également notre pratique de conseils[1] et d'accompagnements auprès d'équipes de bibliothèques, dans les domaines de la conduite du changement et des projets de mutualisation.

Typologie et genèse des mutualisations

Encadré 1 Mutualiser : trois finalités distinctes

Une multiplicité des champs de mutualisation et de leur manifestation coexiste et souligne la richesse de la thématique :

- **mutualiser pour créer un nouveau service :**

la création d'un service en dehors des organisations existantes, service en lien avec le développement des nouvelles technologies informatiques. La mutualisation est dans une dynamique, en mouvement et innovante ;

- **mutualiser pour optimiser l'existant :**

le périmètre est interne à l'entité et recouvre une activité, une partie de l'organisation existante qui doit évoluer. C'est sans doute l'approche utile et classique d'une forme d'organisation plus transversale au service de l'intérêt général, de l'enrichissement tout en tenant compte de l'optimisation des moyens ;

1. Voir ASC Conseil et Formation : < http://ascconseilformation.fr/ >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

• **mutualiser pour créer des partenariats stratégiques :**

il s'agit d'un partenariat de rapprochement et la mutualisation est un moyen de créer une forme de proximité, un espace de travail partagé. Les acteurs ne sont pas à égalité. Il existe un intérêt commun face à une menace plus ou moins affirmée, plus ou moins concrète. Il s'agit alors de rapprochement stratégique par la création d'alliances, pour une visibilité plus grande, un positionnement plus fort dans l'organisation globale, pour continuer d'exister. Cette forme repose sur de l'*intuitu personae* partagé qui peut être remis en cause lors de la recomposition des acteurs.

LES DÉCLENCHEURS

déclencheurs exogènes

Ils trouvent leur origine dans la vision de l'intérêt des usagers, avec la création, l'enrichissement, l'optimisation qualitative de services ; dans ce cas, la mutualisation est une finalité en soi. Elle se construit à partir d'une idée, d'une fulgurance intellectuelle et aboutit à un service/un produit à proposer ou à offrir au plus grand nombre dans l'intérêt général.

déclencheurs endogènes

Ceux-ci correspondent soit à une nécessité d'ancrer le positionnement de l'entité dans le futur, soit à satisfaire une motivation de travail collaboratif. La mutualisation reste un moyen de parvenir à une optimisation des services, à une rationalisation des ressources.

Que ce soit par nécessité ou par choix, la mutualisation a pu être mise en œuvre parce que les ingrédients de ce processus étaient réunis.

LA MUTUALISATION, UN ÉTAT D'ESPRIT

Au-delà des outils, la mutualisation est avant tout un état d'esprit, qui peut se définir ainsi : à partir des représentations individuelles, articulées et acceptées dans le dialogue, naît une représentation commune de l'intelligence collective en tant qu'entité singulière et à part entière.

Dans cet agir en compétence collaborative, nous pouvons nous interroger sur ce que cela suppose en termes d'aptitudes, de valeurs, de savoir-faire et savoirs comportementaux.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Quelles valeurs, quelles compétences et quels savoirs sont en jeu ?

Les valeurs nourrissent les compétences et nous permettent ou pas d'agir avec efficience.

Articuler valeurs individuelles et valeurs collectives

Une valeur correspond à ce qui est important pour chacun et qui nourrit nos émotions. Elle est liée à notre histoire personnelle et à notre système de pensée. Elle permet de faire des choix, forge la cohérence de la personne et a une fonction de motivation.

Les valeurs individuelles : exemples

Voici quelques exemples de valeurs repérées au sein des expériences citées dans ce livre et rencontrées dans nos accompagnements d'équipes en mode collaboratif :

- la dimension d'intérêt général, de service au public ;
- l'engagement professionnel fort ;
- individuellement, nous sommes plus « riches » à plusieurs que seul ;
- l'honnêteté intellectuelle ;
- faire partie d'un tout ;
- la résolution de problèmes ;
- la complexité ;
- apprendre, innover, explorer ;
- le partage d'idées, d'efforts...

Les valeurs collectives les plus partagées ou les plus reprises par nos interlocuteurs

- La force du collectif, de l'échange ;
- le respect du cadre défini ensemble et partagé ;

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

- la parole de chacun a une valeur et peut être exprimée ;
- la confiance dans la relation ;
- la confiance dans les compétences des uns et des autres...

Pour aller dans une démarche collaborative réussie, les premiers marqueurs repérés résultent des manières d'acter des valeurs individuelles et collectives partagées par le plus grand nombre, qui vont par ricochet, nourrir des compétences individuelles et collectives.

TROIS TYPES DE COMPÉTENCES À MOBILISER

Les compétences collaboratives

La mutualisation, c'est un partage d'idées pour construire ensemble une solution, un produit, un service avec une vision de « mieux », de « plus qualitatif ». La compétence collaborative est la résultante de compétences individuelles qui, agissant collectivement, créent de « la valeur ».
Ainsi, une définition par défaut serait : la mutualisation n'est pas une modélisation comme fin en soi. Ce n'est pas une simple addition de savoirs. Ce n'est pas l'imposition d'un savoir et/ou d'une vérité.
Ainsi, se reconnaître un rôle à jouer dans le collectif, se reconnaître une place tout en reconnaissant la place de chacun dans sa contribution à plus grand que soi vont être un fondement et une clé de réussite à la démarche de mutualisation. Pour ce faire, il est nécessaire d'une part, d'avoir conscience de ce que nous savons (nos compétences expérimentées, mobilisées et répétées), d'autre part, il est également important d'avoir conscience de nos limites et que ces dernières ne soient pas vécues comme un frein mais comme un degré de maturité assumé.

Les compétences de base quel que soit le contexte

- Capacité à négocier ;
- capacité à analyser ;
- avoir le sens de la pédagogie ;
- apprendre à apprendre ;

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

- capacité à intégrer une vision globale et stratégique ;
- avoir le sens du concret, de la réalité ;
- accepter la prise de risque ;
- savoir construire des solutions ;
- capacité à questionner dans une logique de compréhension et de prise en compte de l'ensemble des points de vue...

Les compétences spécifiques clés

Il nous paraît fondamental de rappeler que la réussite d'une démarche collaborative repose sur des « méta-compétences comportementales clés » même si le sujet à traiter reste technique. Ce qui fera la différence c'est l'approche « intelligence collective » qui fait partie du capital immatériel de l'entité. Cette approche s'ancre également sur des savoir-faire à mobiliser.

Les savoir-faire

Savoir agir en intelligence collective

- Avoir confiance dans le mode participatif ;
- avoir des participants qui prennent des initiatives, proposent des idées :
  - co-analyser les situations, les enjeux, co-définir les objectifs,
  - co-construire,
  - co-réaliser les actions,
  - co-évaluer les résultats obtenus,
  - co-proposer des améliorations, des optimisations pour le futur dans le cadre de l'entité apprenante ;
  - apprendre de ce mode de fonctionnement dans l'intérêt général futur (boucle d'apprentissage permanent ; capitaliser les schèmes opératoires au service d'autres projets et/ou activités).

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

savoir conjuguer le présent et le futur

- Savoir anticiper ;
- savoir analyser une situation sur la base d'un référentiel commun ;
- savoir se projeter, savoir imaginer le futur ;
- savoir s'adapter rapidement à une situation imprévue, particulière ;
- savoir construire des solutions réalistes, cohérentes et pertinentes ;
- avoir une pensée réflexive individuelle et collective pour nourrir le futur.

savoir faire confiance à son inconscient cognitif

- Faire confiance à son intuition, à sa mémoire, à son sens de l'observation ;
- développer un état de veille sur ce qui nous entoure ;
- développer sa sensibilité aux sollicitations de son environnement et ce, de manière non consciente ;
- accepter que « tout ne peut pas toujours s'expliquer ».

ENCADRÉ 2 LES INDICATEURS D'ÉVALUATION D'UNE COLLABORATION RÉUSSIE

Dans le sillage des travaux de Guy Le Boterf, nous retenons les trois points suivants :

- **élaboration de représentation partagée :**
  - représentation commune d'un problème ou d'un objectif à atteindre ;
  - convergence des référentiels individuels vers un référentiel commun ;
  - représentation partagée du processus et des contributions respectives de chacun à le faire fonctionner ;
  - accord collégial sur les modalités de traitement d'un dossier.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

- **coopération efficiente entre les membres de l'équipe :**
  - articulation entre les compétences et les personnes correspondant aux relations de coopération qui sont nécessaires ;
  - capacité à négocier à froid les conflits.
- **visibilité et reconnaissance mutuelle de la contribution de chacun à la performance collective :**
  - communication efficace ;
  - existence d'un « langage opératif commun » ;
  - mise en commun rapide des informations pertinentes ;
  - capacité de réaction aux signaux faibles ;
  - adaptation des langages et des modes de communication aux situations vécues collectivement, activités de routine, situation d'urgence, situations institutionnelles ;
  - un savoir apprendre collectivement de l'expérience ;
  - normalisation et utilisation des résultats, des revues de projets, des retours d'expérience ;
  - existence et fonctionnement de processus de capitalisation des pratiques professionnelles ;
  - fonctionnement de groupes d'échanges de pratiques.

LA CONDUITE DE CHANGEMENT DANS UN CONTEXTE DE MUTUALISATION

LES FACTEURS DE RÉSISTANCE

La notion de perte du territoire et d'identité professionnelle

À propos des mutualisations réalisées en interne, les craintes des équipes se cristallisent souvent autour de la notion de perte du territoire, associée à celle de l'identité professionnelle. Ces situations en creux se révèlent multifactorielles. La plus révélatrice se traduit par la perte de sens de l'activité au regard des usagers.

Par ailleurs, il existe une réelle difficulté à passer du connu à l'inconnu, à la nouveauté, synonyme d'apprentissage et de découverte, mais aussi d'erreur. C'est un processus qui requiert du temps, obligeant le professionnel

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

à remettre en cause ses pratiques. Cette situation est parfois vécue comme inconfortable car elle l'oblige à se questionner, à évoluer plutôt qu'à « se cantonner » dans ses réponses connues et maîtrisées jusqu'alors... et inadaptées désormais. Sans omettre aussi la question souterraine de la reconnaissance lorsqu'on aborde une nouvelle activité qui induit l'acquisition de compétences.

Les mutualisations qui relèvent d'un rapprochement stratégique se heurtent, en ce qui concerne les équipes, à des problèmes similaires, quoi que, contrastés. Il y a bien sûr, le rapprochement obligé avec l'autre, qui possède un autre métier, qui demande alors de revisiter ses pratiques professionnelles, de les partager afin d'en définir de nouvelles, ensemble. C'est une démarche qui demande à être apprivoisée, en créant des passerelles, par le biais de personnes-ressources, à la lisière des deux métiers.

La posture d'attente voire d'opposition pas toujours conscientisée ou affichée

Dans le même registre, le travail collaboratif demande de se positionner dans un rôle d'acteur en responsabilité du projet. Il s'agit bien là, particulièrement dans des organisations pyramidales à l'autorité centralisée, d'une nouvelle culture à acquérir, très éloignée des expériences vécues par les équipes.

En effet, par le passé, les équipes ont été peu sollicitées en tant que force de propositions dans l'élaboration d'un nouveau service par exemple ou sur l'innovation. L'organisation attendait d'elles la mise en œuvre, certes participative sur les modalités, d'une stratégie déjà arrêtée. Le management persuasif, informatif de rigueur, empêchait le développement d'une force créative de pensée et de négociation constructive, à partir d'idées nouvelles. Il n'y avait pas, tout simplement, la place au niveau professionnel. Par conséquent, les équipes n'ont pas capitalisé d'expérience en la matière. À ce jour, elles se retrouvent parfois démunies, n'ayant pas encore acquis les nouveaux codes pour agir en compétence et/ou la maturité pour le faire. C'est d'autant plus criant lorsque la mutualisation ou son impact sur l'activité est vécue comme subie et contraire aux valeurs métier de l'entité. À ce stade, il nous semble pertinent de rappeler que, quelle que soit l'organisation, elle est systémique. Au regard des expériences de mutualisation relatées dans ces pages, deux mouvements se dégagent nettement :

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

- le premier montre comment la mutualisation devient la forme centripète de l'organisation. Nous observons alors une transformation en profondeur de la structuration des activités au bénéfice du projet ;
- dans le second, avec des exemples de mutualisation adossée à des organisations à forte composante verticale, la mutualisation met en évidence les complexités à faire cohabiter ces deux modèles de la transversalité et du silo.

La question des moyens alloués

Dans les modèles de mutualisation qui s'appuient sur des *Community Managers**, le premier élan de la dynamique est souvent le fait d'une initiative personnelle. Même si cette dernière fait l'objet d'une concertation, se réalisant dans un cadre institutionnel. Ces animateurs de réseau s'inscrivent dans le projet sans que leur activité, transversale selon les cas, soit réellement mesurée, voire reconnue dans leurs fonctions et leur fiche de poste.

Ainsi, ce temps d'échange, de partage est au mieux « toléré », avec un aménagement du temps de travail ; toutefois, il est dépendant du responsable N +1 en place. Au pire, cette activité est à réaliser sur les temps en dehors du travail ou en plus des missions quotidiennes, quotidien qui doit rester sur un même niveau qualitatif de réalisation.

Le second mouvement qui se dégage reflète l'intérêt que peuvent trouver les acteurs institutionnels dans ce projet de mutualisation.

En effet, un accord tacite ou de principe est à l'origine de la réflexion de mutualisation entre professionnels intéressés et acteurs institutionnels. Le projet grandit, la plupart du temps il réussit, notamment quand il s'agit de mutualisation choisie, et là, le besoin en ressources supplémentaires apparaît, avec le changement d'échelle de l'activité. Un besoin de temps, de budget, de personnel supplémentaire nécessite, de la part des instigateurs du projet, des arguments raisonnés suscitant l'intérêt des acteurs institutionnels. Ainsi, la logique de contrôler voire d'utiliser cette activité au profit de l'institution pour élargir par exemple sa zone d'influence ou de représentation, peut émerger. Force est de constater que le pouvoir institutionnel peut colorer différemment la finalité des projets, en

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

demandant aux acteurs concernés de prendre en compte des contributions institutionnelles, politiques qui pourraient freiner le développement de la mutualisation voire en dénaturer le sens d'origine.
Toutefois, nous constatons que d'autres projets ont bénéficié d'une réelle anticipation en matière de moyens, conséquents, comme des actions de formation, des recrutements...

Les valeurs métier des bibliothécaires et l'identité professionnelle

L'étude des expériences de mutualisation décrites dans cet ouvrage nous amène à explorer plutôt que les valeurs métier, l'angle de l'identité du métier. En effet, nous remarquons l'émergence d'activités et de nouvelles compétences agrégées aux anciennes pour répondre à une nouvelle finalité. En outre, il existe une forte corrélation entre l'image d'un métier et l'image de soi, processus d'identification décisif dans nos choix d'orientation professionnelle. De ce fait, les mutations à opérer doivent s'envisager en conjuguant les rythmes propres à chaque individu et à l'entité.

L'influence du savoir partagé

Elle s'envisage sous différentes formes, et dans des temps différents. Selon les contextes de mutualisation, notamment celui de la mutualisation choisie, le savoir partagé est une composante des valeurs repérées et communes à la pluralité des acteurs en présence. C'est sans conteste une clé de réussite intrinsèque au projet. Ensuite, cette valeur est actée comme un principe identitaire, au service de l'intérêt général.
Dans le cadre de mutualisation imposée, on constate aussi la présence d'un savoir partagé mais vécu comme une résultante positive, signe de reconnaissance mutuelle, entre les différents acteurs concernés.
L'impact du travail en réseau, positif, est vécu comme une ouverture dans un quotidien souvent contraint, connu, et, parfois, limité. C'est une source de stimulation intellectuelle et de créativité, qui, couplée à un moyen d'expression individuelle et collective, nourrit un sentiment d'appartenance à un groupe choisi. Le lien relationnel reste présent, même à distance,

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

ponctué par des rencontres planifiées. Toutefois, ce tableau, comme tout système, reste à nuancer.

Les facteurs de réussite

La prise de recul pour analyser

Lorsqu'un projet se nourrit par lui-même, le possible risque d'emballement existe, lié à la réussite et à l'implication des acteurs. Cette situation peut induire l'absence de prise de recul indispensable, d'où l'importance, d'une part, de planifier des temps d'analyse, et d'autre part, d'établir une liste d'indicateurs à étudier qui permettront d'anticiper les dérèglements.

Le regard des institutions et des collectivités

L'identité d'un métier est aussi synonyme d'image et de représentations sociales reflétées par les institutions et les collectivités. Expliquer, valoriser, parler le langage des institutions et des collectivités demeure une priorité afin de déconstruire l'image actée au profit de l'image innovante et dynamique, comme le suggèrent ces projets. Il y a bien, sur ce dernier point, matière à développer des compétences qui permettraient de mieux convaincre de la finalité des projets.

La mutualisation comme facteur de développement d'une organisation apprenante

Selon les typologies de mutualisation observées, le développement de l'organisation apprenante, clé de réussite de cette dynamique, revêt des formes diverses.

En ce qui concerne les mutualisations que nous pouvons qualifier d'internes, déployées au sein d'une même organisation, le fondement de la mutualisation s'appuie sur l'échange des savoirs, incluant une pensée critique. L'organisation de la mutualisation est pensée comme un modèle articulé autour du transfert et de l'échange des compétences.

Les organisations structurées autour d'une dynamique de projet sans cesse évolutive, reposent sur la réciprocité des expériences et la complémentarité des compétences de l'ensemble des acteurs. Le projet sans

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

cesse requestionné est lui-même l'objet essentiel de la dynamique, auquel chacun contribue.
Ces organisations ont toutes en commun et de manière significative, une structuration résolument orientée vers les services, le résultat attendu, que ce soit à leurs adhérents et/ou leurs publics. Il s'agit bien de privilégier une logique de résultat pour les usagers, au sens large du terme.

ENCADRÉ 3 MANAGER LA MUTUALISATION : TROIS ACTIONS À MENER

- la première action se traduit par un management responsable et prospectif qui repose sur la volonté de rassembler les conditions favorables afin de permettre aux professionnels d'exprimer leur savoir-faire. L'animation, au sens de vitalité, est au cœur de la pratique des managers ; soucieux de donner du sens, ils ont en commun le développement d'une pensée réflexive sur leurs pratiques managériales ;
- la seconde action se manifeste par l'accent mis sur une approche compétence, plutôt que statutaire. Il s'agit avant tout de réunir les compétences indispensables et adaptées aux différents développements souhaités. Ainsi, cette façon de penser génère une transformation des identités professionnelles, permettant aussi la reconnaissance des acteurs non légitimés au sein de la sphère métier ;
- la troisième action réside dans la mise en place d'actions de formation, ciblées dans le temps et ancrées sur une période de plusieurs années. La formation est un réel facteur de réussite, qui a comme fondement, non seulement le développement des compétences mais aussi l'appropriation des outils, l'intégration des changements de pratiques et enfin, le repositionnement dans le champ professionnel. Il s'agit d'une approche de la formation soutenante qui participe à l'acquisition croissante de la maturité des équipes.

LES LIMITES DE LA MUTUALISATION ET LE FACTEUR TEMPS

Selon les contextes de mutualisation, nous constatons un point commun important : le temps accordé au processus de mutualisation. Ce qui, nous le rappelons, est à évaluer sur plusieurs années. Donc c'est à la fois un gage de réussite et en même temps un élément rarement pris en compte par les décideurs à des niveaux institutionnels.
Ce critère temps se retrouve également dans la mise en œuvre des actions de formation, nombreuses, répétées, approfondies, venant compléter les

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

connaissances métiers, avec un focus sur le développement des nouvelles technologies de l'information, les services à distance. En plus de l'élément temps, il s'agit pour ces entités intéressées par la mutualisation de construire une politique de formation adaptée aux besoins des utilisateurs et des personnels, ce qui suppose des moyens supplémentaires, des compétences disponibles et au bon niveau de maîtrise ou d'expertise. Parfois, il est important de souligner que les entités concernées n'auront pas la compétence en interne et devront soit recruter de nouveaux profils, soit s'appuyer sur des compétences externes temporaires, de type conseils, sous-traitants, formateurs, avec comme impacts des coûts supplémentaires, qui au mieux seront vécus comme des investissements. Autre élément très prégnant, le projet est souvent porté, tenu par quelques personnes, ce qui en soi est une force, mais aussi une fragilité au fil du temps. Preuve en est, qu'au cours de l'accroissement d'une mutualisation réussie et dont la finalité reste partagée, l'augmentation du nombre des contributeurs fait courir le risque de l'émergence d'une nouvelle logique, à savoir des attitudes consuméristes.
Toujours lié au registre de l'engagement des créateurs, on peut s'interroger sur la pérennité de cette implication dans le temps, face aux choix légitimes personnels et professionnels qui peuvent être l'objet d'évolution, ainsi que la constance du degré de réactivité et de qualité de l'activité. Nous nous interrogeons alors sur la continuité par la transmission, qu'en est-il ? Question moins déterminante dans le cadre de mutualisation dont l'objet de l'activité demeure stable. Dans ce contexte, même si l'esprit des professionnels à l'initiative du projet se révèle être un marqueur à long terme, la structuration du projet de mutualisation a été envisagée dans une vision pérenne.

LES RECOMMANDATIONS DE BASE

IMPLÉMENTER UNE CULTURE PROJET EN CONTINUE

Ce constat amène à souligner que la mutualisation demande une plus grande complexité dans la prise de décision.
Par conséquent, il nous paraît fondamental d'accroître pour les acteurs à l'origine du projet et pour l'ensemble des professionnels contributeurs au projet, leur compétence en management de projet, avec un focus sur

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

l'approche vision globale, stratégique de projet et sur l'aide au pilotage, notamment avec la prise en compte du besoin d'anticiper, de mesurer et d'évaluer les risques, les options possibles, les résultats à atteindre...

Une maturité professionnelle et stratégique accrue

Ces nouvelles compétences de management de projet ou compétences renforcées vont permettre aussi aux différents acteurs de pouvoir développer une nouvelle posture « méta », en tenant compte de l'ensemble des parties en présence, et d'intégrer des connaissances en gestion budgétaire, en politique publique, afin de mieux négocier, argumenter, jouer un rôle actif dans le pilotage du projet.

C'est à la fois une chance de « grandir » et une nécessité pour mieux comprendre et agir dans notre environnement sociétal complexe, présent et à venir, qui demande l'intégration de nouveaux codes comportementaux et professionnels.

C'est également de nouvelles habitudes, de nouveaux usages à mettre en place, de type *benchmark* ou études de marché en France et à l'international pour agir vite et savoir capitaliser sur l'expérience des membres de ses propres réseaux professionnels. C'est aussi accepter d'ouvrir son projet, sa thématique en l'élargissant à d'autres personnes inconnues jusqu'alors mais qui peuvent avoir un intérêt partagé, une compétence spécifique, des connaissances sur le sujet à proposer.

Créer l'occasion d'échanges autour de mutualisations réalisées : l'analyse des pratiques

Ne pas limiter les exposés sur ce type d'expériences aux journées d'étude et/ou congrès qui de par leur aspect institutionnel, ne touchent pas ou à la marge seulement, les professionnels à convaincre. Même si les participants se font les relais de l'information auprès des équipes, il semble important d'aller au plus près des équipes sur le terrain. Ce n'est pas tant le verbe qui a un pouvoir de conviction auprès des équipes, mais bien le faire ou en tout cas, la confiance dans des retours d'expérience vécue par d'autres collègues. Envisager des réunions d'échanges avec d'autres équipes, à un niveau local, régional permettrait de dialoguer autour des

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

réticences vécues, des transformations, des réussites afin d'apprivoiser l'ouverture à de nouveaux projets.

ENCADRÉ 4 10 PISTES CONCRÈTES POUR RÉUSSIR UN PROJET DE MUTUALISATION

- définir et requestionner les objectifs de la mutualisation et les résultats attendus, avec une vision prospective ;
- se doter d'indicateurs clés et réaliser le suivi, notamment, des signaux faibles ;
- adopter des règles de fonctionnement lisibles, construites en participatif avec l'ensemble des acteurs, et ce, quel que soit le degré de contribution ;
- établir une cartographie, réactualisée, de compétences spécifiques à l'entité à des fins opérationnelles ;
- réaliser des réunions d'analyse des pratiques afin d'ancrer une culture de l'échange et développer une pensée réflexive sur les pratiques professionnelles ;
- faire émerger les schèmes opératoires afin de faciliter le transfert et/ou l'appropriation de nouvelles compétences ;
- prendre en considération les sources de blocage en développant une culture de dialogue constructif sur le long terme ;
- mettre l'accent sur la contribution des activités de chacun à l'objectif final, et ce, quels que soient son poste et son statut ;
- encourager l'élaboration et la prise de risque dans l'expression des propositions ;
- avoir une vision du management dans sa dimension d'accompagnement, de faire vivre, de faire naître ce que l'on peut qualifier de leadership.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

PARTIE II

MUTUALISER EN PARTAGE DE CONTENUS

1. VEILLE COLLABORATIVE ET POLITIQUE DOCUMENTAIRE
par Véronique Mesguich

2. EURÊKOI – IL SUFFIT DE DEMANDER : VERS UN MODÈLE DE SERVICE PUBLIC COOPÉRATIF
par Silvère Mercier

3. MUTUALISER LES MÉTADONNÉES D'AUTORITÉ. L'EXEMPLE D'IDREF (SUDOC) COMME PROJET DE MUTUALISATION DE RÉFÉRENTIELS
par François Mistral

4. LA MUTUALISATION DES CONTENUS COLLABORATIFS AU SERVICE DE LA MÉDIATION EN BIBLIOTHÈQUE PUBLIQUE : LE PROJET BABELTHÈQUE
par Pierre Fremaux

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

1

VEILLE COLLABORATIVE ET POLITIQUE DOCUMENTAIRE

par Véronique Mesguich

Il est impensable d'évoquer la notion de politique documentaire sans commencer par rendre hommage à ce grand expert que fut Bertrand Calenge, disparu trop tôt en début 2016. Dans l'un de ses nombreux ouvrages consacrés à ce sujet, Bertrand Calenge définissait la politique documentaire comme « un art de la navigation dans un système complexe »[1]. Cette définition, conçue comme une invitation à penser la complexité, pourrait tout autant s'appliquer à la pratique de la veille, qu'il s'agisse de veille documentaire ou de veille stratégique. La complexité actuelle du monde de l'information et de la connaissance fait de la veille une pratique incontournable en bibliothèque, à mener de façon collaborative, en lien étroit avec la politique documentaire.

LA VEILLE : UNE PRATIQUE COLLABORATIVE

QU'EST-CE QUE LA VEILLE ?

Selon le dictionnaire encyclopédique de l'information, la veille informationnelle est un « processus continu et dynamique faisant l'objet d'une mise à disposition personnalisée et périodique de données ou d'informations, traitées selon une finalité propre au destinataire, faisant appel à une expertise en rapport avec le sujet ou la nature de l'information collectée »[2].

Cette pratique est loin d'être nouvelle pour les professionnels de l'information. Au fil des années, le processus s'est formalisé et a suivi l'évolution conjointe des technologies et des mentalités. L'évolution des technologies, particulièrement rapide au cours des vingt dernières années, a permis le développement de nouvelles solutions, notamment dans le domaine de la collecte et de la diffusion d'information. L'évolution des mentalités

1. Bertrand Calenge, *Bibliothèques et politiques documentaires à l'heure d'Internet*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2008 (coll. Bibliothèques).
2. Serge Cacaly (dir.), *Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation*, Paris, Nathan, 2001.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

favorise des organisations moins hiérarchisées, plus horizontales, basées sur la transversalité et les usages collaboratifs.
Dans le contexte des bibliothèques, quelle que soit leur nature, on peut distinguer trois types de veille.

ENCADRÉ TROIS TYPES DE VEILLE POUR LES BIBLIOTHÈQUES

- une veille éditoriale portant sur les nouvelles publications, de toutes sortes. Cette veille est évidemment destinée à alimenter le processus d'acquisition mais s'adresse également aux publics des bibliothèques, afin de leur permettre de suivre les parutions dans leurs domaines d'intérêt. Les produits livrables peuvent se présenter sous différentes formes : envois réguliers par courrier électronique, mais aussi présélections en vue d'acquisitions, *widgets* ou flux RSS à intégrer dans des portails documentaires ;

- une veille informationnelle permettant de surveiller les nouveautés dans le secteur de spécialisation de la bibliothèque, afin d'aider les utilisateurs à se repérer dans un écosystème informationnel toujours plus foisonnant et évolutif. Ce type de veille porte essentiellement sur des contenus web mais peut inclure également des productions internes. Elle s'adresse aux mêmes publics que la veille éditoriale mais les produits livrables sont différents. La veille informationnelle peut être diffusée sous forme de blog, de portail de flux RSS, *via* des plates-formes de curation ou *bookmarking* social, ou encore *via* les médias sociaux généralistes ;

- une veille stratégique, qui s'adresse plutôt aux décideurs et permet un suivi systématique de sujets stratégiques, ainsi que l'extraction et l'analyse des tendances et « signaux faibles ». On entend par signaux faibles des indices, ou signes avant-coureurs, de toute évolution qui pourrait impacter l'environnement économique, technique, réglementaire, d'une entreprise ou organisation. Le corpus utilisé dans le cadre de la veille stratégique est le même que celui de la veille informationnelle, mais retraité et analysé sous forme d'études, rapports, état de l'art... L'objectif est ici d'aider à la prise de décision et de favoriser l'anticipation.

La veille stratégique se décline elle-même selon plusieurs facettes : veille technologique, concurrentielle, marketing, réglementaire... La surveillance de l'e-réputation, très en vogue actuellement, en est l'une des formes les plus récentes, en lien avec la déferlante des médias sociaux. Il s'agit en effet de surveiller ce qui se dit d'une personne ou d'une marque *via* les médias sociaux.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

LA VEILLE EST UN ÉTAT D'ESPRIT... COMME LE COLLABORATIF

Pour autant, la veille ne se limite pas à une simple collecte d'informations, fût-elle systématique : ce terme polysémique peut désigner également une recherche approfondie d'informations, en incluant notamment des sources d'information à valeur ajoutée* (par exemple, des bases de données documentaires). Il s'agit ainsi de faire émerger depuis les profondeurs du Web ces fameux « signaux faibles » ou informations rares et innovantes. On utilisera pour cela des sources d'information rares – et parfois onéreuses –, ou encore des méthodes « agiles »* de recherche avancée *via* les moteurs web classiques. La veille est également indissociable de la notion d'anticipation ou de détection de tendances. Il s'agit également d'une forme d'apprentissage collaboratif, qui va permettre aux membres d'une communauté professionnelle de co-construire une vision commune, et de s'adapter collectivement, grâce à la maîtrise de l'information, à toute forme de mutation. On comprend de ce fait le succès de la veille, sous toutes ces formes, en cette période de transformation rapide de l'économie et de la société.

Ainsi, la veille ne saurait se réduire à une simple pratique documentaire : il s'agit avant tout d'un véritable état d'esprit caractérisé par la curiosité, la créativité, la volonté de décloisonnement, sans oublier la fameuse « sérendipité » qui préside aux découvertes heureuses...

Le travail collaboratif participe de ce même état d'esprit basé sur l'ouverture, l'agilité et la confiance réciproque.

À l'heure de la « vie share »[3] et d'une consommation collaborative, le partage d'informations et de données déborde la sphère professionnelle et devient un véritable mode de vie. La veille tout comme le travail collaboratif, font partie des pratiques transversales et mutualisées dans l'organisation dite « 2.0 ».

3. Anne-Sophie Novel, *La vie share : mode d'emploi : consommation, partage et modes de vie collaboratifs*, Paris, Alternatives, 2013 (coll. Manifestô).

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

La veille : un moyen de positionnement pour les professionnels de l'information

Dans un contexte où les compétences des professionnels de l'information ne sont malheureusement pas toujours reconnues à leur juste valeur, la veille peut constituer un moyen de positionnement.

Les professionnels de l'information peuvent en effet faire d'un service de veille une vitrine de leurs savoir-faire en matière de collecte, traitement et diffusion de l'information.

Comme nous le détaillerons plus bas, la veille se co-construit avec les utilisateurs : pour les bibliothécaires et documentalistes, c'est l'occasion de développer des liens forts et de communiquer de façon bilatérale avec leurs publics.

La veille est ainsi une activité continue qui renforce la relation entre un service documentaire et ses publics. Sa dimension collaborative permet de valoriser la diversité et la richesse d'un réseau ou d'une communauté, et lui donner de la visibilité et de la lisibilité.

Les bénéfices de la veille collaborative

Un projet de veille ne se limite pas à la mise en place d'un outil, même doté des fonctionnalités les plus sophistiquées. Un projet de veille est un processus complexe qui conjugue tout à la fois de l'organisation, des compétences diversifiées, des outils (outils de collecte automatisée, d'analyse, de stockage ou de partage) ainsi que des ressources et des processus informationnels.

La pratique de la veille peut difficilement aujourd'hui s'exercer de façon individuelle, et a acquis au fil des années une dimension toujours plus collaborative.

Plusieurs raisons expliquent ce phénomène : tout d'abord, une personne isolée n'a plus ni le temps ni les moyens de faire face à la surabondance des contenus informationnels, désignée généralement par le mot-valise « infobésité ». Ensuite, la démocratisation des outils et méthodes de veille a eu pour effet d'étendre le périmètre des veilleurs : enseignants, journalistes, professionnels d'entreprises, font de la veille, sans parfois en être conscients. De plus, l'éloignement géographique de certaines équipes, ou au contraire des convergences ou regroupements d'établissements favorisent la pratique de la veille collaborative.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

LE PROCESSUS DE LA VEILLE COLLABORATIVE : BONNES PRATIQUES ET RISQUES DU MÉTIER

Le processus de la veille informationnelle est généralement présenté sous la forme d'un cycle en quatre temps : étude des besoins, recherche/collecte, traitement, diffusion/capitalisation de l'information. Cette deuxième partie détaillera les différentes étapes et présentera la façon dont ce processus évolue à la lumière du travail collaboratif.

TABLEAU 1 PROCESSUS DE VEILLE : PERSONNELLE *VERSUS* COLLABORATIVE

Veille personnelle	Veille collaborative
Étude des besoins documentaires des différents publics	
Définition des axes de veille	Définition collaborative des axes de veille. Élaboration d'une charte de règles communes : critères communs de sélection, diffusion et conservation...
État des lieux des ressources disponibles	État des lieux : identification et cartographie des acteurs et compétences. État des lieux de l'existant : ressources et activités de veille informationnelle déjà existantes
Sourcing : définition de la typologie des sources utiles pour la veille informationnelle	*Sourcing* réparti selon les compétences thématiques identifiées
Identification du champ sémantique	Définition d'un modèle documentaire commun : méta-données, *tags*, entrées documentaires
Évaluation budgétaire	Répartition des budgets et harmonisation des procédures

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

LA PHASE PRÉPARATOIRE

La phase préparatoire est une première étape fondamentale et malheureusement trop souvent négligée. Il s'agit en effet, d'analyser les besoins informationnels des différents publics de la veille, mais aussi d'identifier les axes de veille ainsi que la typologie des indicateurs à surveiller. Cette phase est également l'occasion de définir le champ sémantique, soit l'ensemble des mots clés qui serviront ensuite à paramétrer flux et alertes. Dès cette phase amont, il convient d'effectuer également un premier *sourcing*, ou liste des sources et producteurs d'informations qui seront à surveiller régulièrement. Le tableau 1 permet de comparer, dans le cadre de cette phase préparatoire, l'approche « collaborative » au regard d'une veille plus « personnelle ».

L'un des principaux facteurs de succès, lors de cette phase, consiste en l'élaboration d'une charte qui peut servir à la fois à la veille informationnelle et à la politique documentaire.
On peut mentionner ici à titre d'exemple la charte du « bouillon des bibliobsédés » : cette veille collaborative en information-documentation est alimentée par un groupe d'une vingtaine de veilleurs professionnels de l'information. La charte, consultable en ligne sous forme de carte heuristique[4], présente les principes fondateurs de la veille, mais aussi les questions techniques, et surtout la ligne éditoriale ainsi que les engagements des participants.

LA COLLECTE ET LES ACQUISITIONS

La collecte des contenus utiles pour la veille peut s'effectuer selon différentes modalités. La collecte sur le Web passe généralement par un ou plusieurs outils automatisés, basés sur des flux RSS et alertes mots clés paramétrés en fonction des critères établis lors de la phase préparatoire. Au cours de cette phase, la collecte peut être répartie entre plusieurs veilleurs, selon une distribution géographique ou thématique. Innovation marquante des dernières années, les réseaux sociaux* font désormais

4. < https://www.mindmeister.com/fr/26022382/le-bouillon-des-bibliobs-d-s-veille-collaborative-en-information-documentation >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

partie des sources et outils utiles pour tout type de veille. Les réseaux sociaux, et Twitter en particulier, constituent en effet d'excellentes sources d'information pour la veille technologique, concurrentielle ou tout simplement informationnelle. On peut également les utiliser comme canal de diffusion, afin de toucher aisément un large public. Les réseaux sociaux présentent également l'avantage de répondre au besoin d'instantanéité qui prime aujourd'hui pour de nombreux publics. Dans le domaine de la veille technologique, les plates-formes collaboratives spécialisées dans la gestion et le partage d'articles scientifiques (Researchgate, Zotero, CiteULike...), ainsi que les réseaux de blogs créent de nouvelles convivialités entre chercheurs et induisent des usages innovants. De façon plus générale, la pratique du *bookmarking* social (Diigo) ou de la curation collective (Scoop.it, Pearltrees...) remet l'intelligence collective et le filtre humain au cœur de la gestion des connaissances, et suscite de nouveaux enjeux épistémologiques.

LE TRAITEMENT

Cette troisième phase que constitue le traitement de l'information recueillie est sans doute l'une des plus délicates à automatiser et à mutualiser. Il s'agit en effet de sélectionner et organiser les documents selon la taxonomie établie lors de la phase préparatoire. Les tris peuvent être automatisés *via* des systèmes d'attribution de méta-données et de traitements statistiques ou sémantiques des contenus.

Les règles communes de sélection et *tagging*, définies en amont, permettront d'harmoniser ce processus et de créer de véritables tableaux de bord collaboratifs.

DIFFUSION ET CAPITALISATION

Enfin, la quatrième phase vient compléter le cycle à travers la diffusion des contenus utiles sous forme de produits livrables adaptés aux besoins et à la nature des différents publics. Certains contenus peuvent être stockés dans des bases de connaissance, organisées selon des plans de classement correspondant aux thèmes récurrents.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Les bulletins de veille du service prospective de l'Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (Irstea)[5] constituent un bon exemple de livrables collaboratifs, alimentés par plusieurs centres de ressources. Un groupe de professionnels de l'information scientifique et technique (IST) de l'Irstea collabore également à une veille diffusée *via* Scoop.it, concernant entre autres le partage de données de la recherche[6].

Les facteurs de succès d'une veille collaborative

Le secret de la réussite d'un projet de veille collaborative repose sur plusieurs facteurs. Nous avons insisté plus haut sur l'importance capitale de la phase préparatoire, d'où vont découler plusieurs éléments clés :

- la détermination des objectifs de la veille : il s'agit de fixer des objectifs communs et fédérateurs pour toutes les parties prenantes ;
- la définition du rôle de chaque collaborateur ;
- la mise en place de règles communes d'analyse et de traitement (vocabulaire commun, *tags*, types d'informations retenues...) ;
- une circulation fluide et rapide de l'information : la diffusion d'information en temps réel favorise la mutualisation et les projets communs ;
- l'animation et la valorisation du réseau de veille : un projet de veille ne peut se passer d'un animateur, dont le rôle consiste à dynamiser et entretenir le réseau.

Les facteurs d'échec

Un projet de veille collaborative peut échouer, s'essouffler, s'épuiser, là encore pour de multiples raisons, généralement d'ordre plutôt organisationnel que technique.

5. < https://sympa.irstea.fr/wws/info/bulletin-strategique >.
6. < http://www.scoop.it/t/gestion-et-partage-de-donnees >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

La démobilisation des parties prenantes peut être due à une mauvaise appréhension des enjeux, ou une difficulté à percevoir concrètement le projet. Une évolution trop rapide et non maîtrisée du contexte extérieur peut faire perdre sa pertinence au projet, qui doit s'adapter à tout changement. *A contrario*, il existe également un risque de « banalisation » du fonctionnement du réseau, et d'essoufflement face à une activité trop routinière. Un réseau de veille n'est pas non plus à l'abri de conflits entre les personnes, ou de problèmes liés à l'organisation. Un animateur trop omniprésent risque d'étouffer la spontanéité et la créativité ; mais un animateur pas assez impliqué peut également provoquer des tensions au sein du réseau.
Par ailleurs, il ne faut pas négliger les questions liées au droit d'auteur et à la propriété intellectuelle. Enfin, des outils trop anciens, trop complexes ou redondants peuvent également constituer des freins. Examinons maintenant la typologie des différentes familles d'outils.

Les solutions de veille collaborative

Aucun outil ou solution actuellement disponible sur le marché ne peut prétendre à répondre aux différents éléments du processus évoqués plus haut. Les solutions collaboratives peuvent intervenir à plusieurs stades du processus de veille. Rappelons par ailleurs que les outils ne sont pas collaboratifs par nature, mais ils le deviennent lorsqu'ils sont utilisés à bon escient et dans un contexte favorable !
Dans la phase préparatoire, ils peuvent servir à favoriser le brainstorming, et les échanges d'idées. Ils permettent de mutualiser le *sourcing* et la surveillance automatisée dans la phase de recherche et collecte : c'est le cas notamment des outils de curation collective. L'approche collaborative accompagne également la production et la gestion de l'information interne, ainsi que toutes les actions d'échange, de partage ou transfert de la connaissance.
Le tableau ci-dessous présente une typologie des outils répartis selon les différents types de composantes qui peuvent jalonner le processus de

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

veille collaborative et transpose dans le domaine de la veille le modèle « KWC – Knowledge Workers Community » créé par Jean-Yves Prax[7].

TABLEAU 2 TYPOLOGIE DES OUTILS DE VEILLE COLLABORATIVE

Étapes de la veille collaborative	Types de solution
Partager des idées, brainstorming	Intranets, extranets, forums, communautés virtuelles, *mind mapping*, messagerie instantanée, réseaux sociaux d'entreprise
Travailler ensemble, partager un projet	E-mail, forums, calendrier partagé, *workflow*, réseaux sociaux d'entreprise, visioconférence, gestion de projet
Produire et gérer l'information interne	Documents partagés, bases de connaissance, moteurs de recherche interne, bases de données internes...
Transférer et partager la connaissance	Visioconférence, MOOCs
Partager la surveillance	Répartition des thèmes selon les collaborateurs, *bookmarking* social, curation collective

VEILLE INFORMATIONNELLE ET POLITIQUE DOCUMENTAIRE

Nous terminerons cette contribution par une réflexion sur les liens étroits entre veille informationnelle et politique documentaire. Ce concept n'est plus aujourd'hui seulement synonyme de constitution de collections mais aussi de sélection de contenus numériques et de définition des modalités d'accès aux contenus.

Le cycle de la veille informationnelle évoqué plus haut est très proche du principe de la politique documentaire : il s'agit dans les deux cas de figure

7. Jean-Yves Prax, *Manuel du knowledge management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*, 3e éd., Paris, Dunod, 2012 (coll. Stratégies et management).

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

d'anticiper les besoins des publics pour fournir une médiation documentaire adaptée et ciblée. Veille et politique documentaire poursuivent ainsi les mêmes objectifs : proposer à des publics des informations de qualité, pertinentes, non redondantes, et les organiser selon un système de capitalisation et d'archivage. L'objectif à long terme est de construire et alimenter une base de connaissance, qui constituera une référence sur des thématiques précises.
Veille informationnelle et politique documentaire s'accordent donc quant à leurs finalités et leur mode opératoire : on retrouve en parallèle les processus de collecte, sélection, traitement, archivage et diffusion de l'information utile.

Par ailleurs, nous avons vu que face à la surabondance et la diversité des informations disponibles, la veille informationnelle tend de plus en plus vers des pratiques collaboratives, basées sur des critères communs aux membres d'un réseau. Il en va de même pour la politique documentaire dont l'objectif est de coordonner et de rationaliser, de réduire les coûts.
La veille et la politique documentaire ont un autre point commun : il ne s'agit pas de fins en soi mais de moyens destinés à fournir à des publics les informations et données nécessaires à leurs besoins.
Le tableau ci-contre synthétise les points de convergence entre la veille et la politique documentaire.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

TABLEAU 3 CINQ PRINCIPES DE CONVERGENCE ENTRE LA VEILLE ET LA POLITIQUE DOCUMENTAIRE

	Veille informationnelle/ éditoriale	Politique documentaire
Principes généraux	Objectifs et publics de la veille	Principes d'actualisation des collections et constitution d'une offre numérique
Ligne éditoriale	Thèmes à surveiller. Nature des contenus. Critères juridiques (rediffusion, droits...)	Thématiques correspondant aux acquisitions. Niveau des ressources, critères juridiques
Traitement	Choix des tags et des modes de traitement (sélection, catégorisation)	Choix des tags, catalogage, classement
Livrables	Diffusion de la veille aux publics	Médiation documentaire
Règles de conservation et archivage	Règles communes de conservation et archivage dans une base de connaissance	Critères de désherbage

Reprenons en guise de conclusion la formule du milliardaire américain Ross Perot, « La vie est comme une toile d'araignée, et non pas comme un organigramme ». Une veille efficace, tout comme une politique documentaire efficace, repose sur des logiques collaboratives plutôt que sur des structures rigides : une organisation souple et évolutive, des relations de coopération clairement définies, et bien entendu, des produits livrables correspondant aux besoins informationnels d'une communauté ciblée.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

2

Eurêkoi – Il suffit de demander : vers un modèle de service public coopératif

par
Silvère Mercier

Eurêkoi - Il suffit de demander[1] est un service public de questions-réponses (QR) en ligne gratuit, accessible à tous les internautes. Il correspond également à un dispositif de proximité pour les bibliothèques partenaires, lesquelles peuvent proposer cette offre directement depuis leur site web et ainsi élargir l'éventail de leurs services à distance.
Créé en 2006, alors baptisé BiblioSésame, le dispositif a depuis fortement évolué. La charte graphique et les outils ont été revus et le service s'est développé en partenariat avec la Fédération Wallonie-Bruxelles. De nouvelles conventions ont été signées permettant de prévoir des campagnes et supports de communication de manière régulière. Eurêkoi est le seul réseau international qui propose à des bibliothèques de coopérer pour rendre un service personnalisé par courriel, *via* Facebook depuis 2011 et avec une application mobile dédiée, depuis octobre 2015.
Cette contribution présente le service Eurêkoi, son fonctionnement et ses évolutions récentes, les résultats obtenus, ses perspectives sous l'angle de la mutualisation professionnelle. C'est un modèle de service public coopératif qui se dessine.

Eurêkoi, un service de questions-réponses collaboratif

Le réseau compte 47 partenaires institutionnels, en partenariat avec la Fédération Wallonie-Bruxelles, dont 25 en France et 21 en Belgique, bibliothèques municipales, départementales ou bibliothèques spécialisées. Au total, il regroupe 180 bibliothécaires formés à répondre à environ 3 500 questions[2] par an, sur des sujets de toute nature.

1. < http://www.eurekoi.org/ >.
2. Les statistiques annuelles sont disponibles à cette adresse : < http://www.sqrpro.fr/satistiques-du-reseau/ >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

La promesse faite aux internautes est simple : à une question, une réponse précise, délivrée en 72 heures maximum par un professionnel qualifié. Le service s'appuie sur l'expérience des bibliothécaires relative au « Savoir-Trouver »[3], soit leur capacité à trouver des réponses à travers des sources d'information très variées. De leur côté, les internautes disposent de quatre vecteurs possibles pour soumettre leur question : le site Eurékoi, qui propose également une application mobile dédiée, le site d'une bibliothèque partenaire ou le groupe Facebook (en mode ouvert). Le service en ligne Helpdesk de la société Jitbit sert à coordonner le processus de réponse entre partenaires de manière transparente pour les internautes.

Redéfinir le modèle partenarial : un processus de mutualisation de la politique de communication

En 2015, BiblioSésame est devenu Eurêkoi et avec lui, les outils, le site, l'identité visuelle, ainsi que le modèle partenarial, ont été changés.

Ces changements ont été l'occasion de faire évoluer le modèle partenarial d'Eurêkoi. Les coûts des nouveaux services en ligne retenus par le réseau en remplacement de QuestionPoint étant désormais stables et près de quinze fois inférieurs à ceux de QuestionPoint, la Bpi a fait le choix d'assumer pour le réseau la charge financière des outils. De nouvelles conventions ont donc été passées avec tous les partenaires, de manière à délimiter précisément les engagements de chaque signataire et à instaurer un système de mutualisation budgétaire. Afin de ne pas peser sur le budget des collectivités, la participation a été fixée à 400 € par partenaire, cette somme est désormais destinée à des actions de promotion du réseau. La Fédération Wallonie-Bruxelles met en œuvre un fonctionnement similaire, ce qui permet d'élargir le budget disponible pour l'ensemble du réseau.

Ce processus de mutualisation élargi est le gage d'une plus grande stabilité budgétaire, en même temps qu'il renforce la visibilité et la pérennité du dispositif. Dans ce cadre, l'enjeu de la notoriété du réseau et de sa politique de communication-médiation structure désormais le modèle partenarial. En 2015, 10 000 € ont ainsi pu être dépensés dans une campagne de publications sponsorisées sur Facebook, destinées à promouvoir

3. Les guides du Savoir-Trouver de Eurêkoi : < http://www.eurekoi.org/guides-du-savoir-trouver/ >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

le réseau. 5 000 € issus du partenariat entre la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Bpi ont permis la production de cinq vidéos courtes de promotion du réseau.

Le choix d'être là où sont les internautes : un dispositif de médiation

En juin 2011, il est décidé d'ajouter à la démarche initiale, consistant à proposer le service sur des sites sur lesquels il faut créer du trafic, une démarche visant à se situer là où les usagers sont massivement : sur Facebook. Au-delà d'une communication institutionnelle, un des enjeux du projet a été de montrer qu'une approche de Facebook comme dispositif de médiation était possible. Nous entendons ici dispositif comme l'alliance d'un outil, d'un besoin documentaire à satisfaire et d'un ensemble d'usages perçus. C'est bien l'équilibre entre ces trois éléments qui constitue un nouveau dispositif.

Le dispositif proposé par la Bpi, puis affiné par un dialogue constant avec les partenaires, est simple : chaque bibliothèque membre d'Eurêkoi dispose d'un profil Facebook configuré pour avoir une interactivité* limitée avec d'autres profils du réseau social. Ce profil sert de porte d'entrée pour participer à un groupe Facebook[4], c'est-à-dire un espace ouvert d'échanges entre utilisateurs du réseau social. Une page Facebook[5] assure une visibilité du service à tout internaute non inscrit. Les internautes identifient le groupe, le rejoignent après validation par un bibliothécaire ou par recommandation d'un autre membre du groupe et posent leur question sur le « mur ». Les réponses sont apportées en commentaire de chaque message publié sur le « mur » par les équipes de bibliothécaires-répondants. Chaque équipe est identifiée avec un profil. Les profils des institutions partenaires ont été paramétrés par la Bpi pour afficher un avatar à visage humain. Le dispositif intègre ainsi les codes d'usage du média social sur lequel il se déploie en donnant une importance forte à l'énonciateur institutionnel dont l'image est véhiculée au travers de l'avatar utilisé.

4. < https://www.facebook.com/groups/Eurêkoi/ >.
5. < https://www.facebook.com/Eurêkoi >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Du répondant bibliographique au médiateur de l'information : interactivité et adaptation du savoir-répondre

Conformément à la politique d'archivage sélectif et de mise en ligne des échanges avec les internautes, des questions-réponses sont ponctuellement intégrées depuis Facebook vers le site Eurêkoi.org[6]. Dans le groupe Eurêkoi sur Facebook, comme le propose également le Guichet du Savoir[7], toutes les questions et les réponses sont d'emblée publiques et accessibles. Une différence majeure les distingue pourtant : un groupe Facebook est un espace conçu pour l'interactivité, dans lequel tout membre du réseau social peut intervenir. C'est une innovation dans les services de questions-réponses : un internaute peut dialoguer avec les répondants professionnels à partir d'une question. Il arrive parfois que des internautes enrichissent une réponse apportée par un bibliothécaire, ou l'inverse !

Si les échanges à partir d'un formulaire en ligne ont révélé leur faible interactivité en se limitant à une question et une réponse échangées par courriel, il n'en est pas de même sur Facebook où les internautes se montrent très réactifs pour préciser leur question ou rebondir sur la réponse. Ces pratiques ont entraîné une nécessaire adaptation des bonnes pratiques du réseau en matière de *savoir-répondre* des bibliothécaires afin d'entrer dans des conversations là où une réponse souvent unique à une seule personne par courriel était de mise. Les professionnels doivent s'accorder à la forme conversationnelle de Facebook, assez éloignée du mode de communication institutionnelle qu'ils pratiquent habituellement. Le dispositif Eurêkoi fait là le pari de l'accompagnement en ligne plutôt que celui de la prescription, ce qui induit un vrai changement de posture professionnelle : de détenteur du savoir, le bibliothécaire se pose désormais en médiateur avisé de l'information, qui aide son contemporain à cheminer dans celle-ci pour y développer des connaissances.

Le service va d'ailleurs évoluer vers la recommandation personnalisée sur mesure en moins de 72h. Le réseau Eurêkoi, en partenariat avec la ville de Lorient pour le service « Je ne sais pas quoi lire »[8] mettra en œuvre en 2017 un service international de recommandation d'ouvrages

6. < http://www.Eurêkoi.org/Eurêkoi_WEB/fr/resultats_recherche.awp >.
7. < http://www.guichetdusavoir.org/ >.
8. [En ligne] : < http://www.jenesaispasquoilire.net/ >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

et de films de fiction. Les internautes pourront exprimer leurs envies *via* un formulaire et des bibliothécaires leur proposeront des choix subjectifs commentés. Dans un second temps, le service pourrait accueillir aux côtés des bibliothécaires des amateurs ayant envie de proposer des conseils et recommandations.

UNE COORDINATION AUTOGÉRÉE ET UNE PRODUCTION DE CONTENUS OUVERTS

L'utilisation de Facebook a permis d'innover dans la manière d'organiser la coordination du réseau. Contrairement aux réponses apportées *via* l'outil de gestion des questions reçues par formulaire, il a été décidé sur Facebook de pratiquer une libre attribution des questions entre les partenaires. Le premier bibliothécaire intéressé prend en charge la question et l'indique à tous. Ce système d'autogestion demande une grande réactivité de la part des partenaires, non pas dans la réponse donnée à l'internaute mais dans la communication sur la prise en charge de cette réponse. La régulation se fait *via* un groupe Facebook privé dédié à la gestion du service. Face à l'afflux de questions, ce système a dû être renforcé par une vigilance renforcée de la Bpi sur les questions laissées en suspens. La dynamique d'autogestion est ainsi entretenue par une régulation *a posteriori* de la Bpi. Les échanges et interactions servent de base à une production de contenus puisque les questions et réponses sont publiées sur le site eurekoi.org. Ainsi la coopération est aussi une contribution à la mise en circulation de questions-réponses qui sont éditorialisées et diffusées sur le webmagazine de la Bpi *Balises*[9]. Depuis 2015, il est possible de mettre en évidence qu'une réponse apportée à une personne par un bibliothécaire, une fois publiée sur le site Eurêkoi, est consultée en moyenne par 22 personnes. En termes d'efficience de l'action publique, ce résultat nous semble tout à fait important.

9. < http://balises.bpi.fr/home.html >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

LES BONNES PRATIQUES DES RÉPONDANTS ET LES GUIDES DU SAVOIR-TROUVER

D'un service de référence fournisseur de références bibliographiques, le service a évolué avec l'objectif de fournir des réponses complètes aux demandes des usagers. Quand les usagers demandent une définition, les répondants sont incités à ne pas proposer l'accès à un dictionnaire dans une bibliothèque mais autant que possible à fournir la définition elle-même. Lorsque des sources ne sont disponibles qu'au format imprimé, les bibliothécaires proposent en général l'accès à la bibliothèque la plus proche du lieu déclaré par l'utilisateur dans le formulaire. Comme le formulaire de soumission de la question est volontairement succinct pour faciliter la démarche des internautes, les bibliothécaires ont acquis une culture de l'interprétation de la formulation des questions afin d'adapter le niveau documentaire des réponses apportées. Avec la pratique, il devient assez aisé de distinguer un besoin d'information de niveau master de la demande d'un curieux sur tel ou tel sujet.

D'un point de vue rédactionnel, Eurêkoi s'appuie sur la reformulation des questions posées, la synthèse et la recommandation de ressources, le conseil de références bibliographiques et un usage abondant du droit de citation.

Afin de rendre lisible la valeur ajoutée des répondants, Eurêkoi propose des dispositifs de médiation centrés sur la mutualisation des compétences liées aux savoir-trouver. Des guides du Savoir-Trouver[10], créés par les répondants sur un outil de curation du Web appelé Storify, proposent aux internautes une sélection de ressources en ligne et hors-ligne à partir d'un besoin documentaire identifié. Diffusés en accès libre sur la page et au sein du groupe Facebook, ces guides peuvent être cités dans les réponses apportées. Ils constituent un support public de mutualisation adapté aux usages du Web et participent à la diffusion d'une culture de l'information. Là encore, le pari est de proposer des services d'accompagnement et de contenus situés au cœur des usages perçus ou des besoins des usagers. Le choix est donc d'insérer une grande variété de ressources au sein de ces guides, qui mêlent à la fois des sites en accès libres, des ressources

10. Disponible ici et conçus sur la plate-forme Storify pour une meilleure viralité et une diffusion disséminée sur le Web : < http://www.sqrpro.fr/les-guides-du-savoir-trouver/ >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

numériques payantes, des ouvrages de référence ou des centres de ressources, autant de contenus pouvant répondre à la diversité des besoins et des usages des internautes.

Pour les répondants, les bonnes pratiques du savoir-répondre sont formalisées. Par exemple, les liens doivent toujours être justifiés et la valeur ajoutée des contenus proposés doit apparaître clairement pour les utilisateurs. Il est également demandé de présenter brièvement les sources d'information et la démarche utilisées afin de contribuer à la diffusion d'une culture de l'information. Les bibliothécaires répondants du réseau sont sensibilisés à l'importance de la qualité rédactionnelle de leurs réponses, de manière à faciliter leur publication en ligne. L'ensemble de ces contenus est publié sous une licence Creative Commons BY-NC-SA qui permet la réutilisation par tous à condition de citer les auteurs, de ne pas faire d'usages commerciaux des contenus et de partager les éventuelles œuvres dérivées dans les mêmes conditions que les contenus initialement mis en ligne.

Les résultats sont là. Entre 2012 et 2015, le volume de questions sur Facebook a augmenté de 167 % et le nombre de membres du groupe suit une voie ascendante continue[11]. La refonte du site et l'adoption d'un nouveau formulaire en ligne ont permis d'augmenter de 25 % le nombre total de questions posées. Les nouveaux outils utilisés permettent aussi de préciser l'impact du service relativement aux non-publics des bibliothèques. Ils révèlent notamment que 14,5 % des utilisateurs de la plate-forme n'ont pas fréquenté une bibliothèque dans les 12 derniers mois.

De l'avis de nombreux observateurs du Web, l'expertise et le renseignement humain de qualité sont une voie essentielle pour l'avenir des médias sociaux. Dans un écosystème où les start-up[12] cherchent à investir ce terrain en proposant de puissants algorithmes de recommandation, mais sans avoir une communauté de répondants compétente et pérenne, il est clair que les bibliothèques et les bibliothécaires ont une sérieuse carte à jouer.

11. Pour autant le nombre de questions posées par formulaire reste majoritaire, ce qui s'explique par l'antériorité de cette voie d'accès au service. Informations complémentaires à cette adresse : < http://www.sqrpro.fr/satistiques-du-reseau/ >.
12. C'est le cas de Quora < http://www.quora.com/ > ou encore de Gozil < http://www.gozil.com/ >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

ENCADRÉ VERS UN MODÈLE DE SERVICE PUBLIC COOPÉRATIF ?

Comment passer de cette expérience spécifique à ce qu'on pourrait appeler un « modèle coopératif » ? De l'expérience Eurêkoi, plusieurs enseignements émergent :

- articuler le local au global : identifier des enjeux sociétaux et y répondre par des dispositifs de médiation utilisables au-delà d'un territoire ;
- articuler les échelles de territoires pour sécuriser des moyens : prendre appui sur la vocation territoriale des bibliothèques et sur des organisations comme la Bpi qui ont des missions de coopération. La Bpi peut ensuite coopérer avec des organisations de même niveau territorial, soit à l'échelon international. Cette coopération/articulation doit permettre de mutualiser des moyens en mobilisant les partenaires autour d'objectifs communs, de dispositifs concrets et de services mutualisés. Il s'agit là de dégager des ressources au profit de nouveaux services et ce, dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint ;
- proposer aux bibliothèques participantes un service ou des contenus réutilisables sur leurs sites web avec des outils et réseaux destinés à leurs populations ;
- diffuser largement le produit de la mutualisation dans des conditions autorisant leur réutilisation : le choix de la licence Creative Commons pour l'ensemble des contenus publiés est un choix stratégique qui permet de maximiser l'impact des publications et d'inscrire les bibliothèques dans le mouvement de la connaissance partagée ;
- contribuer au développement des compétences relatives à la médiation numérique des savoirs à travers la capacité à exercer un savoir-recommander et un savoir-répondre *via* des dispositifs de médiation[13].

Ces bénéfices pourraient s'appliquer à d'autres domaines que la culture de l'information. Que l'on songe à la mutualisation des métadonnées par exemple ou aux besoins de mutualiser les efforts de repérage et de recommandation des œuvres, il reste de nombreux terrains à explorer, de nombreux enjeux à relever.

À l'heure de la raréfaction des moyens, les services publics ont tout intérêt à se regrouper pour innover en réseau à moindre coût. Mieux articuler la dimension globale des services en ligne avec des actions publiques locales suppose de penser des dispositifs de médiation adaptés à des réalités

13. La médiation numérique des savoirs est définie dans cet article du blog de l'auteur : < http://www.bibliobsession.net/2016/09/14/mediation-numerique-savoirs/ >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

territoriales diverses. Il est ainsi permis d'être optimiste sur les perspectives de développement des bibliothèques, dans leur fonction sociale autant qu'éducative et culturelle.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

3

MUTUALISER LES MÉTADONNÉES D'AUTORITÉ. L'EXEMPLE D'IDREF (SUDOC) COMME PROJET DE MUTUALISATION DE RÉFÉRENTIELS

par François Mistral

ÉTAPES ET BÉNÉFICES D'UNE DÉMARCHE COLLABORATIVE : LE RÉSEAU SUDOC ET LES MÉTADONNÉES D'AUTORITÉ

Cette contribution traite de la mutualisation des métadonnées d'autorité. La thématique est illustrée par IdRef, à la fois véhicule et moteur de cette mutualisation à partir du point d'origine qu'est le Sudoc (pour Système universitaire de documentation). Une dimension de l'entreprise de mutualisation y est particulièrement mise en évidence : les enjeux techniques sont intriqués avec les défis organisationnels. Dans le contexte technologique actuel, les démarches collaboratives interinstitutionnelles sont rendues à la fois plus simples : le partage d'outils et de données n'a jamais semblé aussi aisé et rapide ; mais aussi plus complexes : ils mettent à l'épreuve les compétences et les pratiques individuelles et collectives.

Mutualiser les métadonnées, telle est la raison d'être de l'ABES. Le Sudoc est la colossale entreprise qui met en cohérence, au niveau national, les énergies et les compétences en matière de signalement documentaire. Ce réseau d'activités recouvre à la fois le catalogue collectif éponyme, la plate-forme de catalogage partagé mise à disposition des catalogueurs et des établissements documentaires de l'enseignement supérieur structurés en réseau(x). Faire bénéficier la communauté de ses membres du travail de chacun reposait sur l'idée simple et efficace que la description d'une ressource documentaire peut servir à toutes les bibliothèques qui en font l'acquisition. Nul besoin de répéter l'opération, dès lors que le résultat du travail d'un catalogueur peut être mis à disposition de tous les catalogueurs du réseau.

Le périmètre des données mutualisées porte sur les métadonnées descriptives qui ont une fonction bibliographique et doivent permettre de trouver,

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

d'identifier et enfin d'accéder au document. Les métadonnées descriptives se composent de deux familles de données : les données bibliographiques et celles d'autorité, toutes deux traditionnellement structurées en notices. Les premières identifient et décrivent l'édition d'un document physiquement entre les mains du catalogueur ; les secondes décrivent une forme retenue (avec d'éventuelles variantes de formes) d'entités intervenant dans les documents et permettent de gérer les points d'accès des notices bibliographiques. Cela prend la forme de liens unilatéraux des notices bibliographiques vers les notices d'autorité.

Ces données d'autorité sont quotidiennement utilisées dans l'activité de catalogage, elles appartiennent aux coulisses du catalogue. Rassemblées en autant de jeux de données que de type d'entités (personnes, collectivités, familles, sujets, lieux, titres uniformes), ces données sont élevées au rang de données de référence (ou référentiels*) auxquelles des bases documentaires viennent adosser la description de leurs ressources. Elles servent à attribuer les bons documents au bon auteur, à enrichir et normaliser l'indexation des documents pour qu'ils puissent être visibles pour l'utilisateur, et à faciliter le travail des professionnels de l'information-documentation.

La valeur d'usage de ces données trouve dans l'activité professionnelle catalographique suffisamment de pertinence pour que la décision ait été prise, dès l'origine, de placer le Sudoc sous contrôle d'autorités. Aussi, au cœur de la mutualisation ayant donné naissance au Sudoc, se trouvent les données bibliographiques. Il n'était pas prévu que les données d'autorité en viennent à déborder le cadre initial déjà large du Sudoc et à relancer le mouvement de mutualisation au-delà.

Ce sont des facteurs exogènes qui ont fait croître la valeur d'échange des données d'autorité. Ces facteurs correspondent aux nouveaux utilisateurs potentiels des données d'autorité, le paysage documentaire institutionnel national (avec son effet de miroir entre la sphère Culture et la sphère Enseignement supérieur), les initiatives internationales d'envergure, l'évolution technologique liée au Web et l'horizon d'un Web de données ouvertes et liées.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

De nouveaux utilisateurs au sein des réseaux de l'ABES

Voilà dix ans, apparut le problème suivant : comment permettre à des catalogueurs extérieurs au réseau et aux outils Sudoc d'être des utilisateurs des données d'autorité produites par les catalogueurs Sudoc ? En l'occurrence, il fallait trouver une solution qui permette aux catalogueurs de Calames[1] et de STAR[2] de mieux travailler avec les autorités du Sudoc – mieux les interroger, les modifier ou les créer avec une interface assistée. La dimension technique du problème est manifeste et revêt une importance majeure. Elle induit, tout d'abord, la nécessité d'en passer par une étude de faisabilité visant à examiner l'existence de solutions et à tester une mise en œuvre opérationnelle. Cette phase est déterminante car s'il y a loin d'une idée de mutualisation à son inscription dans des pratiques, il y a un écart supplémentaire à franchir lorsque ces pratiques doivent passer par un outil : il n'est pas gagné d'avance de parvenir à élaborer cet outil de manière à ce qu'il véhicule l'idée de mutualisation et façonne les pratiques dans cet esprit.

De plus, cette phase d'étude, bien souvent exaltante, est aussi pleine d'incertitudes. En chemin, comme on peut s'y attendre, apparaissent des opportunités qui peuvent bouleverser les plans initiaux. Dans notre cas, le périmètre des seules données d'autorité a été, à son tour, débordé : en répondant aux questions relatives aux autorités, ont également été entrevues des questions et des réponses à certaines problématiques bien plus larges, relatives au système d'information de l'ABES dans son ensemble et à l'interopérabilité dans le contexte du Web en général.

La solution Identifiants et Référentiels (IdRef)

L'application en ligne IdRef, mise en production en 2010, a été développée par l'ABES, pour mutualiser les données d'autorité dans la sphère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

1. Calames : base documentaire des archives et manuscrits de l'enseignement supérieur.
2. STAR : application pour le signalement et l'archivage des thèses de doctorat soutenues.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

IdRef se définit comme un objet à plusieurs facettes : c'est une base de notices d'autorité identifiées de façon unique et pérenne, et rassemblées en référentiels ; c'est un site web librement accessible pour rechercher, consulter et rebondir vers des catalogues de ressources documentaires ; c'est un outil professionnel *full web* pour produire des données d'autorité ; c'est un portail d'accès aux données ouvertes sous licence Etalab et réutilisables par de multiples moyens (Application Programming Interface [API] d'interconnexion directe machine à machine, Webservices, entrepôt OAI) ; c'est enfin un « interprète » des données en de multiples formats standards pour les humains et pour les machines (html, xml, rdf, json).

Le premier pilier de la réussite d'IdRef réside dans sa technologie dédiée nativement à l'interconnexion avec des applications tierces. Cette vocation est effective grâce à la légèreté de la solution technique[3] offerte aux bases « clientes ». Elle est renforcée par son caractère universel : l'interconnexion est possible quelles que soient la base et ses caractéristiques techniques. Enfin, elle est complète : l'initialisation, le branchement et la synchronisation sont d'une grande simplicité et par conséquent peu coûteux à court comme à long terme.

Le second pilier est la mise à disposition de référentiels. Les données propagées par IdRef sont par nature des données de liens qui, de plus, ont été rassemblées par les bibliothèques en ensembles structurés d'informations constituant un cadre commun à partager. Alimentés et maintenus bien avant l'invention d'Internet, ces jeux de données sont riches de liens et d'identifiants qui sont parmi les technologies essentielles du Web de données.

Ainsi, la mission d'IdRef se confond avec sa fonction : des bases hétérogènes, construites et administrées en silos, peuvent être reliées par une passerelle d'interopérabilité et par les données que celle-ci véhicule ; ces données sont caractérisées par leur capacité à tisser des liens tant au sein des données en base que vers les données extérieures et dont les niveaux de granularité, les formats ou les modèles peuvent alors être très divers.

3. Solution en javascript ou sous forme de Webservice, au choix.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Construction d'un réseau de contributeurs et bénéfices de la mutualisation

Depuis 2010, IdRef a construit peu à peu son réseau de contributeurs : chronologiquement, après Sudoc, il y eut d'abord Calames et STAR, puis STEP[4] et theses.fr[5].

Ce premier cercle est composé des réseaux et des applications gérés par l'ABES. Les pratiques collaboratives portant sur les référentiels créent des bénéfices dans quatre domaines convergents :

- la réalisation d'une économie de production par la mise en commun du travail de chacun des partenaires. L'outil commun permet l'enrichissement au profit de tous du volume des données disponibles. Il assure aussi une mise en cohérence des pratiques ;
- l'amélioration de la qualité et de la fiabilité des données corrélée à l'agrégation des expertises, qu'elles soient de nature spécialisée ou encyclopédique. Dans l'idéal, le jeu gagnant-gagnant prend la forme d'un emboîtement des forces et des faiblesses respectives de chacun qui permet de tirer l'ensemble des partenaires vers un travail de plus haute qualité ;
- l'accroissement de l'efficacité des référentiels par l'optimisation de leurs performances en matière de contrôle et de valorisation des données qui leur sont liées. Un cercle vertueux se met ainsi en place ;
- la facilitation de la réutilisation active un processus de décloisonnement à l'égard de nouveaux acteurs attirés par la quantité et la qualité des données. Confluences et convergences sont donc rendues possibles et ouvrent des perspectives d'exploitations croisées élargies à des métiers et des besoins dépassant la sphère documentaire.

4. STEP : application pour le signalement des thèses de doctorat en préparation.
5. theses.fr : moteur de recherche des thèses de doctorat françaises mis en place par l'ABES en 2011.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Dans le contexte technologique du Web, la dynamique de mutualisation des référentiels a donc des effets puissants : elle possède le potentiel de faire émerger de nouveaux usages et de nouveaux acteurs, largement extra-documentaires. Au premier rang des usages émergents se trouve l'identification fiable, unique et pérenne. Qui, quoi, où, quand, etc. ? Les référentiels organisent les entités répondant à ces questions, à la fois structurantes de l'intelligibilité et accessibles à tous, en jeux de données ordonnés et cohérents. Ils permettent donc l'identification des entités invoquées dans toute activité, l'univocité se mettant au service de l'interopérabilité.
C'est ainsi qu'un second cercle de contributeurs d'IdRef s'est construit progressivement. Il se compose de partenaires variés dans leurs missions ou leur organisation : le réseau Accès doctorat unique et mutualisé (ADUM)[6] de gestion des écoles doctorales, le Laboratoire de recherche historique Rhône-Alpes (LARHRA) spécialisé en histoire moderne et contemporaine, la plate-forme ORI-OAI de gestion de la production numérique institutionnelle, ou encore Persée, portail d'accès libre et gratuit à des publications scientifiques numérisées. La variété des partenaires reflète des degrés d'implication variés. Certains partenaires effectuent des corrections, des enrichissements et des créations de données. D'autres disséminent les identifiants dans leur SI et les utilisent comme pivot d'interopérabilité entre leurs différentes applications.

L'évolution de la fonction du correspondant autorités Sudoc

Le rapprochement avec ces acteurs non-documentaires a eu des effets au sein des acteurs documentaires. Une conséquence organisationnelle intéressante est le renouveau de la fonction du correspondant autorités, interlocuteur de l'ABES dans les BU. Expert ès données d'autorité et ès problématiques de catalogage, ce correspondant voit sa fonction traditionnelle revisitée par les enjeux actuels de visibilité des productions scientifiques des établissements universitaires. Les fonctions de ce professionnel, sensibilisé et compétent sur les questions d'identification fiable des auteurs et d'attribution fidèle de leurs publications, tendent à se déplacer vers

6. < https://www.adum.fr/reseau/ >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

les services à la recherche mis en place par les bibliothèques : archives institutionnelles, pages de chercheurs, bibliométries. Ce qui nécessite une réflexion nouvelle de la part de l'ABES en termes d'accompagnement et d'animation du réseau dédié aux autorités.
Le projet IdRef s'est ainsi enrichi d'une dimension supplémentaire : la promotion de son offre de services en matière de données d'autorité et l'accompagnement sur les différentes implémentations possibles. Cet impératif est né de l'échec de certaines démarches auprès de partenaires potentiels et de l'apparition d'initiatives internationales, non dénuées d'une forme de concurrence. IdRef est partie prenante des trois plus importants projets à ce jour : VIAF[7], ISNI[8] et ORCID[9]. Le point essentiel de ces évolutions est qu'en donnant une telle publicité aux données d'autorité et à leur aptitude à l'identification, ces initiatives ont ouvert le périmètre d'action et multiplié la visibilité des données d'autorité. Elles rendent plus stratégique encore leur mutualisation et donc la construction d'un réseau de partenaires qu'il est le plus souvent nécessaire de convaincre et d'accompagner.

Extension du domaine de la mutualisation documentaire : le fichier national d'autorité

Prenant racine dans le terreau documentaire, les phénomènes exposés ci-dessus ont des répercussions à l'échelle nationale. En France, on compte deux grands établissements publics chargés de la coordination et de la diffusion des référentiels de bibliothèques : la BnF et l'ABES. Au sein de leur réseau respectif, chaque opérateur assure la coordination de la production de référentiels. Des ponts existent puisque la base des autorités du Sudoc s'est constituée originellement à partir des données de la BnF ;

7. VIAF (pour Virtual International Authority File, en français, fichier virtuel international d'autorité) est un projet commun de plusieurs bibliothèques nationales dont l'objectif est de valoriser les fichiers d'autorité par leur appariement accessible sur le Web.
8. ISNI (pour International Standard Name Identifier) est un code international normalisé servant à identifier les personnes et les organismes dont l'agence internationale ISNI est l'autorité d'enregistrement ISO.
9. ORCID (pour Open Researcher and Contributor ID) est plus destiné à l'identification des contributeurs des domaines de la recherche.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

elles utilisent toutes deux le référentiel d'indexation matière RAMEAU et des liens actifs et publics sont faits entre les deux jeux de données.
Cette forme de mutualisation existante, entre les deux opérateurs, se prolonge avec un projet de fichier national d'autorité, piloté par la BnF et l'ABES. Ce projet, qui est d'emblée ouvert à des établissements aux besoins autres que documentaires, en est au stade de l'étude de préfiguration avec l'objectif d'expérimenter conjointement la coproduction de leurs référentiels respectifs au sein d'une même plate-forme.
Ce projet comporte des enjeux techniques certains. IdRef a permis d'en exposer la nature et la teneur. D'aspect bien plus original, la dimension organisationnelle exigera, elle, une forte dose de créativité. En effet, pour mener à bien le projet, outre l'outil répondant aux spécifications techniques, il faudra apporter des réponses à des questions qui en sont aujourd'hui dénuées :

- le financement dans ses différentes phases : des prémices du projet au service en vitesse de croisière ;
- la gouvernance interinstitutionnelle et les différents niveaux de participation ;
- la maintenance de l'outil informatique et ses inévitables évolutions ;
- l'administration scientifique des données, l'animation des réseaux de contributeurs et les services aux utilisateurs.

Il est trop tôt pour savoir si ce projet sera mené à son terme. Notons cependant que tous les ingrédients semblent présents et que les bénéfices attendus devraient permettre de lever obstacles et craintes. Remarquons que les autorités n'ont pas de frontières *a priori* et qu'il est donc possible d'imaginer un espace francophone rassemblant les besoins documentaires belges, suisses voire québécois. De même, espérons des convergences vertueuses entre les acteurs publics et privés de l'édition. D'où une question pour conclure : qu'est-ce qui pourrait limiter la propagation des bienfaits de la mutualisation des référentiels ?

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

4

LA MUTUALISATION DES CONTENUS COLLABORATIFS AU SERVICE DE LA MÉDIATION EN BIBLIOTHÈQUE PUBLIQUE : LE PROJET BABELTHÈQUE

par
Pierre Fremaux

Avec l'émergence des outils de sociabilisation et de contribution sur Internet, le rôle du lecteur dans la découverte de livres a connu une importance renouvelée. Les types de contenus exploitables au sein des catalogues de bibliothèques sont hétérogènes : des bases de critiques ou avis, aux métadonnées de classification en passant par les systèmes de recommandation fondés sur des données de lecteurs. Au-delà de leur valeur ajoutée pour favoriser la prescription de livres au sein des bibliothèques, la constitution de ces bases de contenus nécessite une importante mutualisation des plates-formes de partage* et d'expression. En effet, la mise en commun des ressources se justifie par des contraintes technologiques, avec la possibilité de bénéficier collectivement de développements techniques complexes, et par des enjeux sociaux, avec le besoin de créer un espace de partage entre lecteurs élargi au-delà des communautés locales des bibliothèques.

BABELIO : QUAND LES INTERNAUTES METTENT EN COMMUN LEURS LECTURES

DU CATALOGAGE COMMUNAUTAIRE AU RÉSEAU SOCIAL DE LECTEURS

Notre expérience naît à la fin de l'année 2006, alors qu'émerge une tendance qu'on désigne à l'époque par le terme, devenu désuet, de Web 2.0. Internet se transforme et, d'une plate-forme de diffusion d'information accessible à une minorité, devient un espace auquel chacun peut apporter sa contribution, le *Time* consacrant l'internaute "you" comme personnalité de l'année. Dans ce contexte, il apparaît qu'un espace ouvert et collaboratif doit permettre de faciliter l'échange et la découverte de livres. C'est ainsi qu'est lancé le projet d'un réseau social de lecteurs francophones :

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Babelio. À sa naissance en 2007, le service permet aux internautes de créer leur *bibliothèque virtuelle* : d'enregistrer les livres qu'ils ont lus ou souhaiteraient lire, d'ajouter des mots-clés d'indexation de leurs lectures ou encore de publier des critiques ou des extraits de leurs livres. Les contributions des internautes sont ainsi agrégées et accessibles sur une page dédiée à chaque titre. Il apparaît évident dès l'origine du service que sa force résidera dans la mutualisation des apports de nombreux lecteurs. Alors que plus de 60 000 livres sont publiés en France chaque année, proposer une information de qualité sur l'ensemble de la production éditoriale ne peut émerger que d'une collaboration entre de nombreux lecteurs. L'interface du site s'est raffinée progressivement au cours des neuf dernières années, permettant des enrichissements variés. Nous essaierons dans un premier temps de dresser une typologie des contenus bibliographiques qui sont mutualisés sur notre plate-forme, avant de présenter comment les bibliothèques se sont approprié cet outil collaboratif, pour diffuser leurs contributions ou enrichir leurs catalogues.

Le cœur originel du service est de permettre aux internautes de créer le catalogue personnel de leurs lectures passées, actuelles ou futures et de les qualifier en donnant une note sur chaque livre. En 2016, environ 300 000 livres sont ajoutés par l'ensemble des membres de la communauté chaque mois, pour un total de 12 millions depuis la création du site, dont 5 millions ont été notés. Nous reviendrons plus en détail sur les usages indirects qui peuvent être faits de ces informations, mais notons d'emblée que c'est bien la mise en commun des données sur les goûts de lecture des internautes qui permet de donner l'information la plus précise possible sur le catalogue de titres le plus étendu ; la gageure du service réside dans ce besoin d'exhaustivité.

La démocratisation de la critique littéraire

Chaque jour, 800 nouvelles critiques sont publiées sur Babelio, pour un total de plus d'un million depuis la création du site. La qualité de ces contributions peut difficilement être évaluée de manière objective, mais la nature même du cœur de la communauté (passionnés de lecture, professeurs, documentalistes, bibliothécaires ou libraires) a rapidement imposé un standard assez exigeant en comparaison de sites marchands

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

ou d'autres espaces de contribution sur Internet. En moyenne, une critique sur Babelio est de 1 100 caractères ; même si elles revendiquent une forte subjectivité, sans exigence de professionnalisme on est donc loin du simple avis de consommateur. Notons par ailleurs que si le cœur originel de la communauté est fait de lecteurs de littérature générale, celui-ci s'est étendu à des genres variés.

TABLEAU VOLUME DE CRITIQUES PAR CATÉGORIE ÉDITORIALE

Catégorie éditoriale	Volume de critiques
Romans policiers	209 618
Littérature jeunesse	205 061
Science-fiction	102 313
Bande dessinée	102 067
Sciences humaines	80 899
Fantasy	78 345

La modération est un enjeu important, en apparence, de ces pratiques de critiques mutualisées sur Internet. L'absence de barrières étant une condition *sine qua non* à la contribution, il est impossible de contrôler *ex ante* la qualité des critiques. Néanmoins, les contributions se font sous le régime, non pas de l'anonymat, mais du « pseudonymat ». Ainsi, si les internautes contribuent avec des identités fictives, ils recréent également un écosystème de réputation et de confiance qu'ils cherchent à maintenir dans la durée, à la fois en soignant leurs propres contributions et en relevant d'éventuels abus, construisant ainsi un système d'autogestion efficace. En outre, la nature même d'une communauté littéraire est moins sujette aux excès que l'on pourrait retrouver ailleurs sur Internet. Enfin il est assez aisé de dégager des constances dans les usages anormaux, et de construire des algorithmes pour les détecter. *De facto*, les très rares cas de modération concernent surtout des critiques artificiellement positives, rapidement identifiées par des comportements types : publication d'une unique critique très positive sur un titre, afflux

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

de critiques sur une courte période, lexique ou sémantique spécifique, pour n'en citer que quelques-uns.

De la mise en commun des contributions aux nouvelles formes de recommandation

Si la mutualisation des critiques permet un changement de degré avec un important volume de contributions, elle offre également pour d'autres types de contenus un véritable changement de nature. Les membres de Babelio sont par exemple invités à ranger leurs livres dans des étagères virtuelles en les indexant avec des « étiquettes » de classement, en toute liberté. Le lecteur peut ainsi classer un livre avec des mots-clés aussi divers que « space opera », « littérature argentine » ou « roman graphique ». Chaque contribution, prise isolément, est d'une valeur documentaire limitée car elle n'est pas soumise à des règles de classification ordonnées et structurées. Tel lecteur utilisera le terme « seconde guerre mondiale » là où un autre parlera de « guerre 39-45 », tel autre utilisera des mots-clés subjectifs comme « émouvant » ou personnels comme « emprunté ». Mais la mutualisation d'un grand volume de mots-clés permet de faire émerger une vraie valeur documentaire de classification.

FIGURE Nuage de mots-clés sur la bande dessinée *Ici*, de Richard McGuire



En effet, si ce qu'on appelle aussi folksonomie n'a pas la rigueur des taxinomies professionnelles, elle n'en a pas non plus la rigidité. Ainsi, les internautes utilisent un langage plus évolutif et dynamique, dans le vocabulaire propre aux lecteurs et contemporain de leurs usages. Ces données agrégées permettent finalement de dresser une très bonne carte d'identité

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

du livre et partant, de répondre à des requêtes précises, par exemple pour un lecteur cherchant un « roman graphique » sur « le temps qui passe ». Par ailleurs, ces métadonnées sont essentielles à la construction des moteurs de recommandation de lectures automatisés du type « Si vous avez aimé ce livre, nous vous suggérons également… ». Ces outils algorithmiques sont un champ de la recherche très dynamique, mais la vraie révolution de la discipline vient de l'accès à des volumes importants de métadonnées, notamment par la mutualisation des données des lecteurs. Dans le cas de Babelio, nous utilisons essentiellement deux logiques complémentaires : tout d'abord le filtrage dit collaboratif, qui tente de prédire les goûts de lecteurs en fonction des goûts de lecteurs similaires. Ensuite, le filtrage dit « sur le contenu », qui rapproche des livres à partir des informations descriptives. Par exemple, sur un titre comme *Le journal d'Anne Frank,* on recommandera des livres à la fois lus par la même typologie de lecteurs, et traitant de la déportation, sous la forme du témoignage. Ces outils offrent essentiellement l'avantage de permettre une suggestion instantanée de découverte, sur un très grand volume de titres.

Enfin, précisons qu'afin d'offrir l'information la plus complète possible sur chaque titre, Babelio réalise un travail d'agrégation de contenus professionnels. On retrouve notamment 50 000 chroniques de la presse générale et spécialisée issues d'une revue quotidienne de 45 sources. Mais également, une base de contenus multimédias : interviews d'auteurs, archives de l'Institut national de l'audiovisuel (INA) ou podcasts de France Culture, soit 60 000 enrichissements audios ou vidéos.

BABELTHÈQUE : L'INFORMATION MUTUALISÉE AU SERVICE DES BIBLIOTHÈQUES PUBLIQUES

UN BESOIN D'ENRICHISSEMENT ET DE MÉDIATION NUMÉRIQUE

Les mutations techniques et d'usage apportées par le Web collaboratif ont naturellement attiré l'attention d'acteurs qui y voyaient parfois une menace pour leur cœur de métier historique, parfois une opportunité de renouvellement. Les oppositions apparentes et très médiatisées sont légion, entre blogueurs et journalistes, encyclopédistes professionnels et contributeurs

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

de Wikipedia, critiques professionnels et amateurs. Les bibliothèques publiques ont de leur côté accueilli avec une certaine bienveillance cette mise en commun de l'information, mais ont parfois aussi témoigné d'expectatives en décalage avec les possibilités de ces nouveaux outils.

C'est à l'initiative de la médiathèque publique José Cabanis de Toulouse qu'a été créé en 2009 Babelthèque, un service qui permet d'enrichir les notices bibliographiques d'un catalogue, avec les contenus mutualisés par Babelio. Ce service est actuellement accessible dans une soixantaine de bibliothèques de lecture publique. La bibliothèque publique externalise la collecte et le traitement d'informations communautaires à Babelio, et bénéficie des données bibliographiques permettant de faciliter la découverte et la recommandation de livres parmi son propre fonds. Nous avions réalisé en 2015 une enquête auprès de 450 grands lecteurs portant sur leurs attentes relatives à la médiation numérique. Parmi les enseignements de cette étude, nous avions pu identifier le type d'informations attendues en priorité par les lecteurs lors de la consultation des catalogues de bibliothèques. Si la disponibilité du livre est l'information clé, des enrichissements facilitant la découverte sont réclamés, avec, parmi ceux proposés par Babelio : des mots-clés thématiques de recherche (demandés par 86 % des lecteurs), les dernières parutions (79 %), des critiques de lecteurs (78 %), des suggestions de lecture (76 %) ou encore des critiques de professionnels (65 %). Seule une initiative mutualisée permet de répondre à cette exigence élevée d'information exhaustive dans des catalogues de bibliothèques comptant plusieurs dizaines ou centaines de milliers de références.

VERS LA MISE EN VALEUR DES FONDS BIBLIOGRAPHIQUES ACCESSIBLES EN LIGNE

Le fonctionnement technique de Babelthèque est simple : un Webservice permet d'afficher dynamiquement sur la notice du livre dans un catalogue, tous les contenus pertinents de Babelio (critiques, extraits, notes, recommandations, multimédia, prix littéraires, etc.). L'intégration technique a été validée sur la quasi-totalité des fournisseurs (Orphée, Archimed, AFI, Bibliomondo, etc.), mais surtout, le développement technique du module pour Koha est une initiative commune de la Médiathèque intercommunale

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Istres Ouest Provence et du réseau des bibliothèques de Nîmes, mutualisant ainsi le coût informatique d'installation du service. Les contenus sont, le cas échéant, adaptés au fonds bibliographique de la bibliothèque concernée. Par exemple, les suggestions automatisées de lecture sont filtrées pour ne proposer que des titres présents dans le catalogue de la bibliothèque. Deux outils de mesure permettent de vérifier l'usage de ces enrichissements : le taux de recouvrement brut, qui mesure la proportion de notices du catalogue[1] pour lesquelles le fournisseur dispose de contenus enrichis (nombre d'ISBN enrichis/nombre d'ISBN au catalogue) : celui-ci s'établit par exemple à 58 % à la bibliothèque de Toulouse pour un fonds de plus de 200 000 références. Mais, fait intéressant, il n'était que de 15 % au lancement de Babelthèque en 2009. *De facto*, 4 fois plus de notices sont donc désormais enrichies, du fait de la croissance importante de l'activité de la communauté de lecteurs sur Babelio. En second lieu, le taux de recouvrement effectif rend compte de la proportion de notices consultées pour lesquelles nous disposons de contenus enrichis. On atteint alors un taux de 78 % pour la bibliothèque concernée : en effet les notices les plus consultées sont également celles avec le plus de contenus, il est donc normal que ce chiffre soit plus élevé que le taux brut.

FAUSSES PISTES ET MALENTENDUS : UNE DÉFINITION PAR LA NÉGATIVE

Il nous semble enfin important de déconstruire certains mythes qui sont parfois associés à ces services. Tout d'abord, Babelthèque n'est pas un outil de captation des contributions professionnelles. Si les contenus de professionnels sont labellisés et identifiés en tant que tels *via* la plateforme, l'outil n'a pas pour vocation à fédérer des avis de bibliothécaires ou à devenir un réservoir de données, mais bien de diffuser ce qui a déjà été mutualisé, hiérarchisé et traité au sein de Babelio.

Ensuite, Babelthèque n'est pas un outil d'animation des communautés locales de lecteurs au sein des bibliothèques. Derrière le mot d'ordre légitime qui réclamait la contribution des amateurs dans la prescription, on a

1. Voir sur le site < www.babeltheque.com >, rubrique Présentation détaillée du service, la diapositive n°3 dans la présentation slideshare.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

souvent cru qu'il suffisait de donner la parole aux internautes pour qu'ils la prennent. Et qu'il suffisait de mettre en place des outils technologiques de contribution pour que l'usage suive. Dans les faits, si nous proposons au sein de notre outil, des modules permettant l'ajout de critiques ou d'extraits de livres directement dans l'OPAC, ce dernier n'est pas un contexte naturel d'expression des usagers. Deux chiffres permettent d'illustrer ce diagnostic : près de 1 000 critiques ont été publiées par des usagers sur le catalogue de Toulouse en 6 ans. Cela représente un peu plus de 3 critiques par semaine. En comparaison, 5 970 critiques ont été publiées sur Babelio la semaine où cet article a été écrit, soit près de 2 000 fois plus ! Par ailleurs, sans pouvoir donner une évaluation de qualité objective, relevons simplement qu'en moyenne une critique ajoutée dans le catalogue fait 220 caractères, à comparer avec les 1 200 caractères moyens d'une critique sur Babelio. *De facto*, la mutualisation par les usagers ne peut se faire que dans des contextes d'usage spécifiques. Les usagers diffusent ici peu leurs contributions car la fonction principale d'un site web de bibliothèque est de proposer des informations préalables à l'emprunt car il n'existe pas de contexte social de gratification : les usagers n'ont pas de réputation à maintenir, pas de retours d'autres lecteurs sur leurs contributions, ni d'espace personnel d'expression.

Enfin, il nous semble que la mutualisation des contenus ne remet pas en cause le cœur de métier du bibliothécaire, mais qu'au contraire il l'élargit. Alors que le catalogage peut être externalisé *via* des initiatives collectives, rendant caduque la description de documents, répétée à l'identique dans de multiples établissements, alors que sont accessibles des bases de critiques et de contenus favorisant la recommandation et la découverte bibliographiques, il est important de redéfinir le métier de médiateur du livre. Une évolution certaine est que les bibliothécaires peuvent recréer des formes de médiation singulières, personnalisées et éditorialisées qui s'établissent en creux des services existants.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

PERSPECTIVES DE LA MUTUALISATION DES CONTENUS COMMUNAUTAIRES

La mise en commun sur Internet des données bibliographiques par les lecteurs n'est, en premier ressort, qu'une manière de rendre visible et de sauvegarder un mode de prescription traditionnel pour le livre : le bouche-à-oreille. Ce faisant, en se digitalisant, cette forme de médiation change à la fois d'échelle – avec des volumes très élevés de contenus disponibles – et de nature – avec la possibilité de construire de nouveaux outils de recommandation. La possibilité de rassembler les lecteurs autour d'un projet commun ne dépend néanmoins pas tant de la mise à disposition d'un outil technologique, que de la construction d'un contexte social spécifique où les intérêts personnels se rejoignent. Ce savoir collectif répond avant tout à une demande d'information sur des volumes de titres si importants qu'ils ne pourraient être traités par des moyens traditionnels. L'avenir de ce service s'inscrit dès lors dans une double tendance. La première, qui voit dans la mutualisation des établissements en réseaux une opportunité pour la mutualisation des contenus. L'accès aux enrichissements est en effet conditionné à des ressources dont ne disposent pas les établissements de petite taille, et la pertinence de ces fonctionnalités de découverte s'avère d'autant plus élevée que les catalogues sont profonds. La deuxième tendance tient à ce que la nature des contenus et des services de Babelthèque épouse les évolutions potentielles du réseau Babelio. On peut identifier trois types de développements prospectifs : de nouveaux services communautaires et de nouveaux supports (créations de communautés thématiques, outils d'interrogation d'experts par domaine, applications mobiles dédiées, etc.), davantage de données bibliographiques ou une meilleure structuration de celles-ci (classement en ontologies, analyse du corps du texte, base de données de lieux, personnages, styles littéraires, etc.) et enfin le progrès des technologies d'intelligence artificielle, qui permet d'imaginer la création à moyen terme d'agents virtuels ou de requêtes en langage naturel pour découvrir la richesse des fonds bibliographiques.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

PARTIE III

MUTUALISER EN COMMUNAUTÉ D'ACTEURS

1. LE RÉSEAU MUST : MUTUALISER DANS UNE DÉMARCHE D'INTELLIGENCE COLLECTIVE
par Stéphane Chevalier

2. MUTUALISER LE SIGB : L'EXPÉRIENCE KOHA
par Pascale Nalon

3. MUTUALISATION DES PRATIQUES PÉDAGOGIQUES EN MILIEU UNIVERSITAIRE. LA FORMATION DES DOCTORANTS ET DES ENSEIGNANTS-CHERCHEURS
par Catherine Bertignac

4. CONSTRUIRE DES SERVICES AVEC ET POUR LA RECHERCHE : LE PROJET DRIS
par Élise Chapoy et Catherine Valais

5. CANDIDE, UN CHAUDRON, UN PRÉ ET UN VIVIER : UN NOUVEAU RÉSEAU SOCIAL PROFESSIONNEL
par Marie-Christine Jacquinet

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

1

LE RÉSEAU MUST : MUTUALISER DANS UNE DÉMARCHE D'INTELLIGENCE COLLECTIVE

par Stéphane Chevalier

Must est un réseau national de professionnels de l'information et de la documentation œuvrant dans le champ des musées, du patrimoine et de la culture scientifiques techniques et industriels[1]. Créé en 2008, à l'initiative d'une poignée de professionnels désireux de *travailler ensemble pour travailler mieux*, le réseau Must s'est construit dans une démarche collaborative et respectueuse de la diversité de ses membres. Confronté à la nécessité de légitimer son action, il est devenu par la suite, sous l'impulsion de l'Office de coopération et d'information muséales (Ocim), un réseau institutionnel regroupant près de 250 membres dont 8 au sein de son comité de pilotage[2].

Comme tous les réseaux, Must s'inscrit dans une logique de mutualisation. Dans un champ de la culture frappé de plein fouet par les difficultés budgétaires, la perspective d'une mutualisation dans son acception strictement rationnelle et économique, *faire autant avec moins de ressources*, aurait pu prévaloir à la construction du réseau. Pourtant, même si l'argument économique n'est pas écarté, la mutualisation au sein de Must revêt d'autres aspects. En suivant comme modèle de référence l'intelligence collective, dont l'un des principes veut que « la valeur du tout est supérieure au simple cumul des contributions individuelles »[3], la mutualisation est perçue comme une nécessité déontologique devant aboutir à la mise en place d'une dynamique de co-construction et d'expertise commune pour *faire plus avec autant de ressources*.

1. Stéphane Chevalier, « Must : genèse d'un réseau de professionnels au service des professionnels », in Stéphane Chevalier (dir.), *Musées, centres de sciences & réseaux documentaires : s'organiser et produire*, Dijon, OCIM / EUD, 2016 (coll. « Les dossiers de l'Ocim »).
2. Comité de pilotage du réseau Must : musée des Arts et Métiers, Institut national du patrimoine, service des Musées de France, Forum départemental des sciences, muséum de Toulouse, Musée national de l'éducation, Universcience et Ocim.
3. Catherine Baude, Florence Bardet, Stéphane Marguerin, « Mutualiser : pourquoi ? Les objectifs », *I2D – Information, données & documents*, 2015, n°3, pp. 30-31. [En ligne] : < www.cairn.info/revue-i2d-information-donnee-et-documents-2015-3-page30.htm >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

En s'appuyant sur l'expérience du réseau Must, et sans prétention d'exhaustivité, cette contribution s'efforcera de proposer des réponses à certains questionnements clés inhérents à la mise en place de pratiques de mutualisation au sein d'un réseau national : comment créer les conditions d'une mutualisation réussie ? Comment s'organiser pour créer puis pérenniser un dispositif de mutualisation ? Quels facteurs faut-il prendre en compte pour garantir la réussite du *travailler ensemble* et du *mettre en commun* ? Comment peut se concrétiser une mutualisation pour *faire plus avec autant* ?

Créer les conditions de la mutualisation

L'humain et la confiance avant tout

Lorsque Must s'est constitué, il a fallu trouver une articulation entre la mise en place de règles implicites basées sur des valeurs humaines fortes (transparence, ouverture d'esprit, etc.), et la mise en place plus fonctionnelle de règles explicites liées à l'organisation du groupe constitué (conventionnement et charte). Cet équilibre a nécessité un important travail d'animation, de coordination et de médiation au quotidien mais a permis au fil du temps d'instaurer de la confiance, facteur clé de succès pour travailler en réseau et envisager des processus de mutualisation. Cette confiance a engendré un sentiment de bien-être individuel et collectif favorisant l'expression et l'implication de chacun, faisant ainsi entrer le réseau dans une réelle démarche collaborative. Ne l'oublions pas : un réseau, c'est avant tout des hommes et des femmes[4].

Se donner le temps

Apprendre à *travailler ensemble* demande du temps. Pourtant, les institutions, soumises à des impératifs stratégiques et économiques, ne laissent que très peu de temps pour créer les conditions propices à la mise en place d'initiatives de co-construction et de mutualisation. Il est donc impératif de savoir articuler au mieux les temps *humain* et *institutionnel*. Pour y

4. Nathalie Berriau, « Fonctionnement d'un réseau : retour d'expérience », in Stéphane Chevalier (dir.), *Musées, centres de sciences & réseaux documentaires : s'organiser et produire*, *op. cit*.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

parvenir, le mieux est probablement de donner une longueur d'avance au temps *humain*. Les 18 premiers mois d'existence du réseau Must ont été placés sous le signe des échanges, de la convivialité et de la découverte mutuelle. Bien que non productive du point de vue des réalisations, cette période informelle a permis de créer de la cohésion et un état d'esprit propice au développement d'un futur réseau national. Pour se faire, les membres ont travaillé en *sous-marin*, acceptant de dégager du temps pour cette initiative qui, bien qu'effectuée en toute transparence, ne bénéficiait pas encore d'une reconnaissance institutionnelle.

PROCÉDER PAR INDUCTION

Par définition, induction et déduction désignent deux procédures de raisonnements différents[5]. Si la déduction correspond au processus qui permet de conclure une affirmation à partir d'hypothèses, l'induction permet de partir de faits observés, de cas singuliers et de situations de terrains pour penser un cadre plus général. C'est cette logique qui a prévalu à la constitution de Must : une volonté des professionnels de s'appuyer sur leurs vécus et leurs expériences pour élaborer un projet collectif plus général. En partant de la base, du quotidien, les professionnels du réseau se sont forgé une volonté commune de faire face à des situations réelles et concrètes. En procédant ainsi, de manière pragmatique, l'idée de travailler ensemble et de mutualiser prend tout sens.

EXPLICITER LE DÉNOMINATEUR COMMUN

Collaborer et mettre en place un travail en réseau entre professionnels au sein d'un même champ d'activité est souvent perçu comme une initiative rationnelle et pertinente. Pourtant, quand il faut énoncer concrètement l'intérêt et les objectifs d'un projet collectif, nous remarquons rapidement que tout le monde ne parle pas le même langage. Ressentir l'évidence est une chose, l'expliciter en est une autre. Pour passer de l'un à l'autre, les membres du réseau Must ont initié une démarche d'observation collective dont l'objectif était de répondre à des questions en apparence simples :

5. Olivier Martin, « Induction-déduction », in Serge Paugam (dir.), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, 2010 (coll. « Que sais-je ? »).

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

dans quels contextes évoluons-nous ? Qui sommes-nous, institutionnellement et professionnellement ? Pour quels publics travaillons-nous ? Comment travaillons-nous, et pourquoi ? Quelle valeur ajoutée un travail en réseau pourrait-il apporter ? Pour répondre à ces questions, il a été nécessaire d'établir un langage commun, ce qui a impliqué un important travail de définition. Une fois cette étape fondatrice franchie, tout s'est décanté. L'observation collective a abouti à la réalisation d'un document synthétisant le dénominateur commun et spécifiant l'objet et les objectifs du travail en réseau. Les processus de mutualisation pouvaient débuter.

MUTUALISER EN RÉSEAU, COMMENT S'ORGANISER ?

UNE ANIMATION FORTE

Dans le cadre d'un réseau national, comme Must, la fonction animation se doit d'être forte et incarnée par un animateur, ne serait-ce que pour la représentation politique. Il n'y a bien évidemment pas de modèle prédéfini caractérisant une bonne animation, mais la littérature existante présente l'avantage de donner des clés pour se questionner sur les différents styles pouvant être adoptés. L'animation est une compétence pouvant se travailler et se peaufiner. Animer, c'est tour à tour endosser les rôles de coordinateur, révélateur, médiateur, relais, représentant et moteur. Animer, c'est également fédérer les parties prenantes autour d'objectifs communs, impulser une dynamique de travail, créer un esprit de corps, assurer la cohésion du groupe et mettre en place les conditions pour développer des valeurs et une culture commune. Pour que tout cela fonctionne, l'animateur doit obligatoirement être légitimé par le groupe dans ses prérogatives.

UN APPUI INSTITUTIONNEL INDISPENSABLE

La mise en place d'un réseau national ne peut pas s'envisager sans un appui institutionnel adapté. Vouloir *travailler ensemble* ne suffit pas, il faut pouvoir le faire. Si le facteur humain est primordial pour la réussite d'un réseau, l'implication institutionnelle l'est tout autant, surtout si l'un des objectifs est de mettre en place des processus de mutualisation qui impacteront inévitablement les stratégies des différentes parties prenantes.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

L'appui institutionnel permet au réseau de se développer en se basant sur un modèle économique viable, condition *sine qua non* à la pérennisation des activités. Cet appui passe par la mise à disposition des ressources nécessaires à son bon fonctionnement (humaines, matérielles, financières et en temps)[6]. Dans le cadre du réseau Must, chaque institution membre s'est engagée, en signant une convention de partenariat, à dégager du temps à ses équipes et à fournir au cas par cas les budgets nécessaires pour la bonne avancée des travaux. Toutefois, le socle du modèle économique repose principalement sur une institution porteuse, l'Ocim, qui, pour répondre à sa mission de centre de ressources national finance la majeure partie des coûts de fonctionnement, notamment en ce qui concerne l'animation et le portage de projets. Cela démontre l'importance d'avoir une structure pilote sur laquelle le réseau peut s'appuyer, et interroge également sur la viabilité du modèle sur le long terme.
L'appui institutionnel passe également par l'objectivation et la légitimation du travail réalisé collectivement au sein de chaque structure. Concrètement, la réussite du *travailler ensemble* est conditionnée par la compréhension, l'acceptation et l'intégration de la stratégie réseau au sein de la stratégie générale de chaque institution.

DES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT EXPLICITES ET ACCEPTÉES

Un réseau qui souhaite porter des projets de mutualisation doit se doter d'un ensemble de règles de fonctionnement explicites et collectivement acceptées. Ces règles permettent au groupe de fonctionner, servent de référence en cas de désaccord, mais surtout participent indirectement à la cohésion du groupe. Ces règles doivent être univoques, applicatives et cohérentes avec les objectifs portés en commun. Concrètement, elles doivent apporter un cadre à des aspects aussi divers que les droits et devoirs de chacun, les processus décisionnels, la propriété intellectuelle, mais également à l'organisation du travail dans sa globalité. Dans le cadre des travaux menés par Must, l'ensemble des règles de fonctionnement

6. Marie Deniau, *Étude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel, Rapport définitif*, Paris, Département des études de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture et de la Communication, 16 juillet 2014.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

ont été compilées au sein de deux documents de référence : la charte qui regroupe des règles d'ordre déontologique, et la convention qui rassemble des règles d'ordre plus contractuel.

UNE ORGANISATION DU TRAVAIL ADAPTÉE AUX OBJECTIFS

Must s'est développé en s'appuyant sur les principes du travail collaboratif et des modes d'organisation qui en découlent. Le travail collaboratif ne relève pas d'une répartition *a priori* des rôles. La collaboration s'entend en fait par une situation de travail collectif où les tâches et objectifs sont communs. Tous les membres du groupe travaillent sur les mêmes points, partageant ainsi collectivement la responsabilité. Cette volonté de travailler de manière horizontale, comme le conceptualise le libertarien Eric S. Raymond[7] avec son organisation dite *bazar*, rencontre toutefois certaines limites. La vérité du quotidien impose inévitablement d'instaurer une part de verticalité dans l'organisation du travail et ses circuits de décision. Le fonctionnement en mode projet, qui constitue aussi une composante du réseau Must, n'est pas sans convoquer à son tour l'arbitrage décisionnel. Cette organisation verticale repose néanmoins sur les compétences plutôt que sur le grade. Au final, l'objectif est de multiplier les interactions autour d'objectifs partagés pour construire des connaissances. La mutualisation dans son acception *intelligence collective* prend ici tout son sens : chacun apporte une pierre à l'édifice, suggère des modifications sur le travail de l'autre, explique son point de vue et contribue ainsi à l'élaboration d'un travail inattendu, voire innovant.

Ce mode de travail collectif engage une communication régulière entre les membres du groupe et une connaissance précise de la progression de l'action collective. Il est donc nécessaire de prévoir des temps et des espaces de travail adaptés. Même si l'organisation du travail a bien évolué grâce au développement des technologies numériques, réduisant les distances et instaurant de nouveaux *temps réels*[8], le maintien de sessions de travail en présentiel reste indispensable. Ces temps de rencontre *en*

7. *La cathédrale et le bazar* est un essai, paru en 1999, de Eric S. Raymond, cocréateur du terme *open source*. [En ligne] : < https://framasoft.org/IMG/cathedrale-bazar.pdf >.
8. Yannick Lejeune (dir.), *TIC 2013, les nouveaux temps réels : société, entreprises, individus, comment les TIC changent notre rapport au temps*, Limoges, FYP, 2012 (coll. Innovation).

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

pointillé peuvent ensuite être complétés par un travail *en continu* avec la mise en place d'outils numériques de travail collaboratif. Bien utilisé, ce type de plate-forme favorise la mutualisation, l'organisation logistique, la fluidité des échanges d'informations, l'animation et la coordination.

FAIRE PLUS AVEC AUTANT : DEUX EXEMPLES DE MUTUALISATION AU SEIN DU RÉSEAU MUST

LA FABRIQUE NUMÉRIQUE : UN LABORATOIRE POUR MUTUALISER L'EXPERTISE

Must est un réseau national dont les membres sont géographiquement éclatés sur les territoires. Si la volonté de travailler en présentiel reste une priorité, le quotidien passe par un travail à distance. Dans le cadre de sa démarche de mutualisation de l'expertise, Must a donc mis en place une plate-forme numérique d'échanges appelée *Fabrique numérique*. Elle a été développée à partir d'une solution *open source* et gratuite – *Agora Project* – qui compile tous les outils organisationnels permettant de faciliter un travail en réseau. Cette solution offre également tous les outils pour développer un réseau social professionnel en ligne indispensable pour créer les conditions de l'échange, du partage, de la co-construction et de la mutualisation. Les membres ont notamment la possibilité d'interagir *via* un système simple, mais efficace, de forums, partageant leurs questionnements, leurs pratiques, leurs expériences et leurs réflexions en s'enrichissant mutuellement des commentaires et des réponses des autres membres. Notons que l'accès privatif à la plate-forme *via* un système de login et de mot de passe offre une plus grande liberté d'expression aux membres, qui n'hésite pas à partager leurs difficultés. Notons également qu'une animation au quotidien de cette plate-forme est indispensable pour la faire vivre.
La *Fabrique numérique* est également un espace permettant de rassembler et mutualiser les compétences des membres au service des projets portés par le collectif : construire une interface de recherche fédérée[9], préparer

9. Le réseau Must a développé une interface documentaire de recherche fédérée dans le cadre du projet ESTIM lauréat des investissements d'avenir. [En ligne] : < http://www.estim-science.fr/ >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

une journée professionnelle thématique, organiser une veille partagée, rédiger une publication collective, façonner divers outils de communication ou utiliser les réseaux sociaux.

UN PREMIER PAS VERS LA VEILLE MUTUALISÉE

La première problématique qui a émergé des échanges entre les membres du réseau Must a été la question de la veille. Conscients de la nécessité de collecter les informations stratégiques pour le bon développement de leurs activités malgré un système de contraintes très fort (manque de temps, compétences à actualiser, etc.), les membres ont vu dans le fonctionnement en réseau une opportunité de rationaliser cette activité en la mutualisant.
Pour étudier la faisabilité d'une telle démarche, un questionnaire a été mis en place. Son objectif était d'une part de recueillir les attentes des membres du réseau en termes de veille, et d'autre part d'évaluer l'implication que chacun pourrait mettre au service du collectif sur ce projet. Le choix a ensuite été fait de travailler sur une problématique transversale « la veille sur la veille ». Une dynamique *projet*, mêlant travail en présentiel et travail sur la *Fabrique numérique*, a été mise en place. Étape par étape (analyse des besoins, analyse de l'existant, *sourcing*, définition des mots-clés, etc.) les membres ont co-construit un dispositif de « veille sur la veille ». De manière opérationnelle, le choix a été fait de créer un réservoir commun d'informations qui s'appuie sur le logiciel *Inoreader*[10] et sur les services IFTTT[11]. La procédure de veille est en grande partie automatisée, mais elle requiert tout de même un minimum de modération, qui est assurée par un groupe projet.
Ce retour d'expérience sur la mise en place de pratiques de mutualisation, en s'appuyant sur les principes de l'intelligence collective, permet de dégager des éléments de méthodologie facilement transposables à la mise en place de démarches similaires dans d'autres contextes. Si chaque situation est spécifique, les points clés abordés dans cette contribution doivent faire systématiquement l'objet d'une attention particulière. La mutualisation est

10. Inoreader est un agrégateur qui permet la mise en place de traitements avancés autour des flux RSS.
11. Le service IFTTT "If This Then That" (Si Ceci Alors Cela) constitue une sorte d'assistant pour automatiser diverses tâches quotidiennes entre différents services web, applications mobiles, et objets connectés.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

une véritable opportunité mais elle ne s'improvise pas. Les professionnels désireux de *travailler ensemble* et de *mettre en commun* au service des publics doivent composer avec une multitude de facteurs dont la majorité est difficilement maîtrisable ; c'est pourquoi ils doivent créer les conditions adéquates pour se donner toutes les chances de réussir.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

2

MUTUALISER LE SIGB : L'EXPÉRIENCE KOHA

par
Pascale Nalon

La convergence des pratiques de coopération à l'œuvre dans les bibliothèques et des valeurs de partage du monde du logiciel libre peut être vue comme une évidence, et cette évidence s'applique à des réalités dont la mise en œuvre peut prendre des aspects variés. Cette contribution en décrira un certain nombre.

LES LOGICIELS LIBRES ET LES BIBLIOTHÈQUES : DES VALEURS COMMUNES

Pour reprendre la définition de la Free Software Foundation, « logiciel libre » désigne les logiciels qui respectent la liberté des utilisateurs. « En gros, cela veut dire que les utilisateurs ont la liberté d'exécuter, copier, distribuer, étudier, modifier et améliorer ces logiciels »[1], ce qui encourage les pratiques de coopération et d'échange au sein de « communautés » de développeurs et d'utilisateurs.

TABLEAU 1 DE LA BIBLIOTHÉCONOMIE AUX LOGICIELS LIBRES : LES 5 LOIS

S. R. Ranganathan (1931)	Mentor Cana (2003)
Les livres sont faits pour être lus.	Les logiciels sont faits pour être utilisés.
À chaque lecteur son livre.	À chaque utilisateur, son logiciel.
À chaque livre son lecteur.	À chaque logiciel, son utilisateur.
Épargnons le temps du lecteur.	Épargnons le temps de l'utilisateur.
Une bibliothèque est un organisme en constante évolution.	Une bibliothèque de logiciels est un organisme en développement.

1. Système d'exploitation GNU : < https://www.gnu.org/philosophy/free-sw.fr.html >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Dans le monde des bibliothèques, S. R. Ranganathan[2], bibliothécaire indien, est célèbre pour avoir énoncé, en 1931, cinq lois aujourd'hui rattachées à son nom, et que Mentor Cana a transposées au monde du logiciel libre.

Les bibliothèques vont, à partir de 1999, mettre en pratique ces principes en participant à la création puis au développement du premier SIGB libre, Koha.

KOHA, ÉMERGENCE D'UNE COMMUNAUTÉ

Koha est un SIGB développé fin 1999, par la société néo-zélandaise Katipo, à l'initiative d'un réseau de bibliothèques rurales, dont le système propriétaire risquait de ne pas passer l'an 2000.

ÉMERGENCE D'UNE COMMUNAUTÉ

Le code fut déposé en *open source* sur le site de gestion de développement < https://sourceforge.net/> le 21 décembre 2000, 16 jours plus tard le premier *commit*[3] extérieur est fait : c'est le point de départ de la communauté Koha. Dans cette communauté[4], le travail de développement, de signalement des bugs, de correction, de traduction et de documentation, mais aussi d'installation et de formation se partage entre contributeurs bénévoles ou participant dans un cadre professionnel (par exemple un bibliothécaire) et contributeurs tiers rétribués par les établissements demandeurs, appartenant à une entreprise de type société de services en logiciel libre (SSLL)[5].

2. Marie-France Blanquet, « Un visionnaire venu des Indes », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2012, n° 1. [En ligne] : < http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-01-0012-002 >.
3. Fait d'enregistrer dans un outil de gestion de versions une nouvelle version d'un ensemble de fichiers. Cet ensemble peut ne receler qu'un seul fichier. Dans la plupart des cas, il s'agit de modules de code source ou de documentation, au sein desquels un participant au projet (dit *committer*) enregistre ses modifications au moyen d'un *commit*. Par extension, cela désigne également le résultat de cette action.
4. Nombre de *commits* dans le dépôt Koha, par mois depuis 2000 : < http://git.koha-community.org/stats/koha-master/activity.html >.
5. Une société de services en logiciels libres est une société de services en ingénierie informatique (SSII) spécialisée dans la réalisation de projets informatiques basés sur des logiciels libres ou logiciels *Open Source*. À la différence des SSII classiques, ces entreprises proposent des prestations (conseil, assistance, formation, intégration, développement) développées exclusivement avec des composants logiciels libres.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

PRÉÉMINENCE DES OUTILS COMMUNAUTAIRES EN LIGNE

Les premiers outils de partage sont mis en place dès le départ : site web, liste de discussion, gestionnaire de code, ils ne feront que se multiplier et s'affiner.

Parallèlement, une structure informelle émerge, basée sur la cooptation, répartissant les rôles de responsabilité, afin d'optimiser le travail des contributeurs répartis dès le départ dans le monde entier.

En 2015, la communauté se dote d'un International Koha Fund Committee destiné à récolter des fonds pour le financement de projets trop coûteux pour être pris en charge à une échelle locale ou concernant autre chose que de simples fonctionnalités.

UN OUTIL INTERNATIONAL ET MATURE

Koha, au départ assez basique et orienté vers la lecture publique, répond aujourd'hui aux standards internationaux de la profession grâce au travail partagé de nombreux développeurs, testeurs, traducteurs ou simples utilisateurs rapportant des bugs ou proposant et finançant des améliorations.

Avec plus de 30 traductions complètes pour l'OPAC et 70 moins abouties, Koha a été adopté par au moins 3 500 bibliothèques[6] dans le monde entier et la France est assez bien représentée.

LA SITUATION FRANÇAISE

En France, les premières installations ont lieu en 2003. Aujourd'hui, plus d'une centaine d'établissements l'utilisent et trois SSLL proposent leurs services et leur offre de prestations, tout en participant activement à la communauté.

La communauté française est structurée au sein de l'association KohaLa, depuis 2007, et a su développer ses propres outils et pratiques de coopération.

6. Map of libraries : < http://www.librarytechnology.org/map.pl?ILS=Koha >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

TABLEAU 2 KOHA : LES OUTILS DE LA COOPÉRATION COMMUNAUTAIRE

Type d'outils	International / francophone
Dépôt du code et gestion des versions	< http://git.koha-community.org/gitweb/ >
Signalement des bugs	< https://bugs.koha-community.org/bugzilla3/ >
Plate-forme de traduction	< http://translate.koha-community.org/ >
Site web	< https://koha-community.org/ >
Wiki	< https://wiki.koha-community.org/wiki/Main_Page >
Documentation	< https://koha-community.org/documentation/ >
Listes de discussion	< https://koha-community.org/support/koha-mailing-lists/infos-subscribe[@]koha-fr.org >
Rencontre annuelle	< https://koha-community.org/kohacon/ > `
	< http://koha-fr.org/content/symposium >
Messagerie instantanée (*chat*)	< http://irc.koha-community.org/koha/ >
	< http://webchat.freenode.net/ >
Réunion de développement	Hackfest : 1 fois par an, en France

La mutualisation au sein de la communauté nationale ou internationale n'est pas la seule possibilité de travail coopératif autour de Koha, celui-ci peut se faire à d'autres échelles et avec des objectifs plus resserrés.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Mutualisation ponctuelle autour d'un développement

Deux établissements souhaitent faire réaliser un même développement : ils peuvent en mutualiser les différentes étapes, de la conception au déploiement. Nous prendrons les exemples des bibliothèques de Nîmes et de la Médiathèque intercommunale Istres Ouest Provence (MIOP) d'une part et du SCD de Limoges et la Bibliothèque francophone multimédia (Bfm) d'autre part. Toutes ont fait indépendamment le choix de Koha et se sont engagées dans la contribution au développement de Koha.

L'implémentation du webservice Babelthèque

Pour le projet MIOP/Carré d'Art, concernant l'intégration du Webservice Babelthèque[7] dans l'interface Koha, la mise au point du projet est faite entre mai et octobre 2011 pour une ouverture effective du service à mi-janvier 2012.

La conduite de projet collaborative est partagée entre deux maîtres d'ouvrage : Ouest Provence/Nîmes et la réalisation commune à deux maîtres d'œuvre : Babelio/Biblibre.

Après deux réunions entre les chefs de projet, ayant permis une expression fine des besoins et une réunion avec les acteurs sur la faisabilité du projet, le cahier des charges est rédigé collaborativement, puis un devis demandé. Une prestation de développement est commandée, sous forme d'un bordereau des prix unitaires (BPU), par chacun des partenaires, pour moitié du montant total. Après implémentation locale, en janvier 2012, le Webservice est rendu disponible dans la version communautaire 3.8, en avril 2012.

Coopération croisée à Limoges

Pour les bibliothèques de Limoges, les conditions de départ ont été la simultanéité du déploiement de Koha, les mêmes choix techniques (SolR)[8] et une même version. Un accord s'est fait sur deux développements portant sur la structuration des rapports et l'amélioration de la gestion des

7. Outil d'enrichissement des OPAC commercialisé par la société Babelio : < http://www.babeltheque.com/ >.
8. < https://lucene.apache.org/solr/ >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

périodiques. Les spécifications d'un développement sont écrites par l'un et revues par l'autre, avec une clause sur le déploiement des développements dans les deux établissements et leur intégration dans une version communautaire. Après une première évaluation, un devis est demandé pour chacun des développements et un bon de commande émis par chacun des établissements.
Le reversement ne se fera pas, la branche SolR n'ayant pas été intégrée dans la version communautaire.
La collaboration ne s'est pas poursuivie par la suite, de nombreux changements de personnel ayant affecté les responsables du SIGB dans les deux établissements.

Les conditions du partage

Dans ces deux exemples, on peut noter l'importance d'avoir une version identique et un prestataire commun, le même intérêt pour les développements envisagés. L'entente et une relation horizontale entre les partenaires sont également des éléments favorables.
Il faut aussi souligner la nécessité de la clause sur le reversement dans une version communautaire, seule garantie que le travail financé bénéficiera au plus grand nombre d'utilisateurs.
Afin de favoriser ces coopérations inter-établissement, l'association KohaLa a mis en place depuis 2016 une plate-forme de partage de développement : < http://koha-fr.org/content/que-voudriez-vous-en-plus-pour-koha >.
Ce travail collaboratif peut toutefois débuter bien en amont et se mettre en place dès la phase de réflexion sur une réinformatisation.

Se regrouper pour préparer une réinformatisation

C'est ce qu'a fait un groupe rhône-alpin de bibliothèques de l'enseignement supérieur.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

UN GROUPE INFORMEL

Fin 2005, ce groupe se réunit afin d'étudier l'évolution des SIGB libres, d'observer leur utilisation dans un contexte universitaire et de mener des tests techniques et comparatifs ; à moyen terme le but était d'écrire des spécifications en vue d'une réinformatisation avec un SIGB libre.
Des outils sont mis en place pour mutualiser les ressources techniques et humaines et faciliter la coordination du groupe : une liste de discussion privée, un site web public enrichi par l'ensemble du groupe.
Après une étude comparative des SIGB libres disponibles, Koha fut identifié comme le plus à même de répondre aux besoins de ces établissements, après quelques développements.

UN GROUPE RESSERRÉ ET PLUS IMPLIQUÉ

Pour l'étape suivante, une charte d'adhésion fut mise en place, ce qui renforçait la cohésion et l'homogénéité en insistant sur la nécessité de partager l'expertise acquise dans la connaissance de Koha avec des objectifs concrets et un investissement effectif.
Les résultats les plus significatifs furent rendus publics sur le site web et en 2008, un atelier de 2 jours fut organisé dans le cadre du symposium accueilli par Lyon 2, afin d'échanger avec d'autres acteurs.

LA PHASE DE RÉINFORMATISATION

Fin 2008, trois universités (Lyon 2, Lyon 3 et Jean Monet de Saint-Étienne) se trouvaient confrontées à une échéance concernant leur réinformatisation et prenaient la décision de déployer Koha : chaque établissement mena alors séparément son propre projet.
Parallèlement, chacun des trois établissements, sur la base des spécifications définies collectivement, fut chargé de rédiger le cahier des charges d'un des développements identifiés comme nécessaires à la mise en production et de le financer.
Les développements réalisés, chacun mena les tests sur une version identique, les valida, les mettant à disposition du groupe, puis chacun bénéficia des développements des autres.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

La version choisie de Koha ne permit pas le reversement rapide de ces développements dans la version communautaire et par la suite, la gestion de Koha fut propre à chaque établissement, en raison de choix techniques différents, mais une bonne connaissance mutuelle des acteurs locaux autour de Koha demeure, pouvant être une ressource pour une aide éventuelle ou d'autres projets en commun.
À travers les exemples précédents, nous avons pu voir que si dans la communauté, les outils de communication et de partage en ligne sont essentiels à la dynamique du projet Koha, dans les coopérations entre établissements il s'agit plus de trouver des intérêts communs, d'établir un fonctionnement horizontal et de travailler sur les mêmes bases.

MUTUALISER LE SIGB AU SEIN D'UN RÉSEAU

Dans le cadre d'un réseau de bibliothèque, la mutualisation du SIGB coule de source, on peut toutefois souligner que pour un fonctionnement optimal, certaines conditions doivent être réunies.

ARCHIRÈS, UN RÉSEAU INFORMEL

L'exemple du réseau informel ArchiRès, comprenant aujourd'hui 20 écoles nationales supérieures d'architecture et de paysage (ENSA) françaises et francophones et quelques écoles étrangères, nous montre toute l'importance de la structuration.
Ce réseau a mis en place plusieurs pratiques coopératives, y compris la mise en ligne des mémoires d'étudiants.

une réinformatisation partagée

En 2010, alors que les bibliothèques du réseau s'inquiètent de l'avenir de leurs catalogues respectifs et de la base de données partagée, elles obtiennent un audit, qui propose la mise en place mutualisée de trois outils : un catalogue, un système de gestion électronique des documents (GED) et un portail unique.
Le choix de Koha et d'une architecture basée sur des logiciels libres est fait, un marché est lancé, remporté en 2012 par la société BibLibre,

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

aboutissant à la mise en ligne du catalogue commun de 390 000 notices en septembre 2014.
Le comité de pilotage mis en place au début du projet est pérennisé afin de dégager des orientations et valider les évolutions, qui seront mises en œuvre par un coordinateur encore à nommer par le ministère.
L'étape suivante, par la reconnaissance d'une entité encore à définir, permettra de stabiliser l'architecture technique, financière et humaine du réseau.

Les inconvénients d'un réseau informel

L'absence de structure fédératrice rend les choses un peu plus difficiles, car le cadre mutualisé n'est pas assez visible par tous, et la perte de reconnaissance des engagements ou des décisions est notable ; l'administrateur n'est pas toujours bien identifié comme référent rendant la mise sur pied d'un groupe moteur pour la formation complexe et engendrant parfois des difficultés d'utilisation au quotidien.
Cela n'empêche toutefois pas la mise sur pied de chantiers collaboratifs autour des données ou des pratiques de catalogage et les remontées du terrain vont permettre une amélioration du service rendu aux utilisateurs.
Pour le fonctionnement en réseau, on soulignera l'importance de la structuration qui favorisera la pérennité, la stabilité, la fluidité et la communication interne facilitant la participation et l'implication des utilisateurs professionnels.

Le réseau du Syndicat d'agglomération nouvelle (SAN) Ouest Provence (MIOP)

On peut citer l'exemple de la MIOP, qui s'appuyant sur un réseau bien structuré, a mis en place un système de référent SIGB dans chacun des établissements du réseau.
Ce référent capable de tester Koha et d'assister ses collègues dans leur utilisation du SIGB, a été formé à l'utilisation de l'outil de signalement

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

« Mantis »[9] et participe donc activement à l'évolution de son outil de travail, fait le lien entre l'utilisateur professionnel et le chef de projet.

Pour conclure et élargir notre propos, nous attirerons l'attention sur le fait que la logique qui conduit au choix d'un SIGB libre établissant un rapport différent entre le client-utilisateur et son prestataire de maintenance, relève plus de la co-construction et que ce positionnement nouveau participe de l'évolution du métier.

En effet, la culture informatique est assez peu développée chez les bibliothécaires, bien que l'informatique soit au cœur de la fonction documentaire depuis longtemps. Sans faire nécessairement des bibliothécaires des spécialistes, il est aujourd'hui indispensable de s'ouvrir à cette connaissance, non seulement pour acquérir une expertise mais aussi pour pouvoir participer activement aux choix stratégiques de l'établissement.

Le choix d'une solution libre et évolutive comme Koha, inscrit le projet informatique dans la durée. Il nécessite une communication active, donnant la possibilité aux utilisateurs de participer aux évolutions du logiciel et d'en comprendre les enjeux.

Surtout, le projet s'inscrit dans une démarche d'échange et de mutualisation : la bibliothèque ne peut plus vivre seule, elle doit collaborer, partager ses ressources, mutualiser ses moyens, se constituer en réseau et de ce point de vue, le choix de Koha se fond dans ce mouvement plus général.

En résumé, plus qu'une option technologique ou financière pour l'établissement, le logiciel libre et collaboratif est porteur d'une culture qui peut faire bouger les schémas organisationnels en renforçant le capital humain de la bibliothèque, en élevant le niveau de qualification de son personnel, et sa capacité d'adaptation aux évolutions du métier.

9. < https://www.mantisbt.org/ >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

3

MUTUALISATION DES PRATIQUES PÉDAGOGIQUES EN MILIEU UNIVERSITAIRE. LA FORMATION DES DOCTORANTS ET DES ENSEIGNANTS-CHERCHEURS

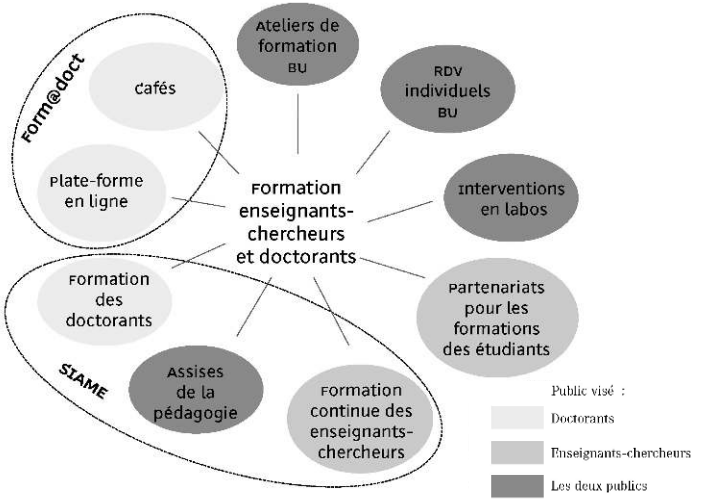
par Catherine Bertignac[1]

La formation des doctorants et des enseignants-chercheurs à la maîtrise de l'information scientifique et technique (IST) fait partie des missions essentielles des bibliothèques universitaires[2]. À l'université de Bretagne occidentale (UBO), elle s'organise sous forme d'ateliers, de rendez-vous individuels ou de réunions d'information au sein des unités de recherche. À ces publics très mobiles, peu disponibles, il est nécessaire d'offrir un large éventail de possibilités de formation. Ainsi, la bibliothèque s'est tournée localement vers le service d'ingénierie, d'appui et de médiatisation pour l'enseignement (SIAME) pour intégrer des sessions dans le programme du service de formation continue des enseignants. Elle a saisi également l'opportunité de la création du Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) « Université européenne de Bretagne » (UEB) pour porter un projet collaboratif des professionnels de l'IST pour la formation des doctorants, connu sous le nom de Form@doct. La mutualisation est coopérative dans le premier cas, avec un fractionnement et une distribution des tâches entre les deux partenaires universitaires ; elle est collaborative dans le second cas, avec une place très importante réservée au travail en commun lors des regroupements des membres du réseau[3]. La description de ces deux projets conduit à s'interroger sur les ressorts de ces dispositifs, sur leurs effets pour les publics et pour les professionnels, et sur la nécessité ou non de formaliser le partenariat pour qu'il soit efficace.

1. L'auteur remercie Nicolas Tocquer, Hervé Le Men et Perrine Helly pour leur relecture et leurs conseils.
2. « Former les utilisateurs à un emploi aussi large que possible des techniques nouvelles d'accès à l'information scientifique et technique », Décret n° 2011-996 du 23 août 2011.
3. Selon l'analyse de la coopération et de la collaboration décrite dans l'ouvrage : Henri France, Karin Lundgren-Cayrol, *Apprentissage collaboratif à distance : pour comprendre et concevoir les environnements d'apprentissage virtuels*, Sainte-Foy (Québec), Presses de l'université du Québec, 2001.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

SCHÉMA 1 DISPOSITIFS DE FORMATION DES ENSEIGNANTS-CHERCHEURS ET DES DOCTORANTS



SCD-SIAME : UN PARTENARIAT LOGIQUE ENTRE SERVICES D'UNE MÊME UNIVERSITÉ

Le rapprochement entre SCD et Service universitaire de pédagogie (SUP) est « logique » selon Michel Beney, directeur du SIAME et président du réseau national SUP : « Les deux services travaillent pour former les étudiants dans leur « métier d'étudiant », selon l'expression d'Alain Coulon, et cette formation passe aussi par celle des enseignants-chercheurs. Il y a donc des convergences en matière d'ingénierie, de contenus, etc. »[4].

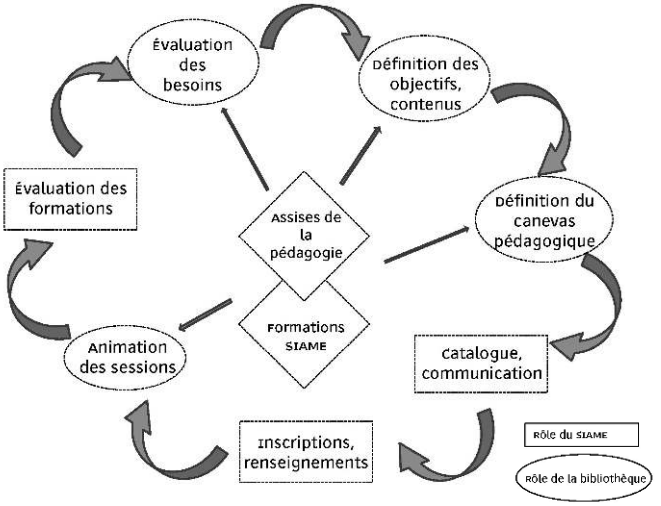
4. La Mission de la pédagogie et du numérique pour l'enseignement supérieur (MIPNES) a d'ailleurs lancé une enquête nationale sur l'articulation entre pédagogie et documentation à l'université, dont la réalisation a été confiée au Laboratoire interuniversitaire des sciences de l'éducation et de la communication (LISEC). Des entretiens ont été menés auprès de personnels du SIAME et du SCD de l'UBO fin 2015.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Organiser les sessions de formation en coopération

La bibliothèque propose des stages de formation pour les doctorants et pour les enseignants *via* le SIAME depuis 2004. L'initiative est venue d'Ottilia Henriet, alors responsable de la formation au SCD. La mutualisation fonctionne *via* une répartition assez claire des rôles de chaque service, sans que cela ait été formalisé : cinq formateurs du SCD définissent l'offre de modules, les contenus, les modalités pédagogiques et le calendrier, et dispensent les formations. Ils améliorent leurs compétences en participant en parallèle à des stages du SIAME. Le SIAME prend en charge l'organisation logistique et administrative (communication, inscriptions, liaison avec les participants), l'évaluation et l'élaboration des statistiques. L'évaluation des formations et des besoins pourrait prochainement faire l'objet d'une seule étape, menée conjointement afin de favoriser les échanges. Ce schéma d'organisation est transférable en l'état dans chaque université.

Schéma 2 La coopération entre le SCD UBO et le SIAME



En 2015-2016, le programme des formations doctorales compte onze modules (32 heures) sur les ressources, méthodes et outils utiles à la

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

réalisation de la thèse. Celui des enseignants comprend cinq formations (10 heures) : utilisation avancée du portail UBODOC, édition de bibliographies avec Zotero, veille, droit de l'information et propriété intellectuelle, Open Access. Ce « guichet unique » simplifie l'organisation des stages et augmente leur visibilité, leur portée, et leur reconnaissance. Le SIAME élargit ses catalogues de formation grâce à l'appui des collègues bibliothécaires et dispose de formateurs de proximité ancrés dans la culture universitaire. Les participants identifient facilement l'offre, les lieux et les personnes, et peuvent bénéficier d'aide localement une fois la formation passée. Si les sessions de formation des doctorants sont bien fréquentées (une centaine de participants par an), peu d'enseignants-chercheurs assistent à celles qui leur sont réservées (une vingtaine). Le SCD et le SIAME font le même constat : il n'est pas simple d'identifier les besoins d'accompagnement des enseignants. C'est pour mieux les connaître que, sous l'impulsion de Catherine Archieri, vice-présidente en charge de la pédagogie universitaire, le SIAME a lancé les « Assises de la pédagogie » en 2014. La bibliothèque a dès le départ participé à cet événement.

DES ASSISES DE LA PÉDAGOGIE POUR PARTAGER ET AVANCER ENSEMBLE

Les Assises s'adressent à tous les membres de la communauté universitaire (enseignants, étudiants, personnels des services d'appui) désireux de « s'arrêter pour réfléchir collectivement aux pratiques pédagogiques »[5] lors d'une ou deux journées annuelles « banalisées ». Des modalités variées ont été testées depuis trois ans : conférences, déambulations et discussions autour de retours d'expériences, réunions par départements, ateliers d'échanges sur des pratiques ou des outils, etc.

Les Assises constituent un moment privilégié pour sortir de sa bibliothèque et de ses réflexes, et partir à la rencontre de ses publics. Les enseignants sont « disponibles », prêts à partager leurs difficultés et leurs questionnements, souvent communs aux nôtres : comment motiver et accroître la participation de nos publics ? Comment gérer des groupes hétérogènes ?

5. Extrait du discours d'introduction des Assises Acte II par le président de l'université, Pascal Olivard en 2015.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Comment évaluer les prérequis et les acquis ? Etc. Chacune des éditions a conduit à la mise en place de nouveaux partenariats, de nouvelles expérimentations, avec les enseignants. Si des Assises sont organisées dans l'université, les bibliothèques ont donc vraiment intérêt à s'y associer.
En 2016, l'Acte III s'intitulait « Enseigner et étudier avec le numérique ». Outre des visites « virtuelles » du portail documentaire, les formateurs du SCD ont animé un atelier participatif, « Invitez les ressources documentaires dans vos pratiques pédagogiques », destiné à imaginer avec des enseignants des dispositifs pédagogiques encourageant les étudiants à travailler de manière autonome à l'aide des ressources en ligne. Cet atelier pourrait être pérennisé, intégrer le catalogue du SIAME dans la rubrique « atelier d'échange de pratiques » et amorcer ainsi une diversification de l'offre du SCD. Une autre version, « les méthodes efficaces pour gérer la bibliographie de sa thèse », pourrait être proposée aux doctorants *via* le SIAME, ou Form@doct, le second projet mutualisé.

Une communauté de pratiques au service des doctorants

Depuis 2010, le réseau Form@doct diffuse en ligne une cinquantaine de guides d'autoformation en français et en anglais destinés à aider les doctorants < http://guides-formadoct.ueb.eu/ >.
Le contenu didactique s'articule autour de quatre grandes thématiques correspondant aux étapes du travail du doctorant : rechercher, exploiter, produire-publier, connaître l'IST. Form@doct constitue un dispositif pédagogique hybride qui articule une plate-forme d'autoformation en ligne et des accompagnements en présentiel.

Deux niveaux d'organisation : un groupe projet et un groupe de rédacteurs

Form@doct est né en 2006, d'une initiative des SCD des universités de Bretagne (Rennes 1, Rennes 2, Brest et Vannes-Lorient), en collaboration avec l'Unité régionale de formation à l'information scientifique et technique (URFIST) de Bretagne Pays de la Loire puis avec la bibliothèque de

l'INSA de Rennes. Inscrit dans le contrat quadriennal 2008-2011 comme un projet commun au sein du PRES UEB, il s'est très vite adjoint la contribution de la bibliothèque de l'École nationale d'ingénieurs de Brest (ENIB), de la bibliothèque La Pérouse et de la bibliothèque de Télécom Bretagne. Le périmètre d'activité de Form@doct s'est encore élargi fin 2014 pour intégrer des personnels de l'université Nantes Angers Le Mans (UNAM), de l'École centrale et de l'École des mines de Nantes.

L'annuaire Form@doct recense une quarantaine de personnes, mais ce réseau s'est beaucoup renouvelé au fil des ans. Parmi la vingtaine de personnes très actives, cinq seulement ont participé au démarrage du projet. D'horizons différents, fortement qualifiées[6], ces bibliothécaires, formateurs et professionnels de l'information ont intégré le réseau Form@doct car ils partageaient un intérêt et un objectif communs : former au mieux les doctorants. Le groupe de travail des rédacteurs se réunit en « séminaire » sur deux jours, deux fois par an. Un temps collectif est réservé au partage d'informations et d'expériences, à la réflexion sur la structuration et l'évolution du dispositif.

La conception et la réalisation des guides se mènent en binômes, constitués moins en fonction de l'établissement d'appartenance que des champs de compétences et des centres d'intérêt. Si les contenus des premiers guides concernaient au plus près les professionnels de la documentation, les sujets s'éloignent peu à peu du cœur traditionnel de métier (Open Science, données de la recherche, bibliométrie, identité numérique du chercheur, etc.).

Un groupe projet de cinq personnes[7] se réunit trois fois par an pour définir les orientations, conduire et suivre la mise en œuvre de Form@doct, préparer les sessions de travail des rédacteurs. Les personnes gèrent aussi la communication sur le projet[8]. Elles assurent avec efficacité et dans une ambiance conviviale l'animation des séminaires, aident l'équipe à organiser le travail et à enrichir constamment une « boîte à outils » partagée (modèles de guides, procédures, lexique). Elles impliquent les rédacteurs

6. Sur 21 personnes : 18 cadres A, 2 B et 1 C ; formateurs ou responsables de la formation.
7. Le directeur du SCD UBO, les responsables de la formation des SCD de Brest et Nantes, un des co-responsables de l'URFIST, le directeur de la bibliothèque de l'INSA de Rennes.
8. Participation aux Journées régionales des doctorants, Journées Formist (2008), Journées d'étude Réseau des URFIST/FORMIST (2010), Congrès IFLA (2012, 2014), Congrès AEF RUE2016.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

dans les orientations du dispositif et encouragent les initiatives. Une enquête menée en mars 2016[9] montre que les membres du réseau sont satisfaits de la périodicité et du déroulement des séminaires. Seul regret, le manque de temps pour travailler sur le projet en dehors des périodes de regroupement[10].

Une articulation entre un service en ligne et des actions en présentiel

Le projet initial comportait trois niveaux de formation des doctorants : un niveau d'autoformation libre, un niveau d'autoformation avec accès réservé à des services et ressources spécifiques, un niveau de formation sur inscription avec accompagnement de type tutorat. Faute de disponibilité des formateurs, seuls les deux premiers niveaux ont été mis en place *via* l'offre de guides en ligne. Cette réduction de l'envergure du projet a été compensée par la mise en place de plusieurs services personnalisés.
Des Cafés Form@doct sont organisés dans les universités pour faire connaître le portail, recueillir les besoins d'information et apporter des réponses en direct aux doctorants. Ces temps d'échanges, faciles à organiser, permettent de tester la pertinence des contenus des guides et de détecter de nouveaux sujets à traiter. Ces éléments seront partagés avec les collègues lors du séminaire suivant. La plupart des formateurs utilisent les guides pour préparer et enrichir les contenus des formations en présentiel, et se servent librement de la plate-forme en ligne durant les séances. Les guides ont été enrichis d'un service d'accès direct aux ressources documentaires des universités partenaires, d'un système de Foire aux questions (FAQ) pour répondre à des besoins d'information ponctuels et par des pastilles radio diffusées auparavant sur la Wikiradio de l'UEB. Le réseau communique aussi *via* des comptes Twitter et Facebook. Des Matinées d'études sont programmées annuellement à Rennes par l'URFIST et des membres du réseau Form@doct depuis 2011. Centrées sur un thème d'actualité[11], elles favorisent la diffusion des connais-

9. Un questionnaire en ligne a recueilli l'avis de 21 membres.
10. Le temps moyen consacré au projet hors séminaires est de 3 jours.
11. < http://guides-formadoct.ueb.eu/matinee_etude >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

sances, le partage d'expériences et les échanges avec les participants (enseignants-chercheurs, doctorants et professionnels de l'IST).

S'enrichir mutuellement en travaillant ensemble

L'élaboration des guides est un moment privilégié pour se former à de nouveaux outils et pour discuter avec les collègues. Les conversations dérivent très souvent sur les expériences et les pratiques pédagogiques de chacun. Rédiger ensemble oblige à trouver une entente sur le contenu et la présentation de l'information. Les avis diffèrent parfois, mais la pression du temps imparti incite à trouver des compromis et à être productif. En cas de divergences, le contenu est laissé en l'état, enrichi et amendé ultérieurement, et retravaillé à l'occasion du séminaire suivant.

Interrogés sur les compétences qu'ils sont amenés à mobiliser dans le cadre de Form@doct, les participants mentionnent une palette très large : des savoirs (rédaction web, paramétrage d'un Content Management System [CMS, en français Système de gestion de contenu] comme Libguides, utilisation d'outils spécifiques [Camtasia], ingénierie pédagogique, connaissances en IST), des savoir-faire (rechercher et synthétiser l'information, vulgariser, veiller, travailler en réseau, animer un groupe, communiquer sur un projet, correspondre en anglais, travailler avec toutes les disciplines), des savoir-être (capacité à travailler en groupe et à collaborer, sens de l'écoute, aptitude à la communication, ouverture d'esprit, curiosité, capacité d'adaptation, enthousiasme, humilité, sens de la convivialité, intérêt pour les outils et les évolutions du métier, pragmatisme, aptitude à la conduite de projet, attention aux pratiques de la jeune génération).

La participation au réseau amène à changer ses pratiques professionnelles, en particulier à tester d'autres méthodes pédagogiques en s'appuyant sur les idées et les connaissances glanées au fil des réunions, à aller plus facilement vers les publics doctorants et enseignants-chercheurs. Le projet conduit à s'intéresser à de nouveaux sujets et à faire davantage de veille professionnelle. De plus, il donne à certains l'envie de travailler davantage sur le mode collaboratif.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

UN PILOTAGE SOUPLE MAIS FRAGILE

Le projet Form@doct repose depuis l'origine sur la bonne volonté des établissements et des formateurs participants. Il a aussi reçu le soutien du Collège doctoral international de l'UEB, qui participe à sa diffusion. Cependant, même si le projet est bien reconnu, le portage politique et budgétaire n'a pas été pérennisé à l'échelle de l'UEB. Aussi limité soit-il, le financement[12] repose aujourd'hui uniquement sur quelques parties. De plus, si le groupe projet a pu conduire les opérations avec succès malgré l'absence de réunions du comité de pilotage depuis fin 2014, en bénéficiant de beaucoup de latitude et d'autonomie, la diversification des activités et l'élargissement du réseau accentuent le travail de cette instance.

Dans le cas d'un projet d'envergure comme celui de Form@doct, impliquant une diversité de partenaires, un minimum de formalisme semble donc nécessaire afin de garantir l'équilibre entre les parties, la pérennité et le développement du dispositif. La création de la Communauté d'universités et établissements Université Bretagne Loire (ComUE UBL) en janvier 2016 et les 10 ans du dispositif constituent une opportunité pour repréciser le portage politique, budgétaire et opérationnel du projet et prévoir peut-être un conventionnement entre les parties.

À l'heure où les partenariats sont fortement encouragés, la coopération avec un autre service d'un même établissement ou la collaboration régionale autour d'un projet commun constituent deux types de mutualisation facilement reproductibles. Ils s'appuient d'abord sur des relations interpersonnelles et un minimum d'organisation et d'animation du dispositif. Une formalisation peut s'avérer utile ultérieurement, lorsque le projet a été expérimenté et a atteint un degré de maturité suffisant. La formation des usagers, notamment celle des enseignants-chercheurs et des doctorants, se prête bien à un mode de travail sous forme mutualisée ; qu'elle soit menée en coopération ou en collaboration, la mutualisation apporte une amélioration de la qualité des prestations existantes et favorise la création de nouveaux services. Elle constitue aussi une source d'enrichissement considérable pour les professionnels, d'autant plus profitable qu'ils disposent d'une réelle autonomie pour réinvestir par ailleurs les nouvelles

12. Frais d'abonnement aux sites (2 600 €) et de logistique pour les séminaires.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

compétences et les idées apportées par ces expériences de travail partagé. Enfin, la mutualisation peut venir consolider une culture commune au sein d'un même établissement, ou susciter un sentiment d'appartenance dans une entité en construction comme une ComUE.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

4

Construire des services avec et pour la recherche : le projet DRIS

par Élise Chapoy et Catherine Valais[1]

À Sciences Po Paris, le projet DRIS[2] (pour Direction des ressources et de l'information scientifique) a conçu la mutualisation des pratiques documentaires comme un moyen de dynamiser l'activité de la bibliothèque en lui donnant une place centrale, ainsi que la souhaitait, dès 2010, Bruno Latour, alors directeur scientifique : « [...] la bibliothèque [...] s'intègre dans un flux de production, de dissémination et d'archivage des données qui va et vient des centres de recherche aux salles de cours et aux médias... Nous sommes tous devenus des moteurs de recherche, la bibliothèque c'est notre salle des machines »[3].

La documentation figure au nombre des quatre missions fondamentales de Sciences Po aux côtés de l'enseignement, de la recherche et de l'édition, ce qui distingue la bibliothèque de ses homologues universitaires. L'objectif qui lui est confié reste pourtant analogue : soutenir la pédagogie et la recherche en leur procurant les ressources nécessaires.
Si les étudiants ont toujours constitué le public majoritaire de la bibliothèque, les enseignants et les chercheurs ont joué un rôle important dans la constitution des fonds et de l'offre de services, entretenant des relations étroites avec ses personnels. La bibliothèque de Sciences Po fut d'ailleurs dirigée de 1950 à 1990 par un chercheur, Jean Meyriat, à l'origine du centre de documentation contemporaine conçu pour produire dossiers de presse et analyses d'articles scientifiques en soutien aux travaux des centres de recherche.

1. Cette contribution a été rédigée avec la collaboration de Catherine Valais, directrice adjointe de la bibliothèque de Sciences Po Paris.
2. À consulter, une brochure de promotion de la DRIS parue en février 2016 pour fêter la première année de cette nouvelle direction : < http://www.sciencespo.fr/bibliotheque/sites/sciencespo.fr.bibliotheque/files/pdfs/Brochure%20DRIS.pdf >.
3. Bruno Latour, « Jamais on a eu autant besoin des bibliothèques », *Brochure de la bibliothèque René Rémond*, 2010, p. 7. [En ligne] : < http://www.sciencespo.fr/bibliotheque/sites/sciencespo.fr.bibliotheque/files/pdfs/bibliotheque-rene-remond-2010.pdf >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Avec l'utilisation massive de la documentation numérique, les chercheurs se sont éloignés physiquement des espaces de la bibliothèque. Le développement d'un service de portage de documents tout comme l'accès distant aux ressources numériques ne les conduisent plus à se déplacer à la bibliothèque. Ils se sont aussi éloignés « professionnellement » car, désertant les lieux, les échanges avec les bibliothécaires sont devenus aléatoires. Aussi confient-ils souvent leurs demandes de recherche de documents difficiles d'accès à leurs pairs.

Dans ce contexte d'éloignement, la bibliothèque a perdu tout à la fois le fil des prescriptions documentaires, une familiarité avec les sujets de recherche que la simple veille ne suffit pas à combler, ou encore une proximité avec la recherche « en train de se faire ». L'évolution des pratiques des jeunes chercheurs et leurs sujets de préoccupation ou de « non-préoccupation » sont devenus plus difficiles à évaluer pour les personnels qui doivent pourtant les servir au mieux.

LA COOPÉRATION BIBLIOTHÈQUE/RECHERCHE EN PROJET

Pour reconquérir ce public-cible, le projet DRIS a été lancé en 2013. Son ambition est d'étendre le périmètre d'activité de la bibliothèque au-delà des activités traditionnelles de collecte et de diffusion de l'information, en prenant en charge les productions pédagogiques, scientifiques et événementielles de l'institution pour les signaler, les conserver et les valoriser. En nous appuyant sur nos compétences « cœur de métier » et en les déplaçant vers de nouveaux objets, nous cherchons à retrouver, dans le cas de nos liens avec la recherche, un rôle plus proactif auprès de ces publics en construisant pour eux et avec eux une offre de services la plus adéquate possible.

Nous cherchons aussi à renforcer des compétences méthodologiques nous permettant de nous intégrer aux équipes de recherche et d'insuffler à la bibliothèque de nouveaux modes de fonctionnement basés sur des partenariats et des projets réguliers.

Cet élan que le projet DRIS donne à la bibliothèque produit des effets sur son image. Elle commence à apparaître auprès de ses partenaires de Sciences Po sous un jour nouveau et un peu surprenant parce qu'elle

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

s'intéresse à des documents dont ils ont grand besoin comme les images par exemple ou les archives scientifiques.
La question de sa légitimité est cependant susceptible d'être questionnée à tout moment : pourquoi la bibliothèque mettrait-elle le pied dans les activités de publication et de valorisation des travaux scientifiques alors qu'elles sont déjà prises en charge par les centres de recherche eux-mêmes ?
La mise en commun de nos savoir-faire, placée au service de projets partagés vise à concrétiser le changement en l'inscrivant dans le quotidien du bibliothécaire comme du chercheur.
Car les résistances sont tout aussi présentes dans l'équipe de la bibliothèque pour qui reste centrale la gestion de l'imprimé et des collections numériques.
C'est là le grand défi actuel : travailler sur la transversalité en intégrant le projet comme élément moteur du fonctionnement de la bibliothèque, faire coexister les routines nécessaires du circuit documentaire et les projets en leur donnant suffisamment de place et de ressources.

Les enseignements de la valorisation documentaire en lien avec la recherche

Si les activités en appui à la recherche se sont vu accorder une plus grande priorité dans les missions de la DRIS, le lien entre recherche et documentation perdurait néanmoins avec la constitution de produits documentaires. Ce type de production – questionnée sur sa forme aujourd'hui – associe la réalisation et la diffusion d'un produit documentaire à un projet scientifique qui peut prendre la forme d'une conférence ou d'une publication scientifique sur des sujets d'actualité ou commémoratifs.
En pratique, les bibliothécaires prennent en charge la bibliographie, la sitographie et la chronologie du sujet confié par le chercheur en lui faisant valider plan et sélection[4]. Le produit bénéficie, outre la caution scientifique, des réseaux du chercheur pour sa diffusion. Force est de constater que cette expérience a d'abord permis la « redécouverte » des

4. Voir par exemple le dossier documentaire : *Chili 1973-1988 : du coup d'État militaire à la fin de la dictature*, juillet 2013. [En ligne] : < http://www.sciencespo.fr/bibliotheque/fr/produits/bibliographies/chili-1973-1988 >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

compétences du bibliothécaire par le chercheur. Mais le lien établi reste ténu et maintenir la mobilisation des chercheurs – souvent enthousiastes au lancement – s'avère malaisé.
La piste explorée aujourd'hui pour éviter l'essoufflement sera de faire coïncider projet documentaire et projet scientifique financé, afin de conforter les intérêts mutuels.
Pour les bibliothécaires investis, la valorisation documentaire est jugée très positivement, notamment du fait des retours obtenus en dehors de notre communauté. La co-construction se renforce depuis le début du projet DRIS, mais l'expérience des dossiers a montré qu'une double condition au développement des services à la recherche existe : avoir établi des relations de confiance avec les partenaires et légitimé l'activité en interne.
Deux chantiers seront décrits ci-après pour donner à voir les moyens et les effets de la mutualisation entre recherche et documentation : l'archive ouverte et les corpus web et un prolongement en cours autour de la gestion des données de recherche.

Le dépôt institutionnel ou l'ambition commune

La dynamique de coopération peut s'imposer du fait de contraintes extérieures. Cela a été notoirement le cas du mouvement en faveur de l'*open access* dont la traduction locale – les dépôts institutionnels – a servi les objectifs de pilotage de la recherche.
L'arrivée à maturité des archives institutionnelles et l'inscription de leur gestion du côté des bibliothèques ont rendu évidente la coopération entre les acteurs scientifiques et ceux de la documentation. C'est moins l'*open access* que le suivi de l'activité scientifique qui a été moteur. La prise en charge du signalement et de la conservation de la publication scientifique par les bibliothèques n'a guère donné lieu à discussion dans l'université, la compétence de traitement de l'information leur étant reconnue. La qualité des référentiels mis en œuvre sur le dépôt institutionnel étant cruciale pour le référencement et la visibilité des publications, les bibliothécaires ont petit à petit été impliqués dans la politique scientifique.
À Sciences Po, le projet d'archive institutionnelle s'est doté dès 2008 d'un comité de pilotage tripartite Bibliothèque, Direction scientifique (DS) et

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Direction des systèmes d'information (DSI). Si le sujet a été introduit par les bibliothécaires qui assurent la gestion du projet, celui-ci a pu aboutir car porté par les trois métiers concernés.

La première étape du projet était de choisir un outil et de le mettre en production. Le descriptif des fonctionnalités attendues (génération de curriculum vitae, bibliographie par projet, statistiques riches) a induit le développement d'une plate-forme *ad hoc* aujourd'hui en ligne sous le nom de Spire[5]. Les bibliothécaires, outre une assistance à maîtrise d'ouvrage quasi permanente puisque Spire connaît sa version 5 en 2016, assurent la coordination du réseau des contributeurs. Avec cette animation, ils mettent en œuvre des qualités pédagogiques pour amener des personnels (administratifs, webmestres...) sans compétences documentaires particulières, à signaler la production des chercheurs dont ils sont les relais. En plus de ces formations et de la réalisation de tutoriels, cela implique une mobilisation quotidienne auprès des centres de recherche, *via* des permanences et une assistance téléphonique.

Si des routines se sont instaurées en huit ans, coordonner les agendas des trois directions requiert toujours diplomatie et vigilance et réviser la feuille de route trimestriellement reste obligatoire. Les « crises » rencontrées ont toujours fait suite à des problèmes de communication (l'implicite d'un délai de livraison par exemple) ou à des moments de démobilisation d'un acteur lorsque le chantier court depuis presque une décennie. Notons enfin que l'intérêt des chercheurs porte surtout sur l'aide à l'édition de rapports bibliographiques et le suivi statistique, laissant la saisie quotidienne de leur production en arrière-plan.

EXPÉRIMENTER ET MUTUALISER AUTOUR DES DONNÉES

Le deuxième chantier, celui de la constitution de corpus de données web, a connu une tout autre trajectoire avant de réunir bibliothécaires et chercheurs. À l'origine, cette problématique était appréhendée en silo, chaque acteur se trouvant face à l'explosion de la donnée numérique et se posant la question de son exploitation ou de sa conservation.

5. Sciences Po Institutional Repository : < http://spire.sciences-po.fr/web/ >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Côté documentation, le premier réflexe face au Web a été la constitution – laborieuse – de répertoires de sites. Passé 2005 et une fois Google devenu hégémonique, cet exercice devenait obsolète mais la question restait entière : comment refaire collection et rendre compte aux générations futures de la façon dont un sujet était abordé dans son contexte numérique daté ? Pour Sciences Po, cela interroge la capacité de la bibliothèque à accompagner un lecteur qui voudrait, par exemple, – connaître *a posteriori* les thèmes de la campagne présidentielle de 2012 alors qu'ils étaient observables sur le Web social non archivé dans nos collections numériques « classiques », comme la presse numérisée par exemple.
Le chercheur en sciences sociales se trouve lui confronté à une difficulté technique et méthodologique lorsqu'il souhaite collecter des données du Web et les traiter afin d'éprouver une hypothèse de recherche.

Construire des corpus du Web

Le projet « corpus web »[6] est un projet d'infrastructure, né en 2012, de ce rapprochement des besoins, mis en exergue par le médialab[7] de Sciences Po, unité dédiée aux méthodologies numériques en sciences sociales. L'objectif est de constituer collectivement et de diffuser des corpus web documentés répondant à une problématique de recherche.
Le dispositif comprend trois étapes. La phase de construction mobilise le chercheur qui pose l'hypothèse, les ingénieurs informaticiens qui ont développé le *crawler*[8] et maîtrisent la méthodologie de collecte informatisée ainsi que les bibliothécaires qui identifient avec le chercheur les principaux sites représentatifs de la question avant de lancer les opérations de *crawls* successives. La deuxième étape est celle de l'exploration durant laquelle chercheurs et bibliothécaires qualifient les données remontées et établissent le périmètre du corpus. Les ingénieurs opèrent de leur côté

6. Collection de sites liés entre eux par des liens hypertextes qui prend la forme de réseau(x).
7. < http://www.medialab.sciences-po.fr/fr/ >. Tommaso Venturini, « Médialab de Sciences Po : cartographier le Web pour les sciences sociales », e-Dossiers de l'audiovisuel INA, 2012. [En ligne] : < http://www.ina-expert.com/e-dossier-de-l-audiovisuel-sciences-humaines-et-sociales-et-patrimoine-numerique/medialab-de-sciences-po-cartographier-le-web-pour-les-sciences-sociales.html >.
8. Hyphe est un *crawler* ou robot développé par le médialab explorant des URLs et conservant la trace des liens. [En ligne] : < http://hyphe.medialab.sciences-po.fr/ >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

les propositions de cartographie des données. Durant cette étape se formalise également la documentation du projet (méthodologie de collecte, d'indexation...). La dernière étape est celle de conception d'un site web pour valoriser et rendre explorable le corpus[9]. Cette étape mobilise les informaticiens côté DRIS et médialab.

Ce dispositif est encore expérimental puisque de nombreuses étapes sont obligatoirement réalisées par des informaticiens du projet. L'objectif ultérieur est de livrer des outils libres de droit et faciles d'utilisation pour que de nouvelles équipes puissent mettre en œuvre cette méthodologie de constitution de corpus web outillés.

Cette expérimentation alliant méthodologie agile pour la partie informatique et allers retours entre bibliothécaires et chercheurs pour la compréhension de la question de recherche, aboutit à une reconnaissance mutuelle des compétences. Les bibliothécaires ont par ailleurs dû revoir leur méthode d'indexation pour répondre aux exigences de restitution du vocabulaire et des sentiments[10] observés dans le corpus.

Cette nouvelle forme de conduite de projet a généré des aléas de planning. Dans les faits, le corpus test, sur le changement climatique, a été publié dans une version intermédiaire par rapport aux fonctionnalités identifiées initialement. La DRIS portant l'objectif de pérenniser le protocole et le médialab soutenant d'abord le développement des *digital humanities* dans l'institution, cet écart était quasi inévitable.

Le collectif de projet perdure et l'année 2016 devrait voir l'ensemble du dispositif mis au service d'un projet phare pour Sciences Po : documenter la campagne présidentielle 2017.

LA GESTION DES DONNÉES DE LA RECHERCHE

À la croisée des projets archive ouverte et corpus, un chantier a émergé en 2014, la gestion des données de recherche. Le pilotage de ce projet s'est enrichi des expériences précédentes : dès la phase d'opportunité, un groupe exploratoire associant Direction scientifique, unités de recherche, DSI et

9. < http://corpusweb.sciencespo.fr/app/#/en >.
10. En référence à l'analyse des sentiments (en anglais *opinion mining* ou *sentiment analysis*) dans un corpus textuel.

DRIS a été mandaté. Sans préjuger à cette heure des résultats et de la feuille de route, le pas semble pris : en matière de valorisation de l'information scientifique, chercheurs et bibliothécaires travailleront ensemble.

Co-construire pour réinventer nos métiers

La mutualisation des compétences inhérente aux projets présentés questionne encore une partie des bibliothécaires qui n'ont pas exercé dans les laboratoires ou n'ont pas eu d'expériences de collaboration avec le monde de la recherche.

Déplacer nos compétences vers de nouveaux objets documentaires va encore aujourd'hui mieux à dire qu'à faire. Chaque retour d'expérience sur une collaboration entre la bibliothèque et un centre de recherche porte une valeur d'exemple et de témoignage : oui, on peut y arriver moyennant formations, temps de travail partagé, reconnaissance mutuelle et institutionnelle... Oui, nous sommes légitimes à investir ces nouveaux périmètres d'activité, oui nous pouvons répondre aux besoins d'usagers dont nous nous étions éloignés. Cependant, nous devons encore affermir cette position, tant auprès des bibliothécaires que des chercheurs.

Nos valeurs professionnelles, en particulier celles qui touchent à la transmission des savoirs, sont utiles aux projets menés en collaboration avec la recherche. Ainsi, documenter les projets ou préserver les données sont autant de phases du projet confiées aux bibliothécaires.

Ce que nous co-contruisons est donc devenu autre chose que ce que nous projetions de construire chacun de notre côté et c'est peut-être là le résultat le plus positif de cette aventure.

Hors contexte Sciences Po, c'est la méthode choisie pour notre expérience qui peut s'avérer intéressante : expérimenter et concrétiser des projets en y intégrant au fur et à mesure divers acteurs du monde de la recherche et de la documentation, afficher cette collaboration comme un véritable gain de cohérence pour l'institution et la mutualisation de nos compétences comme une reconnaissance partagée de nos savoir-faire.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

5

Candide, un chaudron, un pré et un vivier[1] : un nouveau réseau social professionnel

par Marie-Christine Jacquinet

Dans toute démarche de mutualisation, l'approche sectorielle est implicite et permet de rapprocher des structures identiques ou d'une même discipline. Mais il existe aussi une autre approche, territoriale, plus stratégique, reléguant la notion de « secteur » au second plan, et accentuant la notion de réseau local. LeVivier, réseau dont il est question ici, dépasse le cadre des bibliothèques, voire celui de la culture *stricto sensu*, et expérimente le « faire ensemble » au-delà des affinités.

Car LeVivier[2], c'est d'abord une expérimentation : à la croisée du digital et du foisonnement des activités culturelles. D'où est venue l'idée ? Comment est-on passé d'un projet initial de plate-forme numérique « Lire en Yvelines » à un réseau social collaboratif LeVivier ? Globalement, de la convergence de deux facteurs : un bilan de dix années d'actions de la Bibliothèque départementale des Yvelines (BDP78) a souligné l'urgence de fédérer les bibliothèques ; une réorganisation interne des services départementaux a incité les directions à relier stratégie et innovation pour imaginer un nouveau positionnement de l'institution, et réinventer les partenariats. À partir de là, tout était possible...

La mise en œuvre est guidée, depuis le début de l'opération, décembre 2014, par la volonté de tirer le maximum des expériences, de les partager, mais aussi d'oser remettre en question ce qui est admis et de tester d'autres manières de faire, en pleine conscience des risques encourus.

Pour autant, l'équipe projet n'était pas soucieuse d'innover à tout prix, mais plutôt convaincue de l'urgence de travailler aujourd'hui en mode collaboratif, clairvoyante sur la décentralisation des savoirs à l'œuvre, sur l'interactivité créatrice entre les individus, et sur les opportunités dopées

1. Petit clin d'œil à l'équipe impliquée dans la conception du réseau. Ces 4 noms furent choisis à l'issue d'un *brainstorm* estival, en 2015, comme noms possibles du réseau. C'est LeVivier qui fut testé et approuvé, avec ses majuscules et son complément de titre.
2. LeVivier : activez vos projets culturels en Yvelines, < https://levivier.yvelines.fr/ >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

par le numérique. En 2016, la plate-forme est une vraie « fabrique à projets », largement déployée, utilisée par 1 300 acteurs culturels. On peut affirmer que la zone de risque s'éloigne, mais l'impact de cet outil sur l'écosystème culturel est réel, au point d'affecter les organisations traditionnelles, les positions professionnelles et la représentation de chacun de sa capacité à contribuer ou non à des entreprises collectives.

Le défi : du réseau d'acteurs à la mutualisation d'intérêts

LeVivier fut d'abord imaginé comme un outil pour fédérer les bibliothèques yvelinoises. Mais il a fallu admettre, au fil de la conception, que la lecture était une composante récurrente de nombreux projets culturels, portés par bien d'autres acteurs. Les périmètres de départ se sont progressivement et constamment élargis, pour arriver à une entreprise de mutualisation d'expertises nombreuses et variées au sein d'un même espace de travail.

Composants 1. Acteurs du livre et de la lecture

En 2013 a germé l'idée de rapprocher les acteurs du livre yvelinois au sein d'un espace de travail commun. L'entreprise étant pilotée par la BDP78, les bibliothèques, de tous statuts, étaient les premières ciblées. Les Yvelines n'accueillent pas beaucoup d'éditeurs (l'attractivité de Paris joue son rôle), mais des librairies structurantes en lien étroit avec les bibliothèques ont vite été repérées et sont venues compléter la cible. Tout comme les nombreux lieux liés à la création littéraire, particulièrement les maisons d'écrivains, mais aussi des lieux emblématiques ou des événements culturels comme des salons du livre, festivals de genres littéraires, résidences avec des écrivains : tous furent naturellement ajoutés à la cible du projet. L'un des objectifs dominants fut donc de fédérer les initiatives autour du livre et de repositionner la BDP78 comme facilitatrice de projets communs relatifs à la lecture et à la vie littéraire.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Composants 2. Communautés d'intérêt

Poussé à réfléchir à une solution numérique, le groupe projet s'est attaché à formuler les besoins et les usages potentiels des futurs visiteurs de la plate-forme. Cette étape a rapidement permis de faire émerger la notion de « communauté d'intérêt ». Il ne s'agissait plus d'imaginer un réseau d'acteurs culturels identifiés (le plus souvent par des équipements, des structures comme des associations, des collectifs), mais de laisser venir des acteurs autour d'intentions partagées, en ouvrant le plus possible la communauté pour laisser le choix aux utilisateurs de rester ou de sortir. Les bibliothécaires, les acteurs de la vie littéraire ne pouvaient plus être considérés comme les seuls bénéficiaires du réseau. Par exemple, dans la communauté « Fête de la science » sur LeVivier, on trouve des bibliothécaires, des membres d'associations, un entrepreneur, des animateurs scientifiques, des directeurs de la Culture, un responsable Chambre de commerce et d'industrie, etc. Tous sont rassemblés autour d'un même événement, autour d'une même intention de sensibilisation à la culture scientifique.

Composants 3. Interdisciplinarité

Le périmètre de la plate-forme s'est donc modifié en cours de fabrication pour aboutir à un objectif transversal clair : un espace d'activation des projets culturels dans les Yvelines. On ne fonctionnait plus par communautés de métiers ni d'expertise, mais par projets pouvant attirer, au fil des occasions, tous types d'expertises. La mutualisation en question ne devait pas gommer les expertises, elle avait comme objectif de les combiner avec justesse, et pour cela de faciliter leur repérage. Le challenge visait en fin de compte à identifier des profils (représentant chacun des champs disciplinaires variés), à les associer et les regrouper (de manière complémentaire, chacun apportant une contribution de sa sphère d'intervention), dans un « vivier », avec une vision globale, mais où la reconnaissance des apports métiers de chacun, ou points de vue, était primordiale pour le projet culturel.

LeVivier, activateur de projets culturels dans les Yvelines, est déployé depuis décembre 2015 *via* une solution technique de réseau social d'entreprise, Jamespot, dont les paramétrages et la configuration ont été adaptés

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

aux besoins décrits. Le terme de « plate-forme » n'est plus utilisé. Le projet est dans sa phase de généralisation jusqu'en décembre 2016.

LA CLEF : UN RÉSEAU SOCIAL D'ENTREPRISE (RSE)

Concrètement, de quoi parle-t-on et comment cela fonctionne ? La solution technique est affichée comme un réseau social collaboratif, c'est-à-dire : un espace de travail sur le Web, fondé sur le partage et l'échange, permettant une interaction constante pour des projets, des idées, des opérations. Il fonctionne par adresse de messagerie et mot de passe, nécessite une invitation ou une autorisation d'entrée : chaque membre peut être observateur, commentateur, contributeur, arbitre, et interagir comme sur les réseaux sociaux habituels.

Ce type d'outil ressemble à LinkedIn ou Viadeo, et est d'abord utilisé dans les entreprises pour faciliter le travail des collaborateurs, en version intranet. La spécificité du Vivier réside dans sa conception (par une collectivité territoriale) et dans son ouverture à des utilisateurs extérieurs au Conseil départemental. Avec la volonté de faire émerger les projets culturels les plus variés et les plus prometteurs sur le territoire, LeVivier fait de tout acteur potentiel un atout pour la dynamique du territoire, et offre un espace de confluences d'intérêts pour des projets culturels sur les Yvelines. L'architecture est en rupture avec les règles « classiques » d'une organisation : les profils ne se distinguent que par leur expertise, leur périmètre d'actions, et chacun peut créer un groupe fermé ou ouvert ; les groupes agissent en autonomie, évoluent au gré des projets ; les contenus comme les actions sont autorisés, en auto régulation plus qu'en modération à proprement parler.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

TABLEAU 1 ARCHITECTURE DU RÉSEAU COLLABORATIF LEVIVIER

Le profil	Le profil est le point central du réseau collaboratif basé sur l'humain. Chacun peut s'identifier, compléter sa fiche avec ses expertises et ajouter sa photo, essentielle pour être identifié par les autres membres.
Le groupe	Le groupe est l'espace de travail et de collaboration. Thématique ou de projet, public, privé ou modéré, chaque groupe constitue le lieu des échanges et du partage d'informations.
Les contenus	Il en existe de différentes natures : - les articles : texte, image, vidéo ; - les documents : métadonnées classées et organisées en arborescence (des tutoriels en majorité) ; - les événements, les tâches et les sondages de dates : calendriers partagés pour des réunions ou des participations.
Les actions sociales et les commentaires	La vitalité des échanges est rythmée par des interactions diverses, qui représentent des moyens de donner son avis sur les contenus.

Les interactions sont rendues possibles par des niveaux d'action définis (du simple clic sur « *je participe* » au partage d'un document de travail), et visent à faciliter le frottement créatif, la capacité à générer des idées, à se rassembler autour d'un même projet.

LeVivier ne se substitue pas aux moteurs de la collaboration dans la vraie vie, ni n'existe sans la richesse des échanges en présentiel. Le dialogue direct est essentiel à la motivation de se retrouver ensemble sur un espace de travail à distance, les conversations sur des lieux réels sont indispensables aux interactions de l'espace web.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

TABLEAU 2 INTERACTIONS DU RÉSEAU COLLABORATIF LEVIVIER

« Je crée mon profil »	Je suis visible et j'observe les activités des groupes, des autres profils, j'accède aux contenus. Mes expertises, mes centres d'intérêt sont interrogeables. Je me connecte à d'autres contacts, et les autres peuvent m'ajouter à leur carnet d'adresses.
« Je rejoins un groupe »	Je me connecte à des projets de territoires (« Agir sur Sud Yvelines »), à des groupes de réflexion (« Tous à la bibliothèque de l'école »), à des conversations (« Éducation artistique et culturelle »), à des projets en quête de partenariats (« Mon quartier, le monde », projet de résidence).
« Je crée des contenus »	Je publie des comptes rendus, des bilans, des vade-mecum qui peuvent inspirer ; je lance une idée de projet *via* une fiche ; je complète et commente des documents publiés ; je partage des opportunités sur les Yvelines.
« Je suis connectée et je connecte »	Je relie, je commente, je recommande, j'interagis, je soutiens, je débats, je m'inscris comme partenaire, je donne des idées...

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

TABLEAU 3 *IN REAL LIFE* : À DISTANCE ET EN PRÉSENTIEL SUR LE RÉSEAU COLLABORATIF LEVIVIER

Des cartes de visite…	Imprimées, ce sont des cartes génériques, non personnalisées, qui permettent de proposer le prolongement des rendez-vous sur le réseau, puisque chaque membre de l'équipe y est identifié. Cela réduit les échanges par messagerie (et notamment les copies, pièces jointes, etc.).
Des ateliers…	Intégrés au programme de formation pour les bibliothécaires, mais destinés à tous les acteurs cibles du Vivier, ces ateliers mixent les participants, provoquent des rencontres créatives : « LeVivier pour les nuls », « De bulles en bulles », « Les Improbables », depuis des séances d'initiation jusqu'aux sessions de production d'idées en groupe ou aux interventions de représentants des pratiques collaboratives.
Des lieux…	Les ateliers se déroulent sur les Yvelines, et s'installent dans des lieux faisant la part belle au collaboratif : Sqylab[3] (éco fablab de Saint-Quentin-en-Yvelines), Château éphémère (laboratoire de création numérique à Carrières-sous-Poissy), E-graine (lieu associatif à Trappes).

Ce réseau social professionnel est utilisé depuis plusieurs mois maintenant par les acteurs du territoire, par l'équipe du Pôle développement culturel et d'autres services du département pour leur fonctionnement interne. Des projets collaboratifs sont en route, des mutualisations d'actions et de ressources sont à l'œuvre, et l'observation attentive des comportements, de part et d'autre du réseau, soulignent la nécessité de recréer un écosystème.

3. Sqylab : < http://sqylab.org/> ; Le Château éphémère (Fabrique sonore et numérique à Carrières-sous-Poissy) : < http://chateauephemere.org/ > et e-graine (association centrée sur l'éducation populaire) : < http://e-graine.org/ >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

L'approche globale : soutenir et recomposer les motivations

Partant d'un outil encore peu utilisé dans les bibliothèques, dans les domaines de la culture, dans les organisations publiques (même si inspiré du Réseau collaboratif des acteurs et projets territoriaux [RECOLTE][4], un réseau du même type piloté par les espaces naturels régionaux du Nord-Pas de Calais), les équipes ont dû créer en interne une « salle des machines » capable d'imaginer l'infrastructure, les modalités d'animation et d'évolution. Premières utilisatrices du Vivier, dans la phase de conception, elles ont rapidement détecté l'impact de cet outil sur les modèles traditionnels.

Un leadership différent

Le département avait jusqu'alors une position institutionnelle pour sa politique culturelle. Par exemple, la BDP78, *via* des subventions destinées à soutenir des festivals du livre, *via* des formations propices à professionnaliser des bénévoles dans les communes rurales, avait un rôle de leader en termes de développement de la lecture. La connaissance des actions autour du livre était fondée sur des données collectées et rassemblées par elle et s'appuyait sur les bibliothèques et une typologie d'événements. LeVivier a mis en lumière des actions, des acteurs du livre jusqu'alors inconnus. Plus, il a permis de dévoiler des initiatives fortes sur le sujet, se substituant au département, et sortant d'une vision en silos. Le leadership habituel qui consistait à définir des orientations, à s'appuyer sur des relais légitimes et à valider des actions n'opère plus.

Le département abandonne tout contrôle ou rôle de leader conventionnel : il facilite, crée les conditions favorables aux collaborations, et favorise la production des idées et des projets, en quelque sorte comme dans un incubateur. Il met à disposition l'espace, structure l'organisation des profils, des groupes, des actions et favorise la prise de décision intégrative, bref fait le pari du génie collectif.

4. [En ligne] : < http://recolte.jamespot.pro/ >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

DES VALEURS COMMUNES

Les aspects techniques du réseau social occupent peu de temps, une fois les paramétrages effectués. C'est un défi lié aux personnes qu'il faut relever en exposant les motivations du Conseil départemental : sensibiliser à des pratiques collaboratives dont on parle beaucoup, mais que peu investissent finalement ; expliquer sans relâche la raison d'être du réseau ; détailler les règles d'engagement du service.

LeVivier intègre des dimensions nouvelles qui engendrent nombre de confrontations : priorité est donnée aux projets (et non aux équipements), aux territoires impactés (et non à la qualité artistique), aux dynamiques (et non aux programmations).

Ces valeurs constituent les préalables à toute participation active sur le réseau, et ce sont elles qui contribuent à mutualiser compétences, champs disciplinaires, et autres ressources. C'est pourquoi, sans les connaître, il est difficile de saisir tous les ressorts du Vivier. Bon nombre d'interlocuteurs le confondent avec un site web ou un intranet, le perçoivent comme un outil de communication pour leurs propres événements : c'est passer à côté des talents et des idées qui s'y développent.

LES PARADOXES, INÉVITABLES

Au fur et à mesure des participations sur le réseau apparaissent des paradoxes, sans doute inhérents à ce type de démarche. LeVivier a permis de reconstruire un écosystème en capacité de générer des projets culturels originaux et adaptés aux besoins des habitants : il juxtapose les acteurs de tous niveaux d'intervention, raccorde des projets d'un espace géographique à d'autres, fait dialoguer des pratiques institutionnelles et privées. Mais il fait affleurer de nouveaux équilibres qu'il faut maintenir adroitement :

- chaque profil est l'expression d'un individu, mais les interactions s'exécutent au sein de groupes ou de communautés ;
- les groupes identifiés sont invités à mutualiser ou à se rapprocher, mais pourtant ils entrent facilement en concurrence quand il s'agit de mettre en œuvre des projets similaires ;

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

- le réseau est ouvert et conçu pour travailler en toute transparence, mais les groupes privés (fermés) y sont fréquents.

Avisées de ces paradoxes, les équipes en charge du Vivier travaillent aujourd'hui à l'amélioration continue de cet espace collaboratif. Comme dans tout programme d'expérimentation, les risques sont importants : de ne pas convaincre les professionnels cibles, de dépasser le budget prévisionnel, de voir la plate-forme détournée de ses fonctions premières... Mais elles combattent, en occupant le terrain de la conviction, pour que cette expérience de mutualisation offre une vision davantage stratégique de la culture, davantage pertinente pour les habitants, même si elle est en partie encore rêvée.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

MÉMENTO *par Jérôme Pouchol*

Les expériences de mutualisation qui ont été présentées ici ont chacune leurs caractéristiques propres, faites de cultures professionnelles, de modes d'organisation, de moyens humains, techniques et financiers ou encore de réalités d'équipement et de territoire particuliers. Mais dans cette diversité des identités et des parcours, on peut néanmoins relever des principes et formes communs d'actions, susceptibles d'accompagner un projet de mutualisation, dans ses différentes phases d'élaboration et de réalisation.

L'EXPLICITATION DU PROJET : RÉPONDRE AU « POURQUOI ? » ET AU « QUOI ? »

Bien que la valeur mutualiste soit aujourd'hui partagée, sinon éprouvée, par nombre d'opérateurs culturels, le choix de la mutualisation ne saurait au préalable faire l'économie, par les décideurs (tutelle politique et/ou administrative), d'une phase de présentation et d'explicitation du projet auprès de l'ensemble du personnel.

Cette étape est cruciale car elle permettra à chacun de comprendre les motifs et enjeux du projet et ainsi de s'emparer de l'objet à construire et à développer en commun. À défaut, le mécanisme dit de « résistance cognitive » ne manquera pas d'opérer, qui sera le fruit de l'incompréhension, d'un déficit de sens, d'une inaptitude de l'agent à intégrer la philosophie du projet.

Pour que celui-ci soit collectivement adopté, il est donc indispensable de bien communiquer en amont sur ses finalités ainsi que sur les principes managériaux qui guideront sa mise en œuvre opérationnelle. En synthèse, cette phase de communication initiale, centrée sur les motivations et les attendus du projet, permettra de prévenir les rumeurs, de réduire la part d'inconnu et les peurs potentielles, et ainsi d'éclairer l'ensemble des acteurs concernés.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

ENCADRÉ 1 COMMUNIQUER SUR LES ENJEUX DU PROJET MUTUALISTE

- le diagnostic de la situation, au niveau local (réalités budgétaires et d'effectifs, contraintes d'équipement, activités de l'établissement) et au-delà (contexte de réforme territoriale, évolution des pratiques culturelles et informationnelles, essor du numérique, transition bibliographique) ;
- les motifs de la mutualisation : aménagement culturel du territoire, économies d'échelle, rationalisation des procédures, maximisation de l'offre documentaire, développement des services autour du numérique, amélioration des services à la population, décloisonnement des pratiques professionnelles ;
- les conséquences pour chacun au quotidien : travail en mode projet et en transversalité ; spécialisation et mobilité accrues ; diversification des missions et activités ; montée en compétence ;
- le cadre temporel du projet de mutualisation : date de lancement et calendrier de mise en œuvre ;
- le degré de la mutualisation : de la simple prestation de services au transfert de moyens humains, techniques et financiers ;
- le périmètre de la mutualisation : services, équipements et territoires impliqués.

Ajoutons que cette communication gagnera à être accompagnée d'une information, à intervalles réguliers, sur les avancées du projet. Ces bilans d'étape diront la vitalité du projet comme, en creux, son irréversibilité.

LES ACTEURS ET LES MODALITÉS DE LA GOUVERNANCE : RÉPONDRE AU « QUI ? »

Si la mutualisation dépasse le cadre temporaire d'un projet ou d'une mission inter-établissements, pour s'inscrire dans des actions et dispositifs plus pérennes et structurels, elle interrogera nécessairement les règles et modalités de gouvernance adoptées jusqu'alors par la bibliothèque. Dans un contexte de mise en réseau d'équipements (bibliothèques ou centres de documentation) ou de mutualisation de services, de telles transformations ne pourront être réalisées qu'avec l'aval de la tutelle politique et administrative et devront faire l'objet d'une communication particulière

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

auprès des personnels (cadres en particulier), futurs protagonistes de ce nouveau dispositif managérial. Celui-ci s'appuiera sur un certain nombre de principes.

ENCADRÉ 2 LES TROIS PRINCIPES DU DISPOSITIF MANAGÉRIAL

- le principe de responsabilité : le fait de travailler en commun (voire en communauté) et en transversalité n'induit pas une dilution informelle des champs et niveaux de responsabilité dans le grand bain de la collégialité. Les pratiques de travail en réseau ne seront efficaces et durables que si elles sont orchestrées par des instances de décision et de suivi dûment formalisées et reconnues par tous. L'organigramme de l'établissement rendra compte de cette réalité, qui croisera tout à la fois le vertical (arbitrage) et l'horizontal (mutualisation), en désignant des responsables (hiérarchiques et/ou de pilotage de projet) identifiés et reconnus pour leurs compétences en management transversal* et en gestion de la qualité. Un modèle unique de gouvernance ne saurait être applicable à tous types de structures en réseau ou de projets mutualisés, mais l'adoption de nouvelles habiletés managériales, qui s'appuieront sur une approche globale des objectifs et des méthodes, tout en favorisant l'expression d'une intelligence collective, peut constituer là un socle de référence commun ;
- le principe de contractualisation : la notion de gouvernance induit une nouvelle forme de démocratie participative, qui permet la concertation, la coopération et le partenariat entre tous les acteurs du développement durable. Pour les collectivités territoriales, elle implique les citoyens, les élus, et les acteurs de la sphère socio-économique et administrative. Dans un contexte de lecture publique tout particulièrement, l'inter-communalisation des établissements constitue une opportunité pour revisiter la relation entre la tutelle politique et les cadres des bibliothèques, tout autant qu'entre les agents et les usagers. Le sentiment de perte de proximité pouvant résulter de ce mouvement d'échelle mérite en effet d'être contrebalancé par un dispositif relationnel et contractuel adapté à cette nouvelle réalité. Aux bibliothécaires de se rapprocher de leurs tutelles – les différents élus à la culture notamment –, en portant une attention particulière aux besoins de contexte susceptibles d'être exprimés, sinon revendiqués par ces derniers. Aux bibliothécaires encore de développer une relation plus ouverte et plus horizontale à l'usager, en proposant des modalités de communication et de service optimisées par la mutualisation des organisations et des technologies. L'exemple d'une gestion des collections en réseau offre à cet égard une matière intéressante pour les responsables documentaires, lesquels font l'objet de sollicitations (suggestions d'achat, service questions-réponses...) de plus en plus directes et pressantes de la part des usagers ;
- le principe d'échange et de partage : dans une réalité potentiellement complexe et anxiogène de mutualisation des ressources documentaires et des organisations, il est

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

essentiel de mettre en place, dès l'amont du projet et au profit de tous les agents, une politique active de circulation de l'information et de partage des savoirs professionnels. Les expériences restituées dans cet ouvrage illustrent la variété et la qualité de ces formes d'échange, lesquelles sont notamment conditionnées par des choix organisationnels et technologiques appropriés. Sur ce dernier plan, les outils et environnements de l'*open source* communautaire, fondés sur un principe d'ouverture, de redistribution et de co-travail, constituent de très précieux atouts.

Retenons principalement qu'une communauté de pratiques et de besoins ne se crée que si la gouvernance en garantit la valeur d'esprit et d'usage. Et elle ne vit durablement que si chacun de ses membres peut y développer un rapport non plus possédant, mais circulant à ses savoirs professionnels.

Le cadre organisationnel et méthodologique : répondre au « comment ? »

La mutualisation peut comporter en soi des valeurs, voire des finalités, mais elle est aussi un mode de gestion particulier qui, s'il ne s'appuie pas sur un cadre structuré et organisé, peut relever d'un dispositif complexe (une « usine à gaz ») et être ainsi vécu par les professionnels comme un processus douloureux et insatisfaisant. Tout dispositif de mutualisation requiert par conséquent un certain nombre de composantes.

Encadré 3 Les six clés pour un dispositif de mutualisation réussi

- des outils méthodologiques communs : référentiels d'usage, fiches projet, procédures informatiques, grilles d'analyse et d'évaluation, normes qualité, protocoles de communication... autant d'outils de formalisation qui n'auront de sens et d'utilité que s'ils favorisent une harmonisation des processus de travail et servent une démarche plus transversale et concertée ;
- un calendrier de mise en œuvre des actions, présenté dès la phase de lancement du projet et formellement (ré)investi par ses principaux opérateurs ;

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

- des instances de suivi et de contrôle : inscrites dans l'agenda prévisionnel des différents acteurs du projet, elles constituent des étapes indispensables de production d'idées, de travail en commun et de validation des actions ;
- une architecture globale du SI : en construire la cartographie constituée de briques logicielles interopérables et adaptées à un fonctionnement en réseau ;
- une agilité du système : le pragmatisme imposant bien souvent un écart important entre les ambitions initiales et la réalité, l'organisation doit favoriser, en complément de ses composantes structurelles, une approche incrémentielle et itérative de la mutualisation, permettant aux équipes d'ajuster leur comportement aux contraintes du temps et des moyens ;
- un plan de formation spécifique : les pratiques de transversalité, de gestion de projet et de co-travail n'étant pas le dénominateur commun des établissements documentaires (territoriaux et d'État), la formation devra être conçue et en partie réalisée en amont du projet, de préférence en intra. Elle accompagnera ensuite l'évolution des organisations et des services dans une dynamique de construction continue et de transfert des compétences.

Retenons en synthèse qu'un cadre organisationnel et méthodologique de travail, qui ne peut être modélisé pour tout contexte de mutualisation, doit tendre vers une véritable « montée en efficience » de l'organisation, reconnue comme telle par ses opérateurs. Et favoriser ainsi une acculturation progressive du service en réseau.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

SIGLES

ABES
Agence bibliographique
de l'enseignement supérieur

ADUM
Accès doctorat unique et mutualisé
(réseau ADUM)

API
Application Programming Interface

BDP
Bibliothèque départementale de prêt

BDP78
Bibliothèque départementale
des Yvelines

BFM
Bibliothèque francophone multimédia

BNF
Bibliothèque nationale de France

BPI
Bibliothèque publique d'information

BPU
Bordereau des prix unitaires

BU
Bibliothèque universitaire

CMS
Content Management System
(en français logiciel de gestion
de contenus)

ComUE
Communauté d'universités
et établissements

DRAC
Direction générale des affaires
culturelles

DRIS
Direction des ressources
et de l'information scientifique

ENSA
École nationale supérieure
d'architecture et de paysage

ESTIM
Égalité d'accès aux sciences,
aux technologies, à l'innovation
et au multimédia

FCS
Fondation de coopération scientifique

Form@doct
Formation à distance en information-
documentation pour les doctorants

IDEX
Initiative d'excellence

IdRef
Identifiants et référentiels

INA
Institut national de l'audiovisuel

ISNI
International Standard Name Identifier

IRSTEA
Institut national de recherche
en sciences et technologies pour
l'environnement et l'agriculture

IST
Information scientifique et technique

LARHRA
Laboratoire de recherche historique
Rhône-Alpes

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

MD63
Médiathèque départementale du Puy-de-Dôme

MESR
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

MIOP
Médiathèque intercommunale Istres Ouest Provence

OAI
Open Archives Initiative (en français, initiative pour des archives ouvertes)

OCIM
Office de coopération et d'information muséales

OPAC
Open Public Access Catalog

ORCID
Open Researcher and Contributor ID

PolDoc
Politique documentaire

PPA
Programme prévisionnel annuel

PRES
Pôles de recherche et d'enseignement supérieur

PSL
Paris Sciences et Lettres

RAMEAU
Répertoire d'autorité-matière encyclopédique et alphabétique unifié

RSE
Réseau social d'entreprise

RSS
Really Simple Sysndication

SAN
Syndicat d'agglomération nouvelle

SCD
Service commun de la documentation

SI
Système d'information

SIAME
Service d'ingénierie, d'appui et de médiatisation pour l'enseignement

SID
Système d'information documentaire

SIGB
Système intégré de gestion de bibliothèque

SSLL
Société de services de logiciel libre

SUDOC
Système universitaire de documentation

SUP
Service universitaire de pédagogie

UBO
Université de Bretagne occidentale

UEB
Université européenne de Bretagne

UNAM
Université Nantes Angers Le Mans

URFIST
Unité régionale de formation à l'information scientifique et technique

VIAF
Fichier virtuel international d'autorités

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

GLOSSAIRE

Animateur de communautés
(*Community manager*)
Personne chargée d'animer et de fédérer des communautés d'internautes pour le compte d'une société ou d'une institution. L'animateur de communautés peut ainsi exercer en tant que consultant externe ou occuper un poste en interne, comme c'est désormais le cas dans le monde des bibliothèques. Profondément lié au Web 2.0 et au développement des réseaux sociaux, ce métier repose sur une très bonne maîtrise des technologies de la communication web, ainsi que sur une connaissance avisée des usages propres à ces environnements.

Approche globale (ou systémique)
Démarche qui consiste à observer les relations d'interdépendance des éléments du système et la cohérence de l'ensemble, le tout de cet ensemble étant supérieur à la somme des parties qui le constituent. On le considère ainsi comme une globalité et non comme une totalité.

Biens communs
Voir Communs.

Charte documentaire
La charte documentaire est un document public qui fixe les grands principes et orientations de la politique documentaire de la bibliothèque. Son niveau est normalement soumis à la validation de l'autorité qui pilote l'établissement, voire de sa tutelle politique. Il peut également se subdiviser en niveaux de collections (une charte « droit », « rock », « BD », etc.) et ainsi être porté à la connaissance des usagers de la médiathèque.

Co-construction
Fait d'élaborer et de réaliser un projet en interaction avec d'autres contributeurs, chacun apportant sa pierre et sa forme à l'édifice collectif ainsi produit.

Collaboration
Action de collaborer, de travailler avec une ou plusieurs autres personnes.

Communauté de pratiques
Groupe de personnes qui travaillent et interagissent ensemble, en développant un répertoire partagé de ressources : expériences, compétences, outils, méthodologies, modèles, problèmes, etc. Une communauté de pratiques ne se limite pas aux frontières juridiques d'une entreprise ou d'une unité de production, elle peut être informelle et spontanée. Elle constitue un « lieu » privilégié d'apprentissage en commun, d'innovation et d'intelligence collective.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Communauté d'intérêt
Groupe de personnes qui partagent les mêmes intérêts et les mêmes valeurs. Ces valeurs peuvent être le fruit d'une histoire, d'une culture, d'une ascendance ethnique ou d'un statut socio-économique communs ; elles peuvent également s'appuyer sur des modèles d'interactions communs. L'appartenance à une communauté d'intérêt aide celles et ceux qui la composent à comprendre et interpréter leurs conditions, ainsi qu'à chercher des solutions aux problèmes qu'ils peuvent rencontrer.

Communs
Ce terme est ici relié à la notion de « biens communs », qui s'applique à l'ensemble des ressources, matérielles ou immatérielles, relevant d'une appropriation, d'un usage et d'une exploitation collectifs. À ce titre, les biens communs présentent un caractère « non-rival », la valeur d'usage et de partage de la ressource étant privilégiée sur sa valeur marchande. L'expression « communs de la connaissance » se rapporte à l'émergence de ces nouveaux espaces de diffusion du savoir (encyclopédies ouvertes, logiciel libre, cartes coopératives, sciences participatives...), en partie issus de l'Internet, et qui sont autant de gisements d'initiatives, de créativité et de mobilisation des individus dans un but collectif, celui de constituer un véritable domaine public de la connaissance.

Coopération
Action de coopérer, de participer à une œuvre commune. Cette démarche peut s'appliquer à divers domaines : économie, politique internationale, culture, recherche, défense, etc.

Décloisonnement
Méthode et parti pris didactique, consistant à enlever les cloisons qui empêchent les relations entre les disciplines pour les penser dans leur globalité. Dans le même esprit, on parle de décloisonnement des services ou des administrations.

Départementalisation des collections
Organisation spatiale des collections en fonction des contenus, et non en fonction des usages, supports ou publics. Les documents sont présentés en libre accès organisé autour de grands thèmes ou « départements ».

Économie d'échelle
Désigne la diminution du coût moyen de production ou d'achat qui résulte de l'accroissement des quantités produites ou achetées. Produire ou acheter en plus grande série permet en effet de réduire le coût unitaire car les coûts fixes sont par définition identiques, quel que soit le volume de production ou d'achat.

Éditorialisation de contenus
Processus éditorial consistant à utiliser un dispositif technologique d'organisation et de structuration de

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

contenus sur le Web. Au contraire du processus d'édition, délimité dans le temps et dans l'espace, le processus d'éditorialisation est ouvert et continu, il permet ainsi à tout internaute d'y participer, à différents niveaux et sous diverses formes : recommandations, reprises du contenu, commentaires d'éditorialisation. Cette pratique courante de publication sur le Web, qui participe de l'actuelle production et circulation des savoirs, n'est pas sans réinterroger la notion d'autorité.

Fiche domaine
Outil de pilotage d'un domaine de contenu qui explicite, tant quantitativement que qualitativement, les orientations d'acquisition et les conditions méthodologiques de développement de la collection.

Formation-action
Mode de pédagogie ou de formation actives dans lesquelles l'apprenant-participant étudie et met en œuvre ses propres actions ou expériences sous l'accompagnement itératif d'un professionnel ou d'un tuteur. Les temps d'action et de formation sont ainsi confondus pour faciliter l'appropriation des savoirs et la construction des compétences.

Gestion de projet
La gestion de projet (ou de conduite de projet ou en mode projet) est une démarche visant à organiser de bout en bout le bon déroulement d'un projet. Le management de projet assume le pilotage stratégique du projet.

Gouvernance
La gouvernance est un mode de pilotage fondé sur la coopération, la coordination politique et économique et sur une démarche collective. Elle peut être considérée comme une nouvelle forme de démocratie participative, l'objectif de la gouvernance étant d'aboutir à des décisions acceptables par la majorité et qui vont dans le sens du bien commun.

Hybridation des collections (ou bibliothèque/collection hybride)
Action consistant à rassembler, dans le contexte d'une bibliothèque opérationnelle, un large éventail de vecteurs (médias et supports) de l'information et de la connaissance, en travaillant la meilleure articulation entre ceux du numérique et ceux de l'imprimé.

Intelligence collective
Désigne les capacités cognitives d'une communauté résultant des interactions multiples entre ses membres. L'intelligence collective permet en d'autres termes aux individus de partager leurs connaissances, leurs compétences et leurs expériences dans un projet commun. Elle favorise la puissance plutôt que le pouvoir.

Interaction
Action réciproque qu'exercent, l'un sur l'autre, deux ou plusieurs systèmes physiques (en psychologie...

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

qu'exercent entre eux des êtres, des personnes et des groupes).

Interactivité
Activité nécessitant la coopération ou l'interdépendance de plusieurs êtres ou systèmes, naturels ou artificiels, qui agissent en modifiant ou en adaptant leur comportement en fonction de leur objectif. L'interactivité est souvent associée aux technologies permettant des échanges homme-machine.

Intercommunalité
Désigne les différentes formes de coopération existant entre les communes. L'intercommunalité permet à celles-ci de se regrouper au sein d'un établissement public de coopération intercommunale (EPCI). Depuis la réforme des collectivités territoriales de 2010, les catégories d'EPCI à fiscalité propre sont les :

- communautés de communes ;
- communautés d'agglomération ;
- communautés urbaines ;
- métropoles.

Logiciel libre
Un logiciel libre est un logiciel qui est distribué selon une licence libre (en opposition à ceux qualifiés de « propriétaires »), ce qui signifie que les utilisateurs ont la liberté d'exécuter, d'étudier, de redistribuer et d'améliorer son programme. L'accès libre au code source est donc une condition essentielle, mais non suffisante, de sa réalisation et de son développement. Richard Stallman, initiateur du mouvement du logiciel libre et fondateur de la Free Software Foundation, explicite ainsi cette distinction : « L'*open source* est une méthodologie de développement ; le logiciel libre est un mouvement de société ».
Firefox, Thunderbird, OpenOffice.org, Gimp, VLC, Ubuntu, MySQL ou encore Koha (pour les bibliothèques) sont des exemples de logiciels libres particulièrement célèbres, utilisés partout dans le monde.

Loi NOTRe
Promulguée le 7 août 2015, la loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) confie de nouvelles compétences aux régions et redéfinit clairement les compétences attribuées à chaque collectivité territoriale.

Management participatif
Concept et mode de gestion qui consistent à susciter l'engagement et la prise d'initiative des équipes de travail, en les responsabilisant et en les intégrant dans la vie quotidienne de l'entreprise, y compris dans les processus de décision.

Management transversal
Voir Transversalité.

Méthode agile
Initialement destinée au développement en informatique, la méthode agile est une approche itérative, collaborative et incrémentale, qui est menée dans un objectif de prise en

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

compte des besoins initiaux du client et de ceux liés aux évolutions. La méthode agile, nommée « Manifeste Agile », repose sur quatre grands principes : collaboration, équipe, application, acceptation.

Mutualisation
Processus de mise en commun, entre une pluralité d'acteurs et d'organisations, de ressources matérielles ou immatérielles, dans le but de produire une valeur collective ajoutée, dont chacune des parties pourra s'emparer pour ses propres fins.

Open source
Voir Logiciel libre.

Organisation apprenante
Organisation humaine (entreprise, administration, etc.) capable de produire, acquérir, et transférer de la connaissance, et de modifier son comportement pour créer de nouvelles connaissances et ainsi rester en phase avec son écosystème.

Plate-forme de partage
Site web social d'hébergement de fichiers, permettant à l'utilisateur de sauvegarder et de partager ses contenus : signets, bibliographies, articles, fichiers audio, photos, vidéos, etc. L'usager doit s'inscrire pour bénéficier gratuitement d'un compte personnel lui donnant accès à la plate-forme depuis n'importe quel terminal connecté à Internet. Il peut alors exploiter les ressources ainsi mises en commun et se mettre en réseau avec d'autres utilisateurs, en vue d'une mutualisation des données.

Politique documentaire
Ensemble des objectifs et processus pilotant la gestion de l'information, incluant la politique d'acquisition, la politique de conservation et la politique de médiation des collections. La *politique documentaire* est une partie intégrante et essentielle du projet d'établissement, permettant de répondre aux missions de la structure et aux attentes des usagers.

Rationalisation
Action de rationaliser, soit de rendre plus rationnel, plus conforme à la raison. En économie, la rationalisation vise à réorganiser des méthodes ou processus de production, dans le but d'accroître son efficacité économique ou d'améliorer son fonctionnement.

Référentiel (base de données)
Ensemble structuré d'informations ou de bases de données utilisé pour l'exécution d'un logiciel et constituant un cadre commun à plusieurs applications. Un référentiel clair, logique et précis est un des gages de bonne interopérabilité d'un système d'information.

Réseau social
Un réseau social est un ensemble de personnes ou d'organisations reliées par des interactions sociales régulières. Cette relation de lien social facilite la

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

création et l'échange d'informations et de contenus entre des individus et entre individus et organisations. Il désigne aussi les plates-formes qui rendent ces interactions possibles (telles que Facebook, Twitter, etc.).

Responsable documentaire
Fonction consistant à assumer la charge de sélection, de gestion, de production et de médiation des contenus info-documentaires dans un domaine donné, et plus ou moins vaste, du savoir et de la création.

Subsidiarité
Principe visant à réserver uniquement à l'échelon supérieur ce que le niveau inférieur ne pourrait effectuer que de manière moins efficace. À titre d'exemple, la décentralisation, et avec elle, le développement intercommunal, correspond au principe de subsidiarité.

Transversalité
Terme dérivé du latin *transversus* qui signifie « qui est disposé en travers », c'est-à-dire, par extension, qui coupe perpendiculairement un axe vertical. Pris au sens figuré, la transversalité désigne le fait d'être organisé de façon non hiérarchisée. Le management transversal repose sur un tel principe, soit une façon de penser l'entreprise et son organisation de manière horizontale et décloisonnée, dans une finalité de partage des objectifs et des fins.

Valeur ajoutée
Sert à désigner le supplément de valeur qu'une organisation productive (entreprise, administration, association), grâce à son activité, est capable d'apporter à un bien ou à un service provenant d'un tiers.

Veille informationnelle
Activité continue, dynamique et stratégique de surveillance, de recherche, de traitement et de diffusion de l'information, selon une finalité propre au destinataire. Celle-ci est aujourd'hui facilitée par l'utilisation de processus de signalement automatisés.

Workflow
On appelle *Workflow* (anglicisme signifiant littéralement « flux de travaux ») la modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir au sein d'une organisation. Dans le domaine de la création et de la publication de contenus éditoriaux, le *workflow* consiste à modéliser les processus de travail de l'ensemble de la chaîne éditoriale.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

INDEX

A

Accompagnement 17, 21, 27, 29, 30, 35, 49, 63, 65, 77, 95, 97, 107, 142-143, 145

Acquisitions 20, 21, 24, 25, 27, 29-31, 39, 44, 45, 51, 70, 74, 81, 85, 101

Acteur 13-15, 18, 29, 34, 40, 43, 54, 64, 70-77, 84, 105, 106, 108, 113, 133, 135, 136, 152, 153, 156, 158, 159, 163-165, 167-169, 171

Action 11-13, 16, 20, 24, 25, 29-31, 36, 39, 42, 53, 57, 60, 61, 67, 72, 74, 88, 93, 96, 99, 107, 120, 125, 130, 145, 157, 160, 161, 163, 164, 167, 168, 170, 171

Adaptation 39, 47, 49, 54, 69, 95, 138, 146

Analyse 15, 46, 60, 63, 81, 73, 76, 81-83, 87, 117, 127, 139, 149, 170

Animation du réseau 107

Apprentissage 13, 23, 38, 40, 67, 69, 82

Approche globale 164, 169

Appropriation 21, 30, 31, 74, 77

Association 42, 131, 134, 159

Atelier 30, 31, 135, 139, 142, 143, 163

Autoformation 143, 145

Autogestion 96, 111

Autonomie 54, 147, 160

B

Base de connaissance 90

Bibliothèque numérique 57, 58

Bien commun 43

C

Cahier des charges 28-30, 41, 133, 135

Campagne 22, 92, 93

Capacité 22, 39, 42, 49, 54, 66, 67, 69, 93, 99, 104, 138, 146, 154, 158, 161, 165

Capitalisation 69, 84, 86, 90

Cartographie 22, 77, 84, 155, 171,

Changement 15, 21, 27, 29, 34, 35, 44, 47, 49, 63, 69, 71, 74, 88, 93, 95, 112, 134, 151

Charte 21, 35, 37, 43, 50, 55, 84, 85, 92, 121, 125, 135

Circuit 13, 21, 23, 24, 30, 31, 125, 151

Collaboratif 11, 16-18, 46, 51, 64, 65, 70, 81-82, 84, 86-88, 92, 109, 110, 113, 125, 126, 134, 137-139, 146, 157, 160-164, 166

Collaboration 12, 31, 38, 42, 44, 110, 125, 134, 139, 143, 147, 156, 161, 164

Collecte 55, 80, 82-85, 88, 90, 114, 150, 154

Collectif 13, 17, 20, 21, 24, 33, 65, 66, 101, 117, 121, 122, 125-127, 144, 155, 159, 164

Collection 11, 13, 18, 21-23, 25, 27, 28, 30, 31, 33-36, 38, 39, 41-43, 46-50, 56, 58, 89, 151, 154, 169

Collégial 44, 68

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Commun 11-14, 18, 21, 23, 29, 33-36, 39, 43, 52, 54, 63, 64, 68, 69, 72, 74, 82, 84, 86, 87, 90, 91, 99, 104, 105, 107, 109, 110, 112, 114, 117, 120, 121-125, 127-129, 133, 134, 136, 137, 139, 142, 144, 147, 151, 152, 158, 165, 167, 169-171

Communautaire 14, 17, 109, 114, 117, 131, 132-134, 136, 170

Communauté d'intérêt 17, 18, 159

Communication 17, 31, 44, 55, 56, 69, 92-96, 125, 127, 136-138, 141, 144, 146, 153, 165-170

Compétence 13, 16, 18, 20, 21, 27, 30, 39, 45, 57, 58, 64-67, 69, 70, 72-77, 83, 84, 97, 99, 101, 123, 125-127, 141, 144-146, 148, 150, 152, 153, 155, 156, 165, 168, 169, 171

Compréhension 29, 38, 40, 59, 67, 124, 155

Confiance 66-68, 76, 82, 111, 121, 152

Conflit 69, 88

Consultation 33, 55, 61, 114

Contenus 14, 16, 30, 38-40, 42, 50, 55, 56, 81, 83, 85, 86, 89, 90, 96-99, 109, 110, 112-117, 140, 141, 143-146, 160-162

Contexte 12, 15, 23, 24, 44, 50, 59, 61, 66, 69, 72, 74, 75, 77, 81, 83, 88, 99, 101, 103, 106, 109, 116, 117, 123, 127, 135, 150, 154, 156, 168, 169, 171

Contribution 15-18, 37, 59, 60, 63, 66, 68, 69, 72, 77, 89, 92, 96, 101, 109-112, 115, 116, 120, 121, 127, 129, 133, 144, 149, 159

Conviction 52, 76, 166

Coopération 11, 14, 18, 53, 58, 69, 91, 96, 99, 120, 129, 131, 132, 134, 136, 139, 141, 147, 150, 152, 169

Coordination 15, 33, 96, 107, 121, 126, 135, 153

Coproduction 108

Culture commune 43, 123, 148

D

Décentralisation 11, 157

Décision 13, 36, 60, 75, 81, 102, 125, 135, 137, 164, 169

Délégation 25, 28, 38

Désherbage 28, 31, 35, 38, 39, 90

Développement 11, 15, 31, 34, 39, 43-45, 48, 50, 51, 56, 58, 59, 61, 63, 70-75, 80, 99, 100, 109, 114, 117, 122, 125, 129, 130, 132-136, 146, 147, 150-153, 155, 163, 164, 168, 169

Diagnostic 22, 23, 45, 116, 168

Dialogue 64, 77, 94, 161

Diffusion 53, 55, 80, 83, 84, 86, 87, 90, 97, 98, 107, 109, 145, 147, 150, 151

Dispositif 12, 13, 15, 17, 18, 23, 24, 29-31, 52, 59, 92-95, 97, 99, 121, 127, 139, 143-145, 147, 154, 155, 168-170

Diversification 13, 143, 147, 168

Documentaire 12, 14, 15, 21, 22, 33-51, 57, 80-84, 90, 94, 97, 101, 102, 104-108, 112, 138, 143, 145, 150-153, 156, 168, 171

Documentation électronique 12, 58

Données mutualisées 101

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

E

Échange 13, 30, 36, 38, 42, 49, 57, 65, 69, 71, 73, 76, 77, 88, 94-96, 102, 109, 122, 126, 127, 129, 138, 141-143, 145, 146, 150, 160, 161, 163, 169, 170

Écosystème 81, 98, 111, 158, 163, 165

Éditorialisation 55, 56

Électronique 81, 136

Engagement 27, 40, 59, 60, 65, 75, 85, 93, 137, 165

Enjeu 11, 12, 16, 22, 24, 30, 31, 34, 38, 40, 45, 59, 61, 67, 86, 88, 93, 94, 99, 101, 106, 108, 109, 111, 138, 167, 168

Entité 12, 63, 64, 67, 70, 72, 75, 77, 102, 106, 137, 148

Environnement 13, 14, 43, 54, 68, 76, 81, 87, 170

Évolution 12, 14, 16, 21, 44, 47, 51, 60, 75, 80, 81, 88, 92, 102, 106-108, 116, 117, 129, 135, 137, 138, 144, 150, 164, 168, 171

Expérience 14, 16, 61, 62, 65, 69, 70, 72, 73, 76, 93, 99, 109, 121, 122, 126, 127, 142, 144, 146, 148, 151, 152, 155-157, 166, 167, 170

Expérimentation 49, 53, 56-58, 61, 62, 143, 155, 157, 166

Expertise 16, 17, 49, 75, 80, 98, 105, 120, 126, 135, 138, 158-162

F

Formalisation 46, 147, 170

Formation 13, 17, 22, 23, 30, 38, 45, 46, 50, 52, 55, 61, 72, 74, 75, 130, 137, 139-141, 143-145, 147, 153, 156, 163, 164, 171

G

Groupe 11, 21-23, 25, 27-29, 31, 32, 47, 60, 69, 72, 85, 87, 93-98, 121, 123-125, 127, 134, 135, 137, 142-144, 146, 147, 155, 159, 160-166

Guide 35, 46, 97, 143-145, 146

H

Hybridation des collections 33

Hybride 38, 42

I

Idées 64-67, 70, 88, 89, 101, 103, 122, 146, 148, 157, 158, 160-165, 171

Identité 45, 46, 52, 69, 72-74, 93, 111, 112, 144, 167

Implication 30, 62, 73, 75, 106, 121, 123, 127, 137

Information 17, 29, 38, 41-43, 56, 57, 69, 75, 76, 80, 82-91, 93, 95, 97-99, 102-104, 109, 110, 113, 114, 116, 117, 120, 126, 127, 139, 142-146, 149, 150, 152, 153, 156, 161, 168, 170

Informationnel 16, 41, 80, 81, 83-86, 89-91, 168

Ingénierie 17, 49, 53, 130, 139, 140, 146

Initiative 15, 17, 67, 71, 75, 102, 107, 114, 116, 120, 121, 122, 130, 141, 143, 145, 158, 164

Innovation 52, 54, 70, 85, 95, 157

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Instance 14, 29, 34, 36, 42, 43, 147, 169, 171

Intelligence collective 12, 13, 17, 64, 67, 86, 120, 125, 127, 169

Interaction 12, 13, 96, 125, 160-162, 165

Interdisciplinaire 53

Intérêt 18, 40, 41, 46, 63-65, 67, 71, 72, 76, 81, 99, 117, 122, 134, 136, 144, 146, 152, 153, 158-160, 162

Interne 44, 48, 49, 51, 57, 63, 69, 73, 75, 81, 88, 89, 137, 152, 157, 163, 164

Investissement 75, 135

L

Laboratoire 53, 55, 126, 156

Logiciel libre 58, 129, 130, 136, 138

Logistique 48, 126, 141, 147

M

Management 34, 38, 40, 53, 70, 74-77, 77, 169

Maturité 66, 70, 74, 76, 147, 152

Médias 81, 98, 149

Médiation 14, 16, 20, 24, 25, 30, 31, 40, 42, 44, 50, 90, 93, 94, 97, 99, 109, 113, 114, 116, 117, 121

Métadonnées 16, 42, 55, 99, 101, 102, 108, 112, 113, 161

Méthodologie 30, 34, 37, 43, 127, 154, 155

Modèle 15, 17, 35, 54, 58-62, 71, 73, 84, 89, 92, 93, 99, 104, 120, 123, 124, 144, 164, 169

Motivation 52, 58, 64, 65, 161, 164, 165, 167

Moyens 12, 20, 63, 71, 72, 75, 83, 91, 99, 104, 116, 117, 138, 152, 161, 167, 168, 171

Mutualisation 11-17, 20, 21, 24, 25, 31, 34, 40, 41, 45, 50-52, 54, 58, 59, 61-64, 66, 69, 70-77, 86, 87, 92, 93, 97, 99, 101-103, 105-110, 112, 113, 116, 117, 120, 121, 123-127, 132, 133, 136, 138-141, 147-149, 152, 156-159, 163, 166-171

N

Numérique 11, 16, 17, 31, 33, 38, 39, 49, 57, 58, 89, 90, 98, 99, 106, 113, 114, 125-127, 140, 143, 144, 150, 151, 153, 154, 157-159, 163, 168

Numérisation 57

O

Objectif 15, 21-23, 25, 36, 37, 39, 40, 42, 46, 52, 56, 57, 67, 68, 77, 81, 87, 90, 97, 99, 107, 108, 122-125, 127, 132, 135, 144, 149, 152, 154, 155, 158, 159, 169

Open source : voir Logiciel libre

Optimisation 13, 63, 64, 67, 105

Organisation 12-15, 20-22, 24, 25, 27, 29, 34, 48, 49, 58, 63, 64, 70, 71, 73, 74, 81-83, 88, 91, 99, 106, 121, 124-126, 141-143, 146, 147, 158, 160, 164, 167, 169-171

Orientation 21, 28, 30, 31, 36, 44, 46, 52, 72, 137, 144, 145, 164

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Outil 13-15, 21, 22, 27, 29, 31, 34-40, 43, 47, 49, 50, 55, 57, 64, 74, 83, 85, 86, 88, 89, 92-94, 96-99, 101, 103-105, 108-110, 113-117, 126, 127, 130-132, 135-138, 141, 142, 144, 146, 153, 155, 158, 160, 164, 165, 170

P

Partage 12, 13, 16, 17, 24, 65, 66, 71, 82, 83, 86-88, 101, 109, 126, 129, 131, 134, 136, 144, 146, 160-162, 169, 171

Partenariat 17, 45-47, 52, 64, 92, 94, 95, 124, 139, 140, 143, 147, 150, 157, 162, 169

Participation 21, 27, 60, 93, 108, 137, 142, 146, 161, 165

Pédagogie 52, 66, 140, 142, 149

Pérennité 34, 43, 75, 93, 137, 147

Performance 69, 105

Périmètre 29, 30, 63, 83, 101, 103, 107, 144, 150, 154, 156, 158-160, 168

Pilotage 13, 15, 33, 38, 40, 75, 120, 137, 147, 152, 155, 169

Plate-forme 40, 55, 57, 81, 86, 97, 98, 101, 106, 108, 109, 110, 115, 126, 132, 134, 143, 145, 153, 157-160, 166

PolDoc : voir Politique documentaire

Politique documentaire 15, 16, 18, 21-25, 30, 31, 33, 36-38, 40, 41, 43, 45-47, 50, 51, 61, 80, 85, 89-91

Portail documentaire 35, 40, 81, 143

Positionnement 64, 83, 138, 157

Pratique documentaire 14, 31, 45, 48, 49, 82, 149

Problème 65, 68, 70, 88, 103, 153

Procédure 13, 29, 39, 43, 84, 122, 127, 144, 168, 170

Processus 13-16, 21, 29, 31, 33, 40, 45, 50, 51, 53, 55, 60, 64, 68, 69, 72, 74, 80, 81, 83, 84, 86, 88, 90, 93, 105, 121-124, 170

Profil documentaire 45, 47, 48, 51

Programme 36, 40, 61, 139, 141, 163, 166

Projet 12-18, 20-24, 27, 29, 30, 33, 36, 37, 40, 45, 47-49, 51-55, 57-59, 62, 63, 67, 69, 70-73, 75-77, 83, 87-89, 94, 107-109, 117, 122, 124-127, 130, 131, 133, 135-139, 143-147, 149-165, 167-171

Public 12, 16, 22, 23, 24, 30, 31, 33, 34, 36, 40, 42, 46, 48-51, 65, 74, 81, 83, 84-86, 90-92, 97, 99, 123, 128, 139, 142, 146, 149, 150

Publication 23, 40, 41, 56, 57, 81, 93, 98, 99, 106, 111, 127, 151, 152

Q

Qualitatif 41, 66, 71

R

Rapprochement 64, 70, 106, 140, 154

Rationalisation 13, 64, 168

Recherche bibliographique 56

Recherche documentaire 55, 56, 61

Recommandation 63, 75, 94, 95, 97, 98, 99, 109, 112-114, 116, 117

Reconnaissance 69, 70, 72, 74, 122, 137, 142, 155, 156, 159

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Référentiel 34, 39, 68, 101-108, 152, 170

Renouvellement 27, 29, 35, 49, 113

Représentation 64, 68, 71, 73, 123, 158

Réseau social 85, 86, 89, 94, 95, 109, 126, 127, 157, 159, 160, 163, 165

Résistance 13, 69, 151, 167

Ressource électronique 56, 58-61

Risque 11, 54, 67, 73, 75-77, 84, 88, 157, 158, 166

S

Savoir-être 146

Savoir-faire 13, 38, 39, 64, 67, 74, 83, 146, 151, 156

Savoirs 53, 55-60, 64-66, 73, 99, 146, 156, 157, 170

Service 12-18, 20, 24, 27, 29, 30, 33, 34, 40, 41, 44-56, 63-66, 70, 74, 75, 83, 87, 92-99, 107, 108, 109, 110, 114-117, 126, 127, 130, 131, 133, 137, 139, 140-147, 149, 150, 152, 157, 163-165, 168, 169, 171

Site web 29, 31, 39, 42, 56, 92, 99, 104, 116, 131, 132, 135, 155, 165

Solution 55, 58, 66-68, 80, 88, 89, 103, 104, 126, 138, 159, 160

Stratégie 70, 123, 124, 157

Structuration 57, 71, 74, 75, 117, 133, 136, 137, 144

Système d'information documentaire 13

Systémique 18, 70

T

Technologie 17, 63, 75, 80, 87, 104, 117, 125, 169

Territoire 12, 13, 15, 22, 23, 24, 44-51, 69, 99, 126, 160, 162, 163, 165, 167, 168

Transformation 47, 52, 71, 74, 77, 82, 168

Transmission 13, 35, 39, 40, 75, 156

Transversal 11, 13, 15, 41, 49, 62, 63, 71, 81, 82, 127, 151, 159, 168-171

U

Usager 11, 22, 30-32, 47, 50, 56, 58, 60, 64, 69, 74, 94, 97, 116, 147, 156, 169

Utilisateur 40, 75, 81, 83, 94, 97, 98, 102, 103, 129, 131, 134, 137, 138, 159, 160

V

Valeur ajoutée 82, 97, 98, 109, 123

Veille 14, 16, 24, 26, 29, 37-39, 43, 68, 80-91, 127, 142, 146, 150

Vision 51, 64, 82, 66, 67, 75-77, 82, 159, 164, 166

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

BIBLIOGRAPHIE

Catherine Baude, Florence Bardet, Stéphane Marguerin, « Mutualiser : pourquoi ? Les objectifs », *I2D – Information, données & documents*, 2015, n°3, pp. 30-31. [En ligne] : < www.cairn.info/revue-i2d-information-donnees-et-documents-2015-3-page-30.htm >

Élise Breton, *Co-construire les collections avec les usagers*, Mémoire d'étude de conservateur des bibliothèques, sous la direction de Bertrand Calenge : Villeurbanne, Enssib, janvier 2014. [En ligne] : < http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/64143-co-construire-les-collections-avec-les-usagers >.

Bertrand Calenge, *Bibliothèques et politiques documentaires à l'heure d'Internet*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2008 (coll. Bibliothèques).

Bertrand Calenge, *Les bibliothèques et la médiation des connaissances*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2015 (coll. Bibliothèques).

Bertrand Calenge (dir.), *Mettre en œuvre un plan de classement*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2009 (coll. La Boîte à outils ; 18).

Pierre Carbone (dir.), « Les fusions d'universités et la documentation », *Rapport n° 2015-0031*, Paris, Inspection générale des bibliothèques, mai 2015. [En ligne] : < http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid90970/les-fusions-d-universites-et-la-documentation.html >.

Marie Deniau, *Étude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelles dans le secteur culturel*, *Rapport définitif*, Paris, Département des études de la prospective et des statistiques du ministère de la Culture et de la Communication, 16 juillet 2014. [En ligne] : < http://www.culturecommunication.gouv.fr/Politiques-ministerielles/Etudes-et-statistiques/Publications/Rapports-de-recherche/Nouvelles-pratiques-de-mutualisation-et-de-cooperation-dans-le-secteur-culturel >.

Christelle Di Pietro (dir.), *Produire des contenus documentaires en ligne : quelles stratégies pour les bibliothèques ?*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2014 (coll. La Boîte à outils ; 30).

Philippe Dumoulin, Régis Dumont, Nicole Bross, Georges Masclet, *Travailler en réseau : méthodes et pratiques en intervention sociale,* Paris, Dunod, 2015 (coll. Santé social). [En ligne] : < http://www.cairn.info/travailler-en-reseau--9782100709892.htm#about >.

Alain Faure, **Emmanuel Négrier (dir.),** *La lecture publique à l'heure intercommunale : enquête sur l'intercommunalité et la lecture publique en France*, La Tour-d'Aigues, Éd. de l'Aube, 2004 (coll. Bibliothèque des territoires).

Henri France, Karin Lundgren-Cayrol, *Apprentissage collaboratif à distance : pour comprendre et concevoir les environnements d'apprentissage virtuels,* Sainte-Foy (Québec), Presses de l'université du Québec, 2001.

Xavier Galaup (dir.), *Développer la médiation documentaire numérique*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2012 (coll. La Boîte à outils ; 25).

Marie-Christine Jacquinet (dir.), *Créer des services innovants : stratégies et répertoire d'actions pour les bibliothèques*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2011 (coll. La Boîte à outils ; 23).

Guy Le Boterf, *Travailler en réseau et en partenariat : comment en faire une compétence collective,* 3e éd., Paris, Eyrolles, 2013 (coll. Ressources humaines).

Stéphanie Millot, « Mutualisation d'outils documentaires entre écoles d'architecture », *I2D – Information, données & documents*, 2015, n° 3, p. 36. [En ligne] : < www.cairn.info/revue-i2d-information-donnees-et-documents-2015-3-page-36.htm >.

Tristan Müller, *Les SIGB libres : opportunités d'innovations pour les bibliothèques*, in Biblio 2010 Conference internationale de bibliothéconomie et des sciences de l'information « Innovation en bibliothèques », Romania, Braşov, Editura Universitatii Transilvania din Braşov, 2010, pp. 199-204. [En ligne] : < http://eprints.rclis.org/15396/ >.

Anne-Sophie Novel, *La vie share : mode d'emploi : consommation, partage et modes de vie collaboratifs*, Paris, Alternatives, 2013 (coll. Manifestô).

Jérôme Pouchol, « Indispensable politique documentaire », *Bulletin des bibliothèques de France*, 2016, n° 9, p. 70. [En ligne] : < http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2016-09-0070-007 >.

Jean-Yves Prax, *Le manuel du knowledge management : mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur,* 3e éd., Paris, Dunod, 2012 (coll. Stratégies et management).

Boîte à outils sur la réforme territoriale, Fiche n°1, compétences intercommunales et problématiques de fusion, Paris, Association des bibliothécaires

de France, juin 2016. [En ligne] : < http://www.reformeterritoriale.abf.asso.fr/wp-content/uploads/2016/07/ABF-R%C3%A9formeterritoriale-1-competences-et-fusion.pdf >.

La mutualisation au service des communes, des intercommunalités et de leurs établissements, Paris, Inspection générale de l'administration, mai 2015. [En ligne] : < http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/154000523/index.shtml >.

La mutualisation des services : un enjeu d'intégration intercommunale. Études de cas, AdCF / INET, mai 2011. [En ligne] : < http://www.adcf.org/contenu-article?num_article=656&num_thematique=8 >.

Urgences territoriales, dossier du *Bulletin des bibliothèques de France*, 2010, n°2. [En ligne] : < http://bbf.enssib.fr/sommaire/2010/2#dossier >.

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Schéma. Circuit des acquisitions mutualisées de documents du réseau des médiathèques de Plaine commune ..... p. 26

Tableau. Les huit groupes acquéreurs, coordonnés par quatre cadres ..... p. 28

Tableau. Exemple de programme prévisionnel annuel tiré de la fiche domaine Sciences pures 2015 ..... p. 36

Encadré. L'École des mines de Paris ..... p. 54

Encadré. Mutualiser : trois finalités distinctes ..... p. 63

Encadré. Les indicateurs d'évaluation d'une collaboration réussie ..... p. 68

Encadré. Manager la mutualisation : trois actions à mener ..... p. 74

Encadré. 10 pistes concrètes pour réussir un projet de mutualisation ..... p. 77

Encadré. Trois types de veille pour les bibliothèques ..... p. 81

Tableau. Processus de veille : personnelle *versus* collaborative ..... p. 84

Tableau. Typologie des outils de veille collaborative ..... p. 89

Tableau. Cinq principes de convergence entre la veille et la politique documentaire ..... p. 91

Encadré. Vers un modèle de service public coopératif ? ..... p. 99

Tableau. Volume de critiques par catégorie éditoriale ..... p. 111

Figure. Nuage de mots-clés sur la bande dessinée *Ici*, de Richard Mc Guire ..... p. 112

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Tableau. De la bibliothéconomie aux logiciels libres : les 5 lois..... p. 129

Tableau. Koha : les outils de la coopération communautaire..... p. 132

Schéma. Dispositifs de formation des enseignants-chercheurs et des doctorants..... p. 140

Schéma. La coopération entre le SCD UBO et le SIAME .....p. 141

Tableau. Architecture du réseau collaboratif LeVivier .....p. 161

Tableau. Interactions du réseau collaboratif LeVivier ..... p. 162

Tableau. *In real life* : à distance et en présentiel sur le réseau collaboratif LeVivier..... p. 163

Encadré. Communiquer sur les enjeux du projet mutualiste .....p. 168

Encadré. Les trois principes du dispositif managérial..... p. 169

Encadré. Les six clés pour un dispositif de mutualisation réussi ..... p. 170

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

LISTE DES AUTEURS

Catherine Bertignac
Responsable du Département accompagnement des publics, Service commun de la documentation de l'université de Bretagne occidentale (Brest)

Christèle Bonny
Responsable de la politique documentaire à la Médiathèque départementale du Puy-de-Dôme (Clermont-Ferrand)

Élise Chapoy
Responsable du service Appui à la recherche et outils numériques, Bibliothèque de Sciences Po Paris

Hélène Chaudoreille
Directrice du Pôle ressources et savoirs, Paris Sciences et Lettres Research University

Stéphane Chevalier
Responsable du service information – documentation, animateur du réseau Must, Office de coopération et d'information muséales (Dijon)

Muriel Coulon
Consultante, ASC Conseil et Formation (Lyon)

Patrizio Di Mino
Responsable du département Sciences Sport Vie Pratique, Médiathèque intercommunale Istres Ouest Provence (Miramas)

Pierre Fremaux
Cofondateur du réseau social de lecture Babelio < www.babelio.com >

Marie-Christine Jacquinet
Responsable du Pôle développement culturel, Conseil départemental des Yvelines (Versailles)

Bertille Lambert
Coordinatrice des fonctions transversales, Réseau des médiathèques de Plaine Commune

Isabelle Martin
Consultante, ASC Conseil et Formation (Lyon)

Silvère Mercier
Chargé de médiation et des innovations numériques, coordinateur du réseau international Eurêkoi – Il suffit de demander, Bibliothèque publique d'information – Centre Pompidou (Paris)

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Véronique Mesguich
Consultante/formatrice spécialisée en veille stratégique et maîtrise de l'information (Paris)

François Mistral
Responsable IdRef – Autorités, Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (Montpellier)

Pascale Nalon
Responsable du site de Fontainebleau, administrateur du SIGB, Bibliothèque Mines ParisTech

Jérôme Pouchol
Directeur de la politique documentaire et du SID du réseau Istres Ouest Provence, maître de conférences associé à l'université Pierre-Mendès-France de Grenoble

Laurence Tarin
Directrice de la bibliothèque de l'École nationale supérieure des mines de Paris

Catherine Valais
Directrice adjointe, Bibliothèque de Sciences Po Paris

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

LA BOÎTE À OUTILS

Fondée par Bertrand Calenge en 1995.

Les manuels de cette collection visent à fournir aux professionnels des ouvrages pratiques pour conduire des projets bibliothéconomiques d'actualité concernant aussi bien des bibliothèques publiques que des bibliothèques universitaires ou de recherche. Écrit à plusieurs mains, chaque volume est coordonné par un professionnel des bibliothèques.

Catherine Jackson
directrice de la collection

++++++++++++++++++++++

PRESSES DE L'enssib
École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
17-21 boulevard du 11 novembre 1918
69623 Villeurbanne Cedex
Tél. 04 72 44 43 43
Fax 04 72 44 43 44
< http://www.enssib.fr/presses >

Dans la même collection, à paraître

++++++++++++++++++++++++++++++++++

BAO #39 (2016)
Réinformatiser une bibliothèque
sous la direction d'Anna Svenbro

Déjà parus

++++++++++++++++++++++++++++++++++

BAO #37 (2016)
Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts
sous la direction de Cécile Touitou

BAO #36 (2016)
Repenser le fonds local et régional en bibliothèque
sous la direction de Claire Haquet et Bernard Huchet

BAO #35 (2016)
Médiatiser la science en bibliothèque
sous la direction de Justine Ancelin

BAO #34 (2015)
Jouer en bibliothèque
sous la direction de Julien Devriendt

BAO #33 (2015)
Construire des pratiques participatives dans les bibliothèques
sous la direction de Raphaëlle Bats

BAO #32 (2015)
Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes
sous la direction de Christophe Pérales

BAO #31 (2014)
Ouvrir plus, ouvrir mieux : un défi pour les bibliothèques
sous la direction de Georges Perrin

BAO #30 (2014)
Produire des contenus documentaires en ligne : quelles stratégies pour les bibliothèques ?
sous la direction de Christelle di Pietro

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Déjà parus

BAO #29 (2014)
Intégrer des ressources numériques dans les collections
sous la direction de Géraldine Barron et Pauline Le Goff-Janton

BAO #28 (2013)
Favoriser l'insertion professionnelle et l'accès à l'emploi : les atouts des bibliothèques
sous la direction de Georges Perrin

BAO #27 (2012)
Faire connaître et valoriser sa bibliothèque : communiquer avec les publics
sous la direction de Jean-Marc Vidal

BAO #26 (2012)
Apprendre à gérer des collections patrimoniales en bibliothèque
sous la direction de Dominique Coq

BAO #25 (2012)
Développer la médiation documentaire numérique
sous la direction de Xavier Galaup

BAO #24 (2011)
Mener un projet international : bibliothèques françaises et coopération internationale
sous la direction de Raphaëlle Bats

BAO #23 (2011)
Créer des services innovants. Stratégies et répertoire d'actions pour les bibliothèques
sous la direction de Marie-Christine Jacquinet

BAO #22 (2011)
Mener l'enquête ! Guide des études de publics en bibliothèque
sous la direction de Christophe Evans

BAO #21 (2010)
Communiquer ! Les bibliothécaires, les décideurs et les journalistes
sous la direction de Jean-Philippe Accart

BAO #20 (2010)
Mettre en œuvre un service de questions-réponses en ligne
sous la direction de Claire Nguyen

BAO #19 (2010)
Numériser et mettre en ligne
sous la direction de Thierry Claerr et Isabelle Westeel

BAO #18 (2009)
Mettre en œuvre un plan de classement
sous la direction de Bertrand Calenge

BAO #17 (2009)
Favoriser la réussite des étudiants
sous la direction de Carine El Bekri-Dinoird

BAO #16 (2008)
Gérer les périodiques
sous la direction de Géraldine Barron

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >

Cet ouvrage a été réalisé avec Métopes, (méthodes et outils pour l'édition structurée XML-TEI), chaîne éditoriale développée par le pôle Document numérique de la Maison de la recherche en sciences humaines de l'université de Caen.

Secrétariat d'édition :
Silvia Ceccani

Mise en page :
Cédric Vigneault

Conception graphique :
atelier Perluette, 69001 Lyon.
< http://www.perluette-atelier.com >

Achevé d'imprimer en novembre 2016
imprimerie Bialec (Heillecourt) - n° 89 837



dépôt légal : 2e semestre 2016

Presses de l'enssib, 2016. < http://www.enssib.fr/presses/ >