

Université Lumière Lyon 2

Institut de la communication et des arts de la représentation

N° attribué par la bibliothèque

LLLLLLLLLLLLL|

Thèse pour obtenir le grade de
DOCTEUR DE L'UNIVERSITE LUMIERE, LYON 2
En sciences de l'information et de la communication

Présentée et soutenue publiquement par

Jalel Rouissi

le 12 octobre 2001

L'ÉVALUATION DES EFFETS DE RESEAU EN BIBLIOTHEQUES

POUR UNE MEILLEURE PRISE EN COMPTE DES COÛTS ET
AVANTAGES QUALITATIFS DE LA COOPERATION

Thèse dirigée par : Jean-Michel Salaün, Professeur des universités

JURY

Mr. **Ahmed Silem**, Professeur des universités, Université Lyon 3 : Rapporteur

Mr. **Alain Rallet**, Professeur des universités, Université Paris IX Dauphine : Rapporteur

Mr. **Philippe Bouquillon**, Professeur des universités, Université Paris VIII : Président

Mr. **Jean-Michel Salaün**, Professeur des universités, Ecole Normale Supérieure des Sciences
de l'Information et des Bibliothèques, Villeurbanne

Mr. **François Rouet**, Directeur de recherche, Département d'étude et de la prospective,
Ministère de la culture.

Dédicaces

- *A tous ceux, parmi les opprimés de l'humanité, qui savent garder la tête haute malgré leurs malheurs et souffrances,*
- *à tous ceux qui oeuvrent pour un monde et une vie plus justes,*
- *et à mes parents, bien sûr.*

Remerciements

Mes remerciements vont à toutes celles et à tous ceux qui m'ont aidé à réaliser ce travail. Je tiens à remercier en particulier :

- *Mon directeur de thèse, le Professeur Jean-Michel Salaün pour tout ce qu'il m'a appris et le soutien sans faille qu'il m'a apporté durant la préparation de ce travail,*
- *Monsieur Georges Perrin, ex-responsable du secteur des pôles associés à la Bibliothèque nationale de France, pour sa disponibilité et son aide,*
- *Les correspondants des pôles associés à la Bibliothèque nationale de France pour le temps qu'ils m'ont consacré,*
- *Ma chère Fouzia pour la patience et la générosité dont elle a fait preuve tout au long de la réalisation de ce travail.*

Table des matières

<i>Table des sigles et des abréviations</i>	11
<i>Tables des figures et des tableaux</i>	13
<i>Résumé</i>	15
INTRODUCTION GÉNÉRALE	18
<i>Éléments de contexte</i>	19
<i>Problématique</i>	25
<i>Hypothèses</i>	29
<i>Méthodologie</i>	31
PREMIÈRE PARTIE : BIBLIOTHEQUE, RESEAU ET ECONOMIE : QUELLES ARTICULATIONS ? QUELS MODELES ?	36
<i>Chapitre 1 : Bibliothèque et économie : quels rapports, quel modèle ?</i>	37
1. Les modèles de référence	38
2. Critique des modèles de référence	39
3. Vers un modèle propre à la bibliothèque	42
3.1. La vision industrielle	42
3.2. La vision de service : la réhabilitation de l'utilisateur	43
3.2.1. L'utilisateur élément central du modèle de service : la servuction	45
3.2.2. Largeur et Profondeur de l'offre de service	46
3.2.3. Autres caractéristiques de l'activité de service de la bibliothèque	47
3.3. Modèle industriel / Modèle de service : quelle articulation possible ?	47
4. Nouveaux défis / Nouveaux débats	48
4.1. Les implications paradoxales de l'immatérialité des documents	48
4.2. L'heure de la dérégulation a-t-elle sonné ?	50
Conclusion	56
<i>Chapitre 2 : Le modèle économique du réseau</i>	58
1. Une généalogie du réseau en quatre temps : de la notion métaphorique au concept tentaculaire	58
2. Le modèle de la machine relationnelle à trois étages	62

2.1. L'Infrastructure	63
2.1.1. Le cycle d'adoption et de maturation d'une technologie	64
2.1.2. Les coûts de changement d'une technologie et la situation de verrouillage ..	65
2.1.3. La normalisation.....	67
2.2. L'Infostructure	69
2.2.1. L'architecture du réseau	70
2.2.2. Les caractéristiques structurelles du réseau	72
2.3. L'Infoculture	73
Conclusion	74
Chapitre 3 : Les réseaux de bibliothèques : du modèle industriel au modèle de service. 76	
1. Aperçu historique sur l'évolution des réseaux de bibliothèques	76
2. Typologie selon le modèle industriel.....	78
2.1. Les <i>Inputs</i> en réseau	79
2.2. Les <i>Throughputs</i> en réseau.....	80
2.3. Les <i>Outputs</i> en réseau	83
2.4. Autres aspects de la mise en réseau des bibliothèques.....	84
3. Typologie selon le modèle de service.....	85
Conclusion	89
DEUXIEME PARTIE : L'EVALUATION ECONOMIQUE DES RESEAUX DE BIBLIOTHEQUES	91
Chapitre 4 : Bibliothèques et évaluation	92
1. L'évolution des pratiques d'évaluation en bibliothèques	92
1.1. Une longue tradition quantitativiste	92
1.2. Le tournant des années 90	95
2. Les indicateurs de l'évaluation	96
2.1. Le choix et la construction des indicateurs	96
2.2. Les caractéristiques de l'indicateur dans la norme ISO 11620	97
2.3. Les critères d'interprétation : Efficacité, Efficience et Pertinence.....	99
3. Finalités et approches de l'évaluation.....	101
3.1. Les trois moments de l'évaluation	101
3.2. Les approches de l'évaluation comme outil de pilotage (de gestion interne)	102

3.2.1. L'approche normative orientée gestion.....	103
3.2.2. L'approche orientée expert.....	103
3.2.3. L'approche orientée objectifs.....	104
3.3. Les approches de l'évaluation comme outil de légitimation.....	105
3.3.1. L'approche bureaucratique : le poids des tutelles	105
3.3.2. L'approche participative	106
Conclusion	107
Chapitre 5 : L'évaluation économique des réseaux de bibliothèques	108
1. Introduction : Evaluer le réseau pour maîtriser le changement organisationnel.....	108
1.1. Les effets du réseau	109
1.1.1. Les externalités de réseau.....	109
1.1.1.1. Les externalités de la demande.....	110
1.1.1.2. Les externalités de l'offre.....	110
1.1.1.3. Les effets boule de neige.....	110
1.1.2. L'effet feed-back	112
2. La micro-évaluation des effets du réseau	113
2.1. L'analyse comptable	113
2.1.1. Le coût, notion clef de l'évaluation comptable.....	113
2.1.2. Quelques exemples de coûts de réseau incorporables.....	118
2.1.3. Les avantages incorporables.....	119
2.1.3.1. Les économies d'échelle	119
2.1.3.2. Les rendements d'échelle (ou les gains de productivité ?).....	119
2.2. L'analyse coûts-avantages	120
2.2.1. Le principe et la démarche	120
2.2.2. Exemple de monétarisation : le temps c'est de l'argent.....	120
2.2.3. Les écueils de l'analyse coûts-avantages	121
2.3. L'évaluation coûts-efficacité.....	122
3. L'alternative de la macro-évaluation : les approches holistes	124
3.1. L'évaluation par l'approche du coût global du réseau	124
3.2. Les études d'impact.....	126
3.3. La démarche Qualité	128

4. La théorie des coûts de transaction : une avancée décisive pour la prise en compte des effets qualitatifs..... 131

Conclusion : L'économie des réseaux de bibliothèques au carrefour de plusieurs théories économiques..... 134

Chapitre 6 : Niveaux de manifestation des effets qualitatifs du réseau dans une bibliothèque..... 137

1. L'environnement externe..... 139

1.1. Les tutelles..... 140

1.2. Les partenaires, les concurrents et les fournisseurs..... 142

1.2.1. Les partenaires et les concurrents..... 142

1.2.2. Les fournisseurs commerciaux..... 143

1.2.2.1. Les libraires..... 143

1.2.2.2. Les éditeurs..... 146

1.2.2.3. Les autres fournisseurs commerciaux..... 148

1.3. Le pouvoir, point nodal des effets qualitatifs sur les relations avec l'environnement externe..... 148

2. L'offre de services..... 151

2.1. Largeur et profondeur de l'offre..... 151

2.2. Offre de proximité, offre à distance..... 155

2.3. La relation de service : quelle servuction ? Quel contrat ?..... 156

3. L'environnement interne..... 158

3.1. Les composantes de l'environnement interne..... 159

3.1.1. Les éléments matériels..... 159

3.1.2. Les éléments immatériels..... 160

3.2. Environnement interne et services de proximité/services à distance..... 165

Conclusion..... 168

TROISIÈME PARTIE ÉTUDE DE CAS : LE RÉSEAU DES PÔLES ASSOCIÉS À LA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE FRANCE..... 169

Chapitre 7 : Présentation du réseau et motivations du choix..... 170

1. Qu'est-ce que le réseau des pôles associés à la BnF ?..... 170

2. Pourquoi le réseau des pôles associés pour une étude de cas ?..... 172

3. Cartographie du réseau	173
3.1. Répartition géographique des pôles	173
3.2. Cartographie institutionnelle du réseau.....	176
3.3. Profil type et ancrage du réseau	182
Chapitre 8 : Caractérisation du réseau des pôles associés selon le modèle de la machine relationnelle	184
1. L'Infrastructure	184
1.1. Infrastructure globale du réseau <i>Versus</i> infrastructures propres aux établissements membres	184
1.2. Technologies, normes et ressources bibliographiques	186
1.3. Les collections.....	189
2. L'Infostructure	190
2.1. Les domaines de coopération	190
2.1.1. Le partage documentaire	191
2.1.2. La coopération bibliographique	196
2.1.3. La gestion partagée du dépôt légal.....	196
2.1.4. Autres actions de coopération	197
2.2. Le système d'obligations.....	197
2.2.1. Les obligations relatives à la convention cadre.....	198
2.2.1.1. Respecter lors des acquisitions les thématiques du partage documentaire et les types de documents à acquérir	198
2.2.1.2. Signaler les documents du pôle associés dans le CCF	199
2.2.1.3. Communiquer sur place et à distance les documents du pôle associé ..	200
2.2.1.4. Informer et rendre compte à la BnF de l'activité du pôle associé	202
2.2.1.5. L'obligation de la parité budgétaire	203
2.2.2. Le cas des pôles label	206
2.3. Procédures de contrôle et méthodes d'évaluation.....	206
2.4. Architecture et perception du réseau.....	209
3. L'Infoculture	212
3.1. Les représentations du réseau chez les pôles associés : la culture réseau.....	213
3.2. Objectifs des différents acteurs du réseau	215
3.2.1. Les objectifs des pôles associés	215

3.2.1.1. Les objectifs des bibliothèques universitaires et assimilées.....	217
3.2.1.2. Les objectifs des bibliothèques municipales	217
3.2.1.3. Les objectifs des centres de documentation des grands établissements publics industriels ou de recherche	218
3.2.2. Les objectifs de la BnF	219
3.2.3. La collection nationale partagée comme objectif fédérateur ?.....	220
3.3. Critères de choix des pôles et maillage du réseau	224
3.3.1. Les logiques de la BnF	224
3.3.2. Les logiques des pôles associés.....	227
3.3.3. Le poids des tutelles	228
3.4. Le fonctionnement courant du réseau	229
3.4.1. Relations Pôles associés / BnF	229
3.4.2. Relations inter-pôles.....	231
3.4.3. Le cas des Pôles composites.....	233
4. Synthèse des effets du réseau des pôles associés sur les bibliothèques membres	236
QUATRIÈME PARTIE : CONSTRUCTION D'UN OUTIL D'AIDE A LA DÉCISION SUR LA BASE D'UNE ÉVALUATION QUALITATIVE.....	239
<i>Chapitre 9 : Les outils d'une évaluation qualitative</i>	<i>240</i>
1. Les questions fondatrices des indicateurs.....	241
2. Des réponses complexes à une réalité complexe	246
3. Les indicateurs des effets qualitatifs du réseau.....	251
4. Les clefs de l'interprétation des indicateurs : la caractérisation et les critères d'appréciation	255
CONCLUSION GENERALE : HOMOGENEISER POUR COMPARER	261
<i>Homogénéiser pour comparer : ou l'incontournable compromis entre la logique coûts- avantages et la démarche coûts-efficacité</i>	<i>262</i>
1. La pondération des effets	263
2. La bonification des effets constatés	265
3. La configuration matricielle de l'outil d'évaluation proposé	266
4. Limites et perspectives de l'outil proposé	268

4.1. Un problème de complexité	268
4.2. La barrière du vocabulaire.....	269
4.3. Les limites de la méthode de pondération.....	269
BIBLIOGRAPHIE	271
ANNEXES.....	I
<i>Annexe 1: Analyse Quantitative versus analyse qualitative</i>	<i>I</i>
<i>Annexe 2 : Dépouillement des entretiens</i>	<i>III</i>
Tableau 1 : Effets de l'infrastructure	III
Tableau 3 : Effets de l'infoculture	XVI
<i>Annexe 3 : Moyens infrastructurels propres aux membres du réseau des pôles associés à la BnF</i>	<i>XXII</i>
<i>Annexe 4 : Recommandations des groupes de travail sur le réseau du SU.....</i>	<i>XXV</i>

Table des sigles et des abréviations

1. ABES : Agence Bibliographique de l'Enseignement Supérieur
2. ABF : Association des Bibliothécaires Français
3. ABN : Agence Bibliographique Nationale
4. BCG : Boston Consulting Group
5. BIU : Bibliothèque Inter-Universitaire
6. BM : Bibliothèque Municipale
7. BMVR : Bibliothèque Municipale à Vocation Régionale
8. BN : Bibliothèque Nationale
9. BnF : Bibliothèque nationale de France
10. BU : Bibliothèque Universitaire
11. CADIST: Cente d'Acquisition et de Diffusion de l'Information Scientifique et Technique
12. CCF : Catalogue Collectif de France
13. CCN-PS : Cacatalogue Collectif National des Publications en Série
14. CNL : Centre National du Livre
15. DLL : Direction du Livre et de la Lecture
16. ENSSIB : Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques
17. EPBF : Etablissement Public de la Bibliothèque de France
18. GIP : Groupement d'Intérêt Public
19. NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
20. OCLC : Online Computer Library Center
21. OPAC : On Line Public Access Catalog
22. PA : Pôle Associé
23. PC : Pôle Composite
24. PCBS : Pôle Composite Bibliographique Subventionné
25. PCDS : Pôle Composite Documentaire Subventionné
26. PEB : Prêt Entre Bibliothèques

27. PL : Pôle Label
28. PU : Pôle Unitaire
29. PUBS : Pôle Unitaire Bibliographique Subventionné
30. PUDL : Pôle Unitaire Documentaire Label
31. PUDS : Pôle Unitaire Documentaire Subventionné
32. RAMEAU : Répertoire d'Autorités-Matière Encyclopédique et Alphabétique Unifié
33. RLG : Research Libraries Group
34. RLIN : Research Libraries Information Network
35. RNBCD : Répertoire National des Bibliothèques et des Centres de Documentation
36. SCD : Service Commun de Documentation
37. SU : Système Universitaire de documentation
38. WEBPAC : Web Public Access Catalog
39. WLN : Western Library Network

Tables des figures et des tableaux

Figure 1 : Schéma canonique de la bibliothèque (traditionnelle)	P. 39
Figure 2 : Le triangle de service : Prestataire/Destinataire/Support	P. 42
Figure 3 : Les éléments fondamentaux du système de servuction	P. 43
Figure 4 : Matrice de l'offre de services : Largeur & Profondeur de l'offre	P. 43
Figure 5 : Cycle d'adoption d'une nouvelle technologie	P. 60
Figure 6 : Les trois principales architectures possibles d'un réseau	P. 66
Figure 7 : Taux de rappel et taux de précision dans un système d'information	P. 88
Figure 8 : Les outils et critères de l'évaluation sur les jugements	P. 94
Figure 9 : Les trois sphères fondatrices de la qualité	P. 124
Figure 10 : Acteurs et territoires de l'environnement externe d'une bibliothèque	P. 134
Figure 11 : Stratégie de l'offre selon le diagramme BCG	P. 149
Figure 12 : La « dynamique de l'acteur »	P. 157
Figure 13 : Niveaux de manifestation des effets qualitatifs du réseau sur une bibliothèque	P. 162
Figure 14 : Esquisse de la grille d'évaluation à construire	P. 163
Figure 15 : Architecture du réseau des pôles associés à la BnF	P. 206
Figure 16 : La Matrice d'évaluation qualitative comme outil d'aide à la décision	P. 262

Tableau 1 : Théories et paradigmes économiques utilisés dans l'étude des bibliothèques	P. 38
Tableau 2 : Le Modèle du réseau en tant que machine relationnelle	P. 58
Tableau 3 : Types de verrouillage et coûts de changement respectifs	P. 62
Tableau 4 : Liste des indicateurs de performance ISO 11620	P. 91
Tableau 5 : Caractérisation des pôles associés	P. 171
Tableau 6 : Thèmes de partage en sciences et techniques	P. 188
Tableau 7 : Thèmes de partage en sciences humaines et sociales	P. 188
Tableau 8 : Thèmes de partage en littérature	P. 189
Tableau 9 : Les objectifs des pôles associés derrière la participation au réseau	P. 211
Tableau 10 : Quelques dysfonctionnements infoculturels des pôles composites	P. 230
Tableau 11 : Représentations du rôle du correspondant du pôle composite	P. 230
Tableau 12 : Synthèse des effets de l'infrastructure du réseau des pôles associés sur les bibliothèques membres	P. 231
Tableau 13 : Synthèse des effets de l'infostructure du réseau des pôles associés sur les bibliothèques membres	P. 231
Tableau 14 : Synthèse des effets de l'infoculture du réseau des pôles associés sur les bibliothèques membres	P. 232
Tableau 15 : aspects à évaluer pour chaque niveau de manifestation	P. 233
Tableau 16 : De la complexité des effets du réseau : l'environnement externe	P. 242
Tableau 17 : De la complexité des effets du réseau : l'offre de services	P. 243
Tableau 18 : De la complexité des effets du réseau : l'environnement interne	P. 244
Tableau 19 : Tableau récapitulatif des indicateurs qualitatifs	P. 246
Tableau 20 : La caractérisation des indicateurs et les critères de leur jugement	P. 254

Résumé

L'objectif de cette thèse est de proposer une méthode d'évaluation des effets qualitatifs des réseaux de coopération inter-bibliothèques sur ces dernières.

On a coutume de ne voir dans les réseaux inter-bibliothèques que des avantages pour celles qui y prennent part, négligeant par là-même les contraintes et les effets négatifs qui peuvent parfois accompagner l'entrée d'une bibliothèque dans un réseau. Pourtant dans certains cas, ces effets négatifs atteignent des proportions qui contrebalancent les avantages escomptés. Plusieurs bibliothèques ont du quitter des réseaux qu'elles avaient auparavant rejoint avec beaucoup d'enthousiasme et d'espoirs. Ce phénomène explique notre intérêt pour une évaluation *ex-ante* des coûts et avantages du réseau.

Les spécificités des bibliothèques (activité de service, caractéristiques propres de l'information, etc.) font que leurs réseaux se caractérisent par une forte présence d'effets de nature relationnelle, psychologique, cognitive, etc. qui sont difficiles, voire-même impossibles, à mesurer. D'où la nécessité d'une méthode d'évaluation qui permet d'intégrer ces effets qualitatifs.

Deux outils théoriques et une enquête de terrain ont constitué le cadre conceptuel et méthodologique qui nous a servi à identifier, catégoriser et caractériser les effets qualitatifs du réseau. Le premier outil est le modèle du réseau en tant que machine relationnelle à trois composantes infrastructurelle, organisationnelle et culturelle. Le deuxième outil consiste en l'identification de trois facettes de la bibliothèque au niveau desquelles se manifestent les effets qualitatifs du réseau, à savoir les rapports de la bibliothèque avec son environnement externe, son offre de services et son environnement interne. Quant à l'enquête, elle a porté sur le réseau des pôles associés à la BnF qui regroupait au moment de l'enquête 37 bibliothèques françaises y compris la BnF

C'est ainsi que nous avons pu établir une méthode d'identification et d'évaluation des effets qualitatifs du réseau. Cette méthode est basée sur la construction d'une série d'indicateurs d'effets à partir d'une liste de questions dégagées par l'enquête. Les données contenues dans les indicateurs sont à confronter à des critères d'appréciation pour pouvoir être évaluées. Mais l'évaluation de l'impact global du réseau passe par la confrontation de l'ensemble des effets

constatés en vue d'en définir le solde net. Or, on ne peut comparer que des effets exprimés dans des unités de valeur homogènes, ce qui n'est pas le cas des effets qualitatifs d'un réseau inter-bibliothèques. La solution que nous avons choisie est celle de la pondération des effets sur une échelle de quatre degrés qui sont, dans l'ordre décroissant, très avantageux (+ +), avantageux (+), désavantageux (-), très désavantageux (- -). L'évaluateur définira la pondération adéquate après confrontation de l'indicateur à ses critères de jugement (ses référents)

D'autre part, étant donné que les effets du réseau ne pèsent pas du même poids selon qu'ils soient générés par telle ou telle composante, nous avons établi un système de bonification pour prendre en compte la différence du poids des composantes dans la formation des effets.

L'ensemble des étapes décrites plus haut débouche sur la construction d'un outil d'aide à la décision en matière de coopération. Cet outil, destiné aux professionnels des bibliothèques, se présente sous la forme d'une matrice à deux entrées qui répartit les effets qualitatifs sur un repère dont les abscisses sont les composantes réseau et les ordonnées sont les niveaux de manifestation.

Mots clefs

Bibliothéconomie / Economie des bibliothèques / Economie des réseaux / Evaluation qualitative / Réseaux de bibliothèques / Coopération inter-bibliothèques

Abstract

This thesis suggests an evaluation method of the qualitative effects of inter-library networks. Libraries usually see only advantages in the network and undermine the constraints which go with their access to the network. Sometimes, the negative effects are even more important than the advantages and may thus put into question the essence of cooperation.

Hence, an *ex-ante* evaluation of the costs and advantages of the network seems to be necessary.

The specificities of libraries makes the task of measuring these qualitative effects of networks very difficult and even impossible to achieve.

Our research is based on two theoretical models as well as on a field survey as its theoretical and methodological frameworks. The first is a network model, which is a three-component relational machine : infrastructural, organizational and cultural. The second consists in

identifying three facets of the library upon which the qualitative effects appear. These are the links with external environment, service provisions and the internal environment. The survey was conducted with the network of libraries associated with the National Library of France (BnF).

The evaluation method proposed is based on the construction of a series of effect indicators drawn out of a list of questions elicited by the survey. The data submitted by these indicators will have to be confronted with some appreciation criteria to be evaluated.

To compare the overall noticed effects whose measurement units are heterogeneous, we suggest the following four-point scale to weight these effects : very advantageous (++), advantageous (+), disadvantageous (-) and very disadvantageous (--). The evaluator will choose the weighting taking into consideration the results of the confrontation between the indicator and its appreciation criteria. A bonus-system is suggested to take into consideration the difference in the contributions of the components in making up these effects.

These steps as a whole run into the building up of an *ex-ante* evaluation matrix which distributes the qualitative effects on a functional relations diagram whose x-axis stands for network components and the y-axis for the levels of qualitative effects localization.

Key words

Librarianship / Library Economics / Library networks / Network Economics / Qualitative evaluation

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Éléments de contexte

Les premières bibliothèques créées par l'Homme avaient pour but de conserver, en vue de le transmettre à travers le temps, un patrimoine de savoirs contenu dans des documents précieux et rares.¹ L'accès à ce patrimoine était réservé à une élite constituée de seigneurs, de savants et des hauts dignitaires religieux et administratifs. Le maître-mot de cette longue période de l'histoire des bibliothèques était la conservation. La bibliothèque était un coffre-fort jalousement gardé plutôt qu'un gisement de savoirs ouvert et largement accessible. Ce modèle a prévalu jusqu'au début de l'ère industrielle qui a consacré une nouvelle vision de la société, du savoir et de la culture. L'invention de l'imprimerie au XVI^e siècle était un facteur décisif dans la diffusion des livres et la propagation, durant plus de deux siècles, de la philosophie des lumières fondée sur les idéaux de la liberté, de la dignité humaine et de la démocratie. Cette période fut couronnée par la révolution française de 1789 qui marqua le passage à la société industrielle. C'est ainsi qu'une nouvelle étape dans l'histoire des bibliothèques s'ouvrit. La bibliothèque évoluera du modèle du coffre-fort vers celui de l'entreprise industrielle dont l'activité est composée de deux volets séparés ; d'un côté la production, de l'autre la diffusion. Ce modèle dominera durant deux siècles. Le schéma de la chaîne documentaire articulée autour des deux pôles des *inputs* (les entrées) et des *outputs* (les sorties) en était la parfaite illustration. Mais, si cette approche de la bibliothèque en tant qu'entreprise industrielle a tiré sa justification de la nature même de la société dont le fonctionnement et l'économie étaient fondés sur le modèle industriel, elle ne pouvait plus relier l'ensemble des logiques et des dynamiques qui animent le travail des bibliothèques depuis la deuxième moitié du vingtième siècle. L'après-guerre a connu une prolifération des activités dites de services au point que les économistes y ont vu la naissance d'un nouveau modèle de société qu'ils ont baptisé société postindustrielle ou également société de services. Ce modèle se caractérise par une catégorie d'entreprises pour qui l'information est en même temps l'outil et la finalité ; à la différence de l'entreprise classique orientée vers la production des biens matériels qui use de l'information comme facteur de meilleure productivité et

rentabilité. Les consultants, les sociétés de conseils et d'expertise, les médias, les établissements de formation, etc. en sont des exemples parmi d'autres. Joël de Rosnay (1996) constate que la vision politique a glissé de la logique héritée du dix-neuvième siècle fondée sur la gestion de la rareté, la concentration sur la production et la distribution, la spécialisation des tâches, le contrôle et la programmation des activités, vers la logique de la société informationnelle, basée sur la gestion de l'abondance (notamment de l'information) et de l'obsolescence, l'importance de la transaction, le pilotage et la catalyse. A son avis, cette nouvelle culture est illustrée par la nouvelle économie des réseaux qui se traduit par une révision de la relation entre le temps, la nature et le lieu du travail.

« Les règles traditionnelles d'unité de lieu, de temps et de fonction bloquent l'essor de l'économie informationnelle... Si on peut travailler à distance, on peut aussi le faire en temps choisi, effectuer plusieurs tâches de nature différente. »²

Les bibliothèques ne pouvaient se tenir à l'écart de ces évolutions de la société, d'autant plus qu'elles sont intrinsèquement prédisposées à entrer dans ce nouveau modèle centré sur le service qui leur correspond mieux que le modèle industriel.

La bibliothéconomie a toujours fait preuve d'une grande capacité d'ouverture, d'adaptation et d'assimilation des apports des autres sciences. Bibliographie, bibliologie, classification des connaissances et des sciences, reliure et techniques de restauration et de reproduction, etc. autant de métiers, techniques, et sciences qui ont participé à forger cet ensemble de savoirs et savoir-faire appelé aujourd'hui Bibliothéconomie. Dès lors, l'ouverture sur les sciences économiques et de gestion n'est qu'une nouvelle étape dans cette longue tradition d'évolution et d'ouverture qui fait la vivacité et la richesse de la bibliothéconomie. C'est ainsi que l'on a vu naître du mariage entre l'économie et la bibliothéconomie l'économie des bibliothèques. Mais si l'économie et la bibliothéconomie sont les parents légitimes de ce nouveau né, l'économie de l'information et l'économie des services, en sont des cousins germains. Au premier découpage bibliothèque-activité industrielle / bibliothèque-activité de service, issu de l'évolution historique de l'activité des bibliothèques, on peut superposer un deuxième découpage fondé sur le positionnement de la bibliothèque et qui donne lieu au couple Bibliothèque-entreprise culturelle s'inspirant pour son fonctionnement et sa gestion des

¹ - Cf. Encyclopædia Universalis, t. 4, 1990, p 91

logiques de l'entreprise privée / Bibliothèque-organisation publique régie par les logiques de l'économie publique. Ce sont là les grands axes qui ont alimenté les premières réflexions et les travaux fondateurs en économie des bibliothèques.

Mais la bibliothèque de nos jours se trouve confrontée à d'importants et multiples défis prémonitoires de changements profonds dans ses missions et ses configurations matérielles et organisationnelles. Manuel Villaverde Cabral (1990) résume ces défis dans le croisement de deux évolutions parallèles. D'une part, l'évolution des médias du support physique vers l'immatérialité ; d'autre part, l'évolution sociale, elle-même sujette à l'évolution de la science et de la technologie qui prennent l'ascendant sur le politique et l'économique. Les conséquences de ces deux évolutions sur l'identité même de la bibliothèque sont énormes :

- D'abord sur l'économie du document du fait qu'il tend vers l'immatérialité. Le monde des bibliothèques est interpellé par plusieurs questions qui dérivent de cette question mère : Est-il permis de persister à croire que l'importance d'une bibliothèque se mesure à la grandeur de ses locaux et à l'importance quantitative de ses collections physiques (tangibles) ? La polémique qui a accompagné le projet de la Très Grande Bibliothèque (de France) en dit long sur l'importance de cette question. L'édition et la fourniture électroniques des documents ne cessent de conquérir du terrain en dépit des réserves soulevées de part et d'autre à propos des droits d'auteurs et de l'authenticité des documents, ce qui n'est pas sans effets directs sur les questions de la valeur, des coûts, des financements et des tarifications de l'information.

- Ensuite, sur l'économie de la recherche et de l'accès à l'information suivant deux axes. D'une part, les connaissances évoluent à une grande vitesse contraignant ainsi les bibliothèques à une course effrénée pour être au diapason de l'innovation scientifique et se prémunir contre l'obsolescence et la désuétude. D'autre part, les technologies de traitement et de transfert de l'information permettent des gains considérables de temps et d'espace. Les bases de données bibliographiques et textuelles et les serveurs en ligne se sont développés aux quatre coins du monde rendant possible de récupérer des documents à de grandes distances en temps réel.

Au cœur de ces prolongements économiques du modèle de la bibliothèque (l'économie du document et des collections, l'économie de la recherche) se trouve une notion incontournable,

² - ROSNAY, Joël de. - « Ce que va changer la révolution informationnelle », in : *Le Monde Diplomatique*, août 1996, p. 19

celle du réseau, du fait que la nature même de l'information - raison d'être de toute bibliothèque - implique des aspects de circulation et d'interconnexion.

Or, s'il est vrai que le chercheur se sent de prime abord, submergé par la littérature sur les réseaux de bibliothèques, il n'en est pas moins vrai que la majeure partie de cette littérature reste descriptive et orientée vers des fins de vulgarisation technique ou de légitimation de choix politiques et professionnels. Il s'agit le plus souvent de s'appuyer sur l'impressionnant pouvoir métaphorique du terme «réseau» pour se livrer à une vague rhétorique sur l'organisation des bibliothèques en réseaux. L'une des conséquences est que l'on se retrouve face à un quasi-silence concernant les principes et les effets économiques qui régissent les réseaux de bibliothèques. La situation est d'autant plus ambiguë que l'on assiste à une cacophonie conceptuelle autour de la notion du réseau qui se recoupe avec plusieurs notions voisines (coopération, partenariat, alliance, groupe de pairs, intégration, fusion, association, etc.) et s'applique à plusieurs domaines selon plusieurs formes et plusieurs niveaux, comme le notent Anne Mayere et François Vinot (1991).

« la mobilisation de la notion de réseau dans une grande diversité de domaines de référence favorise de nombreuses analogies... et « dérapages » plus ou moins contrôlés, [...] le succès de la notion, notamment chez les professionnels du management, ajoute un risque d'effet-écran. [...] Il devient difficile de cerner si le réseau renvoie à un projet de transformations préconisées ou au cadre d'analyse d'évolutions effectivement repérées. [...] Dès lors l'utilisation de la notion de réseau comme catégorie d'analyse requiert, plus encore que pour d'autres notions, un questionnement combiné et continu sur sa signification. »³

Le traitement des questions économiques relatives aux réseaux de bibliothèques passe par une mise en synergie disciplinaire, qui croiserait les concepts économiques avec les théories des organisations et du management et les considérations bibliothéconomiques, dans un esprit nourri par la culture de la complexité et du raisonnement systémique. Cela participera à la rationalisation des pratiques professionnelles et à l'ancrage de la littérature dans la démarche scientifique.

Approché d'un point de vue structurel, le réseau renvoie aux questions d'organisation (configuration des structures, centralisation / décentralisation, etc.). Pour les géographes, la notion touche aux problèmes de la gestion de l'espace et de l'aménagement du territoire

(localisation / délocalisation, interconnexion des structures). D'un angle sociologique, elle désigne l'ensemble des relations tissant l'identité des groupes socioprofessionnels. Ces relations peuvent être formelles (institutionnelles) ou informelles (spontanées). Quant aux informaticiens, ils s'en servent pour surmonter les problèmes de la proximité des services, de la maîtrise du temps et de la simultanéité des tâches en décloisonnant les machines et les logiciels.

Il est devenu de nos jours inconcevable de parler du réseau en dehors de l'informatique. Celle-ci est omniprésente que ce soit au niveau des tâches conceptuelles ou au niveau des tâches de gestion courante ou de contrôle, au point d'occulter tout le travail qui précède et accompagne l'application informatique. Stefan Gradmann (1997) précise que « *dans le grand public, la notion de "réseau" évoque le plus souvent des associations dans le champ sémantique de la virtualité ou de l'ubiquité des ressources informatisées* », ⁴ si bien que les expressions de "*bibliothèques en réseau*" ou "*réseau de bibliothèques*", renvoient presque exclusivement aux catalogues collectifs informatisés ou à la recherche en ligne, faisant oublier que, sur le plan fonctionnel, l'expression "*réseau coopératif de bibliothèques*", « *traduit. une volonté de coopération et d'intégration dans un contexte fonctionnel qui est en transformation rapide et constante.* » ⁵ C'est ainsi que "*réseau coopératif de bibliothèques*" peut se décliner en répartition des tâches, concertation entre les hommes, mise en place de structures de coordination et de prise de décision. L'informatique est désormais l'arbre qui cache la forêt quand il s'agit de réseau. C'est qu'au delà de l'aspect *hard* de tout réseau informatique (le contenant : machines, connexions, fibres optiques, etc.), celui-ci, de par ses contenus et les services qu'il assure, n'est-il pas la forme la plus aboutie du concept *réseau* à travers son évolution historique ?

Cela nous autorise à conclure que les défis en matière de réseau ne se situent plus au niveau purement technologique et industriel dans lequel les innovations se succèdent à un rythme tel que plus rien n'étonne. Ces défis ont glissé du champ technologique vers les champs organisationnel (managérial), stratégique (politique), économique et humain (relationnel et psycho-sociologique). Les évolutions technologiques qui se succèdent rapidement à l'image

³ - MAYERE, Anne & VINOT, François. - « Structures d'entreprises et réseaux de production dans les services intellectuels », in : *Réseau Services Espace : RESER*, septembre 1991, Lyon, 21 p.

⁴ - GRADMANN, Stefan. - « Du catalogue coopératif au réseau coopératif », in : *Arabesques*, n° 7, 1997 [<http://www.abes.fr/arab7.htm>.] consulté le 04/01/2001

⁵ - *Idem*

d'une mode qui chasse une autre, ne sont plus, à elles seules, garantes de succès et de performance. Les enjeux relationnels, économiques, et stratégiques qui animent et régissent ces évolutions technologiques appellent à reconsidérer le rapport au réseau sous un angle plus large que celui du déterminisme technologique qui a causé bien des dégâts pour certaines organisations (verrouillage technologique, inadéquation entre ressources matérielles et ressources humaines, etc.) La réussite d'un réseau dépend beaucoup plus de la pertinence des questions managériales et économiques qui précèdent, accompagnent et succèdent à sa mise en place que de ses qualités et performances technologiques.

Problématique

La prolifération des réseaux d'information, poussée à son paroxysme par le phénomène Internet, dans tous les secteurs d'activité a accéléré la prise de conscience de l'importance des questions économiques, managériales et stratégiques relatives à leurs fonctionnement, rentabilité et efficacité. La montée en puissance de la netéconomie (l'économie dans et par les réseaux) s'est naturellement accompagnée du développement des réflexions sur l'économie d'Internet.

Dans le monde des bibliothèques, le réseau est une dimension fondatrice du concept même de la bibliothèque en ce qu'elle est mise en commun et partagée, par plusieurs lecteurs, d'un document prototype. [SALAÛN, 1996] Cette parenté ontologique entre bibliothèque et réseau,⁶ semble avoir blasé les bibliothécaires qui tendent à considérer la coopération au sein des réseaux comme une alternative naturelle qui ne demande pas à être justifiée économiquement. Ainsi, ils se sont laissés devancer par les acteurs de l'entreprise privée dans le développement des questions relatives à l'économie des réseaux, si bien que l'information n'est pas le monopole des bibliothèques et qu'elle est aussi un facteur déterminant dans la prise de décision dans toute activité ; d'où son importance dans les analyses portant sur le monde de l'entreprise, notamment privée. Claude Karr (1999) nous livre un panorama des réflexions et problématiques économiques soulevées par les réseaux dans le monde de l'entreprise privée. Sans négliger les particularités organisationnelles et économiques des bibliothèques, nous estimons que ces réflexions et problématiques les concernent dans plusieurs de leurs ramifications.

La synthèse ci-après des questions évoquées par Claude Karr sur le sujet en dit long sur l'intérêt qu'ont les bibliothèques à s'en inspirer pour asseoir les problématiques économiques et organisationnelles qu'elles affrontent par rapport au réseau.

⁶ - Deux autres facettes de la parenté ontologique de la bibliothèque avec le réseau se manifestent d'un côté, dans la nature même de la collection en ce qu'elle est ensemble de documents maillés par des systèmes de classification, de codification et de classement qui génèrent des aller/retour à l'intérieur de la collection, de l'autre côté dans la nature même de l'information en ce qu'elle est ouverte sur d'autres informations.

Pour Claude Karr, les réseaux présentent des caractéristiques intrinsèques qui modifient les conditions d'identification, d'acquisition et d'utilisation des prestations et produits informationnels. Si elles n'entraînent pas obligatoirement des baisses de charges pour les fournisseurs, ces caractéristiques permettent à la fois une différenciation qualitative de leur offre de services de base et la proposition de nouvelles prestations complémentaires. La valeur ajoutée générée par les réseaux se manifeste, selon Karr, dans les points suivants :

- l'instantanéité de la transmission de l'information et de la décision ;
- l'augmentation de la transparence du marché, en raison de la commodité d'identification et de consultation de nouveaux fournisseurs ;
- la création de communautés d'acheteurs augmentant leur pouvoir de négociation ;
- le court-circuitage des intermédiaires commerciaux comme les grossistes dont l'existence se justifiait par la spécificité géographique ou sectorielle. Le réseau Internet permet une gestion directe de la relation client-fournisseur ;
- l'interactivité dans le réseau permet une adaptation de l'offre à la demande qui, poussée à son extrême, prend la forme de services à la carte offrant ainsi une différenciation nette des prestations. L'interactivité permet également un suivi de la commande par le client le long de la chaîne transactionnelle, une participation intégrée des différents acteurs d'une transaction et une facilitation des simulations nécessaires avant et/ou après la conclusion d'une transaction au moyen des démonstrations, des services après vente, etc. ;

Pour aller plus loin dans l'appréciation des effets économiques du réseau, Claude Karr propose d'agir dans plusieurs directions :

- affiner en permanence les outils de collecte des informations micro-économiques pour mieux appréhender les structures de coûts des nouveaux modes d'organisation, de production et d'échanges avec les enjeux stratégiques qui s'y rattachent. A ce niveau, il faut combiner toute la panoplie des moyens susceptibles de fournir une information exploitable du point de vue micro-économique : collecte permanente de témoignages, confrontations et analyses, sous de multiples formes (études de cas, enquêtes ad hoc, thèses, rapports publics et privés, comptes-rendus de stages, articles, actes de colloques, etc.) ;

- revisiter les anciennes échelles de temps pour les adapter aux nouveaux paramètres de la vie des organisations et des cycles de production et de vie des prestations et des produits ;
- repenser les outils d'analyse classique tels que les matrices stratégiques « *les étoiles auront-elles le temps de devenir des vaches à lait ?* »⁷ et en concevoir de nouveaux, à la lumière des variables inhérentes au réseau ;
- avoir une vision prospective en se projetant dans la phase de maturité de l'économie d'Internet pour juger de la rentabilité des investissements en technologies de l'information généralement marqués par ce qu'on appelle "le paradoxe de productivité des technologies de l'information."* [ALAIN RALLET, 1995]

« Cette analyse prospective, micro-économique et stratégique ne constitue qu'une modeste partie d'un vaste chantier qui englobe les incidences des réseaux sur la vie et le travail dans l'entreprise, son organisation et son management, mais aussi le rapport à l'autre et à la connaissance. Les ouvriers en paraissent pour l'instant peu nombreux ou du moins peu visibles à l'amateur éclairé. Il s'agit d'une entreprise ambitieuse, obligatoirement collective et pluridisciplinaire. »⁸

Dans le cadre de ce large chantier d'investigations, le réseau est, à la fois, objet et moyen de réflexion. Car avec Internet, les synergies ne sont que démultipliées et accélérées et les valeurs ajoutées qu'additionnées.

Il est vrai que ces évolutions et les problématiques qu'elles génèrent se sont développées dans le monde de l'entreprise privée. Mais l'onde de choc des évolutions sociales évoquées plus haut, associée à la montée en puissance de la valeur de l'information, ont fini par secouer les tabous de l'économie des bibliothèques longtemps fondée sur les paradigmes de l'économie publique. Certains bibliothécaires n'ont plus de complexes à parler de tarification ou à s'ouvrir sur les techniques marketing nées dans le berceau du marché. C'est ainsi que l'économie des bibliothèques a pris un nouveau élan en s'enrichissant des enseignements de l'économie des services. Avec le développement sans précédent des technologies de

⁷ - KARR, Claude. – Les entreprises sous le choc des réseaux : Difficultés et promesses des approches micro-économiques et stratégiques
[http://www.observatoire-eri.org/article_transinfo.html] [consulté le 04/01/2001]

* - Le paradoxe de productivité des TIC s'appuie sur le constat que les technologies de l'information se sont développées très fortement et diffusées très largement dans l'économie sans que la productivité se soit significativement améliorée.

⁸ - KARR, Claude, *Op. Cit.*

communication dans les bibliothèques et la tendance toujours grandissante vers le travail en réseau, nous estimons qu'un nouveau point d'ancrage du raisonnement économique dans l'environnement des bibliothèques est ouvert. L'économie des réseaux, déjà bien avancée dans des secteurs proches et parfois même transversaux avec les bibliothèques (réseaux informatiques, réseaux de télécommunications, réseaux de services, etc.), peut, à notre sens, être d'une grande utilité pour étudier les réseaux de bibliothèques. Ainsi, une nouvelle chance s'offre à l'économie des bibliothèques pour s'enrichir de cette discipline.

En nous appuyant sur les principes de l'économie des réseaux (externalités et autres effets des réseaux), de la sociologie des organisations et d'autres théories économiques (économie des conventions, économie des contrats, économie de la relation, économie du savoir, etc.) sur le terrain des réseaux de bibliothèques, nous soulèverons les questions suivantes :

Quelles sont les motivations de la coopération entre bibliothèques ? Quels buts cherche-t-on à atteindre à travers le regroupement en réseau et les modalités de ce regroupement (modalités organisationnelles, réglementaires, techniques et infrastructurelles, etc.) ?

Est-il vrai que le réseau n'est qu'avantages pour les bibliothèques ? Autrement dit, quel est le « prix » des avantages générés par une coopération ? et quelle en est la nature ?

Si le réseau a un coût, est-il toujours économiquement justifié de s'engager dans des actions de coopération ? Comment alors comparer les avantages et les coûts du réseau pour pouvoir arrêter un choix ?

Hypothèses

Pour répondre à l'ensemble de ces interrogations, nous nous appuyerons sur les hypothèses suivantes :

Le travail en réseau est une tendance structurelle de l'activité des bibliothèques. C'est une caractéristique intrinsèque du métier, même si certains y voient parfois le signe d'une politique fantaisiste ou l'aveu d'un échec du fonctionnement autonome. Dans un article publié dans le dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation, Jean Michel et Eric Sutter remarquent que « *Le réseau est parfois l'aveu même d'une faiblesse de fonctionnement dans l'organisation dans laquelle on s'insère ; il peut être le reflet et la résultante d'une absence de politique nationale. Ce peut être aussi une dilution des responsabilités, une sorte de mutualisation du risque informationnel et documentaire.* »⁹ De nos jours, le réseau est devenu une obligation pour les bibliothèques sous le poids des transformations en cours : technologies numériques et mondialisation des échanges, contraintes budgétaires des bibliothèques du service public et intervention progressive des acteurs privés (serveurs, bases et banques de données, éditeurs électroniques, etc.) et la concurrence qui s'ensuit, etc.

Plusieurs conditions doivent être réunies avant la création d'un réseau : environnement extérieur favorable à la coopération, implication et motivation de l'ensemble des personnels de la bibliothèque. Ce ne sont pas les décisions des tutelles qui créent le réseau. Bref, le réseau se crée de lui même d'une façon informelle ; les contrats et les accords formels interviennent en aval pour "mettre de l'ordre" et canaliser une réalité de terrain. Selon Jean Michel et Eric Sutter, « *le travail en réseau est fréquemment décidé au niveau du professionnel de la documentation, sans que, bien souvent, ce dernier ait besoin d'en référer à ses supérieurs.* »¹⁰

Le réseau n'est pas que bénéfices et avantages pour une bibliothèque. S'il donne une valeur ajoutée aux collections grâce à la mise en synergie des masses documentaires et des savoir-

⁹ - MICHEL, Jean & SUTTER, Eric. – « Réseau documentaire », in : *Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation*, Paris, Editions Nathan, pp. 496-497

faire, permet de réaliser des économies et des rendements d'échelle au niveau de la bibliothèque et améliore le service offert à l'utilisateur, il induit en revanche des contraintes qui risquent parfois de compromettre ces acquis (coûts de normalisation, contraintes de temps, tensions dans les relations, surcharge de travail, etc.) Jean Michel et Eric Sutter précisent à juste titre qu' « *on aspire fortement au fonctionnement en réseau sans bien savoir en définir les avantages et les inconvénients. On en espère beaucoup, on en subit aussi les conséquences, a posteriori, et on en critique les lourdeurs ou lenteurs de fonctionnement, les complexités inutiles, les non qualités dans les productions [...] Peu de travaux, malheureusement, ont été réalisés en matière d'économie et de gestion des réseaux documentaires.* »¹¹

D'un côté, une évaluation rationnelle des effets du réseau doit prendre en compte les deux aspects coûts et avantages. De l'autre côté, cette évaluation des effets du réseau sur une bibliothèque ne doit pas se limiter aux aspects comptables et budgétaires. Car la rationalité économique d'une bibliothèque ne se mesure pas à l'aune de son équilibre comptable. Les avantages du réseau pour une bibliothèque sont principalement d'ordre qualitatif. Ceux-ci se déclinent en termes de satisfaction des usagers, de renforcement de la position de la bibliothèque au sein de son environnement externe et interne, d'amélioration des compétences, etc.

¹⁰ - *Idem*

¹¹ - *Idem*

Méthodologie

La compilation d'une littérature abondante, mais souvent syncrétique, touchant aux fondements théoriques et historiques des trois concepts clefs de notre travail, à savoir Réseau, Bibliothèque et Economie, nous a permis de construire une plate-forme de trois modèles théoriques fondée sur la combinaison des composantes de ce triptyque à trois tandems : Bibliothèque/économie, Réseau/économie et Bibliothèque/réseau. C'est ainsi que nous proposerons une lecture des modèles économiques de la bibliothèque et du réseau et une typologie des réseaux de bibliothèques.

Dans ce cadre, une attention particulière a été accordée à la remise à plat de la littérature sur le concept du réseau. Cette remise à plat partira d'un bref aperçu historique mettant en relief l'évolution jusqu'à la maturation conceptuelle de la notion du réseau, c'est-à-dire le passage d'une notion métaphorique à un concept bien défini.

Le modèle du réseau retenu est celui proposé par Albert Bressand et Catherine Distler qui aborde le réseau en tant que machine relationnelle à trois composantes qui sont l'infrastructure, l'infostructure (le système d'obligations) et l'infoculture (la culture réseau).

Ce travail préfigure les questionnements économiques sur lesquels nous ambitionnons de bâtir notre approche de l'évaluation des effets du réseau sur une bibliothèque.

L'objectif est de construire une méthode d'évaluation *ex ante* des effets du réseau sur une bibliothèque donnée. Après un survol de la littérature sur l'économie des réseaux et les réseaux de bibliothèques, trois niveaux de manifestation (de repérage) des effets qualitatifs du réseau sont identifiés. Il s'agit des rapports de la bibliothèque avec son environnement externe, de l'offre de services (et en filigrane des rapports aux usagers) et de l'environnement interne de la bibliothèque.

Notre ambition finale est de construire un outil d'aide à la décision au service des professionnels qui veulent arbitrer entre adhérer ou ne pas adhérer à un réseau de coopération entre bibliothèques.

Une enquête par entretiens semi-directifs auprès des acteurs d'un réseau de bibliothèques a été notre principal moyen d'investigation en vue de rassembler les données empiriques

nécessaires à la construction de cet outil. Le choix s'est porté sur le réseau des pôles associés à la Bibliothèque nationale de France (BnF)¹². Ce choix a été motivé par l'importance de la taille de ce réseau, la diversité des organismes impliqués, les enjeux politiques et socio-économiques qui ont été à l'origine de sa création et par les perspectives qu'il se donne par rapport à d'autres réseaux tels que le Catalogue Collectif de France, le Système Universitaire de documentation et par rapport aussi à des questions de grande actualité dans le domaine de la bibliothéconomie telles que la numérisation et l'accès à distance aux documents en texte intégral.

Trente sept entretiens ont été menés auprès des responsables des pôles associés au sein des bibliothèques concernées (y compris la BnF). Le dépouillement des données recueillies a respecté les critères de modélisation construits dans les parties théoriques. C'est ainsi que les fragments de discours ont été répartis sur trois tableaux, un pour les effets de l'infrastructure, un autre pour les effets de l'infostructure et un troisième pour les effets de l'infoculture. Chaque tableau se compose de deux colonnes, l'une présente les avantages, l'autre les inconvénients et les contraintes. Les effets sont répartis en trois lignes qui correspondent aux trois niveaux de localisation des effets du réseau sur une bibliothèque donnée, à savoir les rapports de cette bibliothèque avec son environnement externe, son offre de services et son environnement interne. (Voir annexe 1)

Les interviewés ont été masqués par un codage qui nous a servi aussi à les catégoriser. Nous nous sommes basés sur quatre critères. Le critère financier permet de distinguer les pôles subventionnés des pôles label (PS *versus* PL). Le critère structurel distingue les pôles unitaires des pôles composites (PU *versus* PC). Le domaine de coopération est lui aussi un critère dont l'importance s'est accrue avec l'évolution du réseau. Au départ, les pôles étaient presque tous des pôles de partage documentaire, mais au fil des années la coopération s'est élargie à d'autres domaines de coopération tels que les bibliographies régionales, la gestion du dépôt légal, etc. La principale distinction est celle qui est faite entre les pôles documentaires (PD) et les pôles bibliographiques (PB). Un dernier critère de distinction touche à la nature institutionnelle des membres du réseau. Car, on trouve des bibliothèques municipales (BM),

¹² - Le réseau consiste en une association par convention de la BnF à des bibliothèques et à des organismes documentaires français dont les fonds sont complémentaires des siens. Cette association peut être assortie d'une subvention financière attribuée par la BnF au pôle associé comme elle peut se limiter au seul label de pôle associé sans incidence financière.

des bibliothèques universitaires, centres d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique (BU CADIST) et des BU non CADIST, des bibliothèques de Centres ou d'instituts de recherche, etc.

Cette catégorisation a le mérite d'ouvrir des perspectives pour l'affinement de l'analyse. On peut penser par exemple, à établir pour chaque catégorie une série de trois tableaux du même type que ceux établis lors du tri global. Ce deuxième niveau de dépouillement peut renseigner sur les traits saillants des effets du réseau sur la bibliothèque en fonction du critère de catégorisation retenu ; autrement dit, il renseigne sur les effets du réseau sur les CADIST, sur les BU, sur les BM, sur les PU, sur les PC, etc.

On peut songer à affiner le tri jusqu'au niveau de chaque bibliothèque. Mais, ce n'est ni dans les objectifs de notre enquête, ni très utile de s'attarder sur les cas particuliers. L'objectif est, au contraire, de repérer des tendances générales qui permettent d'établir des modèles.

La construction globale de la thèse s'articule autour de quatre parties qui regroupent neuf chapitres.

La première partie est consacrée à la construction des modèles théoriques qui nous ont servi comme outils d'analyse et de construction de l'outil final d'évaluation des effets qualitatifs du réseau sur une bibliothèque. La réflexion théorique basée sur une synthèse de l'état de l'art s'est développée dans trois directions dont chacune a fait l'objet d'un chapitre : un modèle économique de la bibliothèque, un modèle économique du réseau et une modélisation des réseaux de bibliothèques.

La première direction nous a permis de conclure à l'évolution du fonctionnement de la bibliothèque d'un modèle économique fondé sur une logique industrielle, dont l'objectif est la transformation de documents séparés en éléments d'une collection soudée selon une chaîne séquentielle de tâches, vers un modèle de service qui réhabilite l'utilisateur et le met au centre du fonctionnement de la bibliothèque.

La deuxième direction nous a permis d'emprunter un modèle du réseau en tant que machine relationnelle à trois étages, à savoir l'infrastructure, l'infostructure et l'infoculture. Un chapitre en présente les principes de fonctionnement, la nature, et les acteurs avec les enjeux qui en découlent.

La troisième direction, nourrie des conclusions des deux précédentes, a débouché sur la distinction entre deux approches quant à la définition d'une typologie des réseaux de bibliothèques. La première se réfère à la logique industrielle et classe les réseaux en fonction

de la tâche concernée par la mise en réseau. Ainsi, on parle de réseaux d'inputs, de réseaux de throughputs et de réseaux d'outputs. Quant à la deuxième, elle s'appuie sur la logique de service pour insister sur l'indissociabilité des différents volets de l'activité d'une bibliothèque et distinguer, sans les séparer, les réseaux de back office des réseaux de front office.

La deuxième partie, composée elle aussi de trois chapitres, est consacrée à la question de l'évaluation des réseaux de bibliothèques.

Le premier chapitre présente, selon une démarche chronologique, un aperçu de l'évolution des pratiques d'évaluation en milieu de bibliothèques. Nous avons cherché à identifier les moments forts de cette évolution dans le but de saisir les opportunités qui s'offrent et les obstacles qui se dressent à la pratique d'une évaluation des coûts et avantages des réseaux pour une bibliothèque. L'existence d'une tradition d'évaluation chez les professionnels des bibliothèques semble *a priori* ouvrir la voie à la pratique de l'évaluation économique des effets de réseaux. Mais, la complexité du phénomène réseau d'un côté, et la limitation des pratiques d'évaluation constatées à des finalités de gestion technique et de légitimation révèlent que la tâche n'est pas évidente.

Le deuxième chapitre de cette partie s'attaque aux principes et conditions de l'évaluation économique des réseaux de bibliothèques. L'absence d'une culture en la matière dans le milieu des bibliothèques a rendu nécessaire l'ouverture sur la littérature générale relative à l'économie des réseaux pour y chercher les outils théoriques susceptibles d'être adaptés aux spécificités des bibliothèques. Après une présentation des différentes approches d'évaluation économique, ce chapitre conclut à la domination des approches quantitatives dans l'évaluation économique des réseaux.

C'est ainsi qu'un troisième chapitre a été consacré à l'identification et l'ancrage des effets qualitatifs (intangibles) du réseau sur une bibliothèque. Ce chapitre présente trois niveaux d'ancrage des effets qualitatifs, à savoir l'environnement externe, l'offre de services et l'environnement interne.

La troisième partie est consacrée à la présentation des principales conclusions tirées de l'enquête par entretiens menée auprès de trente six pôles associés à la BnF en plus des services compétents de celle-ci. Un premier chapitre est consacré à la présentation générale du réseau d'un côté et à la justification du choix de ce réseau de l'autre ; puis un deuxième chapitre est réservé à la caractérisation du réseau en fonction des modèles théoriques construits dans les deux parties précédentes.

La quatrième et dernière partie se compose d'un seul chapitre consacré à la présentation de l'outil que nous proposons pour l'évaluation des effets du réseau sur une bibliothèque. Cet outil est construit à partir des enseignements tirés de l'application des modèles théoriques sur le terrain de l'enquête. C'est ainsi que nous proposons, dans un premier temps, une grille de questions servant à construire les indicateurs des effets induits par le réseau. Ensuite, la liste des indicateurs obtenues par la grille des questions est présentée dans un tableau récapitulatif qui répartit les indicateurs selon les niveaux de manifestation de l'effet dans lesquels ils peuvent servir. Mais la question de l'appréciation des données fournies par les indicateurs reste posée. En fonction de quoi jugera-t-on que tel indicateur est un avantage ou un inconvénient ? C'est à quoi, nous essayerons de répondre dans un deuxième temps de ce même chapitre. Un deuxième tableau récapitulatif reprendra les indicateurs pour les caractériser et leur proposer des critères de jugement qualitatif.

Mais l'hétérogénéité des indicateurs (normes, chiffres, dates, fragments de discours, réponses par oui ou non, etc.) ne permet pas de les comparer les uns aux autres dans le but d'établir un bilan global des effets qualitatifs du réseau.

C'est à quoi nous consacrons la **conclusion générale** de cette thèse, dans laquelle nous proposons d'homogénéiser les indicateurs par la méthode de pondération, même si la procédure de la pondération est en soi tâchée de subjectivité.

C'est ainsi que l'on pourra en dernière phase envisager de construire une matrice d'évaluation qui permet de répartir les pondérations des effets sur un repère dont les abscisses sont les composantes du réseau et les ordonnées sont les niveaux d'action du réseau sur une bibliothèque. Les effets sont signalés dans les cases correspondantes sous forme de signes (+) ou (-).

Il va sans dire que cet outil nécessite un travail d'expérimentation et de validation auprès des professionnels de bibliothèques auxquels il est destiné, afin d'en repérer les limites et d'adapter le vocabulaire et la démarche aux réalités du terrain.

PREMIÈRE PARTIE :
BIBLIOTHEQUE, RESEAU ET
ECONOMIE : QUELLES
ARTICULATIONS ? QUELS MODELES ?

Chapitre 1 : Bibliothèque et économie : quels rapports, quel modèle ?

Ce chapitre s'interroge sur les liens que la bibliothèque entretient avec l'économie, dans le but de construire un modèle économique de la bibliothèque. Cette question préliminaire nous semble incontournable, si l'on veut asseoir la réflexion concernant les réseaux de bibliothèques sur des bases théoriques solides. Les mutations technologiques (révolution numérique), économiques (mise en cause du service public) mais aussi sociales (accès élargi au savoir et à l'éducation, évolutions démographiques, etc.) et politiques (décentralisation, la bibliothèque est devenue un atout électoral) qui se sont succédées ces vingt dernières années, obligent à reconsidérer la bibliothèque dans ce nouveau contexte en prenant en compte la variable économique.

La littérature sur ce sujet s'est développée de manières inégales entre le monde anglo-saxon et le monde francophone. Les traditions sociales et culturelles ainsi que les réalités politico-économiques expliquent ce phénomène. La notion de service public n'a ni les mêmes significations, ni les mêmes implications (tarification, tutelles, conditions d'accès, etc.) dans les deux contextes. Les modes de financement, les missions et les vocations des bibliothèques sont, elles aussi, différentes.

Ces différences ont fait que les anglo-saxons ont été les premiers à poser des questions relatives à l'économie des bibliothèques telles que l'externalisation et la sous-traitance de certaines activités des bibliothèques¹³ ou encore la tarification des services et les modes de financement des bibliothèques.¹⁴

¹³ Voir à ce sujet entre autres :

- KPMG. - Contracting-out in public libraries : DNH study, 12 September 1995, 86 p. & appendices [Etude commanditée par le gouvernement Britannique en 1995 sur le recours à la sous-traitance dans les bibliothèques publiques]
- KANE, Bart & WALLACE, Patricia. – « L'outsourcing en débat : le dilemme de la sous-traitance des acquisitions », in : *BBF*, n°2, T. 44, 1999, pp 83-87

¹⁴ - Sur ce point, voir par exemple :

- Library Trends : Library finance : New needs, new models, winter 1994, 42 (3)

Notre propos dans ce chapitre se limitera à la littérature francophone sur le sujet. Il n'est pas généralisable à l'ensemble de la littérature produite sur la question de l'économie des bibliothèques.

1. Les modèles de référence

Il est paradoxal qu'une activité aussi ancienne et particulière que celle de la bibliothèque n'ait pas incité les économistes à lui établir un modèle économique propre. De par son ancrage dans les activités à but non lucratif, elle se prête bien aux outils d'analyse de l'économie publique. Du côté de son domaine d'activité qui combine les activités informationnelles, culturelles et éducatives, elle peut avoir sa place dans les problématiques soulevées par les économies relatives à ces filières. Pourtant, la bibliothèque n'a occupé qu'une place marginale dans l'intérêt des économistes.

Quand il s'agit d'économie de l'information, ceux-ci s'intéressent le plus souvent soit à l'information en tant que bien économique régi par des règles propres de production et de circulation, soit au poids de l'information dans l'économie en général. De ce fait, la bibliothèque se trouve marginalisée au profit d'analyses centrées sur l'information dans l'entreprise, l'information scientifique et technique, les industries informationnelles, etc. Anne Mayere (1993) a répertorié dans la littérature les trois modèles suivants d'analyse économique de l'information aussi bien en tant que bien qu'en tant qu'activité :

Le modèle de l'industrie manufacturière

L'activité informationnelle est représentée suivant un schéma linéaire composé de trois grandes étapes et qui « *s'étend de l'extraction des matières premières que sont les informations "brutes", vers leur transformation en produits de documentation ou d'études, pour s'achever dans des activités d'un troisième niveau - et l'on sent sous-jacente la référence au « tertiaire » - qui portent sur la distribution et le conseil.* »¹⁵

1 Matières premières → 2 Transformation en produits → 3 Commerce/Services

Le modèle source → diffusion

-
- COOPER, John Martin. - Strategic financial planning for research libraries : alternative financial scenarios for Harvard College Library beyond the year 2000, thèse, Harvard university, 1995, 141p.

¹⁵ - MAYERE, Anne. - " Logiques d'information, logiques de service ", in : *Réseaux*, n° 58, 1993, pp. 28-45

Très inspiré par la théorie de la communication de Shannon qui raisonne sur un dispositif *émetteur/canal de transmission/récepteur*, ce modèle a deux pôles principaux : d'un côté, les sources, de l'autre la diffusion. A l'image du modèle industriel, sa principale caractéristique est la linéarité. De ce fait il reste statique même lorsqu'il est abordé dans une démarche systémique intégrant les rétroactions.

Le modèle des médias

Ce troisième modèle tire ses références de l'analyse des filières de la presse et de l'audiovisuel diffusé. Ce modèle est fortement centré sur les activités grand public, dominées par une logique de marchandise. L'activité est composée de cinq étapes qui sont la création, la rédaction, la production, l'édition-programmation et la distribution-diffusion-réception. Ce qui donne, une fois transposé sur l'activité informationnelle, Information créée / Information originale / Information reproductible / Information reproduite / et information délivrée et consommée.

2. Critique des modèles de référence

Deux critiques principales peuvent être formulées à l'égard de ces trois modèles. La première c'est que la représentation linéaire occulte le caractère dynamique et évolutif du processus de production de l'information. La deuxième critique consiste en ce que ces modèles ne rendent pas compte (ou du moins suffisamment) de l'aspect service de l'activité informationnelle. Tantôt, cet aspect est relégué au rang d'une étape annexe qui intervient en aval d'un processus linéaire de production. Tantôt, il est carrément écarté du raisonnement.

Dans l'économie de la culture, ce sont les spectacles vivants, le patrimoine et les industries culturelles qui monopolisent l'attention.

La bibliothèque a un pied dans chacune de ces filières et a, de ce fait, des affinités incontestables avec chacune des approches économiques qui leur sont appliquées. N'est-elle pas **une organisation publique** (*économie publique*) **qui collecte, traite et conserve et transmet** (*économie industrielle et économie patrimoniale*) **ce bien économique particulier appelé information** (*l'information est un bien économique particulier*) **dans le but d'informer et de cultiver les usagers** (*économie de services et économie sociale*).

Le fait que la bibliothèque tire un fil de chacune de ces filières peut être l'une des raisons qui l'empêchent de développer son propre modèle économique à l'instar des domaines d'activité voisins dont elle s'inspire. Ceci est d'autant plus vrai que, d'un côté certaines logiques sont

difficilement conciliables (exemple : la logique patrimoniale dans une bibliothèque nationale s'accommode mal avec la logique de diffusion qui est celle d'une bibliothèque publique) ; et que de l'autre côté, il arrive souvent qu'un aspect de l'activité domine les autres rapprochant ainsi la bibliothèque d'un modèle en l'éloignant du coup d'un autre (exemple : dans le cas d'une bibliothèque publique, c'est la mission culturelle et sociale qui est mise en avant, ce qui signifie qu'une politique de subventions publiques est incontournable, alors que dans une bibliothèque de recherche on peut limiter l'accès à une catégorie et pratiquer une discrimination par la tarification, ce qui rapproche la bibliothèque de la logique marchande.)

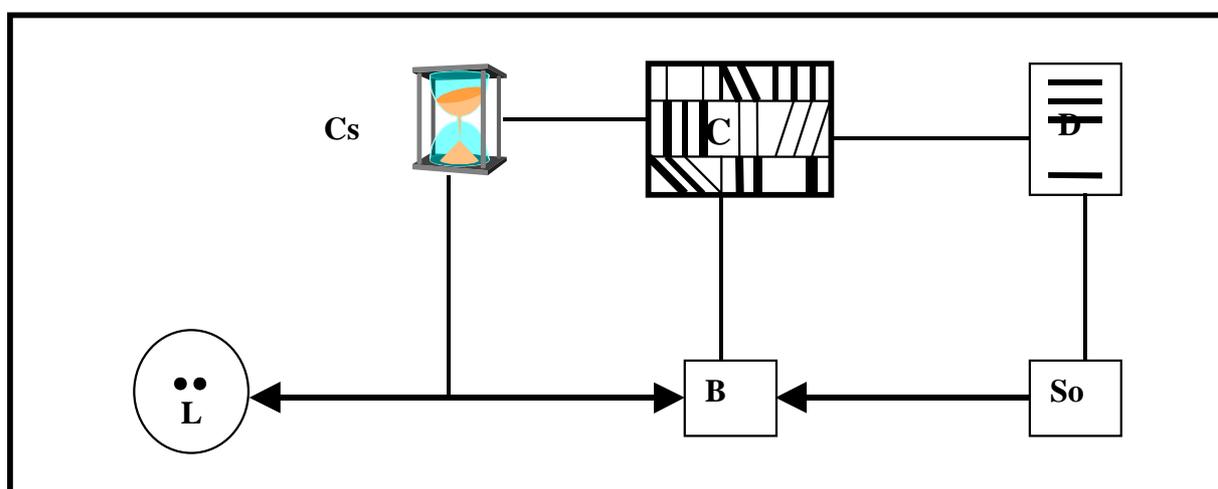
Récapitulons dans un tableau, d'un côté, les caractéristiques et les activités de la bibliothèque, et de l'autre côté, les théories et paradigmes économiques qui servent de cadre d'analyse et de représentation de ces caractéristiques et activités.

**TABLEAU 1 : THÉORIES ET PARADIGMES ÉCONOMIQUES
UTILISÉS DANS L'ÉTUDE DES BIBLIOTHÈQUES**

Activité (ou caractéristique) de la bibliothèque	Théories et paradigmes économiques applicables
La bibliothèque est une organisation publique	Economie publique : organisation sous tutelle des pouvoirs publics investie d'une mission de service public et n'ayant pas de but lucratif.
La bibliothèque collecte les documents	Les documents collectés sont assimilables dans les organisations industrielles aux matières premières
La bibliothèque traite les documents	Le traitement des documents est assimilable aux fonctions de transformation industrielle
La bibliothèque diffuse et communique les documents	L'équivalent de la diffusion et de la communication dans l'économie industrielle est l'écoulement et la vente
La bibliothèque conserve et transmet les documents à travers le temps	La bibliothèque est investie d'une mission patrimoniale régie par les logiques de l'économie de l'assurance (principes de l'incertitude et de l'irréversibilité)
L'objet de la bibliothèque est le document donc l'information	Caractéristiques de l'information : intangibilité, reproductibilité, valeur subjective, bien économique <i>Versus</i> marchandise, etc.

Quant aux acteurs qui interviennent dans l'économie de la bibliothèque, Jean-Michel Salaün les représente dans le schéma suivant établi par analogie aux secteurs de l'édition et des médias : ¹⁶

FIGURE 1 : SCHEMA CANONIQUE DE LA BIBLIOTHEQUE (TRADITIONNELLE)
SELON JEAN-MICHEL SALAÜN (1996)



Et Jean-Michel Salaün de commenter son schéma :

« La lecture du schéma de droite à gauche indique que la bibliothèque B récupère un document D dans une source So, qui peut être un éditeur, une autre bibliothèque, un organisme ou individu... La bibliothèque ensuite transforme ce document en un élément d'une collection C. Enfin, la collection est mise à la disposition d'un lecteur L qui viendra consulter un ou plusieurs documents. Cette consultation Cs, prêt ou lecture sur place, est un service qui se passe en un temps déterminé (d'où la représentation en sablier) et ne modifie pas la collection. Autrement dit, une bibliothèque dans son service le plus traditionnel, transforme un document en consultation par l'intermédiaire d'une collection. »¹⁷

On voit là toute la difficulté qui préside à la modélisation économique de la bibliothèque, car toute tentative dans ce sens doit prendre en compte, en les conciliant, l'ensemble de ces approches, sans parler des autres dimensions relatives à l'aspect service de l'activité de la bibliothèque et que nous développerons plus loin.

¹⁶ - SALAÜN, Jean-Michel. - « Adaptons le marketing aux logiques documentaires », in : *Documentaliste, sciences de l'information*, vol. 33, n° 2, mars/avril 1996, pp. 75-81

¹⁷ - *Idem*

3. Vers un modèle propre à la bibliothèque

3.1. La vision industrielle

L'activité de la bibliothèque a été longtemps dominée par la vision industrielle selon laquelle l'activité de production est séparée de celle de la distribution. Cette vision est bien reflétée dans le modèle de la chaîne documentaire articulée autour de trois grandes étapes : les inputs (les entrées), les throughputs (les transformations ou traitements) et les outputs (les produits documentaires). Selon Florence Muet (1996), « *il s'agit de traiter une matière première (les documents) pour aboutir à un produit semi-fini (la base de données documentaire) qui permettra de créer des produits finis (les produits documentaires).* » Selon cette vision, le lien central est fait entre le document et le documentaliste. Ce dernier est « *centré sur la maîtrise et la mise en œuvre des techniques documentaires [...] C'est en quelque sorte l'intervention documentaire en elle-même qui donne de la valeur à l'information dite brute.* »¹⁸ Autrement dit, c'est la transformation des documents collectés de sources différentes et au fil des temps en collection. La constitution d'une collection est un processus cumulatif qui s'inscrit dans la durée. C'est de là que vient la valeur ajoutée au document une fois intégré dans une collection. Dès que le document entre dans une bibliothèque, il perd son autonomie et s'insère dans un ensemble. Il devient « *un élément d'une collection, décrit et situé. Dans le même temps, il ne quitte plus la collection et il échappe au circuit commercial.* »¹⁹

Mais l'augmentation de la valeur du document n'a pas pour origine uniquement l'intégration du document dans une collection. La valeur peut aussi augmenter proportionnellement au temps. Plus un document traverse le temps, plus il devient rare, précieux et cher. Parmi les trois fondements économiques qu'il a identifiés pour la constitution des collections et par conséquent des bibliothèques, Jean-Michel Salaün (1997) cite la réduction du risque à prendre quand à la non conservation de certains titres qui peuvent se révéler indispensables pour une collectivité dans le futur.²⁰ Les deux facteurs d'incertitude sur la valeur actuelle et

¹⁸ - MUET, Florence. - " Industrie ou service, quel modèle pour la fonction documentaire? ", in : *Actes de journée d'étude organisée par l'ENSSIB et l'ADBS*, ENSSIB, novembre 1996, pp. 1-2

¹⁹ - SALAÜN, Jean-Michel. – « Le modèle bibliothéconomique », in : *Économie et bibliothèques*, ouvrage collectif sous la direction de Jean-Michel Salaün, Paris, Éditions du Cercle de la librairie, 1997, collection *Bibliothèques*, p. 20

²⁰ - Les deux autres fondements étant la réduction des coûts d'acquisition et de stockage du fait qu'un même titre est offert pour une multitude de lecteurs (économies d'échelle), et l'économie de

d'irréversibilité au cas de dommage font que l'on opte pour la constitution des collections.²¹

Cette fonction patrimoniale de la bibliothèque régie par les principes de l'économie de l'assurance est d'une importance telle qu'elle peut être fondatrice d'un modèle économique de la bibliothèque indépendant du modèle industriel.

3.2. La vision de service : la réhabilitation de l'utilisateur

La vision industrielle très focalisée sur la collection et qui a longtemps marqué la bibliothéconomie négligeait ou, du moins, n'accordait pas suffisamment d'importance à une composante essentielle de l'activité de la bibliothèque qui est celle de l'utilisateur. Car, si la bibliothèque constitue des collections, c'est bien pour qu'elles soient consultées par des lecteurs. C'est donc la consultation qui est l'objectif final de la bibliothèque. C'est sur quoi insiste Jean-Michel Salaün (1997) pour rappeler que le produit final d'une bibliothèque n'est pas en fait les livres.

« Une bibliothèque ne propose pas à proprement parler des livres ou des documents, mais plutôt de la consultation, de la lecture dont les livres sont un des éléments, sans doute le principal. »²²

C'est grâce aux premiers travaux en sociologie de la lecture d'un côté²³ et en marketing des bibliothèques de l'autre, que l'attention s'est déplacée de la collection vers l'utilisateur. Florence Muet (1996) insiste sur le fait que :

« La valeur ajoutée n'est pas créée de façon intrinsèque par le traitement des documents ; il s'agit au contraire d'une valeur d'usage, déterminée par l'utilisateur, et donc créée dans la relation de service avec l'utilisateur. »²⁴

Mais qu'est-ce donc une activité de service ? Qu'est-ce qui la distingue d'une activité industrielle ?

Il est d'usage de définir l'activité de service par opposition aux activités industrielles, artisanales et agricoles. Jean Gadrey (1992) trouve que cette démarche est peu fondée théoriquement car les caractéristiques par lesquelles on définit un service à savoir la non

temps pour le lecteur du fait qu'un lecteur a la possibilité d'accéder à une multitude de titres dans un même lieu (économies de temps).

²¹ - Cf. SALAÛN, Jean-Michel, 1997, *Op. Cit.*

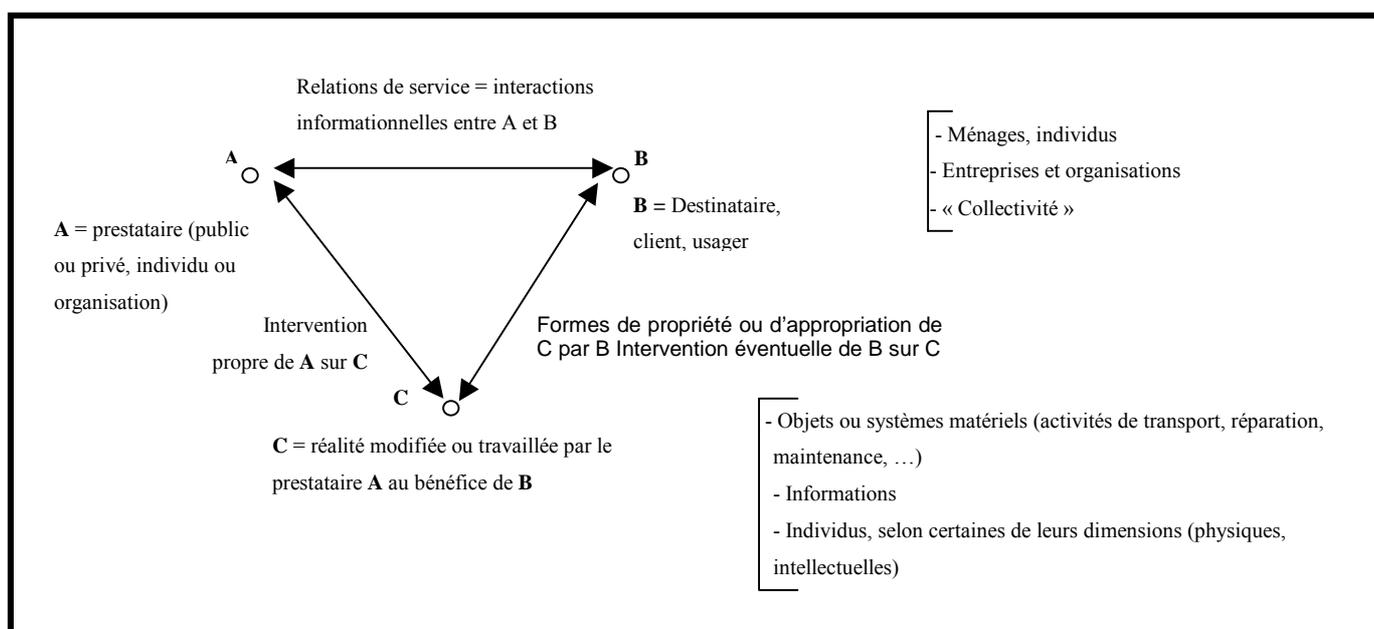
²² - *Idem*, p. 21

²³ - Cf. BESSIERE, Jérôme. - . - Le management total de la qualité en bibliothèque, Mémoire d'étude, Diplôme de conservateur de bibliothèque, ENSSIB, 1998

²⁴ - MUET, Florence, *Op. Cit.*

stockabilité, la non transportabilité et l'intangibilité du produit final, ainsi que la proximité avec le client ne sont pas exclusives aux services et on peut les rencontrer dans certaines activités industrielles. Il propose une définition du service basée sur un triangle prestataire/destinataire/support liés par des relations spécifiques. L'activité de service est selon lui « une opération, visant une transformation d'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur (ou client ou usager) B, réalisée par un prestataire A à la demande de B, et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C (on reviendrait alors à des situations de production agricole, industrielle, ou artisanale). »²⁵

FIGURE 2 : LE TRIANGLE DE SERVICE : PRESTATAIRE/DESTINATAIRE/SUPPORT
[GADREY, 1992, p. 19]



Il en ressort que la création d'un service est « une activité relativement complexe, faite d'interactions, et dont le résultat sera déterminé par des paramètres multiples : le comportement du personnel en contact, le comportement du client [...] la qualité du support physique (le matériel nécessaire à la production du service), par le comportement des autres clients (qui peuvent influencer sur la perception que le client aura de la prestation de service) »²⁶

²⁵ - GADREY, Jean. – L'économie des services, Paris, Éditions de la découverte, 1992

²⁶ - BESSIÈRE, Jérôme, *Op. Cit.*, p. 14

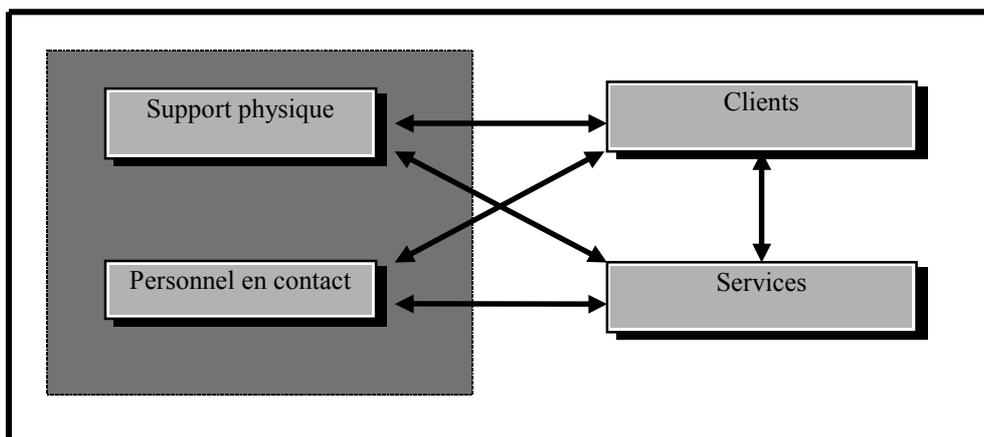
3.2.1. L'utilisateur élément central du modèle de service : la servuction

La principale caractéristique d'une activité de service tient au rôle actif joué par l'utilisateur au moment de la production du service. Par opposition à la vision industrielle qui sépare la production de la distribution, dans le modèle de service, il y a concomitance de la production et de la consommation. En bibliothèques, c'est surtout cette caractéristique qui distingue la vision industrielle de celle de service. Si la vision industrielle est focalisée sur la notion de collection, celle de service est focalisée plutôt sur le rapport à l'utilisateur.

Pierre Eiglier et Eric Langeard sont les premiers à avoir attiré l'attention sur le rôle actif de l'utilisateur dans la production du service, et surtout sur les spécificités de cette participation. Un service est en fait produit au moment même de sa consommation. La concomitance entre la production et la consommation est une différence fondamentale avec le modèle de la production industrielle. Sans la présence et la participation de l'utilisateur, il n'y a pas de service. « Pas de voyages sans voyageurs, pas de médecine sans malades, pas de restaurants sans clients attablés, pas de supermarché sans chalands... »²⁷

C'est ainsi que le paradigme de **servuction**, contraction des deux termes de service et de production a vu le jour.

FIGURE 3 : LES ÉLÉMENTS FONDAMENTAUX DU SYSTÈME DE SERVUCTION
[EIGLIER & LANGEARD, 1987, CITÉS PAR SALAÛN, 1992, P.58]

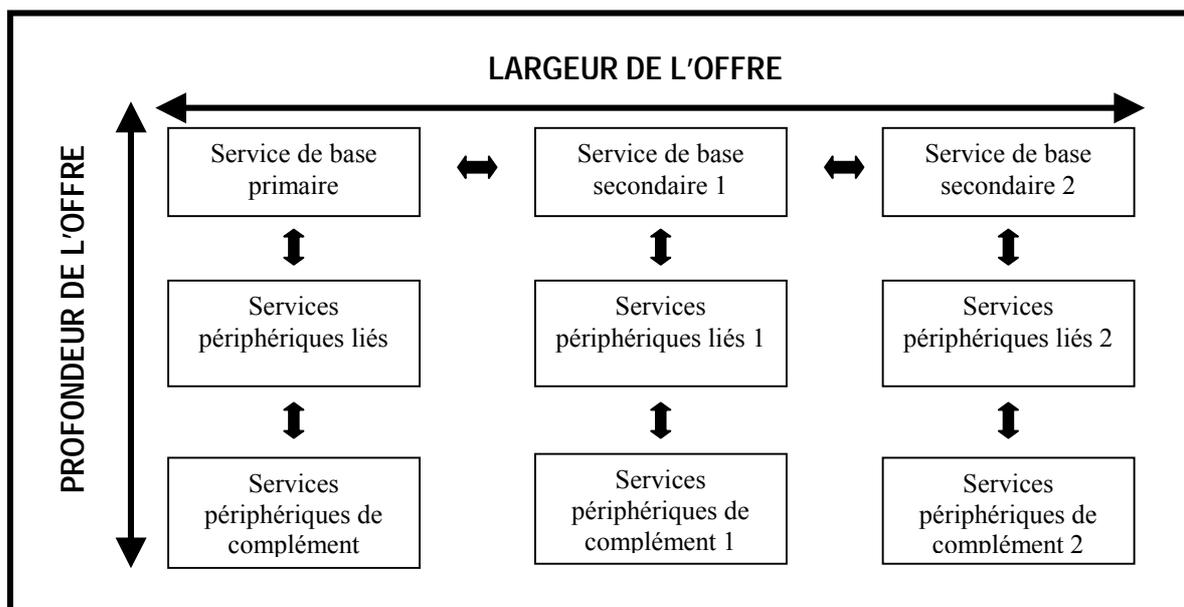


²⁷ - SALAÛN, Jean-Michel. - Marketing des bibliothèques et des centres de documentation, Paris, Éditions du Cercle de la librairie, 1992

3.2.2. Largeur et Profondeur de l'offre de service

Une offre de service peut être étudiée au moyen de la matrice suivante qui combine les deux dimensions de largeur et de profondeur de l'offre.

FIGURE 4 : MATRICE DE L'OFFRE DE SERVICES : LARGEUR & PROFONDEUR DE L'OFFRE
[CHRISTIAN BAUDRY, 1986, P. 48]



Un service est considéré de base lorsqu'il justifie, à lui seul, la venue du client (de l'utilisateur). Le service de base primaire est celui qui donne la raison d'être de l'activité ; autrement dit, l'activité cesse d'exister ou change de nature s'il est supprimé. Ce serait l'hébergement dans le cas d'un hôtel, la vente d'essence pour une station service, la consultation pour une bibliothèque. Les services de base secondaires seraient pour l'hôtel le bar, le restaurant, etc., pour la bibliothèque les conférences, les animations, les expositions, la vidéothèque, la discothèque, etc.

Les services périphériques ne peuvent pas, à eux seuls, justifier la venue de l'utilisateur. Leur rôle est de valoriser les services de base et d'en améliorer l'accès. La photocopie, l'impression, l'assistance à la recherche, sont des éléments de service périphériques.

« Une offre est large si elle comprend un grand nombre de services de base, c'est-à-dire un grand nombre de services autonomes, ayant des objectifs différents, susceptibles d'attirer chacun une clientèle propre. Chaque service de base constitue un mode d'accès pour le client. Plus l'offre est large, plus le client peut satisfaire un nombre élevé de besoins. Une offre est profonde si elle propose une grande variété de moyens pour satisfaire un besoin exprimé. La

profondeur exprime la richesse du choix offert par l'entreprise, pour obtenir un résultat clairement identifié. ²⁸»

3.2.3. Autres caractéristiques de l'activité de service de la bibliothèque

Par ailleurs, le service de la bibliothèque présente d'autres caractéristiques dont :

- Jusqu'à un passé tout récent, l'activité de la bibliothèque était totalement un service de proximité. L'utilisateur ne pouvait bénéficier des services de la bibliothèque sans se présenter dans les bâtiments de cette dernière.
- L'histoire de la bibliothèque est marquée par un statut de service public non marchand. Cela se traduit par, d'un côté l'aspect non concurrentiel de l'activité, et de l'autre, par l'omniprésence des pouvoirs publics dans le rôle du prestataire.

3.3. Modèle industriel / Modèle de service : quelle articulation possible ?

La mise en avant de la dimension service ne doit pas faire oublier qu'une partie de l'activité de la bibliothèque fonctionnera toujours selon le modèle industriel. C'est ce qui explique que la collection garde toute son importance même dans le modèle de service. Le mérite de l'approche par le modèle de service n'est pas d'exclure toute logique industrielle, mais plutôt de réhabiliter l'utilisateur comme composante fondamentale de l'activité de la bibliothèque et de l'intégrer au sein même du modèle industriel. C'est là une des justifications les plus fortes de l'introduction de la démarche marketing en bibliothèques, car en mettant l'utilisateur au centre de l'analyse, elle ancre encore plus la bibliothèque dans ses principes fondateurs. Ainsi, la démarche marketing assouplit le clivage qui oppose la logique industrielle à la logique de service et permet d'aborder l'activité de la bibliothèque selon une articulation plus équilibrée entre ces deux logiques. Même si le marketing des bibliothèques met l'accent sur l'aspect service de l'activité, il n'empêche qu'il lui reconnaît une certaine dimension industrielle. L'activité d'une bibliothèque est en effet articulée autour de deux parties : une visible pour l'utilisateur appelée la face-avant ou le front office et une deuxième partie invisible par l'utilisateur. Cette deuxième partie est appelée la base-arrière ou le back office . C'est au niveau de cette base-arrière que la logique industrielle est active. De l'avis de Jean-Michel Salaün (1992), la

²⁸ - BAUDRY, Christian. – Manager les services : la qualité comme principe unificateur, Paris, Economica, 1986

base-arrière regroupera dans une bibliothèque, les trois phases de l'acquisition, du traitement du support et du traitement du contenu.

A un certain moment, on a cru que l'informatisation des tâches relevant de la base-arrière allait favoriser la face-avant et réhabiliter les tâches de communication directe entre professionnels et usagers (accueil, assistance et orientation), ce qui signifie plus de contact, d'écoute et d'échange direct avec l'utilisateur. Mais, faisant tâche d'huile, l'automatisation a touché aussi la face-avant aboutissant parfois à des effets pervers (cloisonnement des usagers chez eux ou devant les postes d'ordinateurs). La possibilité d'accéder à distance *via* les réseaux et notamment Internet aux gisements informationnels sous formats électroniques rend de moins en moins nécessaire le rôle du personnel en contact. L'interactivité se passe de plus en plus entre l'Homme et la machine (l'utilisateur et l'ordinateur) et de moins en moins entre les êtres humains (l'utilisateur et le professionnel). Plusieurs facteurs peuvent participer à la création d'une telle situation : la recherche d'économies sur le coût du personnel, les qualifications professionnelles, les contraintes de temps et d'espace, des facteurs psychologiques (recherche de prestige et envie de montrer qu'on est à la page en matière de technologies de communication, effets de mode, etc.)

4. Nouveaux défis / Nouveaux débats

4.1. Les implications paradoxales de l'immatérialité des documents

L'évolution du document, matière première de toute bibliothèque, de l'état physique vers l'immatérialité est en train de s'imposer comme étant la règle en dépit de toutes les réserves et réticences. Plusieurs raisons y concourent : économie des espaces de stockage, économie du temps de communication, documents dynamiques et multimédias, etc. Cette évolution bouleverse les pratiques bibliothéconomiques et le rapport à la collection. Car la production et la gestion du support physique supposent entre autres une chaîne industrielle de travail (des machines, une chaîne de production segmentée suivant des compétences et un circuit précis). La bibliothèque traite le document physique comme un objet dont « *on extrait des éléments pour lui donner, de façon externe, un accès physique* », ²⁹ et dont le stockage nécessite de grands espaces et des équipements appropriés. Avec le document électronique, la chaîne

documentaire classique se trouve complètement transformée. « *L'édition électronique bouleverse l'économie du système de fabrication, de distribution et de recherche des documents [...] Le document perd ses repères physiques.* »³⁰

Blaise Cronin (1996) considère que « *gérer des collections de bits suppose un cadre d'analyse différent de la gestion d'éléments matériels.* »³¹

C'est, en grande partie, l'évolution des supports documentaires de l'état physique vers l'état immatériel qui a facilité l'osmose entre la notion de collection et le raisonnement par le modèle de service. A partir du moment où la collection devient immatérielle, elle acquiert une caractéristique essentielle du service et s'adapte mieux à l'étude par l'approche de service.

Mais, aussi paradoxal que cela puisse paraître, c'est cette même immatérialité du document qui affaiblit le principe du *personnel en contact* qui est une dimension essentielle de l'activité de service. L'utilisateur n'est plus dépendant du professionnel pour accéder aux collections. Désormais, il peut le faire au moyen d'un ordinateur d'où qu'il soit et quand il le veut (chez soi, à des milliers de kilomètres, en dehors des heures d'ouverture de la bibliothèque, etc.) Le personnel en contact est remplacé par des interfaces interactives dans les catalogues de bibliothèques qui permettent la recherche et l'accès aux informations. Ce n'est pas pour autant que la bibliothèque s'est vidée de ses professionnels suite à cette évolution.* De nouveaux besoins requérant de nouvelles qualifications et stratégies ont vu le jour. La virtualisation des documents repose sur la maîtrise des techniques de la gestion électronique des documents (GED) et nécessite de nouvelles normes de catalogage. La prolifération des sources d'information requiert des qualifications en matière de veille, de recherche et de filtrage de l'information, etc. Il est vrai que la servuction se réduit de plus en plus à la communication Homme/machine. Mais en même temps, l'utilisateur n'a jamais été autant pris en considération que de nos jours.

C'est dire qu'il ne s'agit plus de trancher entre l'approche par le modèle industriel et l'approche par le modèle de service, surtout que les industries d'aujourd'hui ont intégré la

²⁹ - LUPOVICI, Christian. - « Les bibliothèques et le défi de l'édition électronique », in : *BBF*, t. 41, n° 1, 1996, pp. 26-31

³⁰ - *Idem*

³¹ - CRONIN, Blaise. - " Développer des stratégies de service en bibliothèque ", in : *Actes de journée d'étude organisée par l'ENSSIB et l'ADBS*, ENSSIB, novembre 1996, pp. 11-12

* - Il s'agit d'une évolution radicale qui a eu lieu en deux temps. L'informatisation des tâches classiques de la base-arrière (catalogage, récupération, acquisition, prêt) dans un premier temps, puis la virtualisation des collections et de l'accès grâce à la numérisation et aux réseaux.

prise en compte de l'usager en amont de la chaîne de production tout comme les services. Dominique Arot (1999) considère qu'il est même dangereux d'enfermer les bibliothèques dans une logique de service s'appuyant en cela sur ce propos de Martine Poulain : « *Si, un jour, les bibliothèques ne devaient se concevoir que comme des espaces d'information, elles auraient signé elles-mêmes leur arrêt de mort.* »³² La logique industrielle refait alors surface, si bien qu'il est désormais possible d'obtenir, en imprimant des textes virtuels, des documents physiques tout comme n'importe quel autre produit industriel. Le flux viendra remplacer le stock (le fonds) selon les termes de Dominique Arot (1999). « *Une logique d'achat de l'accès à la ressource documentaire au fil des demandes de l'utilisateur, logique qui reproduit la logique industrielle du flux tendu, viendrait se substituer à une politique d'acquisition conçue en amont des demandes dans une perspective d'offre.* »³³

4.2. L'heure de la dérégulation a-t-elle sonné ?

L'immatérialité du document ne pose pas uniquement la question du modèle d'analyse (modèle industriel ? modèle de service ? ou encore modèle mixte ?). Elle anime aussi les débats autour de l'articulation service public / service privé ? Le « *double exploit réussi par l'informatique de "fluidifier" le support et de démultiplier les capacités de mémoire* »³⁴ ne va pas sans incidences sur le statut de l'information qui tend de plus en plus vers un aspect marchand voire parfois même spéculatif, avec l'entrée en lice d'acteurs privés. Dès lors, se posent les questions de la place des acteurs privés, de la tarification, de l'externalisation, de la sous-traitance, avec tout ce que cela implique sur le statut de la bibliothèque en tant que service public.

Le « service public » est une notion complexe qui, selon Jacques Chevallier (1987), évoque à la fois trois types de significations : institutionnelle « *c'est d'abord une entité sociale qui englobe les diverses activités et structures placées sous la dépendance des collectivités publiques* »³⁵, juridique « *il entraîne l'application de règles juridiques spécifiques et dérogatoires au droit commun* »³⁶ et enfin idéologique « *il sculpte le mythe d'un Etat*

³² - Citée par AROT, Dominique. - « Politiques documentaires et politiques de collections : raison et passion », in : *BBF*, t. 44, n° 2, 1999, p. 90

³³ - *Idem*, p. 89

³⁴ - SALAÜN, Jean-Michel, 1996, *Op. Cit.*

³⁵ - CHEVALLIER, Jacques. - *Le service public*, Paris, PUF, 1987, Que sais-je ?, 127 p.

³⁶ - *Idem*

généreux, bienveillant, uniquement soucieux du bien-être de tous ». ³⁷ Michel Matheu (1995) identifie trois principes fondamentaux qui définissent le service public : la continuité qui signifie que le service doit être fourni à l'utilisateur sans interruption, l'égalité qui signifie que des usagers dans des situations semblables doivent être traités de la même manière et l'adaptabilité qui signifie que le service doit s'adapter aux évolutions qui touchent à son environnement. D'autres principes de moindre importance peuvent être rattachés à la notion de service public, comme la neutralité, la participation, la transparence, l'accessibilité, les principes déontologiques, etc.

La France a développé à travers son héritage social, juridique, administratif et politique une conception assez particulière du service public, au point que Michel Matheu (1995) parle d'un service public à la française en s'appuyant sur quatre critères.

Le premier concerne la classification des services publics. La conception française met dans le même concept les services publics marchands et les services publics non marchands. Le deuxième touche à l'imbrication des pouvoirs publics et des services publics.

« L'idée selon laquelle un service public est naturellement exercé par un organisme public imprègne les mentalités françaises. » ³⁸

Le troisième est liée à la nécessité de protéger le personnel du service public par un statut spécifique. La quatrième caractéristique concerne la péréquation tarifaire quand il s'agit de services publics marchands.

Mais de nos jours, la gestion publique des services publics est de plus en plus objet de critiques. Déjà en 1991, Paul-Louis Girardot constatait qu'une réflexion était en train de se développer à l'échelle mondiale sur la manière optimale de réguler les activités de services publics gérées par le secteur privé. A son avis, on ne régule que ce qui est dérégulé. Donc, il faut d'abord déréguler, puis essayer d'organiser de manière précise l'intervention des opérateurs privés dans les secteurs à concernement public. En revanche, Pierre Musso (1989) s'appuie sur Yves Stourdzé pour souligner l'urgence de réinventer un « nouveau service public ».

« Il faut à la fois, réinventer une économie politique de la réglementation, trouver les formes d'un désengagement de l'administration... et développer un jeu d'incitations à l'innovation. » ³⁹

³⁷ - *Idem*

³⁸ - MATHEU, Michel. - « Service public, services publics : de quoi s'agit-il ? », in : *Communications & stratégies*, n° 20, 1995, pp. 123-139

Selon les termes de Pierre Musso (1989), Il s'agit d'opposer au service public contrôlé par l'Etat un nouveau service public porté par la société civile, et au service public pénétré par la gestion privée, la multirationalité d'une efficacité globale.

Les détracteurs de la gestion publique des services publics évoquent souvent des considérations d'efficacité et de rentabilité. Ces débats commencent à gagner les bibliothèques. Plusieurs signes sont là pour attester de l'enjeu que représente cette question pour les bibliothèques et de l'intérêt que ces dernières pourraient représenter à l'avenir pour les opérateurs privés. Nous citerons sans souci de hiérarchisation :

- Le désengagement de l'État de certains secteurs relevant traditionnellement de ses fonctions régaliennes, et dont le fonctionnement a des implications directes sur les bibliothèques. On cite la culture, l'enseignement et la recherche scientifique dont la privatisation favorise le développement des logiques marchandes dans les établissements qui gèrent les ressources documentaires et informationnelles. L'étude commanditée par le gouvernement britannique en 1995 sur le recours à la sous-traitance dans les bibliothèques publiques est particulièrement éloquente à cet égard.⁴⁰ A Hawaii aux Etats-Unis, la sous-traitance (ou « *l'outsourcing* » selon l'expression anglo-saxonne) des acquisitions auprès de la société Baker & Taylor est en marche en dépit des polémiques qu'elle soulève.⁴¹

- Le développement du marché des données bibliographiques. On assiste depuis deux décennies au développement d'un marché mondial sous l'hégémonie de quelques grands réseaux américains comme *the Online Computer Library Center* (OCLC) principalement, mais aussi *the Research Libraries Information Network* (RLIN), ou *the Western Library Network* (WLN), etc.⁴² Ces réseaux, même s'ils sont à buts non lucratifs, dominent le marché mondial des données bibliographiques. Ainsi, les bibliothèques sont incitées à externaliser les opérations de catalogage auprès de ces grands majors. Les grands réseaux bibliographiques mondiaux semblent convaincus que l'avenir est dans la diversification des services offerts pour ne pas se limiter aux notices catalographiques. Ainsi, OCLC propose à ses adhérents une

³⁹ - MUSSO, Pierre. - « L'économie politique des réseaux de communication », in : Information, culture et société : la montée des réseaux, Actes du colloque international, Grenoble 9-12 mai 1989, pp. 398-412

⁴⁰ - KPMG. - Contracting-out in public libraries : DNH study, 12 September 1995, 86 p. & appendices

⁴¹ - Cf. KANE, Bart & WALLACE, Patricia. - « L'outsourcing en débat : le dilemme de la sous-traitance des acquisitions », in : *BBF*, n°2, T. 44, 1999, pp 83-87

⁴² - Cf. JACQUESSON, Alain. L'informatisation des bibliothèques, Paris, Editions du cercle de la librairie, 1995, 149-167

gamme de services qui vont du prêt entre bibliothèques jusqu'à la recherche sur des bases de données textuelles dans le réseau Internet. Les autres acteurs de ce marché désormais mondial des données bibliographiques sont les producteurs privés de plus en plus nombreux et les bibliothèques elles-mêmes. Une étude des modèles pour la fourniture de données et de sources bibliographiques en Europe menée par la société française Tosca annonçait en 1996 « une évolution du marché des données bibliographiques vers une concurrence accrue entre bibliothèques nationales et fournisseurs privés du secteur du livre. »⁴³ Dans certains pays européens surtout, les bibliothèques et les pouvoirs publics mènent des initiatives pour monter des réseaux nationaux ou internationaux dans le but de contrebalancer cette hégémonie des grands réseaux américains et d'échapper à cette situation de dépendance, à l'instar du projet du Système Universitaire de documentation qui réunit toutes les bibliothèques universitaires françaises ou du réseau CoBRA des bibliothèques nationales d'Europe.

- Durant les dernières décennies, les bibliothèques scientifiques ont vécu de graves crises dues à l'augmentation vertigineuse des tarifs d'abonnement aux revues scientifiques qui ont atteint des sommes inaccessibles aux budgets de plus en plus dégressifs des bibliothèques. Le développement de l'édition électronique durant les dernières années ne cesse de reposer le problème en de nouveaux termes qui débordent le strict cadre des bibliothèques. C'est toute la filière de l'Information Scientifique et Technique (l'IST) qui est concernée. Les coûts de reproduction sont désormais presque nuls permettant des économies d'échelle de production considérables, les coûts de diffusion (frais d'envoi, temps d'acheminement, etc.) sont réduits, les mécanismes de contrôle et de validation, quant à eux, semblent moins rigides (certains diraient moins rigoureux) du moment que les obstacles techniques, économiques, et même juridiques de l'édition sur le méga-réseau Internet sont moins importants.

En soulevant cette question, nous avons voulu insister sur deux points. D'un côté, certains pensent que l'édition électronique avec la dynamique économique qui est la sienne présente une opportunité aux bibliothèques pour dépasser la grave crise des tarifs d'abonnement. Les bibliothèques traditionnellement abritées sous le parapluie de l'économie publique ont, à leur avis, intérêt à changer d'attitude en intégrant les raisonnements marchands : économies d'échelle, négociations de licences, adhésion à des consortiums, etc. De l'autre côté, les

⁴³ - ZILLHARDT, Sonia. - " CoBRA : une action concertée entre bibliothèques nationales ", in : *BBF*, t. 41, n° 1, 1996, pp. 66-69

nouvelles données de l'édition électronique obligent les bibliothèques à reconsidérer leurs politiques de prêt entre bibliothèques et de participation aux réseaux.

Les deux points évoqués ci-dessus renvoient à la question du statut économique et du cadre juridique du document électronique. A cet sujet, Jean-Michel Salaün (1996) évoque deux batailles qui opposent les principaux groupes internationaux de communication.

« La première se mène sur les achats de droits, dont on considère qu'ils procureront demain une véritable rente à leur propriétaire, tant le marché ouvert par les réseaux sera avide de documents. La seconde est lancée sur l'accès par les réseaux. Celui qui détient la clé du "compteur" se trouvera en effet dans une position stratégique.»⁴⁴

Dans ce contexte, les bibliothèques traditionnelles ne sont plus les principaux acteurs, mais des groupements (des coalitions) constitués d'éditeurs, d'auteurs, de compagnies de télécommunications et sans doute de bibliothèques sont en train de voir le jour redéfinissant ainsi les missions de chaque partenaire dans le cadre d'une action globale.⁴⁵

- L'accumulation par la bibliothèque au fil des années d'une masse documentaire importante crée une grande marge de reproductibilité des collections en rapport avec les techniques de numérisation et de conversion des supports. Les différents acteurs concernés par cette question se livrent une bataille rude autour des problèmes des droits d'auteurs, de prêt, des photocopies et des reproductions. Indépendamment de l'issue de cette bataille dans laquelle les bibliothèques ne sont pas toujours les plus fortes face à la puissance des corporations professionnelles des éditeurs, une conséquence semble en tous cas inévitable, c'est que la logique marchande va gagner du terrain. Toutefois, il faut noter que le réseau Internet a un effet paradoxal qui consiste en une démocratisation de l'accès et un élargissement du lectorat.

- Le succès que rencontre l'idée de l'autogestion du savoir et de l'auto-formation. Autrefois, les ressources documentaires (dont les bibliothèques) venaient soutenir l'école dans son effort d'enseignement. De nos jours, l'individu qui s'auto-forme a tendance à s'appuyer d'abord sur ces ressources documentaires, pour solliciter, en cas de besoin, des renseignements complémentaires auprès des enseignants.⁴⁶

⁴⁴ - SALAÜN, Jean-Michel, 1996, *Op. Cit.*

⁴⁵ - BARDEN, Phil. - « La fourniture de documents en l'an 2000 : naissance d'une nouvelle industrie », in : *BBF*, t. 41, n° 1, 1996, pp. 42-46

⁴⁶ - Cf. LINE, Maurice B. - « Accéder ou acquérir : une véritable alternative pour les bibliothèques ? », in : *BBF*, n° 1, t. 41, 1996, pp. 32-41

- L'ouverture de l'université sur son environnement économique et social offre aux bibliothèques universitaires la possibilité de contracter avec des acteurs du monde industriel, scientifique, etc. des programmes de recherches. Cette formule peut drainer à la bibliothèque des ressources en contrepartie des services documentaires et informationnels qu'elle met à la disposition de ses partenaires.

- Les anciennes typologies rigides suivant lesquelles on classait les bibliothèques en fonction de leurs vocations ou de leurs collections ne sont plus compatibles avec leur évolution dans la réalité.

D'une part, les frontières qui séparent les différentes catégories de bibliothèques (bibliothèques universitaires, bibliothèques de recherches, bibliothèques publiques, bibliothèques nationales, etc.) s'estompent de plus en plus. En France, certaines BU, animées par une logique d'ouverture sur l'environnement, se délocalisent pour s'implanter dans les enceintes des bibliothèques municipales (BM) ou des médiathèques publiques. De son côté, la Bibliothèque Nationale de France (BnF), première Bibliothèque Nationale au monde ouverte à tous sans discrimination d'âge ou de niveau d'études, est un autre exemple de l'effacement de ces frontières.

D'autre part, le dépassement d'une conception puriste de la bibliothèque qui la réduisait à un centre de ressources documentaires sur papier est désormais une réalité incontestable. Ce modèle de la bibliothèque est supplanté par l'idée de médiathèque qui permet d'englober dans un même centre de ressources informationnelles des supports aussi variés que le papier, la cassette, la bande magnétique, le vidéodisque, le Cédérom, la disquette électronique, etc.

- Le réseau Internet avec les immenses possibilités de connexion et d'accès aux informations qu'il offre est un atout majeur au service des bibliothèques. Internet ne prendra jamais la place de la bibliothèque mais il la renforcera et l'enrichira. La justification même de la bibliothèque étant qu'elle représente un centre de ressources informationnelles bien organisées et facilement accessibles, Internet ne peut que conforter la bibliothèque dans cette fonction et la réhabiliter au point d'être à l'origine de ce que l'on peut considérer comme des « bibliothèques privées à but lucratif ». Jusque là, les cybercafés se contentaient d'offrir à leurs clients l'accès au réseau Internet à partir d'ordinateurs connectés à un serveur d'accès. Mais certains cybercafés proposent désormais une offre variée qui englobe une gamme de services à valeur ajoutée (assistance à la recherche d'information, présélection de sites et d'informations selon les mêmes principes de la diffusion sélective de l'information (D.S.I.)

très répandue chez les professionnels de la documentation « classique », des services périphériques de téléchargement, d'impression, etc. Or, en procédant de la sorte, que font ces cybercafés d'autre que de se convertir en bibliothèques privées ou centres privés de ressources documentaires ?

Ces mutations replacent la bibliothèque dans une nouvelle orbite avec des défis inédits qui touchent à l'identité même de la bibliothèque ; autrement dit à son statut de bien tutélaire qui est en passe de glisser vers le bien semi-collectif.⁴⁷ Ces mutations se traduisent par de nouvelles contraintes et opportunités politiques, structurelles et budgétaires qui peuvent avoir un intérêt aux yeux des acteurs privés.

Conclusion

L'économie des bibliothèques est un champ d'investigation peu développé dans la littérature. La plupart des travaux qui évoquent cette question sont des travaux empiriques et limités à un aspect étroit de la question (coûts du catalogage, coûts de la conservation, tarification, droit de prêt, droit de copie, etc.) Seuls quelques travaux ont poussé la réflexion jusqu'à la modélisation théorique, en s'appuyant sur des activités présentant des similitudes avec celle de la bibliothèque, comme l'édition, les médias ou la presse écrite. C'est ainsi que Jean-Michel Salaün a développé le concept de la communication flottante (1995) qui désigne « *les messages qui ne sont pas adressés à un ou plusieurs individus précisément repérés.* » D'autre part, il a esquissé les deux économies qui régissent la bibliothèque, à savoir l'économie de la collectivité d'appartenance et l'économie du document en lui-même (physique ou virtuel), et par extension l'économie de la collection [SALAÜN, 1996, 1997]. Florence Muet (1996), pour sa part, s'est intéressée aux limites de l'assimilation du fonctionnement de la bibliothèque à un processus de transformation industrielle de documents en collections. Elle a démontré que la réhabilitation de l'utilisateur passe par l'analyse de la bibliothèque en tant qu'activité de service. Mais les évolutions technologiques (développement des services à distance), économiques (tarification, globalisation, etc.) et politiques (service public ou service privé ?) font que la notion de service elle-même connaît des mutations profondes qui

⁴⁷ - Cf. BENHAMOU, Françoise. – « Questions posées par l'économie publique aux bibliothèques », in : *Economie et bibliothèques*, Editions du cercle de la librairie, Paris, 1997, Collection *Bibliothèques*, pp. 147-156

viennent s'ajouter aux mutations vécues par le document pour ouvrir un champ d'investigation assez large qui interpelle le concept du réseau.

Chapitre 2 : Le modèle économique du réseau

Ce chapitre se propose d'étudier les logiques économiques qui fondent le concept de réseau et les principes qui gèrent son fonctionnement. Cette tâche est d'autant plus nécessaire que le concept réseau est, de nos jours, extrêmement mobilisé dans plusieurs domaines (politique, sociologie, anatomie, neurologie, chimie, urbanisme, économie, informatique, gestion, etc.) donnant lieu à une cacophonie qui sème la confusion et limite sérieusement l'intérêt scientifique et méthodologique que peut avoir l'usage de ce concept "magique". Les bibliothèques sont un terrain particulièrement propice pour un usage extensif de ce concept, tant dans leur fonctionnement interne que dans leurs rapports avec leurs environnements institutionnels, professionnels et sociaux.

1. Une généalogie du réseau en quatre temps : de la notion métaphorique au concept tentaculaire

Pierre Musso (1997, 1989) dresse une généalogie en trois étapes de la notion du réseau.* La première remonte à l'antiquité. Il fut un temps où la notion préexistait au terme même du réseau. C'était une époque marquée par un usage mythologique de la métaphore du tissage pour représenter les liens que tissent les Dieux lieurs entre le Cosmos invisible et le monde visible. Le réseau était donc « *le lien invisible entre les lieux visibles du corps physique.* »⁴⁸

La deuxième étape s'étale du XI^oS. jusqu'au début du XIX^oS. C'est au début de cette période que revient l'étymologie du terme « réseau » qui est le mot latin *Rétis* synonyme de filet⁴⁹. Le filet de l'antiquité, composé de fils régulièrement entrelacés, est un tissu à mailles larges qui

* - Le découpage en trois étapes est explicite dans l'article de 1989. Le livre publié en 1997 se base sur le même découpage, mais d'une façon implicite. L'analyse y est plus étayée. Il est donc recommandé de se reporter conjointement aux deux documents.

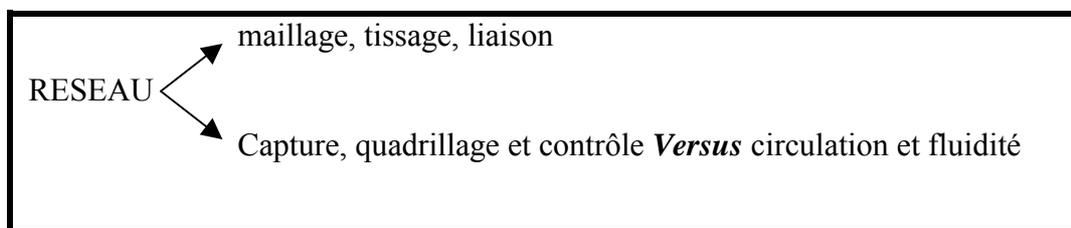
⁴⁸ - MUSSO, Pierre, 1989, *Op. Cit.*

⁴⁹ - Voir aussi :

DUPUY, Gabriel. - « Réseaux, philosophie de l'organisation », in : *Encyclopædia UNIVERSALIS*, t. 19, 1990, pp. 875-882

LE MOIGNE, Jean-Louis. - « La mémoire du réseau : Tout s'écoule...et pourtant... », in : Information, culture et société : la montée des réseaux, Actes du colloque international, Grenoble 9-12 mai 1989, pp. 173-185

servait à capturer certains animaux. Cela s'est confirmé au XVI^eS lorsque la notion évolua pour couvrir le mot *Réseuil* qui signifie le soutien gorge. Le réseau devenait ainsi visible et observable. Pierre Musso (1997) note « *jusqu'à cette époque, le réseau-réseuil est extérieur au corps, il l'entoure et l'enserme. Le réseau est sur le corps (ou autour du corps), tel un filet posé sur lui.* »⁵⁰ Il importe d'insister d'un côté sur les dimensions de tissage et de liaison et de l'autre, sur celles de capture, contrôle et quadrillage, qui fondaient la signification du réseau à cette époque. Entre le XVII^e et le début du XIX^eS., la notion fut appliquée à l'analyse du corps humain, dont notamment l'appareil circulatoire. Le réseau devenait ainsi « *le lieu visible d'une organisation invisible.* »⁵¹ La signification du réseau se trouvait alors enrichie par les nouvelles dimensions de circulation et de fluidité. Au terme de cette deuxième étape, on peut dire que la notion a atteint sa maturité conceptuelle.



«Le double principe de la multiplicité des relations et de la circulation génère les idées et les projets les plus grandioses. *A priori*, tout peut être mis en relation avec tout et engendrer un mouvement de circulation des personnes, des biens, des capitaux, des idées, du savoir. »⁵²

Une nouvelle et troisième étape s'amorçait : celle du passage du réseau donné au réseau artificiel. Au début du XIX^eS., ingénieurs hydrologues, de télécommunications, de transport, ainsi que géographes, administrateurs, planificateurs, hommes politiques et sociologues se sont tous attelés à tirer profit des énormes perspectives qu'ouvrait l'application de la notion de réseau dans leurs domaines respectifs.

Pour les hydrologues, le réseau a permis d'acheminer l'eau potable aux ménages en subdivisant le débit de la source suivant le principe d'arborescence. Du côté des réseaux d'égouts, on applique le même principe en adoptant le cheminement inverse, c'est-à-dire qu'on part d'une multitude de points pour les assembler dans un canal fédérateur. Dans le

⁵⁰ - MUSSO, Pierre. - Télécommunications et philosophie des réseaux : la postérité paradoxale de Saint-Simon, Paris, Presses Universitaires de France, 1997, p. 33

⁵¹ - *Idem*, p. 33

⁵² - DUPUY, Gabriel, *Op. Cit*

premier cas, on divise, on partage, on multiplie. Dans le deuxième cas, on associe, on assemble, on fédère.

Toute construction de réseau s'inscrit dans l'un ou l'autre de ces deux cheminements. Chaque scénario a des causes et des effets différents et riches en enseignements et conclusions. Car toute analyse approfondie du réseau doit partir de l'étude attentive de la genèse du réseau. En effet, le réseau issu de l'éclatement d'une grande entité en plusieurs liens signifie que cette unité a une tradition de fonctionnement centralisé, mais qu'elle a acquis la conscience de ne plus pouvoir continuer à fonctionner de la sorte. Le plus souvent, le poids de la tradition centralisatrice reste important et fait que l'on garde une place de faveur au centre. En revanche, lorsque le réseau se constitue à travers le rapprochement entre unités autonomes à l'origine, les rapports tendront à se tisser selon des configurations horizontales et transversales beaucoup plus que verticales. Dans le premier scénario, on part d'une organisation centralisée pour essayer de la décentraliser. Dans le deuxième scénario, l'objectif recherché n'est pas la décentralisation car elle est préexistante au réseau ; c'est plutôt l'association et la fédération des efforts et des énergies dans un cadre de coopération et d'échange. Nous reviendrons plus longuement sur cette question lorsque nous évoquerons les différentes architectures possibles du réseau.

Dans un autre registre, la notion présente un intérêt certain pour les géographes. Gabriel Dupuy (1990) affirme qu'il est devenu aujourd'hui courant de se servir du concept de réseau pour analyser certains rapports de l'homme à l'espace ? Selon les termes de J. Katuszewski (1983), « *le réseau doit mettre en contact ce que le territoire sépare.* »⁵³

Cette troisième étape a représenté un tournant décisif dans l'histoire de la notion qui fut depuis, mobilisée dans beaucoup de domaines, au point que Pierre Musso (1989) trouve que « *le concept de réseau attire les métaphores comme la lumière les papillons.* »⁵⁴

La formule de Jean-Louis le Moigne (1989) selon laquelle « *le réseau est d'abord un contenant solide inintelligible sans un contenu fluide* »⁵⁵, résume au mieux cet état d'esprit qui attribuait au réseau deux fonctions principales : la connexion et la circulation. Ce n'est pourtant pas l'avis de tous les auteurs dont certains insistent sur le paradoxe circulation et

⁵³ - KATUSZEWSKI, J. - « A quoi sert la notion de réseau ? », in : *Réseaux*, n° 3, décembre 1983, pp. 27-36

⁵⁴ - MUSSO, Pierre, 1989, *Op. Cit.*

⁵⁵ - LE MOIGNE, Jean-Louis, 1989, *Op. Cit.*

fluidité *Versus* contrôle et quadrillage. Pour eux, certains réseaux ne sont mis en place que pour canaliser, cerner, contrôler et serrer. C'est le cas des réseaux fortement centralisés comme on en trouve dans les organisations administratives, politiques et sociales. Pour Albert Bressand et Cathérine Distler (1995), le réseau tantôt fait circuler et libère, tantôt quadrille et contrôle. Dans la philosophie Saint-Simonienne du réseau inspirée de l'analyse du corps humain et par conséquent fondée sur la fonction circulatoire, le réseau se transforme en structure et cesse d'être réseau dès qu'il devient un obstacle à la circulation.

«La structure même abstraite, tend à solidifier, le réseau n'est tel que s'il comporte suffisamment de fluidité, de flexibilité.»⁵⁶

L'avènement de l'informatique va s'accompagner d'énormes conséquences sur le concept de réseau au point qu'il nous semble fondé de l'ériger en une quatrième étape dans la généalogie globale de la notion de réseau.

En effet, depuis l'avènement de l'informatique, la notion d'information réinvestit la vieille métaphore du réseau. L'avantage de cette entité totalement abstraite qu'est l'information est comme le remarque Gabriel Dupuy (1990) de pouvoir être traitée en grande quantité et très rapidement par les ordinateurs. Gabriel Dupuy parle d'une

« nouvelle géographie du pouvoir qui permet d'interpréter le réseau comme ensemble de projets « transactionnels » d'acteurs localisés dans l'espace et tentant par ces « transactions » avec d'autres lieux de faire entrer d'autres acteurs dans leur territoire. Se dessine ainsi un réseau virtuel, à tendance connexionniste et maximaliste. »⁵⁷

Les transactions effectuées au moyen de l'EDI (échange des données informatisées) sont une illustration éloquent de ce genre de réseau. Avec les inforoutes, on passe du primat de l'espace à celui du temps. L'espace est désormais unique et virtuel (cyberespace).

« Le temps réel l'emporte désormais sur l'espace réel et sur la géosphère. Le primat du temps réel, de l'immédiateté, sur l'étendue est un fait accompli et inaugural. [...] Les termes mêmes de « globalisation » ou de « mondialisation » sont des leurres. Il n'y a pas de mondialisation, il y a une virtualisation. Car ce qui est effectivement mondialisé par l'instantanéité, c'est le temps. Tout se joue dans cette perspective du temps réel, un temps désormais unique. [...] Le temps mondial du multimédia, du cyberespace, domine les temps locaux de l'activité immédiate des villes, des quartiers. Au point que l'on parle de

⁵⁶ - DUPUY, Gabriel, *Op. Cit*

⁵⁷ - *Idem*

remplacer le terme de « global » par « glocal », une contraction de global et de local. »⁵⁸

C'est comme si on revenait à la première étape où le réseau fut « *le lien invisible des lieux visibles.* » à la différence capitale que ce sont les ordinateurs qui ont pris cette fois la place des dieux lieux.

2. Le modèle de la machine relationnelle à trois étages

Nous nous appuyons sur le modèle d'Albert Bressand et Catherine Distler (1995) qui abordent le réseau en tant que « machine relationnelle » pouvant être intégrée à la classification des machines imaginée par Angles d'Auriac et Verhoye*, ou encore à celle établie par Robert Escarpit.** Selon ce modèle,

« un réseau est un ensemble de moyens (infrastructure) et de règles (infostructures) permettant aux acteurs qui y ont accès d'entreprendre et de mener à bien des projets communs dès lors que ceux-ci sont conformes aux attentes et usages communs (infoculture) »⁵⁹

TABLEAU 2 : LE MODÈLE DU RÉSEAU EN TANT QUE MACHINE RELATIONNELLE
(D'APRÈS ALBERT BRESSAND ET CATHERINE DISTLER, 1995)

COMPOSANTE	FONCTION	NATURE	ACTEURS
INFRASTRUCTURE	Contact	Physique	Fabricants de matériels, concepteurs et fournisseurs des logiciels, ingénieurs des systèmes, etc.
INFOSTRUCTURE	Contrat	Organisationnelle et juridique	Superviseurs (juristes, législateurs, décideurs politiques, entreprises, etc.)
INFOCULTURE	Connivence	Stratégique	Utilisateurs

⁵⁸ - VIRILIO, Paul. - « Alerte dans le cyberspace », in : *Le Monde Diplomatique*, août 1995, p. 28

* - Selon ces deux auteurs la "machine" désigne « tout "objet culturel" visant à modifier le milieu dans lequel nous vivons ou notre condition au sein de ce milieu. » Ils distinguent les machines de perception (les senseurs), les machines de traitement (les processeurs) et les machines d'action soit par la parole (ex. les expressers) soit par le geste (ex. les effecteurs).

** - Toujours selon ces deux auteurs, R. Escarpit distingue trois catégories de machines. D'abord, les machines de transmission (effet spatial) qui comportent les machines relais (ex. miroir) et les machines médias (ex. téléphone) ; ensuite, il y a les machines chronologiques (effet temporel) qui regroupent les machines à mémoire (ex. magnétophone) et les machines informatiques (ex. l'ordinateur) ; enfin, les machines biologiques (effet informationnel) subdivisibles à leurs tour en deux catégories : les machines à comportement (organisme vivant sans langage) et les machines à langage (animal hominisé).

⁵⁹ - BRESSAND, Albert & DISTLER, Catherine. – La planète relationnelle, Paris, Flammarion, 1995

2.1. L'Infrastructure

Il s'agit du premier étage de la machine relationnelle. Sa fonction est d'assurer la liaison entre les membres du réseau. L'infrastructure se présente souvent sous forme d'équipements matériels ; d'où sa nature physique. Mais en se focalisant de plus en plus sur la technologie, l'infrastructure du réseau a tendance à englober des éléments immatériels comme les standards, les logiciels et les normes. Pour Probst et al. (1997),

« La technologie est l'étude des outils des machines, des matériaux, des techniques, des procédés et des méthodes employées au sein du système social, et par extension, le savoir-faire découlant de cette étude. »⁶⁰

En paraphrasant Carl Shapiro et Hal R. Varian (1999), nous dirons que l'infrastructure est au réseau ce que la bouteille est au vin. C'est ce que Jean-Louis Le Moigne appelle le contenant solide* dans sa définition du réseau. Carl Shapiro et Hal R. Varian (1999) insistent sur le rapport dialectique qui existe entre le contenant solide (l'infrastructure) et le contenu fluide. Ils considèrent que, pour les réseaux d'information, l'amélioration de l'infrastructure se traduit par une augmentation de la valeur de l'information elle-même.

« Certes, la bouteille n'est pas le vin. Mais une infrastructure qui permet de réduire les coûts et d'augmenter la valeur du produit donne un avantage énorme aux entreprises qui en bénéficient. L'amélioration de l'infrastructure de diffusion de l'information a considérablement augmenté les capacités de stockage, de recherche, de tri, de filtrage et de diffusion de l'information, augmentant du même coup la valeur de l'information elle-même. »⁶¹

Quant aux acteurs de l'infrastructure, il s'agit d'abord des constructeurs des technologies du réseau, c'est-à-dire les fabricants de matériels (serveurs, ordinateurs, câbles, fibres optiques, modems, etc.), les concepteurs et fournisseurs des logiciels et des programmes, les ingénieurs systèmes qui installent les équipements et les programmes et en assurent le suivi et la maintenance.

L'analyse de l'infrastructure soulève nombre de problématiques relatives aux technologies des réseaux. Par opposition aux réseaux traditionnels, les réseaux modernes s'appuient de plus en plus sur la technologie, ce qui impose à toute organisation aspirant à faire partie d'un

⁶⁰ - PROBST J. B., Gilbert [et al.]. – Organisation & Management, Livre 2 : Gérer le changement organisationnel, Paris, Editions d'Organisation, 1997, p. 23

* - « le réseau est d'abord un contenant solide inintelligible sans un contenu fluide. »

⁶¹ - SHAPIRO, Carl & VARIAN, Hal R. – Economie de l'information : guide stratégique de l'économie des réseaux, Paris, De Boeck Université, 1999, p. 14

réseau de satisfaire à un minimum d'équipement et de maîtrise technologiques. Les réseaux se transforment de plus en plus en systèmes fermés allant jusqu'à « *exclure des acteurs du marché sur base de la possession de matériel.* »⁶² La diversité des technologies proposées sur le marché pour répondre à un besoin donné ajoute à la complexité du problème et met le décideur face à des difficultés de choix et souvent face à des risques. Selon Albert Bressand et Catherine Distler (1995), les technologies d'information mises à la disposition des membres du réseau pour leur permettre d'entrer en contact et qui jouent sur ce plan un rôle déterminant, sont un élément à manier avec rationalité, faute de quoi, les acteurs « *risquent fort de ne pas voir se matérialiser les économies relationnelles, du moins pas en proportion des sommes dépensées.* »⁶³ Plusieurs facteurs doivent être pris en considération par un acteur opérant dans le cadre d'un réseau et qui s'apprête à adopter (ou encore à créer) une technologie : la base installée d'utilisateurs des technologies en compétition et leurs degrés de maturation, la compatibilité avec les technologies des partenaires et les comportements de ces derniers en matière de normalisation, la performance de la technologie à choisir, les coûts de changement, les risques de verrouillage, etc.

2.1.1. Le cycle d'adoption et de maturation d'une technologie

Pour atteindre sa maturation, une technologie passe par trois phases successives. Elle démarre lentement avant de connaître dans un deuxième temps une croissance explosive, puis, dans une troisième phase dite de saturation, elle tend à se stabiliser.

Les anticipations des consommateurs jouent un rôle essentiel dans le succès ou l'échec d'une technologie.

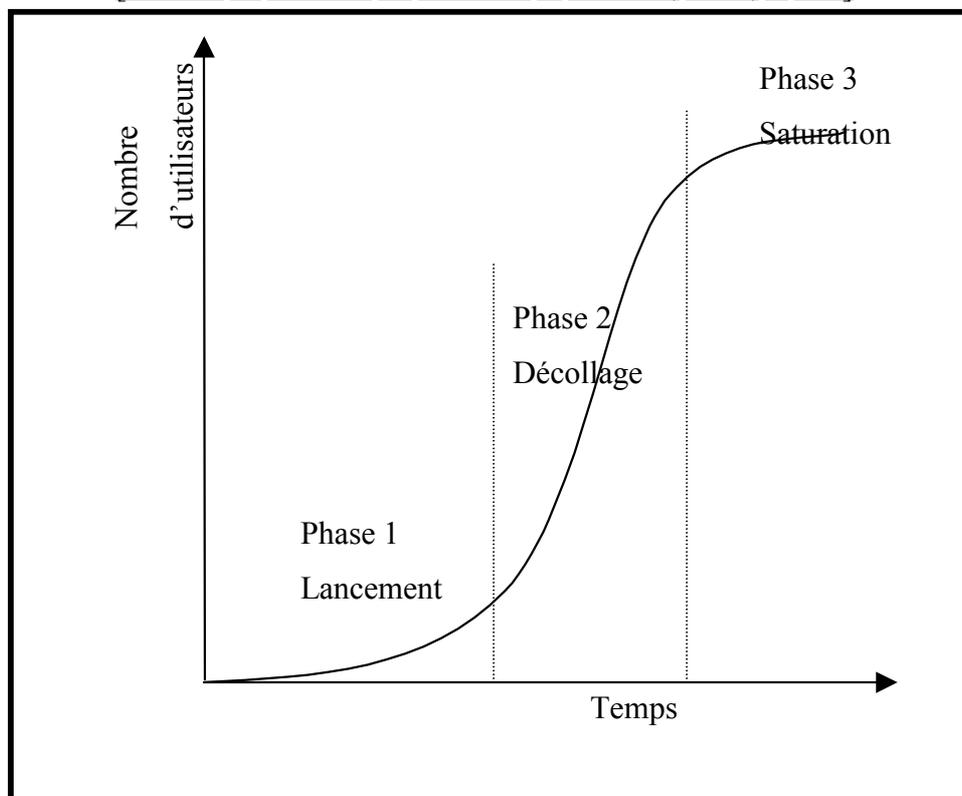
« Plus la base installée d'utilisateurs augmente, plus il y a d'utilisateurs qui adoptent le produit. Le nombre de produits finit par atteindre une masse critique, ce qui permet ensuite de conquérir la totalité du marché. »⁶⁴

⁶² - DUCATEL, Ken. - « Les réseaux de technologies de l'information sont-ils de véritables réseaux? », in : *TIS*, 1993, n° 5 (4), p. 355

⁶³ - BRESSAND, Albert & DISTLER, Catherine. *Op. Cit.*

⁶⁴ - SHAPIRO, Carl & VARIAN, Hal R, *Op. Cit.*, p . 18

FIGURE 5 : CYCLE D'ADOPTION D'UNE NOUVELLE TECHNOLOGIE
[INSPIRÉ ET MODIFIÉ DE SHAPIRO & VARIAN, 1999, p. 160]



Le phénomène des rendements croissants d'adoption consiste en ce que les nouveaux adopteurs d'un standard sont influencés par le choix de ceux qui les ont précédé et vont, à leur tour, influencer le choix des futurs adopteurs. Pour Dominique Foray (1990),

« ce n'est pas forcément parce qu'elle est moins efficace qu'une technologie n'est pas choisie et dès lors disparaît, mais c'est parce qu'elle n'est pas choisie qu'elle devient moins efficace que sa rivale. »⁶⁵

2.1.2. Les coûts de changement d'une technologie et la situation de verrouillage

Dominique Foray (1990) remarque que les technologies de réseaux résistent par nature au changement. Car l'adoption d'une technologie (un format de stockage ou de description de l'information, une marque d'ordinateurs ou autres équipements, un logiciel, etc.) par un acteur, en fait un membre du club des utilisateurs de cette même technologie (ces utilisateurs constituent de ce fait un réseau formel ou informel) avec lesquels il n'aura pas de difficultés

⁶⁵ - FORAY, Dominique. - « Exploitation des externalités de réseau *versus* évolution des normes : Les formes d'organisation face au dilemme de l'efficacité, dans le domaine des technologies de réseau », in : *Revue d'économie industrielle*, n° 51, 1990, pp. 119-120

pour échanger et se sentira plus fort et mieux protégé contre les abus de ses fournisseurs, etc. Une fois adopté, un standard aura tendance à s'auto-renforcer pour s'imposer comme standard unique. Parmi les mécanismes d'auto-renforcement, Dominique Foray cite « *au premier rang le processus d'apprentissage, les externalités de réseau, qui sont donc à la source des rendements croissants d'adoption [...] Les autres sources sont : les économies d'échelle en production, les rendements informationnels croissants et les interrelations technologiques.* »⁶⁶ Le premier effet du changement d'une technologie est de stopper les effets positifs du réseau. Le coût du remplacement d'un système par un autre est souvent très important.

« Les données ne sont jamais parfaitement transférables, des incompatibilités diverses avec les autres composants du système surgissent et, plus important encore, il faut se former aux nouvelles modalités de fonctionnement. »⁶⁷

Lorsque l'importance des coûts du changement empêche un acteur de remplacer la technologie qu'il utilise par une autre, on parle de situation de verrouillage. C'est pourquoi dans un réseau, il faut considérer les coûts de changement de la technologie comme une variable stratégique. Carl Shapiro et Hal R. Varian (1999) attirent l'attention sur le fait que le verrouillage propre aux biens d'information est particulièrement durable.

« Les équipements, par exemple, se déprécient, ce qui réduit le coût de changement. En revanche, les bases de données spécialisées se développent chaque jour davantage, ce qui tend à accroître les coûts de changement. »⁶⁸

⁶⁶ - *Idem*

⁶⁷ - SHAPIRO, Carl & VARIAN, Hal R, *Op. Cit.*, p. 16

⁶⁸ - *Idem*, p. 108

TABLEAU 3 : TYPES DE VERROUILLAGE ET COÛTS DE CHANGEMENT RESPECTIFS
(SOURCE : SHAPIRO & VARIAN, 1999, P. 109, TABLEAU REVU ET AUGMENTÉ)

Types de verrouillage	Coûts de changement
Engagements contractuels	Frais de résiliation
Equipements durables (une fois que l'équipement est acheté, le consommateur doit s'équiper en produits compatibles)	Remplacement des équipements ; coûts décroissants avec l'âge des équipements (les coûts de changement diminuent dans le temps du fait de la dépréciation du matériel)
Formations spécifiques (formation à l'utilisation d'une marque ou d'un logiciel)	Coûts d'apprentissage, perte directe et indirecte de productivité ; coûts décroissants avec l'âge des équipements
Information et bases de données (utilisateurs de grosses quantités d'informations encodées dans des formats spécialisés)	Coûts de transfert et de conversion de données aux nouveaux formats ; les coûts de changement augmentent au fil du temps au rythme de l'information stockée dans les bases de données.
Fournisseurs spécialisés (achat échelonné dans le temps d'équipements spécialisés auprès d'un seul fournisseur spécialisé)	Financement d'un nouveau fournisseur ; les coûts peuvent augmenter avec le temps si la difficulté de trouver un fournisseur augmente
Coûts de recherche	Coût psychologique du renoncement à une marque ou une habitude. <u>Ensuite</u> , Coûts de recherche d'une nouvelle marque; coûts de découverte et d'étude des options alternatives <u>Enfin</u> , Coût du risque d'être insatisfait par le nouveau produit.
Programmes de fidélité	Perte des avantages acquis, nécessité de reconquérir les avantages dans le programme concurrent

2.1.3. La normalisation

L'évolution de la technologie et de l'environnement, dans lequel opère une organisation, aboutit toujours à un moment où le changement devient une nécessité incontournable. Il est dans ce cas plus rationnel de chercher à maîtriser les coûts de changement que de s'agripper à

une technologie vieillissante et obsolète. C'est ainsi que toute organisation se trouve à un moment ou un autre amenée à prendre des décisions en matière de normalisation.

Selon Dominique Foray, la fonction principale d'une norme est la réduction de la variété par la formalisation d'accords et la mise en place de dispositifs techniques. Aux deux objectifs principaux qu'il attache à la mise en place d'une norme, en l'occurrence la baisse des coûts de transactions et la réalisation d'économies d'échelle au niveau de la production, Dominique Foray (1990) ajoute une nouvelle fonction liée aux technologies de réseau et à la standardisation d'interfaces. Elle consiste en la génération de bénéfices associés à l'intégration des réseaux. Albert Bressand et Catherine Distler (1995) estiment que la stabilisation des interfaces grâce à la normalisation favorise la complémentarité des structures qui forment le réseau. En créant des compatibilités, la normalisation permet de partager l'information au sein d'un réseau plus vaste, épargnant aux acteurs l'effort de convertir les données d'un format à l'autre. Les compatibilités instaurent un climat de confiance qui nourrit le succès, ce qui attire plus d'utilisateurs, et par conséquent accroît davantage encore la taille du réseau. En réduisant l'incertitude, les standards ouverts (compatibles) diminuent chez les consommateurs les craintes du verrouillage. Mais ces sentiments ne correspondent pas tout à fait à la réalité, car la menace du verrouillage ne disparaît pas forcément. Un utilisateur peut bien tomber dans le piège du verrouillage par excès de confiance dans un standard ouvert au moment de son lancement mais qui a évolué progressivement vers des extensions propriétaires. « Avec le temps, les incompatibilités ont tendance à se multiplier, même sur plate-forme standardisée. »⁶⁹ D'un autre côté, Carl Shapiro & Hal R. Varian (1999) attirent l'attention sur le fait que la réduction de la variété n'est pas que bénéfique. Car, en réduisant la variété, la normalisation peut aussi réduire les possibilités de différenciation du produit. On risque alors de proposer un seul produit à des usagers de profils différents et par conséquent dont les besoins sont différents.⁷⁰

L'adoption d'une norme soulève, elle aussi, beaucoup de questions quant au moment de l'adoption, aux tactiques et aux choix à faire. L'une des solutions possibles est de faire évoluer l'ancienne technologie pour qu'elle intègre de nouvelles fonctionnalités. Une autre

⁶⁹ - *Idem*, p. 205

⁷⁰ - On observe le phénomène inverse dans une économie de marché où les activités sont lucratives. L'adoption d'un standard, en réduisant les possibilités de différenciation du produit, fera accroître la concurrence par le prix. De ce fait, les standards font beaucoup plus l'affaire des consommateurs que des producteurs.

solution viendrait des fournisseurs qui peuvent agir pour vaincre l'inertie au changement au moyen des « gateways ». Il s'agit de « dispositifs de conversion permettant de maintenir les compatibilités nécessaires, durant les périodes de transition. »⁷¹ Les adaptateurs (les convertisseurs) permettent d'allonger la durée de vie de l'ancienne technologie en attendant que se réunissent les conditions d'un passage moins douloureux à la nouvelle technologie. Ainsi, les coûts de transition à la nouvelle technologie sont supportés par ses premiers adopteurs puis sont progressivement transférés aux utilisateurs. Les premiers adopteurs sont ceux qui ne veulent pas (ou ne peuvent pas et parfois même ne savent pas) attendre et acceptent de payer la nouvelle technologie plus chère que les patients qui auront ainsi fait le choix de payer moins chère cette même technologie contre la concession de longueurs d'avance aux premiers adopteurs.

Mais la meilleure alternative pour maîtriser les coûts de changement demeure sans conteste la négociation dans le but de converger vers la création de compatibilités.

Lorsqu'il s'agit de prendre des décisions en matière d'adoption de technologies ou de normalisation dans un environnement de réseau, les problèmes à résoudre sont naturellement différents que si on avait à le faire dans un contexte d'autarcie. Certes, la prise de décision dans un environnement de réseau augmente la complexité du sujet. Les paramètres à prendre en considération sont plus nombreux et variés. Il faut se concerter avec les partenaires et croiser les intérêts et les contraintes des uns et des autres pour arriver à une décision qui arrange tout le monde. Mais en contrepartie, le réseau permet de peser plus lourdement dans une négociation autour de la mise en place ou de l'adoption d'une nouvelle technologie. Nous reviendrons sur ces points lorsque nous étudierons les effets du réseau.

2.2. L'Infostructure

L'infostructure désigne l'ensemble des règles qui régissent le fonctionnement du réseau. C'est l'expression formelle du réseau mise en place au travers du système d'obligations qui lie les partenaires et définit la nature des rapports entre eux (les contrats explicitant les droits et devoirs de chacun). C'est du système d'obligations que découle l'architecture du réseau et ses caractéristiques structurelles. L'analyse structurelle est donc un outil essentiel pour comprendre le fonctionnement du réseau et les rapports entre ses différents acteurs.

⁷¹ - FORAY, Dominique, *Op. Cit.*, p. 128

Lorsqu'elle est menée à un niveau macro, cette analyse renseigne sur l'architecture du réseau. Lorsqu'elle s'opère sur un niveau micro, elle touche aux caractéristiques structurelles qui s'ensuivent. Cependant une analyse fine du système d'obligations ne saurait se limiter à l'étude de ces deux aspects.

2.2.1. L'architecture du réseau

Jean-Louis le Moigne (1986) distingue deux catégories morphologiques, selon qu'il s'agisse du modèle cybernétique ou du modèle systémique.

Dans le modèle cybernétique, l'organisation s'articule en deux sous-systèmes:

- système piloté (controled system)
- système de pilotage (control system).

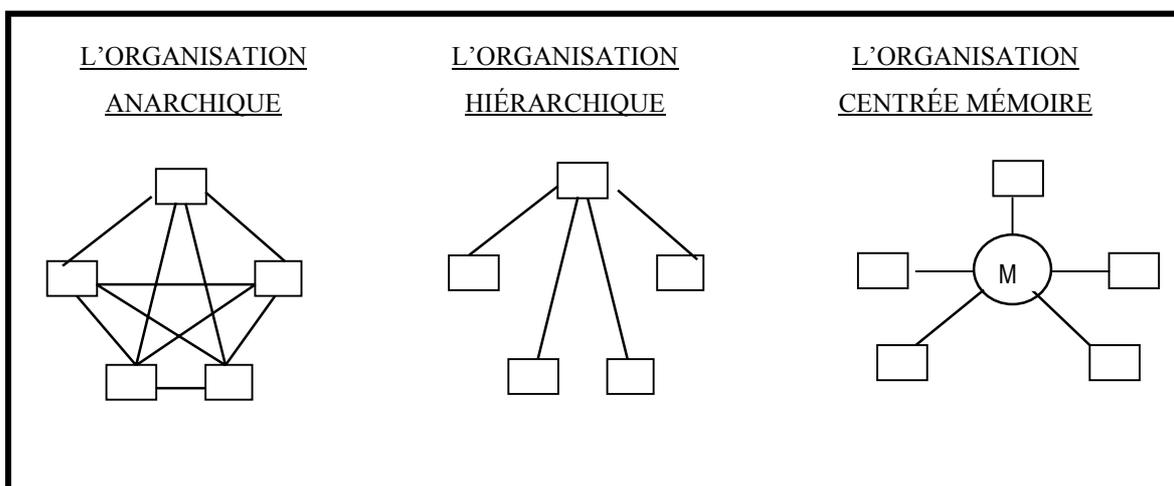
La circulation fonctionne selon le principe de feed-back (rétroaction). Le système de pilotage reçoit les informations sur le fonctionnement du système piloté, les analyse et se régule pour continuer à fonctionner, et ainsi de suite suivant un circuit bouclé qui assure l'autonomie du système. La force de ce modèle réside selon Jean-Louis le Moigne dans son extrême simplicité conceptuelle.

Mais c'est de cette force elle-même que découle la faiblesse du modèle cybernétique qui, avec la complexification des modes et systèmes de gestion des organisations, a révélé ses limites à gérer les situations naissantes. Un nouveau modèle, dit systémique, apparaît alors. Celui-ci considère que le réseau n'est pas donné, mais qu'« *il se construit en coévoluant avec son environnement.* »⁷² Ainsi, le fonctionnement du réseau n'est pas prédéfini en référence à une norme rationnelle préexistante, imposée au système de pilotage. Le réseau n'est de ce fait, qu'un état transitoire dans une situation organisationnelle en perpétuelle mutation. En faisant circuler de l'information (en informant), le réseau s'informe, et par là même, il se transforme.

On remarque que la plupart des typologies établies pour les morphologies de réseaux sont fortement marquées par la référence informatique. La typologie des réseaux locaux en trois formes d'organisation proposée par Jean-Louis le Moigne (1989) nous semble résumer au mieux les différentes morphologies que peut avoir un réseau :

⁷² - LE MOIGNE, Jean-Louis, *Op. Cit.*

FIGURE 6 : LES TROIS PRINCIPALES ARCHITECTURES POSSIBLES D'UN RÉSEAU
[D'APRÈS JEAN-LOUIS LE MOIGNE, 1989]



L'organisation anarchique : Dans ce cas, chaque membre du réseau est en contact direct avec la totalité des autres membres. Cette forme assure un maximum d'interactivité entre les membres, mais implique inévitablement une taille réduite du réseau, puisque chaque nouveau membre démultiplie le nombre des relations possibles, au risque d'altérer la fluidité de la circulation.

L'organisation hiérarchique : Selon cette organisation (dite aussi en étoile), toutes les relations passent par un noyau central qui assure la fonction de tête de réseau. Cette architecture est souvent critiquée pour la lenteur de circulation, la passivité et la dépendance des membres qui la caractérisent. Néanmoins, la centralisation se révèle parfois nécessaire, comme c'est le cas pour certaines tâches répétitives dont on a tout intérêt à les confier à un organe central qui se charge de les exécuter une seule fois au profit de tous les membres.

L'organisation centrée mémoire : Dans ce modèle, la mémoire représente une sorte de réservoir collectif qui reçoit en permanence les flux en provenance de tous les membres du réseau, les traite et les met à la disposition de tout membre qui viendrait les chercher à tout moment. En termes informatiques, ce modèle peut se concrétiser par une application client/serveur. Cette architecture requiert d'importants moyens informatiques pour la création et la maintenance du serveur (la mémoire) chargé d'héberger la base de données et de gérer l'accès.

2.2.2. Les caractéristiques structurelles du réseau

Les caractéristiques structurelles qui peuvent être affectées à un réseau sont nombreuses et variées. Leur importance change en fonction de la nature de l'activité du réseau (réseau social, réseau informatique, réseau institutionnel, etc.). J. Katuzewski (1983) s'appuie sur l'essai de classification établie par J. C. Mitchell pour dénombrer les caractéristiques suivantes :

La densité : désigne le nombre de connexions (rapports) effectives par rapport aux connexions potentielles. Elle renseigne par conséquent sur la maturité du réseau et ses perspectives d'évolution (son niveau de saturation).

L'ancrage : soulève la question des critères du dénombrement du réseau. Peut-on ancrer le réseau sur un groupe ? ou doit-on nécessairement dénombrer à partir de la plus petite unité ? Ceci revient à se demander si le réseau tolère l'existence en son sein de micro-réseaux, ou plutôt, une fois constitué, le réseau abolit toute autre forme de regroupement ou de coalition à son intérieur ?

La diversification : donne une idée sur l'origine et l'appartenance des membres. Sont-ils du même milieu professionnel, de la même catégorie institutionnelle, etc. ?

La durée : renvoie à la nature du système d'obligations dans le réseau. S'agit-il de relations à court terme, ou plutôt de relations à long terme ?

Les distances : peuvent être évaluées à partir du nombre de nœuds par lesquels doivent passer deux membres du réseau pour entrer en contact.

Dans le même ordre d'idées, Emmanuel Lazéga (1994) parle de centralité qui se décline sous trois formes.

« La centralité de type degree se mesure au nombre de liens établis entre l'acteur et les autres : plus un acteur est central, plus il « est actif » dans le réseau. La centralité de type closness se mesure au nombre moyen de pas qu'un acteur doit faire pour rejoindre les autres membres du réseau : un acteur est donc central s'il est « proche » de beaucoup d'autres, s'il peut entrer en contact très vite ou interagir facilement avec eux. La centralité de type betweenness se mesure au nombre de chemins (les plus courts) sur lesquels l'acteur est un passage obligé entre deux autres acteurs : on est d'autant plus central qu'on exerce un contrôle sur les interactions ou échanges entre d'autres acteurs. »⁷³

⁷³ - LAZEGA, Emmanuel. - « Analyse de réseaux et sociologie des organisations », in : *Revue française de sociologie*, avril-juin 1994, pp. 293-321

D'autres caractéristiques peuvent être affectées au réseau. On citera notamment le contenu transactionnel lié à deux éléments : la fréquence et l'intensité des relations. Le premier élément est quantifiable alors que le second a une portée qualitative. Certaines autres caractéristiques sont propres aux réseaux informatiques telles que la dynamique (contraintes de temps de transmission), la symétrie / réciprocité (sens de circulation, y a-t-il un sens dominant ?, etc.), la multiplicité (possibilité pour un membre d'entrer en contact avec un autre par plus d'un seul chemin, comme dans le cas du réseau Internet).⁷⁴

2.3. L'Infoculture

Le fonctionnement du réseau ne tient pas uniquement au cadre formel concrétisé par un contrat (ou toute autre forme d'accord formel) et aux moyens infrastructurels. C'est aussi un état d'esprit, une attitude et une philosophie qui imprègnent les comportements et les réflexes des professionnels au quotidien et conditionnent considérablement la performance du réseau, voire même sa pérennité. Albert Bressand et Catherine Distler parlent de connivence. Pour Emmanuel Lazéga (1994) les acteurs contribuent à construire les structures qui les contraignent ; les comportements sont largement déterminés par le système de relations auquel ils appartiennent. À son avis, « *Les choix relationnels informels suppléent à des défaillances de la structure.* »

La connivence n'est pas seulement, sinon pas du tout, le respect des accords passés. C'est un plus qui précède, accompagne et succède aux accords formels.

En aval de la création du réseau, la connivence signifie la réunion de conditions favorables. C'est notamment la convergence vers des objectifs communs. Les objectifs communs ne sont pas que des objectifs généraux vagues qui s'apparentent à des orientations globales mais aussi des objectifs opérationnels ; autrement dit, des buts concrets et précis à atteindre.

Le respect des accords n'est pas suffisant pour pouvoir parler de connivence. Dans une certaine mesure, l'existence d'un système d'obligations assez détaillé est la preuve même du manque de confiance et du climat de méfiance qui règne entre les partenaires. Les accords sont là pour éviter les débordements et les abus. Mais si on se contente de respecter ses engagements, on réduirait le réseau à sa simple expression formelle souvent assez rigide, « artificielle » et contraignante. La connivence est nécessaire pour remédier à cette rigidité.

⁷⁴ - Cf. REIX, Robert. - Systèmes d'information et management des organisations, Paris, Librairie

Elle est, à ce niveau, un facteur de pérennisation et de viabilité du réseau. C'est la graisse que l'on met dans les rouages des machines pour en faciliter le fonctionnement.

En amont de la création du réseau, la connivence implique d'accorder son violon sur le même diapason que ses partenaires. Le réseau doit fonctionner à l'image d'un orchestre où le soliste atteint le sommet de son plaisir grâce à son jeu individuel mais aussi à la communion avec les autres instrumentistes et le public. Autrement dit, à partir du moment où l'on rejoint un réseau, on doit constamment avoir le réflexe réseau et ne plus se permettre de raisonner sur une échelle individuelle, même pour des questions non prévues dans les accords. En amont, la connivence est particulièrement délicate à concrétiser. Car, le risque est fort de verser dans l'anarchie et la discordance en cherchant à être entreprenant et à faire preuve d'initiative. Tout est question de feeling et d'harmonie.

Les réseaux informels sont, presque exclusivement, bâtis sur cette troisième composante qui commence par la libre adhésion au réseau et se renforce par le volontarisme des différents acteurs. Mais chacun sait que changer les habitus et les idées est plus difficile et coûteux que de changer les structures matérielles et les clauses de contrats. Cela suppose un environnement motivant : clarté et pertinence des objectifs à atteindre, campagnes de sensibilisation, formation, recyclage, mesures incitatives (rémunérations, allègement de tâches, promotions, etc.)

Conclusion

D'une notion métaphorique, tentaculaire et très ancienne, mobilisée dans des domaines aussi divers et éloignés que la métaphysique, l'anatomie humaine, l'urbanisme, l'électricité ou les chemins de fer, pour illustrer les dimensions de tissage, d'interconnexion, de transmission complexe, d'arborescence ou de fédération, le réseau a connu une évolution spectaculaire à travers les époques, pour atteindre sa maturité conceptuelle actuelle avec l'informatique et devenir quasi-incontournable dans le traitement des problématiques relatives à la gestion multidimensionnelle et complexe. De ce fait, toute tentative de modélisation de ce concept risque, de nos jours, de pêcher par réductionnisme et simplisme. Le modèle de la machine relationnelle que nous avons retenu présente toutefois l'avantage de l'exhaustivité en tant que cadre global d'analyse. Les trois composantes de ce modèle sont suffisamment élastiques pour

pouvoir intégrer des sous-composantes innombrables et permettre ainsi de moduler la profondeur de l'analyse en fonction des nécessités de la réflexion.

Notre objectif derrière l'adoption du modèle de la machine relationnelle à trois composantes distinctes, est essentiellement un objectif opératoire. Car dans la réalité, ces trois composantes sont indissociables et fonctionnent en interaction continue. Il est parfois très difficile de classer certains éléments du réseau dans l'une ou l'autre de ces trois catégories de composantes. Les trois exemples suivants illustrent bien cette idée.

Les caractéristiques structurelles d'un réseau informatique (réciprocité, multiplicité, distances, etc.) sont des éléments infrastructurels, mais ils acquièrent aussi une dimension infostructurelle, dès lors qu'ils font l'objet de choix délibérés pris suite à des accords formels et des décisions officielles.

Un deuxième exemple touche à l'interférence entre infostructure et infoculture lorsque la diversité (la nature institutionnelle des membres du réseau), *a priori* élément infostructurel ne peut être analysée (ses origines et ses conséquences) sans faire appel à des éléments infoculturels. Car tel type d'établissement ne choisit pas de coopérer avec tel autre type d'établissement sans avoir des *a priori* sur son partenaire et des attentes de la coopération qu'il engage avec lui.

Le troisième et dernier exemple concerne la fonction *contact*, attribuée dans ce modèle à l'infrastructure, qui peut être entravée par des mesures réglementaires (relevant de l'infostructure) ou favorisée par des affinités personnelles entre les acteurs (qui sont du domaine de l'infoculture). Car l'infrastructure informatique la plus moderne ne peut mettre en contact des partenaires dans un réseau lorsque ceux-ci se méfient les uns des autres et refusent d'échanger entre-eux.

Chapitre 3 : Les réseaux de bibliothèques : du modèle industriel au modèle de service

La question des réseaux de bibliothèques a longtemps souffert d'une tendance assez répandue dans les milieux professionnels et dans la littérature qui consiste à ne voir dans ceux-ci qu'une forme organisationnelle de coopération dont les enjeux, lorsqu'ils existent, sont assez simples et clairs. Ce simplisme tient, d'un côté à la représentation que l'on se fait de la bibliothèque et de son statut en tant qu'organisation publique à faibles enjeux économiques, et de l'autre côté au réductionnisme avec lequel on a, jusque-là, abordé la notion de réseau elle-même. Les révolutions technologiques successives (informatisation, Internet et numérisation) d'un côté, et les contraintes économiques de l'autre ont créé les conditions favorables à la prise de conscience des vrais enjeux que cette question soulève et ainsi l'émergence d'une nouvelle approche de la question des réseaux de bibliothèques.

1. Aperçu historique sur l'évolution des réseaux de bibliothèques

La coopération est selon Jean-Michel Salaün (1996), une tendance structurelle des bibliothèques. Le fonctionnement en réseau est de ce fait leur alternative naturelle, étant donné que le principe même de la bibliothèque est fondé sur le partage et la mise en commun d'un document-prototype. Un survol chronologique offre une idée assez claire de l'évolution des réseaux de bibliothèques au sens que l'on connaît aujourd'hui (réseaux informatisés).⁷⁵

Celles-ci connurent leurs premiers réseaux informatisés vers la fin des années 70. Ces années peuvent être placées sous le signe des réseaux de catalogage partagé. Le socle de ces réseaux était fondé sur une informatique et un catalogue centralisés. On poursuivait alors un double

⁷⁵ - Nous nous sommes basé dans cette chronologie des réseaux de bibliothèques sur les deux articles suivants :

GRADMANN, Stefan, *Op. Cit.*

DEVROEY, Jean-Pierre & GILSON, Hervé & VANDOOREN, Françoise, « Réseaux de bibliothèques : pourquoi coopérer à l'âge du réseau? », intervention lors du 4^o forum Journées Nouvelles Technologies : Bibliothèques sans frontières : nouvelles technologies, culture et savoirs, Bruxelles, 22 & 23 septembre 1999, in : *Lectures*, n° 111, Centre de Lecture Publique de la Communauté Française (C.L.P.C.F.), Bruxelles, novembre/décembre 1999, pp.28-32

objectif de réaliser des économies d'échelle au niveau du coût du catalogage en rationalisant autant que possible le travail de catalogage et d'assurer la qualité et la cohérence des données bibliographiques. La valeur ajoutée se situe essentiellement dans la gestion interne (partage d'un logiciel de gestion de bibliothèque, infrastructure informatique commune). Le réseau était donc tourné vers les professionnels. Pendant plusieurs années, les contraintes techniques imposaient leurs lois en orientant les priorités des projets d'informatisation des bibliothèques vers des modules de la base arrière (du back office) comme le catalogage. Cela ne favorisait pas l'ouverture des mentalités et des pratiques sur la logique de service où l'utilisateur occuperait la place centrale. L'OPAC (*on line public access catalog*) était le dernier module installé lors de l'informatisation d'un système de gestion de bibliothèque.

Les années 80 furent marquées par la miniaturisation du matériel informatique. Ce matériel a connu une baisse de prix qui a rendu possible l'usage décentralisé de l'informatique. Les postes dédiés à l'usage individuel au service des lecteurs firent leur apparition dans les bibliothèques. Ce n'est plus la lourdeur des investissements qui justifie le recours au réseau, mais ce sont les coûts de développement des logiciels qui ne cessent d'augmenter. Il a fallu attendre la fin des années 80 pour voir le réseau s'ouvrir au-delà du domaine de catalogage et intégrer des services destinés aux usagers comme le prêt entre bibliothèques (PEB). Ces services ont été rendus possibles grâce aux données collectives créées dans le processus du catalogage coopératif. Ainsi on a pu ajouter des fonctions pour la demande des documents et la gestion de leur circulation et des transactions financières qui en découlent. S'il fallait résumer cette phase de l'évolution des réseaux de bibliothèques en un mot, nous dirions que c'était les années PEB.

Le signe fort des années 90 est sans conteste la révolution Internet en bibliothèques. La généralisation (la banalisation) de l'usage des ordinateurs a fait que tout document se crée de nos jours d'abord sous format électronique (numérique) avant d'être reproduit sur un autre support. Avec Internet, ce méga réseau de réseaux, les documents se mettent aisément en circulation. Cette aisance n'est pas que technique. Elle est aussi procédurale et administrative, même si elle soulève encore de réels problèmes juridiques (droits d'auteurs, usage abusif, authentification, etc.) et de validation scientifique (édition sauvage, n'importe qui peut éditer n'importe quoi). Cette révolution couplée à la numérisation rétrospective des documents a créé une nouvelle réalité caractérisée par l'abondance des ressources électroniques accessibles à distance. Cette nouvelle réalité met les bibliothèques face au défi « *d'intégrer les services*

*existants avec la gestion des ressources électroniques, dans un modèle encore transformé et enrichi de réseau bibliothécaire coopératif. »*⁷⁶ C'est là tout l'enjeu des années à venir où le principe coopératif garde toute son importance, voire même devient plus crucial dans la mesure où, d'un côté, « *les bibliothèques seront de moins en moins capables de résoudre isolément les problèmes, posés par la transformation rapide du contexte fonctionnel* »⁷⁷ et de l'autre côté, leurs contraintes économiques seront plus pesantes.

En reprenant les deux modèles de la bibliothèque (modèle de l'entreprise industrielle *versus* modèle du service) on peut établir deux typologies des réseaux de bibliothèques. Dans le premier cas, on parlera de réseaux d'*inputs*, réseaux de *throughputs* et réseaux d'*outputs*. Dans le deuxième cas, on distinguera les réseaux de back office d'un côté et les réseaux de front office ou de servuction de l'autre côté.

2. Typologie selon le modèle industriel

Les trois notions d'*inputs*, de *throughputs* et d'*outputs* correspondent aux trois phases successives du processus industriel. Les *inputs* désignent les entrées en matières premières. Les *throughputs* correspondent aux opérations de transformation de ces matières premières. Enfin, les *outputs* renvoient aux produits finis qui sont le résultat des deux phases précédentes. En appliquant ce processus à une bibliothèque, on obtient comme matières premières les acquisitions de documents disparates (documents libres), comme *throughputs* les opérations de traitement (catalogage, indexation, équipement, cotation, etc.) et comme *outputs* la collection (des documents liés les uns aux autres, dits aussi documents situés)

Aussi artificiel qu'il puisse l'être, le découpage suivant l'approche industrielle a au moins un mérite opératoire, celui de permettre de mesurer l'envergure d'une action de coopération dès lors qu'il procède à une analyse de la participation d'une bibliothèque dans un réseau fonction par fonction. Il est vrai qu'en bibliothèques, la coopération sur un aspect de l'activité déborde souvent sur les autres aspects. La coopération en matière d'acquisition a comme corollaire une coopération en matière de communication. Une coopération au niveau des *inputs* n'a de sens que s'il elle débouche sur une coopération au niveau des *outputs*. Mais, cela n'empêche que, d'un côté, une bibliothèque peut bien se contenter dans certains cas d'une coopération

⁷⁶ - GRADMANN, Stefan, *Op. Cit.*

⁷⁷ - *Idem*

sur un seul aspect de son activité comme c'est le cas du catalogage et que de l'autre côté, une bibliothèque peut bien adhérer à plusieurs réseaux qui portent sur des fonctions transversales ou totalement distinctes. C'est pourquoi une analyse sous l'angle du modèle industriel garde tout son intérêt.

2.1. Les Inputs en réseau

Certains trouveraient paradoxal que le premier maillon de la chaîne documentaire, en l'occurrence les acquisitions, n'ait fait l'objet d'une coopération entre les bibliothèques que tardivement par comparaison aux autres activités de la bibliothèque comme le catalogage. Pourtant le phénomène n'est pas aussi étonnant qu'il semble de prime abord. Plusieurs raisons l'expliquent. D'abord, la collection ayant été longtemps considérée comme le fondement même de la bibliothèque, on comprend bien que chaque bibliothèque s'attache à ce qui fait son identité et hésite à le partager. Il y avait un temps où le fait qu'une bibliothèque demande un document à une autre était considéré comme un aveu d'échec. La collection propre de chaque bibliothèque faisait sa fierté et son prestige. Ensuite, la coopération à ce niveau n'a de sens que si elle est accompagnée d'une coopération au niveau de la communication et de l'accès aux documents. Or, jusqu'à un passé tout récent, le seul moyen de communication à distance était la poste. On voit bien les entraves que ce moyen représente aux principes de la proximité et de l'immédiateté du service. Il a fallu que les bibliothèques commencent par le partage d'autres volets de leurs activités pour découvrir et apprécier les avantages de la coopération. C'est ainsi que le PEB a préparé les mentalités au partage des acquisitions. Enfin, l'explosion documentaire conjuguée aux contractions budgétaires ont fini par persuader les bibliothèques de ce qui nous semble aujourd'hui comme une évidence. Le partage des acquisitions est bénéfique pour la bibliothèque à double titre. Du côté de la gestion interne des ressources matérielles de la bibliothèque, les budgets sont mieux maîtrisés et les investissements en collections sont mieux rentabilisés. Du côté de l'utilisateur, l'offre documentaire est plus large et exhaustive. Jean-Michel Salaün signale à juste titre que

« Deux collections mises en relation, pour peu qu'elles soient complémentaires et non superposables, deviennent pour le lecteur une seule collection dont la valeur d'usage est supérieure à la somme des deux (compte non tenu des

redondances) puisque la valeur d'une collection dépasse largement la somme de la valeur de ses composantes. »⁷⁸

Une éclatante illustration nous est fournie par le réseau des Centres d'Acquisition et de Diffusion de l'Information Scientifique et Technique (CADIST) qui concerne les bibliothèques de l'enseignement supérieur en France⁷⁹. Les premiers CADIST ont été créés au début des années 1980. Ils ont une mission nationale d'acquisition, de conservation et de prêt de la documentation indispensable à la recherche. Chaque CADIST est responsable d'un champ disciplinaire. Il reçoit à cet titre une dotation du Ministère de l'enseignement supérieur et s'engage à assumer le rôle d'une bibliothèque recours dans sa discipline par rapport aux autres bibliothèques universitaires relevant de cette même discipline. Ce statut implique une obligation de communication des documents au moyen du PEB à toute BU qui viendrait en faire la demande. Les statistiques du Ministère de tutelle montrent que les CADIST sont très sollicités et qu'ils jouent un rôle de premier ordre dans les services offerts à la communauté des chercheurs et des étudiants.

Un deuxième réseau de partage des acquisitions, en plein essor actuellement, est celui des pôles associés à la BnF. Ce réseau a fait l'objet d'une enquête de terrain qui nous a servi pour tester et valider l'ensemble de nos hypothèses et des outils que nous proposons. Nous y reviendrons plus longuement dans les sections qui suivent.

La numérisation et Internet ont donné un nouvel élan au partage des ressources documentaires, au sens où la vieille utopie de la bibliothèque universelle qui rassemblerait tous les livres (les savoirs) du monde change de statut. Avec la bibliothèque virtuelle, ce n'est plus une utopie. C'est désormais un rêve presque réaliste.

2.2. Les *Throughputs* en réseau

Le traitement des documents (catalogage, indexation, etc.) représente une importante charge de travail dans les bibliothèques. C'est une des raisons qui expliquent pourquoi les plus grands réseaux de bibliothèques nationaux ou internationaux se spécialisent dans ces aspects. Une autre raison tient à l'aspect technique de cette coopération qui, contrairement au partage

⁷⁸ - SALAÜN, Jean-Michel, 1997, *Op. Cit.*

⁷⁹ - Cf. RENOULT, Daniel. - Les bibliothèques dans l'université, Editions du Cercle de la librairie, 1994, Collection *Bibliothèques*, pp. 228-230. & <http://www.inist.fr/Ann-Info/cadist/cadist.htm> [consulté le 04/01/2001]

des acquisitions, ne soulève pas de questions politiques (quels documents se procurer, pour quels usages, dans quels buts ?).

L'informatique a permis de construire de gigantesques bases de données bibliographiques partagées. Le principe est que chaque bibliothèque membre du réseau met à la disposition de ses partenaires les notices qu'elle crée et récupère les notices créées par l'ensemble de ces partenaires. Ainsi, comme le note un rapport de la commission des finances du Sénat,

« le catalogage partagé permet à toute bibliothèque de récupérer pour ses besoins propres les notices bibliographiques existant dans le catalogue collectif en n'ayant à ajouter à une notice existante que peu d'éléments spécifiques (cote, numéro d'inventaire par exemple). Le catalogage représentant une importante charge de travail dans les bibliothèques, il s'agit là d'un dispositif particulièrement efficace pour réaliser des gains de productivité. »⁸⁰

Le volume de catalogage réalisé par chaque bibliothèque est minimisé.

Les grandes bibliothèques qui reçoivent beaucoup de volumes à traiter ne peuvent plus se passer du catalogage partagé qui leur permet de gagner du temps, d'alléger la charge de travail et aussi d'être signalées sur des réseaux mondiaux. Même dans l'hypothèse où le catalogage partagé revient plus cher à la bibliothèque que si elle avait à le faire toute seule, la qualité de l'information bibliographique fait que le rapport coût-avantage est nettement positif. Une étude réalisée par le cabinet René Deriez Consultants a montré que le coût moyen d'un livre serait, pour les bibliothèques municipales, d'environ 275 francs répartis en ¼ pour l'achat et de ¾ pour le traitement, et que ce coût serait de 700 francs pour les BU répartis respectivement en 1/3 contre 2/3.⁸¹ La comparaison de ces chiffres avec les prix pratiqués par les fournisseurs des produits bibliographiques (notices catalographiques, autorités matière, etc.) ne laisse aucun équivoque quant au bien fondé économique du recours des bibliothèques à ces derniers. A titre indicatif une notice catalographique BN-OPALE ne dépasse pas 3,00 francs, ainsi qu'une autorité matières. Les tarifs d'OCLC sont plus chers (environ 20,00 francs), mais ils restent largement en deçà des coûts supportés par la bibliothèque assurant ce travail en autarcie.

⁸⁰ - LACHENAUD, Jean-Philippe. – Bibliothèques universitaires : le temps des mutations, Rapport d'information n° 59, 1998-1999, Commission des finances, in :
[http://www.senat.fr/rap/r98-059/r98-059_mono.html#toc34] [consulté le 04/01/2001]

⁸¹ - Cf. DERIEZ, René « Quelques coûts dans les bibliothèques », Intervention au séminaire sur *l'économie des bibliothèques*, non publié, Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques (ENSSIB), 12 avril 1996, p. 9, document disponible à la bibliothèque de l'enssib.

Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)), notamment les autoroutes de l'information, ont donné un nouveau souffle aux bases et banques de données qu'elles soient bibliographiques ou textuelles. Les catalogues deviennent accessibles de partout, sans accord préalable, ni même obligation de créer des catalogues collectifs.⁸² Des protocoles de communication et des normes telles que la norme Z39.50 permettent d'interroger les catalogues à distance directement et individuellement de partout. De l'avis de certains auteurs [DEVEROEY et al. 1999], la révolution des NTIC, notamment Internet, a rendu obsolètes certaines problématiques liées aux réseaux. Ils mettent en doute par exemple le bien fondé de la création des catalogues collectifs fort coûteux, alors qu'il suffit à l'utilisateur final de répéter sa requête pour chaque catalogue de bibliothèque accessible à distance directement et individuellement grâce au protocole Z39.50.

Par ailleurs, le partage bibliographique dépasse le cadre du catalogage pour toucher d'autres aspects du traitement des documents comme l'indexation. C'est le cas notamment de la liste d'autorités-matière RAMEAU⁸⁴ (Répertoire d'Autorités-Matière Encyclopédique et Alphabétique Unifié). RAMEAU est un langage d'indexation pré-coordonné, élaboré et utilisé par la Bibliothèque nationale de France, les bibliothèques universitaires, ainsi que de nombreuses autres bibliothèques de lecture publique ou de recherche. Cette liste est dérivée du Répertoire de vedettes-matières de l'Université de Laval, elle-même empruntée à la *Library of Congress*.

ENCADRÉ N° 1 : QU'EST-CE QUE Z39.50 ?
« Z39.50 est un " protocole de réseau pour la recherche et le rapatriement d'information. " Cela signifie qu'au départ d'un poste appelant, une requête structurée (telle une recherche combinant auteur et titre d'ouvrage, par exemple), dûment " traduite en Z39.50 " par un logiciel adéquat (le " client Z39.50 "), peut être acheminée vers un serveur d'information, et, là, traduite à nouveau de Z39.50 vers le langage d'interrogation de la base de donnée distante par un autre logiciel (le " serveur Z39.50 "). Ceci autorise donc l'interrogation individuelle de nombreux catalogues en ligne. Il permet aussi en principe de faire une recherche dans plusieurs catalogues simultanément et d'obtenir les résultats regroupés, en une sorte de " fusion " en ligne et en temps réel de plusieurs catalogues. »⁸³

RAMEAU est composée d'un vocabulaire de termes reliés entre eux et d'une syntaxe (règles de construction pour l'indexation). A la différence d'un thésaurus, la liste d'autorité encyclopédique n'est pas constituée *a priori* mais au fur et à mesure des besoins d'indexation et évolue sur la base des propositions faites par le réseau de ses utilisateurs. RAMEAU évolue grâce à l'ensemble du réseau des utilisateurs qui peuvent faire des propositions de

⁸² - Cf. DEVEROEY, Jean-Pierre & GILSON, Hervé & VANDOOREN, Françoise, *Op. Cit.*

⁸³ - *Idem*

⁸⁴ - Cf. <http://www.bnf.fr/web-bnf/infopro/rameau/> [consulté le 04/01/2001]

modification ou d'ajout de nouvelles vedettes matières. Ces propositions sont traitées par des experts de la BnF qui travaillent en collaboration avec un certain nombre de « bibliothèques-experts ».

De nos jours, les nouvelles possibilités d'extraction directe et automatisée des informations bibliographiques (les métadonnées) que ce soit au niveau de la description physique ou intellectuelle (indexation) du document vont transformer ces volets de l'activité des bibliothèques jusqu'à les remettre en question de l'avis de certains. [GRADMANN, 1997] Ce n'est pas pour autant que toute coopération bibliographique perd sa raison d'être. D'ailleurs tous les indicateurs vont dans le sens d'une forte croissance des autres formes de réseaux bibliographiques.* L'offre bibliographique constitue de nos jours un vrai marché mondial avec des enjeux financiers importants. Les acteurs privés (producteurs de bases de données, éditeurs de cédéroms, agences d'abonnements et autres intermédiaires) ne cessent d'y prendre des parts de marché de plus en plus importantes.

2.3. Les *Outputs* en réseau

Il est maintenant admis que le prêt entre bibliothèques (PEB) est un bon remède aux déficiences des fonds. L'époque est révolue, où le fait qu'une bibliothèque demande un document à une autre bibliothèque était synonyme d'échec. Selon François Lapèlerie (1996),

« le prêt entre bibliothèques était et n'est encore théoriquement qu'un service destiné à compléter les collections d'une bibliothèque ou à en combler les lacunes. »⁸⁵

Mais pour fonctionner, le PEB nécessite la mise en place d'un outil de localisation du document recherché. En France, le réseau PEB⁸⁶ s'appuyait sur une panoplie d'outils de ce genre : le Pancatalogue⁸⁷ (catalogue collectif des ouvrages des bibliothèques universitaires françaises), Le CCN-PS (catalogue collectif national des publications en série)⁸⁸, le catalogue collectif des thèses qui ont fusionné dans le Système Universitaire de documentation plus connu sous le nom du SU.⁸⁹

* - Voir le chapitre "l'heure de la dérégulation a-t-elle sonné ?"

⁸⁵ - LAPELERIE, François. - « Le prêt entre bibliothèques universitaires scientifiques existe-t-il ? », in : *BBF*, t. 41, n° 4, 1996, pp. 56-73

⁸⁶ - Cf. <http://www.abes.fr/peb.htm> [consulté le 04/01/2001]

⁸⁷ - Cf. <http://www.abes.fr/pkacc.htm> [consulté le 16/07/1998]

⁸⁸ - Cf. <http://www.abes.fr/brev1.htm> [consulté le 04/01/2001]

⁸⁹ - Cf. <http://www.abes.fr/su01.htm> [consulté le 04/01/2001]

François Lapèlerie (1996) s'alarme du fait que depuis quelques années le prêt entre bibliothèques soit converti (perversi) en vente de photocopies, à tel point qu'il devient légitime de s'interroger sur le bien fondé du PEB. Car dans certains cas, il serait plus rationnel d'acheter le document une fois pour toutes et pour tous les usagers de la bibliothèque que d'en acheter une photocopie à chaque fois qu'un utilisateur en fait la demande.

Avec le développement des technologies de numérisation, la fourniture électronique des documents ne cesse de gagner du terrain au détriment du prêt entre bibliothèques rendant caducs les problèmes économiques des frais de port et du temps d'attente qu'il soulève, mais posant au même moment de nouveaux problèmes plus juridiques qu'économiques et relatifs aux droits d'auteurs, d'usage (droits de lecteurs) et d'éditeurs. Si la tradition américaine en matière de réglementation des droits d'auteurs, bien ancrée dans la logique industrielle des brevets comme le constatent Alain Marter et Jean-Michel Salaün (1998), se base sur les principes du *copyright* et du *fair use*⁹⁰, la situation en France est bien plus compliquée par l'importance des droits d'auteurs (droits moraux inaliénables). Les quelques bibliothèques, qui se sont lancées dans des expériences pilotes de fourniture électronique de documents à la base d'accords conclus avec les éditeurs, ont pu mesurer les difficultés juridiques, économiques et parfois même psychologiques qui restent à surmonter.

2.4. Autres aspects de la mise en réseau des bibliothèques

D'autres applications résiliaires sont possibles dans les bibliothèques, voire même vivement recommandées, étant donné les avantages économiques, professionnels et cognitifs qu'elles engendrent. Signalons sans nous y attarder :

- la conservation : qui a tout intérêt à fonctionner, elle aussi, en réseau dans le cas des bibliothèques qui possèdent d'importants fonds et qui sont confrontées à des problèmes d'espace. Il est impossible de conserver la totalité d'une masse documentaire en constante croissance. La sélection et l'élimination deviennent alors inévitables. Des plans de conservation partagée peuvent être mis en place pour bien mener les opérations de désherbage, de restauration ou bien aussi des actions de reproduction et de numérisation. Sur ce plan, Manuel Villaverde Cabral (1990) considère que la bibliothèque peut encore une fois

⁹⁰ - Cf. MARTER, Alain & SALAÜN, Jean-Michel. - « Propriété intellectuelle et bibliothèques françaises : leçons américaines et opportunités européennes », in : *BBF*, T. 43, n° 3, 1998, pp. 12-16

recourir à la stratégie du réseau. En France, la BnF pilote un plan national de conservation partagée.

- la gestion collective des événements comme les expositions itinérantes, l'invitation collective d'un animateur pour faire le tour de plusieurs bibliothèques, l'animation collective de stands lors d'une foire du livre ou d'une exposition professionnelle,
- la formation professionnelle et le recyclage : comme l'organisation de journées d'étude ou de rencontres pour initier le personnel à un logiciel par exemple ou bien la concertation professionnelle et l'échange d'expériences.

3. Typologie selon le modèle de service

La deuxième logique remédie à la linéarité de la vision industrielle de l'activité. Son principal mérite est qu'elle procède d'un raisonnement systémique qui aborde l'activité dans son ensemble. En abordant la bibliothèque comme un ensemble de fonctions complexes et entrelacées, cette vision colle mieux à la réalité, si bien qu'elle met l'utilisateur au centre de gravité de l'analyse du réseau.

Adopter cet angle de vue dans l'analyse des réseaux de bibliothèques implique d'aborder la totalité de l'activité de la bibliothèque comme activité de service (y compris les activités du back office). Il ne faut pas assimiler cet angle d'attaque à un assemblage des deux logiques (industrielle et de service) dans un moule hétéroclite qui appliquerait la première logique à la coopération au niveau du back office et la seconde logique à la coopération au niveau du front office. On commettrait alors l'erreur de réduire l'activité de service à la servuction.

La différence principale entre vision industrielle et vision de service est que la première considère les tâches selon un enchaînement linéaire de séquences séparées alors que la seconde les aborde plutôt dans un esprit systémique. Même si elle distingue le back office du front office et insiste sur les caractéristiques propres à chacun de ces deux volets de l'activité, la vision de service conçoit l'activité comme un tout dans lequel s'articulent et interagissent back office et front office.

La question principale est, pour reprendre les termes d'Annie Munos (1998), la suivante :

« Peut-on faire aisément la transition de l'industrie aux services et glisser d'une approche industrielle c'est-à-dire séquentielle (fabrication puis distribution et

enfin consommation) à une approche service qui, elle, est simultanée (fabrication, distribution et consommation en même temps) ? »⁹¹

Toute organisation de service voulant adhérer à un réseau est confrontée au paradoxe suivant. C'est que, d'un côté, le réseau tend à homogénéiser l'activité et la nature de l'offre, alors que de l'autre côté, le service est par définition fondé sur la personnalisation de l'offre. Appliqué aux bibliothèques, ce paradoxe se manifeste à travers ce type de questions : une bibliothèque de lecture publique doit-elle cataloguer ses documents de la même façon qu'une bibliothèque de recherche (catalogage abrégé *Versus* catalogage approfondi) ? Ces deux bibliothèques doivent-elles indexer avec les mêmes outils et de la même manière alors que leurs publics sont très différents ? Doivent-elles adopter les mêmes règlements quant à la tarification, les délais de prêt, etc. ?

La prise en compte des profils des usagers par les fabricants de matériels et les concepteurs de programmes informatiques progresse chaque jour. Les interfaces sont de plus en plus interactives et le matériel de plus en plus ergonomique et convivial. Ainsi, les apôtres du déterminisme technologique sont de plus en plus confortés dans leur idée que même les activités du front office, où le contact entre l'utilisateur et le personnel est déterminant de la qualité du service, peuvent se mettre en réseau puisque le support matériel remplace avec succès le personnel en contact. Quelques exemples sont souvent évoqués pour défendre cette thèse comme les conférences en réseau (les visioconférences) ou l'enseignement via Internet, etc. Mais cette alternative se heurte à l'incapacité de la technologie de se substituer totalement au personnel en contact. D'ailleurs, l'usage de la technologie lui-même requiert parfois la présence d'un personnel en contact comme le signale Annie Munos (1998) à juste titre en citant Chase et Hayes qui font « *une distinction entre un support physique très rationnel et hard, au sein duquel peu de place est donnée au contact client (low contact) et un support physique au sein duquel le personnel en contact a une place centrale et devient pivot dans la prestation de service (high contact).* »⁹²

Plus radicale est l'objection des sociologues de la lecture qui insistent sur l'idée que la bibliothèque n'est pas que fourniture d'information et que sa justification dans la société d'aujourd'hui se base largement sur sa conversion d'un temple de savoir où règnent silence,

⁹¹ - MUNOS, Annie. - " Servuction et coopération : Une approche marketing de la coopération dans les services ", in : *Revue française du marketing*, n° 167, 1998, p. 53

⁹² - *Idem*, p. 60

érudition et solitude en un lieu vivant de rencontre, d'échanges et d'épanouissement humains. Derrière, c'est la question de l'acceptabilité de la transformation d'un service traditionnel en un service virtuel qui est posée. [MUNOS, 1998]

Imprégnés par la culture et les pratiques marketing qui se sont développées dans leur milieu, les managers des organisations de services se sont mis à gérer leur rapport au réseau à la base de la distinction entre back office et front office. Ainsi, on parle de plus en plus de réseaux de back office d'un côté et de réseaux de front office de l'autre, autrement dit de coopération amont d'une part et de coopération aval de l'autre.

Les réseaux de back office interviennent surtout au niveau d'une seule grosse organisation qui veut organiser en réseau les activités de ses filiales accomplies sans la participation active de l'utilisateur. Ce sont donc le plus souvent des réseaux intra-organisationnels. Lorsqu'ils rassemblent plusieurs organisations autonomes et indépendantes, celles-ci doivent travailler dans le même secteur d'activité. Les réseaux de back office se sont développés surtout dans les secteurs financiers : banques, assurances, bourse, etc. Dans le monde des bibliothèques, nous citerons l'exemple d'une bibliothèque municipale qui a plusieurs antennes de quartiers ; ou encore la coopération entre plusieurs bibliothèques au niveau du catalogage ou de l'indexation.

Les réseaux de front office se définissent comme une coopération entre des organisations indépendantes qui n'exercent pas forcément le même métier pour mettre en place une même offre globale de services. Le meilleur exemple est celui du voyage organisé.

« Les clients achètent un « package » constitué d'un voyage en avion, de visites guidées, d'excursions, de nuitées dans des hôtels différents, de spectacles, etc. »⁹³

Le tout est de réussir à articuler des offres de services différentes de façon à créer une complémentarité entre elles.

Les services des bibliothèques s'accrochent bien avec des services comme l'enseignement, la formation continue et le recyclage, la culture et les loisirs (parcs naturels, manifestations culturelles, initiatives collectives de passionnés, exemple écologistes, généalogistes, bibliophiles, etc., jardins publics), l'hospitalisation, le long voyage (bateaux, trains transcontinentaux, vols prolongés, etc.) les lieux d'accueil et de passage (salles d'attente des

⁹³ - *Idem*, p. 58

hôpitaux, des aéroports et des gares, etc.) Mais lorsque des bibliothèques existent dans ces lieux, c'est l'établissement d'accueil qui en assume généralement la charge. Il s'agit donc soit de services périphériques destinés à approfondir le service de base primaire de l'établissement d'accueil ou, dans le meilleur des cas, de services de base secondaires destinés à diversifier l'offre de service. En tous cas, l'offre de lecture n'est pas un service de base primaire qui permet de parler d'une activité autonome dans le cadre d'un réseau de front office.

Néanmoins des expériences de réseaux de front office auxquels les bibliothèques prennent part existent ou peuvent exister. Nous pensons par exemple à une offre culturelle variée proposée par un groupement d'établissements culturels variés et indépendants les uns des autres (musées, théâtres, salles de cinéma, bibliothèques, etc.) à l'échelle d'une même ville sous la forme d'une carte d'accès unique par exemple.

Au premier paradoxe fondamental de *l'homogénéisation/personnalisation* du service dans les réseaux, se superpose un deuxième paradoxe entre le local et le global. Jean-Pierre Helfer (1992) note que :

« Les entreprises de services à réseau doivent arbitrer continûment entre la globalisation et la localisation. »⁹⁴

La proximité (le personnel en contact) est une dimension essentielle du service alors que la transgression des contraintes géographiques est le propre de tout réseau. Pour les réseaux de bibliothèques, ce paradoxe pose la question de que doit-on centraliser et que doit-on décentraliser ? Et au niveau d'une bibliothèque qui s'apprête à rejoindre un réseau, quels sont les volets de son activité les mieux adaptés à ce rapport centralisation/décentralisation ?

Ces questions sont liées à deux aspects du réseau. D'un côté, le domaine de coopération : que couvre-t-il ? Est-il large et diversifié ou plutôt ciblé et limité ? Si le domaine de coopération est diversifié, on pourrait opter pour la centralisation de certaines tâches (ex. la conservation), qui ont tout à gagner d'être globalisées. En revanche, certaines autres tâches, notamment celles qui nécessitent une adaptation aux spécificités locales, ne peuvent réussir sans un minimum de liberté d'action au niveau le plus bas (donc localisées). De l'autre côté, l'architecture choisie pour le réseau dépend des moyens infrastructurels et des enjeux de

⁹⁴ - HELFER, Jean-Pierre. – « Du marketing au networking », in : *Economie et management des entreprises de réseau : économie des réseaux, réseaux organisateurs, management en réseau*, Sous la direction de Nicolas Curien, Paris, Economica, 1992, pp. 167-179

pouvoir. Ces moyens et ces enjeux peuvent fausser le rapport global/local comme ils peuvent aider à créer un équilibre entre ces deux dimensions. Le type d'architecture adopté peut en effet soit atténuer, soit accentuer ce paradoxe.

Mais la question reste posée de savoir si une bibliothèque peut coopérer pour certaines de ses activités et garder un fonctionnement autonome pour les autres, sans aller à l'encontre de ce qui fait l'essence même de l'activité de service, à savoir l'indissociabilité entre back office et front office ? Autrement dit, dans quelle mesure une bibliothèque peut-elle procéder de la sorte sans trahir son identité en tant qu'organisation de service ? Ou en d'autres termes, quels sont les impacts d'un tel choix sur la qualité du service rendu et du service perçu par l'utilisateur ?

Ces problématiques interpellent le point de vue de l'offre et non pas l'utilisateur final. Car, face à un réseau de services, l'utilisateur insatisfait d'un service n'ira pas chercher les raisons dans un décalage entre les back office ou une incompatibilité entre les front office.

« Il a en face de lui un personnel censé lui rendre un bon service et connaître à la fois l'outil et l'offre. »⁹⁵

Conclusion

La nature des bibliothèques en tant qu'organisations de services, fait qu'il est difficile d'envisager une coopération sur une ou quelques tâches sans que cela ne se répercute sur l'ensemble de l'activité. Ainsi, un réseau de back office aura inévitablement des retombées, positives ou négatives, sur la qualité des services. De même qu'une coopération au niveau des front offices nécessitera une articulation adaptée des back offices. Les exemples ne manquent pas : on ne partage pas les acquisitions sans penser à la communication ; la création d'un catalogue collectif n'est pas un but en soi, mais c'est l'élargissement de l'offre documentaire et bibliographique à l'utilisateur qui en est l'objectif final ; etc. La réalité même des

⁹⁵ - MUNOS, Annie. – *Op. cit.*, p. 56

réseaux montre qu'ils évoluent rapidement de leurs objectifs de départ vers des objectifs plus larges et plus ambitieux.⁹⁶

Il en résulte que la réussite d'une action de coopération dépend du niveau de mobilisation de l'ensemble des services et des personnels au niveau de la bibliothèque en question.

⁹⁶ - Voir à ce sujet par exemple : ODEH, Souad. – « OCLC : un réseau évolutif », In : *Les bibliothèques à l'ère des réseaux*, actes du Colloque International en Sciences de l'Information (CISI 99), Tunis, mars 1995

DEUXIEME PARTIE :
L'EVALUATION ECONOMIQUE DES
RESEAUX DE BIBLIOTHEQUES

Chapitre 4 : Bibliothèques et évaluation

Comment évalue-t-on la réussite de la coopération ? Est-ce par rapport à une utilisation optimale des ressources engagées ? Est-ce en comparant les résultats aux objectifs de départ ? Ou est-ce encore par rapport à la capacité de la bibliothèque à satisfaire les flux de demandes enregistrés après la mise en route de la coopération ?

Quoi qu'il en soit, il n'y a pas lieu à l'improvisation en matière d'évaluation. L'évaluation n'est ni un art, ni une intuition. Avant d'être un savoir-faire, elle est un vouloir-faire ; autrement dit, elle est d'abord une culture d'interrogation sur la rationalité, l'utilité, les difficultés, les perspectives, etc. de ce que l'on fait. C'est donc une question de traditions et de pratiques. Mais pour être efficace, l'évaluation doit évoluer de l'empirisme vers une démarche rigoureuse fondée sur un ensemble de techniques et de règles précises à respecter. Cette tendance à la systématisation a été amorcée dans les bibliothèques françaises depuis quelques années et, en se généralisant, elle ne fait que s'accroître.

En matière de coopération, il est difficile à une bibliothèque qui n'a pas développé cette culture de l'évaluation à son niveau propre de réussir une évaluation ouverte sur l'extérieur et dont une partie est liée à des facteurs communs avec ses partenaires. Il nous semble donc utile de commencer cette partie par un chapitre dont l'objectif est d'élucider la place qu'occupe l'évaluation dans la pratique des bibliothèques.

1. L'évolution des pratiques d'évaluation en bibliothèques

1.1. Une longue tradition quantitativiste

La tendance à limiter l'évaluation aux statistiques a longtemps dominé les pratiques des bibliothèques en la matière. L'esprit qui animait les professionnels était que plus on recueille de chiffres, plus on aura des informations utiles dans la prise de décisions rationnelles et pertinentes. Gorman (1999) reprend les aspects soumis au comptage dans les bibliothèques

pour s'interroger « *si de telles données peuvent permettre de faire une corrélation entre les moyens et la productivité.* »⁹⁷

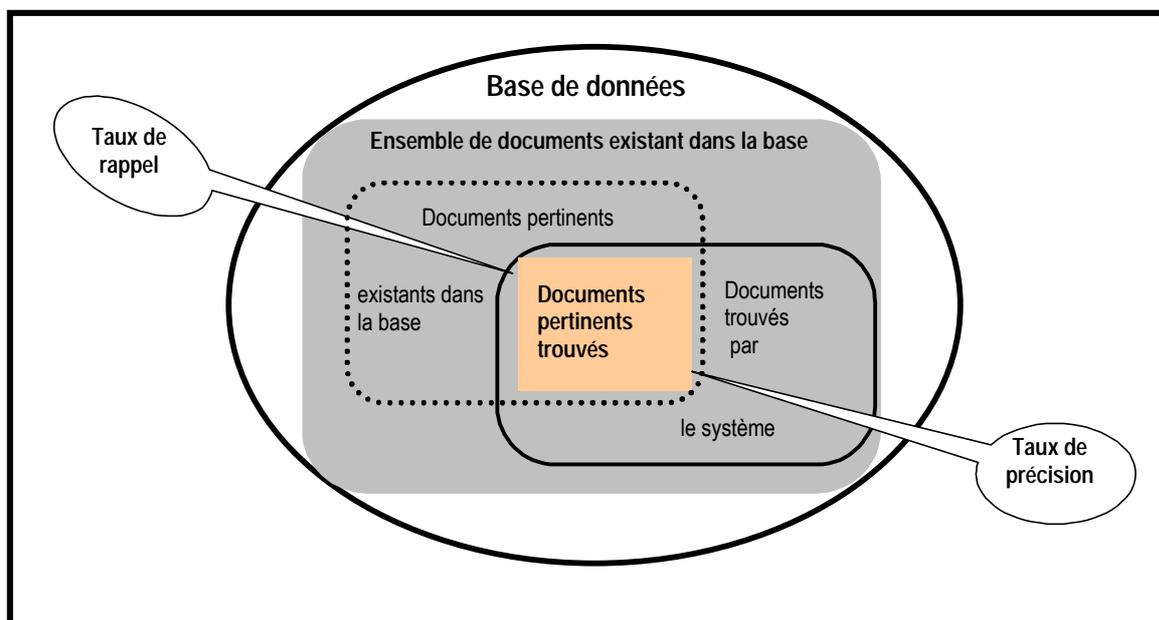
S'agissant des collections par exemple, Gorman remarque que la plupart des rapports annuels d'activité des bibliothèques se contentent de relater l'évolution de la taille de la collection, laissant sous-entendre par-là qu'il y a un lien entre la taille de la collection et sa qualité. D'autres bibliothèques, partent du principe qu'il y a forcément une relation entre quantité et qualité pour avancer les décomptes du nombre de prêts et de consultations des documents comme indicateur de la qualité de leurs collections. Mais encore une fois, on peut se demander si le décompte des prêts ou des utilisations des documents de la bibliothèque est un indicateur valide de l'exhaustivité ou de la pertinence d'une collection. Les chiffres recueillis indiquent tout simplement que des documents ont été consultés, peut-être parce que rien de mieux n'était disponible. La qualité d'une collection se révèle en effet au travers d'études détaillées et basées sur des techniques comparatives. La comparaison se fait entre les documents d'une collection locale avec une mesure extérieure quelconque (une bibliographie de référence, la collection d'une bibliothèque de référence.) L'une des méthodes d'évaluation comparative des collections est la méthode *Conspectus* élaborée par le réseau RLG (*Research Libraries Group*) aux Etats-Unis. Cette méthode s'appuie sur le cadre de classification de la bibliothèque du congrès, pour définir différents niveaux dans une collection avec une pondération sur une échelle de 0 à 5 (0 : hors sujet, 1 : niveau minimum d'acquisitions, 2 : information de base, 3 : enseignement, 4 : recherche, 5 : exhaustivité). La pondération est établie à la base de comparaisons avec les bibliographies de référence. Cette pondération est complétée par deux autres indicateurs relatifs au rythme des acquisitions et aux langues couvertes (E : anglais, F : documents sélectionnés+ anglais, W : large couverture en langues vivantes, Y : documents en une seule langue). Ainsi une pondération du type 3E/4W signifie pour une discipline donnée que la collection part d'un niveau enseignement exclusivement en anglais pour atteindre un niveau recherche avec large couverture de langues.

Les systèmes d'information informatisés offrent une autre opportunité pour améliorer les résultats que l'on peut tirer du comptage classique. Il s'agit de remplacer le comptage des usagers, des usages et des collections par le décompte des requêtes passées sur les systèmes

⁹⁷ - GORMAN, G. E. – « Une collecte judicieuse de données dans les structures d'information », 65^e conférence générale de l'IFLA, Bangkok, 1999 [<http://www.ifla.org/IV/ifla65/papers/004-120f.htm>] [consulté le 04/01/2001]

automatisés. Ainsi, il est devenu possible de déterminer le nombre de requêtes ayant reçu une réponse et avec quel degré de satisfaction, le nombre de requêtes non abouties, etc. Des indicateurs plus fiables sur la qualité des collections et des systèmes de recherche (catalogues) sont mis en place comme le taux de rappel et le taux de précision lors d'une requête. Le **taux de rappel** désigne le rapport du nombre de documents pertinents trouvés sur le nombre total de documents pertinents de la base. Le nombre de documents pertinents existants dans la base mais qui ne sont pas trouvés par le système lors de la requête désigne le **taux de silence**. Le taux de rappel et le silence ne sont pas directement mesurables par l'utilisateur final car en interrogeant la base, il ne connaît pas le nombre total de documents pertinents qu'elle contient. Le **taux de précision** se définit comme le nombre de documents pertinents trouvés sur le nombre total de documents trouvés. Les documents trouvés par le système mais qui ne sont pas pertinents correspondent au **taux de bruit**. « *Le taux de rappel varie en raison inverse du taux de précision. Il y a donc impossibilité d'avoir à la fois exhaustivité et pertinence.* »⁹⁸

FIGURE 7 : TAUX DE RAPPEL ET TAUX DE PRÉCISION DANS UN SYSTÈME D'INFORMATION⁹⁹



⁹⁸ - DEGOULET, Patrice & FIESCHI, Marius. – « Traitement de l'information médicale : Méthodes et applications hospitalières » in : <http://www.hbroussais.fr/Broussais/InforMed/LIVRES/TraitInfo/Fic/Chapitre15/Chap15.htm> [consulté le 10/11/2000]

⁹⁹ - Schéma inspiré de : DEGOULET, Patrice & FIESCHI, Marius, *Op. Cit.*

La durée d'une requête est, elle aussi, une variable à prendre en compte dans l'évaluation quantitative d'un système d'information. Car tous les systèmes ne présentent pas les mêmes performances par rapport au temps de réponse. Les systèmes informatiques permettent des mécanismes d'enregistrement de la durée des requêtes.

Malgré les avancées des techniques de comptage, qu'il s'agisse des usagers, des collections ou des requêtes, la quantification reste confrontée à un problème intrinsèque inhérent aux limites mêmes des chiffres qui ne peuvent pas tout capter et relater.

« Les professionnels devraient songer à élargir leurs méthodes de recueil et d'analyse de données aux données qualitatives, dans le but d'arriver à une plus grande fiabilité et à une interprétation plus affinée des résultats de leurs enquêtes. »¹⁰⁰

1.2. Le tournant des années 90

L'histoire des bibliothèques retiendra la date d'avril 1998 comme moment fort dans l'évolution des approches d'évaluation des bibliothèques. Cette date correspond à l'homologation par l'organisation internationale de la normalisation d'une norme relative aux indicateurs de performance des bibliothèques sous la référence ISO 11620. Cette norme est l'aboutissement de plusieurs années de débats sur l'évaluation des bibliothèques jalonnées par des pratiques hétérogènes en la matière. Elle symbolise un haut niveau de conscience de la nécessité d'harmoniser les pratiques d'évaluation des bibliothèques.

« Dans ce domaine où le retour sur investissement n'est pas mesurable en termes directement économiques et où les variations de financement peuvent être importantes d'une année sur l'autre, il devient donc vital pour les bibliothécaires de se faire les meilleurs interprètes des attentes réelles de l'ensemble des usagers, de montrer que leur service est performant, que la qualité du service peut encore être améliorée, et de disposer à cet effet d'outils fiables et reconnus pour l'évaluation de la performance. »¹⁰¹

Le fonctionnement de la bibliothèque repose sur l'interaction entre trois acteurs : les décideurs (les tutelles), les professionnels et les usagers. Les premiers fixent les objectifs stratégiques (missions et orientations) de la bibliothèque à la base de propositions des seconds qui

¹⁰⁰ - GORMAN, G. E., *Op. Cit.*

¹⁰¹ - CARBONE, Pierre. – « Évaluer la performance des bibliothèques : une nouvelle norme », in : *BBF*, t. 43, n° 6, Paris, 1998, pp. 40-45

appliquent la politique arrêtée par les premiers tout en étant attentifs au feed-back émis par les troisièmes.

Ainsi, l'évaluation est une démarche complexe qui fait intervenir (directement ou indirectement) ces trois acteurs en s'appuyant sur des indicateurs construits et exploités pour servir des objectifs définis selon des critères bien définis.

2. Les indicateurs de l'évaluation

2.1. Le choix et la construction des indicateurs

La première étape de l'évaluation est la formulation des indicateurs, mais ce n'est qu'une étape dans un processus méthodologique rigoureux. Un indicateur se présente sous la forme d'un chiffre qui mesure un aspect de l'activité.

La définition de bons indicateurs est liée à la participation de l'ensemble des agents dans cette opération. Car ce sont eux qui connaissent la réalité plus que n'importe quel expert. Leur contact permanent avec la réalité leur permet d'avoir, chacun à son niveau, une vision pragmatique et pertinente des choses. Combien des fois le diagnostic d'un simple agent d'exécution s'est avéré plus juste que l'avis d'un expert ! L'implication des acteurs de base dans le choix des indicateurs est une condition du développement « *d'une "culture" de l'évaluation, c'est-à-dire du développement de traditions, de techniques, de coutumes et d'usages d'une société ou d'une communauté donnée.* »¹⁰² De plus, l'évaluation ne doit être conçue ni comme un confort managérial, ni comme un dernier recours pour remédier à des situations d'urgence sous forme de dispositifs *ad hoc*.

« Il convient d'intégrer ces indicateurs dans une démarche régulière de planification et d'évaluation, d'en faire une base de dialogue entre les personnels, les autorités et les usagers, afin d'éclairer les décisions. »¹⁰³

Il est essentiel de définir des objectifs précis à chaque indicateur : quel aspect de l'activité cherche t-on à mesurer à l'aide du chiffre choisi ? Et dans quel but le fera t-on ? Pierre Carbone insiste sur les questions que les bibliothécaires doivent se poser pour choisir les indicateurs :

¹⁰² - DEJEAN, Jacques et al. - " Culture de l'évaluation et fascination pour les indicateurs", in : *Politiques et Management Public*, vol. 16, n° 2, 1998, pp. 172 -174

¹⁰³ - CARBONE, Pierre, *Op. Cit.*

« Sont-ils utiles au dialogue avec les partenaires ? Concernent-ils une activité ou un secteur où l'on a constaté un dysfonctionnement ? Dispose t-on des forces suffisantes pour les mettre en pratique ? Les données sont-elles demandées par une autorité supérieure ? »¹⁰⁴

Sinon, on pourra s'amuser presque indéfiniment à inventer des aspects mesurables de l'activité.

« La collecte des données chiffrées constitue le rassemblement d'informations spécifiques liées à un problème. Les données sont collectées afin de résoudre un aspect précis d'un problème posé. Par exemple, les bibliothécaires veulent des informations qui leur permettraient d'améliorer un programme spécial de la bibliothèque. Ou bien on trouve un intérêt à remplir des objectifs spécifiques et l'on bâtit un plan d'évaluation afin de préparer cela. »¹⁰⁵

Néanmoins, il ne suffit pas de bien définir des objectifs à un chiffre pour qu'il devienne un indicateur fiable. Deux autres conditions doivent être remplies : des caractéristiques précises et une méthode logique d'interprétation.

2.2. Les caractéristiques de l'indicateur dans la norme ISO 11620

TABLEAU 4 :LISTE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE SELON LA NORME ISO 11620

Services ou activités mesurés	Indicateur de performance
OPINION DES USAGERS	• Satisfaction des usagers
SERVICES OFFERTS AU PUBLIC	
Généralités	• Pourcentage de fréquentation de la population-cible • Coût par usager • Entrées à la bibliothèque par personne de la population à desservir • Coût par entrée à la bibliothèque
Fourniture de documents	• Disponibilité des titres • Disponibilité des titres demandés • Proportion des titres demandés figurant dans la collection • Mise à disposition des titres demandés • Consultation sur place par personne de la population à desservir • Taux d'utilisation des documents
Recherche de documents	• Délai de recherche médian des documents en magasin

¹⁰⁴ - *Idem.*

¹⁰⁵ - LYNCH, Beverly P. – « Mesures et évaluation des bibliothèques publiques », 64^e conférence générale de l'IFLA, août 1998

	<ul style="list-style-type: none">• Délai de recherche médian des documents en accès direct
Prêt de documents	<ul style="list-style-type: none">• Rotation des collections• Prêts par personne de la population à desservir• Documents en prêt par personne de la population à desservir• Coût par prêt• Prêts par agent
Fourniture de documents provenant de sources externes	<ul style="list-style-type: none">• Délai du prêt entre bibliothèques
Services de renseignement et de référence	<ul style="list-style-type: none">• Taux de réponses correctes
Recherche d'information	<ul style="list-style-type: none">• Taux de succès de la recherche par titre dans le catalogue• Taux de succès de la recherche par sujet dans le catalogue
Formation des usagers	<ul style="list-style-type: none">• Pas d'indicateur décrit dans la norme internationale
Installations	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilité des installations• Taux d'utilisation des installations• Taux d'occupation des places assises• Disponibilité des systèmes informatisés
SERVICES INTERNES	
Acquisition de documents	<ul style="list-style-type: none">• Délai d'acquisition médian des documents
Traitement des documents	<ul style="list-style-type: none">• Délai de traitement médian des documents
Catalogage	<ul style="list-style-type: none">• Coût par titre catalogué
Promotion des services	<ul style="list-style-type: none">• Pas d'indicateur décrit dans la norme internationale
Disponibilité et emploi des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none">• Pas d'indicateur décrit dans la norme internationale

Pierre carbone (1998) énumère les huit éléments suivants qui participent à la définition de l'indicateur de performance :

le nom de l'indicateur : qui doit être unique ;

l'objectif de l'indicateur : ou ce que l'indicateur a pour but d'évaluer ;

le domaine d'application de l'indicateur : types de bibliothèques concernées et possibilités et limites de comparaisons entre bibliothèques ;

la définition de l'indicateur : elle exprime les données à collecter et/ou les relations à établir entre ces données ;

la méthode de collecte : pour la collecte des données et les calculs à réaliser ;

l'interprétation des résultats : mesurés par l'indicateur et les facteurs affectant ces résultats (échelle de valeur de l'indicateur : valeurs minimales et maximales, variations à prendre en compte et facteurs internes et externes influant sur le résultat) ;

les indicateurs associés : pour l'évaluation de la performance d'un même service ou d'une même activité, il est souhaitable de croiser les résultats de plusieurs indicateurs.

« Ainsi, à la rotation des collections sont associés le taux d'utilisation des documents, la disponibilité des titres demandés, ainsi que les documents en prêt par personne de la population à desservir. »¹⁰⁶

les sources : références des publications où l'indicateur est déjà décrit éventuellement sous un autre nom.

2.3. Les critères d'interprétation : Efficacité, Efficience et Pertinence

On ne peut parler d'indicateur que grâce à l'interprétation qui lui est donnée. Un indicateur isolé de son contexte est un chiffre qui ne renseigne sur rien. Ce chiffre ne devient indicateur que s'il est interprété par rapport au contexte qui l'a généré. Lors d'une enquête qui a touché un ensemble de services publics administratifs français, Jacques Dejean et al. (1998) reprennent une série d'indicateurs (indice de satisfaction : 96%, nombre de réclamations : 2, nombre d'abonnés : 24 sur 45 propositions, taux de consultation : 8 par jour, nombre d'incidents : 3), pour s'interroger :

« En fonction de quel critère allons-nous pouvoir dire que 2 réclamations, c'est un bon ou un mauvais résultat ?

En fonction de quoi pouvons-nous décider que 24 abonnements sur 45 propositions sont un bon résultat ?

Que vaut un taux de consultation de 8 par jour si nous n'avons défini aucune norme de référence en matière de taux de consultation ?

Comment savoir si 3 incidents, c'est un bon résultat, lorsque nous ne savons pas à quoi comparer ce résultat ? »¹⁰⁷

C'est dire à quel point il ne suffit pas d'avoir des indicateurs de résultats pour prétendre faire de l'évaluation. Ces indicateurs permettent de contrôler que des actions ont été accomplies

¹⁰⁶ - CARBONE, Pierre. – *Op. Cit.*

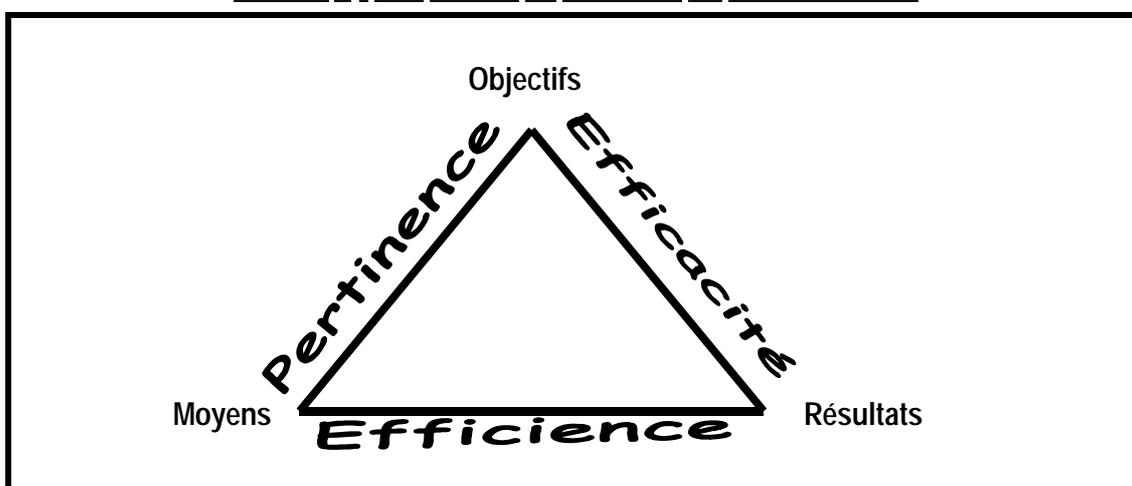
¹⁰⁷ - DEJEAN, Jacques et al., *Op. Cit.*, p. 168

mais ne permettent pas de porter des jugements sur les effets de ces actions et leur bien fondé. Ce sont de simples outils de contrôle du fonctionnement du service à l'image des tableaux de bord. Il s'agirait alors d'indicateurs de résultats et non pas d'effets de ces résultats. Cette distinction fondamentale entre évaluation et contrôle n'est pas toujours respectée au niveau des pratiques qui ont souvent tendance à réduire l'évaluation aux recueils statistiques.

Si le contrôle cherche à vérifier le respect des normes et des règles sans porter de jugement de valeur, l'évaluation, quant à elle, cherche justement à construire un jugement de valeur sur les actions accomplies. Or, elle ne peut le faire sans se référer à des critères de jugement. C'est là où intervient la deuxième étape de l'évaluation, celle des recoupements des indicateurs (des chiffres), des interprétations et des analyses à la base de critères précis, avant de déboucher sur les jugements.

« Il faut, pour évaluer le même service, croiser plusieurs indicateurs, car, de par leur structure même, certains indicateurs mesureront plutôt l'efficacité (la mise en oeuvre des moyens) et d'autres plutôt l'efficacéité (l'atteinte des objectifs.) »¹⁰⁸

FIGURE 8 : LES OUTILS ET CRITÈRES DE L'ÉVALUATION



Le critère se distingue de l'indicateur. « Les critères sont de l'ordre du référent et les indicateurs de l'ordre du référé. »¹⁰⁹ Trois critères sont identifiés dans la littérature relative à ce sujet : l'efficacité, l'efficéience et la pertinence. Ces critères sont obtenus par le croisement des trois composantes d'un système de production, à savoir les objectifs, les moyens et les résultats d'une organisation donnée. [GAZAGNES, 1993]

¹⁰⁸ - *Idem*

¹⁰⁹ - *Idem*, p. 167

Lorsque l'on compare les objectifs d'une organisation à ses résultats, c'est l'efficacité de l'organisation que l'on cherche à évaluer. L'efficacité est un critère en partie quantifiable. Cela signifie que les objectifs doivent être quantifiés (pourcentage, délais, ratios, échelle d'appréciation, etc.)

Lorsque l'on rapporte les résultats aux moyens, c'est l'efficience que l'on cherche à évaluer. Ce critère est quantifiable. « Une activité est efficiente si elle emploie le minimum de moyens ou si elle produit un meilleur résultat avec les mêmes moyens »¹¹⁰

La confrontation des objectifs avec les moyens permet d'évaluer la pertinence du système.

« La performance se définit comme l'« efficacité dans la fourniture de services par la bibliothèque et l'efficience dans l'emploi des ressources pour fournir ces services ».¹¹¹

3. Finalités et approches de l'évaluation

Le moment de l'évaluation par rapport à l'action évaluée d'un côté, et le critère retenu pour l'évaluation renseignent sur ses finalités, ses acteurs et sa démarche. C'est ainsi que l'on distingue trois moments où l'on peut envisager une opération d'évaluation : avant l'action, au cours de l'action et après l'action. Le moment choisi pour mener une opération d'évaluation détermine l'approche à appliquer. Plusieurs approches existent dont chacune mobilise des techniques et des outils méthodologiques appropriés. En prenant la finalité de l'évaluation comme base de classification des différentes approches en la matière, on distingue deux grandes catégories selon qu'il s'agit d'une finalité managériale orientée vers la prise de décision et le pilotage (une finalité de gestion interne) ou bien d'une finalité politique et de légitimation des actions accomplies et des revendications budgétaires auprès de la tutelle (finalité externe).

3.1. Les trois moments de l'évaluation

Par rapport à l'action visée par l'évaluation, cette dernière peut intervenir après l'accomplissement de l'action (évaluation *ex-post*), soit avant l'engagement d'une action

¹¹⁰ - CARBONE, Pierre, *Op. Cit.*

¹¹¹ - *Idem*

Plus le couple efficacité/efficience est équilibré, plus le niveau de performance est important. Pierre carbone estime qu'il faut intégrer dans l'appréciation de la performance la mesure de l'adéquation entre les objectifs et les moyens, autrement dit le critère de pertinence.

(évaluation *ex-ante*), soit aussi en cours de la réalisation de l'action (évaluation *concomitante*).

Les objectifs, les outils et les méthodes changent en fonction du moment de l'évaluation.

Dans le cas d'une évaluation *ex-post*, on s'intéresse à l'analyse des résultats dans le but de mesurer la réussite dans l'exécution d'un projet, ses défaillances, etc. Dans le cas où l'évaluation précède le lancement d'un projet, elle vise à explorer les opportunités et les difficultés (la faisabilité) du projet. Cette évaluation, à caractère prospectif, est destinée à éclairer les choix des décideurs en leur permettant d'avoir une vision claire des différentes alternatives offertes et de l'impact du projet envisagé.

« Cette évaluation, dite *ex-ante* ou analyse stratégique, est assez proche des méthodes d'éclairage des choix du type coût-avantages, coût-efficacité et de l'ensemble des méthodes dites "multicritères" ». ¹¹²

Enfin, l'évaluation peut accompagner une action tout au long de sa réalisation. Elle est qualifiée de *concomitante*. Elle est alors assimilée à une procédure de contrôle gestion et de suivi de l'avancement des travaux. Elle peut consister en un certain nombre d'opérations automatisées exécutées par le système (génération à intervalles réguliers de statistiques, de bilans, etc.) ou en une procédure de suivi au moyen du remplissage d'un tableau de bord qui permet de surveiller l'avancement de l'action et d'intervenir pour rectifier et corriger le déroulement de l'action à chaque fois où l'on repère des anomalies sur le tableau de bord.

3.2. Les approches de l'évaluation comme outil de pilotage (de gestion interne)

Dans cette perspective, l'évaluation des bibliothèques est associée à la prise de décision. Cette conception est inspirée du secteur privé où évaluation rime avec comptage, contrôle et intuition. Les approches s'inscrivant dans cette perspective accordent une place de première importance aux techniques quantitatives. Les statistiques constituent l'outil principal de ces approches. Elles se déclinent en tableaux de bord, en bilans comptables, etc.

¹¹² - Observatoire des politiques culturelles & Département des études et de la prospective (Ministère de la culture). - L'évaluation au service des politiques culturelles locales : éléments pour la réflexion et l'action, la Documentation française, Paris, 1994, p. 24

3.2.1. L'approche normative orientée gestion

Cette approche se réclame de la démarche systémique. La bibliothèque est abordée comme un système composé d'éléments interdépendants. Le but poursuivi dans cette optique est la collecte d'informations exploitables directement pour la prise de décisions relatives à la gestion de la bibliothèque. Le principe est de rassembler des informations relatant le fonctionnement des différents services de la bibliothèque et se prêtant à une lisibilité immédiate qui permet un diagnostic des forces et des faiblesses du fonctionnement. La présentation des informations se fait d'une manière qui suggère, dès la première visualisation, les solutions à prendre pour un recadrage de l'activité.

Un autre point essentiel dans cette approche est l'intégration, par la bibliothèque, d'une démarche comparative en identifiant une autre institution dont elle prendra les services pour référence d'excellence. La bibliothèque déterminera par voie de comparaison les changements nécessaires pour ramener ses services au niveau de ceux de l'institution jugée excellente.

« Une approche de ce type, qui gagne la faveur lors d'évaluations de bibliothèques est l'utilisation d'indicateurs de bord (tableaux de bord) pour guider les décisions de gestion. »¹¹³

Voyer (1994) définit le tableau de bord comme un outil d'aide à la décision qui « sélectionne, agence et présente l'information (les indicateurs) de façon ciblée et sommaire. Le tableau de bord met en évidence les résultats significatifs, les indicateurs essentiels, les écarts et les tendances. »¹¹⁴

3.2.2. L'approche orientée expert

Cette approche s'appuie sur une critique de l'approche normative pour prôner l'application directe de l'expertise professionnelle dans l'évaluation des bibliothèques. Les adeptes de cette approche considèrent que s'il est vrai que les normes sont utiles, particulièrement pour des bibliothèques nouvellement créées en les incitant à respecter un certain niveau de services, d'équipement et de ressources matérielles et humaines, elles peuvent se retourner contre les bibliothèques qui ont atteint le minimum exigé par ces mêmes normes. Les bibliothèques particulièrement performantes ont raison de redouter que ces normes soient utilisées comme

¹¹³ - LYNCH, Beverly P., *Op. Cit.*

¹¹⁴ - Cité par : MEUNIER, Pierre. - « Des indicateurs universels de performance des bibliothèques », in : *Documentation et bibliothèques*, juillet-août-septembre 1997, pp. 125-135

argument pour réduire leurs ressources dans la mesure où elles dépassent justement les standards. La norme ne doit pas occulter les différences entre bibliothèques qui n'agissent pas dans les mêmes contextes sociaux, juridiques, culturels, institutionnels, etc. De plus, certains aspects relatifs au facteur humain s'adaptent mal aux démarches normatives et ne s'adonnent à aucune forme de mesure de par leur nature subjective, imprévisible et instable : frustration, déception, confiance, amabilité, etc. A ce niveau, les méthodes de collecte de données reposant sur l'observation sont peu fiables parce que sujettes à de nombreuses distorsions (enregistrement sélectif de données d'observation, manquement à la neutralité par l'imputation de motivations aux comportements observés, etc.) C'est alors que l'intuition des professionnels, faisant recours à leur expérience et connaissance empirique du terrain, intervient pour combler ce manque.

« Ces aspects sont estimés par recoupement : avis des lecteurs, bruits de couloirs, bavardages au détour d'un rayonnage informations extérieures, l'oreille en coin.. »¹¹⁵

« Il y a eu un fort mouvement vers la bibliothèque "individuelle" qui détermine ses propres objectifs et décide de quelles ressources elle a besoin pour les atteindre. C'est à dire que l'approche orientée vers l'objectif en évaluation est devenue la méthode favorite d'évaluation au détriment de l'approche experte. »¹¹⁶

3.2.3. L'approche orientée objectifs

Cette approche cherche à croiser les objectifs de la bibliothèque avec les résultats atteints dans la réalisation de ces objectifs. « *L'évaluateur rassemble les preuves des résultats de programmes et compare la performance réelle aux objectifs annoncés du programme.* »¹¹⁷

L'application de cette approche suppose que la bibliothèque ait fixé des objectifs opérationnels qui traduisent son avancement dans la réalisation concrète de ses objectifs stratégiques selon des étapes bien définies.

On constate que les bibliothèques ont rarement des objectifs opérationnels et qu'elles se contentent le plus souvent d'objectifs stratégiques formulés en termes assez vagues se rapprochant des missions. Cela ne favorise pas l'application d'une telle approche d'évaluation

¹¹⁵ - Intelignes, n° 19, déc. 1990

¹¹⁶ - LYNCH, Beverly P., *Op. Cit.*

¹¹⁷ - *Idem*

dans les bibliothèques. Toutefois, on rencontre des évaluations qui cherchent à mesurer à quel degré une bibliothèque se serait-elle approchée d'une norme d'excellence reconnue par la communauté professionnelle et que cette bibliothèque s'est fixée comme indicateur de performance. Beverly P. Lynch (1998) trouve que les normes ont ouvert la porte à la détermination de missions et d'objectifs, ce qui a permis à la mesure des performances de commencer à se construire. Mais il trouve que ces mesures n'ont pas beaucoup aidé les bibliothèques à déterminer les types de ressources dont elles ont besoin. Lorsqu'elle est focalisée sur les objectifs stratégiques, cette approche revêt un caractère plutôt politique et procède dans son application d'une démarche sociologique qui s'intéresse à la satisfaction des usagers. Considérée sous cet angle, cette approche viserait beaucoup plus un objectif de légitimation externe que de pilotage interne.

3.3. Les approches de l'évaluation comme outil de légitimation

Orienter l'évaluation premièrement vers une finalité de pilotage est une tendance observée chez les chercheurs plutôt que les professionnels [GAZAGNES, 1993]. La préoccupation principale de ces derniers derrière leurs pratiques d'évaluation est la légitimation auprès de leur environnement.

Les deux éléments des tutelles et des usagers agissent particulièrement dans le sens de l'orientation de l'évaluation vers une finalité externe de légitimation

3.3.1. L'approche bureaucratique : le poids des tutelles

Elle consiste en un contrôle effectué par la tutelle (administrative et/ou politique) en se référant à des outils qu'elle définit elle-même et qu'elle impose aux bibliothèques. Ces outils sont souvent focalisés sur les statistiques et cherchent à travers les recoupements qu'ils opèrent à mesurer l'efficacité de la bibliothèque.

La tutelle joue en effet de deux manières différentes. D'un côté, certains professionnels centrent volontiers leurs démarches sur le critère d'évaluation de la tutelle (l'efficacité) en orientant l'évaluation vers les aspects qui peuvent les aider dans les négociations avec les tutelles en matières de budget, de recrutement, d'affectation des ressources, etc. Ainsi, ils accentuent l'aspect quantitatif de l'évaluation et mettent en avant les chiffres qu'ils jugent plus parlants que d'autres. De l'autre côté, c'est la tutelle qui demande des comptes à rendre aux bibliothèques qui lui sont rattachées, pour des objectifs de contrôle et de suivi.

Dans les deux cas, les décideurs, auxquels sont destinées les données recueillies et analysées, ne veulent pas avoir beaucoup de détails. Ils demandent des données directement exploitables (statistiques, graphiques, etc.) Force est de reconnaître que c'est la tutelle qui décide directement ou indirectement des données à collecter, de leur utilisation et de la manière de les présenter. L'évaluation est un vrai enjeu de pouvoir étant donné que les décideurs et les professionnels n'ont pas les mêmes référents, ni ne sont confrontés aux mêmes impératifs. Si l'intérêt des premiers est focalisé sur le bon usage des ressources allouées, donc sur l'efficacité, le souci des seconds se place du côté de l'efficacités. En se pliant à la logique des décideurs, les professionnels sacrifient la leur. Les conséquences peuvent être très dommageables pour les bibliothèques qui risquent de perdre ainsi la maîtrise du fonctionnement et du devenir de leurs établissements.

3.3.2. L'approche participative

Dans cette approche, la bibliothèque est abordée en tant que construction sociale faisant intervenir plusieurs acteurs, notamment la tutelle et les usagers. Par conséquent, son évaluation doit être à son tour abordée en tant que construction sociale n'excluant aucun de ces acteurs. La participation des acteurs n'est pas forcément directe. Si les tutelles et les professionnels peuvent intervenir directement dans la démarche d'évaluation (définition des objectifs et missions, élaboration des grilles d'évaluation et choix des indicateurs, etc.), les usagers, quant à eux, interviennent indirectement à travers la participation aux enquêtes de satisfaction et aux sondages d'opinion.

« Dans ce type d'approche [...], l'évaluateur travaille avec les participants et les décideurs. Cette approche guide les activités actuelles de recherche dans l'évaluation des projets de bibliothèques numériques. »¹¹⁸

La mise en avant de l'utilisateur a été rendue possible grâce à l'émergence en force du modèle de service de la bibliothèque, rendue à son tour possible grâce aux percées des démarches sociologiques et marketing dans la gestion des bibliothèques. Les pratiques et normes d'évaluation adoptées aujourd'hui dans les bibliothèques, notamment la norme ISO 11620 sur les indicateurs de performance, en sont une traduction.

L'approche participative présente l'avantage de pouvoir servir les deux finalités de pilotage interne et de légitimation externe en même temps. Car s'il est vrai que la prise en compte du

point de vue des décideurs et des usagers crée chez eux un sentiment d'appartenance à la bibliothèque de façon à ce qu'ils se sentent responsables de ses succès comme de ses échecs, il n'en est pas moins vrai que le point de vue des acteurs est très utile pour le bibliothécaire dans la mise en place d'une gestion réaliste et pragmatique de sa bibliothèque.

« Les évaluations précises des bibliothèques et de leurs services ne peuvent être la base unique de la prise de décision. Dans beaucoup de cas, la politique est impliquée, et des éléments hautement subjectifs entrent en ligne de compte. »¹¹⁹

Conclusion

La pratique de l'évaluation en bibliothèques s'est généralisée en parallèle avec l'évolution des contextes économique, politique et technique de ces organisations. Néanmoins, la situation reste marquée par un paradoxe qui oppose les règles et principes d'une évaluation efficace à la tendance dominante chez les professionnels quant aux approches et finalités de l'évaluation. D'un côté, pour être efficace, l'évaluation doit cibler un ou plusieurs aspects précis de l'activité (les collections, l'ergonomie des équipements, la satisfaction des usagers, etc.) ; autrement dit, elle doit toujours se poser la question préalable : que veut-on évaluer exactement ? De l'autre côté, le souci de légitimation pousse les bibliothèques vers des approches maximalistes et globalisantes d'évaluation et dont les résultats sont peu pertinents pour pouvoir être exploités utilement dans le pilotage de la bibliothèque. [A. MAYERE & F. MUET, 1998] Ainsi, tant que l'esprit du professionnel/évaluateur reste tourné en premier vers une finalité de légitimation, l'évaluation restera toujours menacée de dérives quantitativistes et maximalistes.

La variable réseau peut-elle, sinon inverser, du moins rééquilibrer la tendance en poussant la bibliothèque, dans sa démarche d'évaluation, à s'interroger sur l'impact du réseau sur elle-même et non pas, comme cela a été le cas dans la logique de légitimation, de s'interroger sur son impact à elle sur l'environnement ? Ainsi, le point de départ ne sera plus une interrogation sur le bien fondé de la bibliothèque, mais plutôt une interrogation sur le bien fondé du réseau par rapport à une bibliothèque dont la raison d'être n'est plus en cause.

¹¹⁸ - LYNCH, Beverly P., *Op. Cit.*

¹¹⁹ - *Idem*

Chapitre 5 : L'évaluation économique des réseaux de bibliothèques

1. Introduction : Evaluer le réseau pour maîtriser le changement organisationnel

Le passage d'une bibliothèque de l'autarcie au réseau représente un changement organisationnel qui peut être lourd de conséquences économiques. L'importance des enjeux du réseau varie d'une bibliothèque à une autre en fonction de l'importance de la coopération engagée au sein du réseau. A titre indicatif, nous signalons quelques exemples des changements organisationnels générés par ce passage de l'autarcie au réseau.

- Le réseau peut modifier la cartographie des postes de travail au sein d'une bibliothèque (l'articulation des activités et des tâches). Le mouvement de centralisation/décentralisation de certaines tâches de travail oblige à reconsidérer cette cartographie. Certains postes de travail disparaissent ou fusionnent : par exemple, le catalogage peut disparaître ou fusionner avec l'indexation au sein d'un même poste appelé traitement. D'autres postes émergent ou éclatent en plusieurs : par exemple, la création d'un poste "veille informationnelle" qui aurait été dans la situation d'autarcie une simple tâche du poste "développement des ressources documentaires".
- Le réseau peut entraîner un redéploiement des ressources matérielles préexistantes (mobilier, espaces, ordinateurs et autres équipements technologiques).
- En fonction de l'importance de la coopération engagée, le réseau peut se traduire par la création d'une structure transversale de coordination nécessitant des ressources humaines et matérielles communes. La question de qui apporte quoi et dans quelles proportions devient alors inévitable pour toute bibliothèque concernée par le réseau.

Sur le plan économique, Véronique Malleret (1995) distingue entre trois catégories d'effets de réseau en fonction des critères qui permettent de les établir : critères financiers, critères quantitatifs non financiers et critères qualitatifs.

Les deux premiers types de critères ont en commun l'aspect quantitatif. Ils sont à l'origine de la plupart des approches économiques de l'évaluation, qu'il s'agisse de micro ou de macro-évaluation. Quant aux critères qualitatifs, ils ont toujours représenté un défi pour une analyse des effets économiques **réels** du réseau qui sont différents des effets tangibles. L'économétrie se révèle incapable de faire face à ce problème. D'où, les tentatives d'ouverture sur la sociologie des organisations, l'analyse psychologique et cognitive, etc.

Certes la macro-évaluation permet, en se limitant aux bilans et chiffres globaux, de surmonter le problème du coût réel posé à la micro-évaluation. Mais, c'est en même temps la globalité de ses résultats qui est son point faible, parce qu'elle ne permet pas une analyse fine.

Nous allons identifier trois approches de la micro-évaluation (analyse comptable, analyse coûts-avantages et analyse coûts-efficacité) et trois autres que l'on peut ranger sous la macro-évaluation (évaluation par le coût global, études d'impact et démarche qualité). Nous verrons que ces approches n'ont pas réussi à proposer des solutions pour surmonter les écueils dressés par les critères qualitatifs. Cependant, la théorie des coûts de transaction semble marquer une avancée décisive dans le sens de la prise en compte de ces critères dans l'évaluation économique. Mais avant d'analyser les forces et faiblesses de ces différentes approches dans l'analyse des effets économiques caractéristiques du réseau, essayons d'abord d'identifier ces effets.

1.1. Les effets du réseau

La nature du réseau, en ce qu'il est machine relationnelle associant des composantes de natures aussi diverses qu'hétérogènes (matière physique pour l'infrastructure, textes juridiques pour les contrats et les conventions, facteurs sociologiques, culturels et psychologiques pour l'infoculture), fait qu'il induit des effets économiques débordant le strict cadre financier. Beaucoup de ces effets se prêtent à la quantification par d'autres moyens que la monnaie. Les économistes regroupent ces effets sous l'expression d'externalités de réseau.

1.1.1. Les externalités de réseau

Les externalités désignent le phénomène selon lequel le choix fait par un agent économique a des effets sur un autre agent économique incapable d'influencer ce choix. Les externalités peuvent être positives ou négatives. L'exemple type des externalités négatives est la pollution due aux usines.

« Les externalités désignent les actions économiques qui se produisent sans contrepartie monétaire. [...] Les externalités peuvent être positives ou négatives. La pollution est l'exemple classique d'une externalité négative [...] Heureusement, les externalités de réseaux sont en général positives : l'arrivée d'un nouvel utilisateur augmente la valeur du réseau pour tous les utilisateurs et non l'inverse. »¹²⁰

Les réseaux sont un terrain particulièrement favorable à l'apparition d'externalités. L'accent y est souvent mis sur les externalités positives à l'intérieur desquelles on distingue deux catégories :

1.1.1.1. Les externalités de la demande

Appelées aussi *effets de club*, elles désignent le phénomène selon lequel la satisfaction de l'utilisateur augmente avec le nombre des consommateurs du même bien ou service que lui ou d'un bien compatible.[PERROT, 1996]

La valeur du produit (ou du service) est, dans ce cas, proportionnelle au nombre des utilisateurs de ce produit ou de ce service. [SHAPIRO & VARIAN, 1999] L'idée de base des externalités liées à la demande est qu'il est plus avantageux pour un utilisateur d'appartenir à un vaste réseau qu'à un petit réseau. Les opportunités de connexion y sont plus grandes.

1.1.1.2. Les externalités de l'offre

Dans ce cas, la satisfaction de l'utilisateur n'est pas proportionnelle au nombre de consommateurs du même produit, mais plutôt au nombre des producteurs ou prestataires du même service. Ainsi, la multiplicité des choix permet au consommateur de déterminer son attitude en fonction de certains critères de satisfaction qu'il se définit lui-même (rapport qualité/prix, rapport coût/avantage, simple critère du moins disant, primauté de la qualité, etc.) [PERROT, 1996]

1.1.1.3. Les effets boule de neige

Ce troisième type d'effets de réseau découle de l'interaction des deux premiers. L'augmentation du nombre de consommateurs d'un bien ou d'un service entraîne une augmentation du nombre de prestataires qui entraîne à son tour une augmentation de la satisfaction. [Perrot, 1996]

¹²⁰ - SHAPIRO, Carl & VARIAN, Hal R. – Economie de l'information : guide stratégique de l'économie

Cependant de fortes externalités de la demande ne sont pas toujours génératrices d'externalités de l'offre et peuvent même être à l'origine de la disparition de certains prestataires. Car dans certains cas, des usagers rejoignent un grand réseau en quittant un petit réseau qui les a déçus par ses prestations, ou du moins, parce qu'ils attendent de meilleurs services auprès du grand réseau qui les a séduits par l'importance de ses usagers. Dans ce cas, les stratégies de niches, suivies par les petits réseaux ou par les organisations qui préfèrent rester à l'écart de tout réseau, peuvent se révéler mortelles pour ces acteurs. [Shapiro & Varian, 1999] Nombreux sont les exemples qui, dans le monde des bibliothèques, sont particulièrement édifiants quant à l'importance des externalités de réseau. Nous en citerons deux.

Le premier est relatif au réseau OCLC dont l'évolution et la stratégie illustrent bien l'importance des externalités de réseau. Ce réseau, créé au départ avec des ambitions régionales limitées aux 54 BU de l'Etat de l'Ohio aux USA, est devenu, au bout de dix ans, le premier acteur sur le marché mondial, grâce notamment aux externalités de la demande. Sa clientèle a suivi une courbe ascendante telle que des réseaux nationaux, bénéficiant pourtant de l'aide financière de l'Etat, n'ont pu faire face à sa conquête fulgurante de leurs usagers.¹²¹ En France par exemple, il est le premier fournisseur de BU en notices bibliographiques avant des réseaux comme SIBIL ou BN-Opale, etc.

Le deuxième exemple concerne les nouvelles perspectives offertes par la virtualisation de l'information et des réseaux. Jusqu'à un passé récent, beaucoup de bibliothèques ont joué sur la proximité des services qu'elles proposent pour continuer à pratiquer des stratégies de niches sans s'exposer au risque de perdre leur public. Mais à l'ère des réseaux électroniques, on voit mal comment ces mêmes bibliothèques pourraient continuer dans cette stratégie de niches sans risquer de perdre leurs usagers naturellement alléchés par une information plus fraîche, plus abondante et plus accessible et qu'ils voient venir jusqu'à chez eux.

C'est ainsi qu'on associe aux externalités de réseau un autre type d'effets, celui du *feed-back*.

des réseaux, Paris, De Boeck Université, 1999, p. 165
¹²¹ - OCLC a démarré avec 54 bibliothèques universitaires à Ohio. Il regroupe à la fin des années 90 25000 bibliothèques réparties sur 63 pays à travers les cinq continents. Pour plus d'informations sur ce sujet voir : ODEH, Souad. - Online Computer Library Centre : OCLC, entre coopération et commerce, mémoire de DEA, ENSSIB, 1998, 118 p.

1.1.2. L'effet *feed-back*

Le *feed-back* est l'effet qui consiste à fortifier les forts et à affaiblir les faibles. Il y a deux catégories de *feed-back* selon qu'il est lié à la demande ou à l'offre, et à l'intérieur de chaque catégorie on distingue deux sortes de *feed-back* : le *feed-back* positif et le *feed-back* négatif. [SHAPIRO & VARIAN, 1999]

Le principe du *feed-back* positif est que le succès appelle le succès et l'échec appelle l'échec.

« Lorsqu'une technologie a le vent en poupe, comme c'est le cas d'Internet actuellement, l'effet *feed-back* accélère la croissance [...] On assiste à un *cercle vertueux*. [...] Lorsque le public craint qu'un produit ne soit en perte de vitesse, il accélère sa chute. Autrement dit, le *cercle vertueux* de la croissance peut se transformer en un *cercle vicieux*. »¹²²

Mais le *feed-back* positif lié à l'offre arrive à un stade où il atteint des limites au-delà desquelles il se transforme en *feed-back* négatif. C'est notamment lorsque le réseau, accumulant les succès, atteint une taille importante qui rend sa gestion coûteuse, lourde et complexe. C'est alors que le réseau éprouve des difficultés par comparaison aux petits réseaux ayant survécu à sa période faste. La petite taille de ces réseaux leur permet de plus grandes souplesse de gestion et agilité d'action. [SHAPIRO & VARIAN, 1999]

Le *feed-back* négatif correspond donc à la situation où la force engendre la faiblesse et la faiblesse engendre la force.¹²³

Signalons enfin que les externalités de réseau, lorsqu'elles sont importantes, deviennent pour les membres qui en bénéficient un facteur de verrouillage.

« Les produits qui bénéficient d'externalités de réseau ont souvent des coûts de changement élevés. »¹²⁴

¹²² - SHAPIRO, Carl & VARIAN, Hal R., *Op. Cit.*, p. 158

¹²³ - Voir à cet égard l'analyse approfondie développée par Shapiro et Varian (1999). Toutefois, il faut se garder d'une transposition systématique de ces analyses, conçues à l'origine pour les réseaux marchands dont l'enjeu principal est l'avantage concurrentiel, sur les réseaux de bibliothèques (organisations publiques à but non lucratif) dont les enjeux et les objectifs sont différents. Shapiro et Varian remarquent par exemple que « *l'élément nouveau dans l'économie de l'information est que le *feed-back* positif est lié à la demande.* » (p. 161) pour déduire que « *Contrairement aux économies d'échelle liées à l'offre, les économies d'échelle liées à la demande ne disparaissent pas lorsque la taille du marché est très importante : elles ne font qu'augmenter.* » (p. 161) Ce raisonnement n'est pas applicable aux réseaux de bibliothèques où l'on ne peut pas dire que l'augmentation de la demande (entendre des utilisateurs) se traduit par des économies d'échelle.

¹²⁴ - SHAPIRO, Carl & VARIAN, Hal R., *Op. Cit.*, p. 49

2. La micro-évaluation des effets du réseau

2.1. L'analyse comptable

L'analyse comptable ne reconnaît que les effets dits incorporables. Selon cette approche, est incorporable tout effet qui se prête à la mesure monétaire.

2.1.1. Le coût, notion clef de l'évaluation comptable

Qui dit comptabilité, dit monnaie. Celle-ci sert à mesurer aussi bien les coûts que les avantages. L'avantage, en ce qu'il est une économie sur les coûts (dépenses prévues mais non engagées), est assimilable à un coût négatif. C'est pourquoi, nous nous contenterons de la présentation de la notion de coût, considérant que tout ce que nous en dirons s'applique aux avantages.

Le coût se définit comme une somme de charges. [MOULIN, 1995] Le fait que le coût soit le plus souvent exprimé en monnaie amène à le confondre avec le prix. Le prix de revient par exemple n'existe pas ; il désigne en fait un coût.

Selon Emmanuel Moulin, trois caractéristiques sont retenues par le Plan comptable général français pour définir les coûts : le champ d'application, le contenu et le moment de calcul du coût. Nous nous intéresserons aux deux premières.

Le champ d'application permet de définir de quoi va-t-on calculer le coût ? La comptabilité analytique propose plusieurs découpages possibles : coût par services, par missions, par fonctions, par activités, par prestations, par tâches, par personnes, par étapes de production, par usagers, par outils, etc.

Le contenu du coût ne concerne que les coûts calculables. Ceux-ci sont construits à partir des croisements des différentes catégories de frais (appelés aussi charges) dont ci-après la présentation :

- Les frais directs : « ne se rattachent qu'à un seul poste de coût (une prestation, un produit, une fonction, un client ...) [...] Exemple : l'achat d'un quotidien servant directement à élaborer une revue de presse (et rien d'autre) »¹²⁵

- Les frais indirects : « frais communs aux produits d'un même service, ou même à tous les services de l'entreprise [...] Les fournitures sont par exemple une charge indirecte. »¹²⁶

¹²⁵ - MOULIN, Emmanuel. - Les coûts en documentation, ADBS-édition, Paris, 1995, p. 28

Le problème se pose quand on cherche à répartir les frais indirects sur les différents postes de coûts. Pour cela, il faut définir des clefs de ventilation : exemple ventilation de la masse salariale sur les produits ou les activités, ventilation des achats sur les services, les produits, les usagers, les personnels, etc., refacturations internes (dans le cas d'une bibliothèque ou d'un centre d'information intégrés dans un établissement ou d'une entreprise.), les amortissements, etc. Ensuite, il faut valoriser les clefs retenues à la base de proratas.

La règle est de toujours partir d'une étude de l'existant, car il n'y a pas de clefs prédéfinies servant de modèles. Mais ceci n'empêche pas de distinguer deux types de ventilation : la ventilation selon des proratas fixes avant tout calcul de coûts (*ex ante*) ce qui correspond aux clefs dites sensibles, la ventilation selon des proratas liés aux coûts calculés (*ex post*) ce qui correspond aux clefs dites insensibles, c.-à-d. qui ne modifient pas l'ordre de grandeur des coûts constatés avant la prise en compte des frais indirects objet de la ventilation.¹²⁷ Pour la ventilation insensible d'une charge sur différents postes de coûts, la part du poste A dans la ventilation de cette charge devrait être égale à :

Montant total de la charge à ventiler	×	Coût du poste A avant ventilation	=
		Somme des coûts de tous les postes avant ventilation	
Montant total de la charge à ventiler	×	Coût du poste A après ventilation	
		Somme des coûts de tous les postes après ventilation	

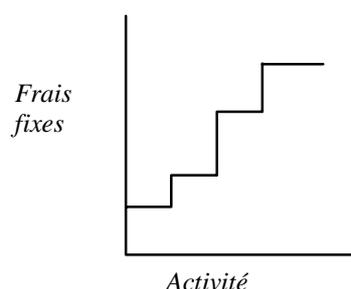
- Les frais fixes : sont ceux qui ne varient pas proportionnellement à l'activité. Le loyer des locaux occupés est un bon exemple de frais fixes. « *En général, les frais fixes augmentent par paliers : il arrive toujours un sommet où le niveau d'activité ne peut plus s'élever sans provoquer une augmentation des ces charges réputées fixes (embauches supplémentaires, investissements... »*¹²⁸

¹²⁶ - *Idem*

¹²⁷ - *Idem*, pp. 99-122

¹²⁸ - *Idem*

- Les frais variables : « progressent proportionnellement à l'activité. Les photocopies sont des frais typiquement variables. »¹²⁹



Le découpage frais directs / frais indirects permet une approche statique des coûts. Par contre, l'éclatement de chacune de ces composantes en frais fixes et frais variables introduit une dimension dynamique dans l'étude des coûts.

Exemple illustrant le champ d'application, le contenu et les niveaux du coût : le coût d'une recherche documentaire

Niveau 1 : approche statique des coûts ⇒	FRAIS DIRECTS	FRAIS INDIRECTS
Niveau 2 : approche dynamique des coûts ⇒	Frais directs fixes (exemple : logiciel de recherche documentaire)	Frais indirects fixes (exemple : loyer du local)
	Frais directs variables (exemple : connexion aux bases de données)	Frais indirects variables (exemple : fournitures de bureau)

Le champ d'application dans cet exemple est une prestation composée de plusieurs tâches. Chaque tâche induit des frais (directs et indirects) ce qui donne le contenu du coût. Les charges citées dans le tableau précédent ne sont que des exemples fournis à titre indicatif. Seule une situation réelle permet de répertorier toutes les charges entrant dans la composition d'un coût.

Dans une bibliothèque fonctionnant en autarcie et en choisissant comme champ d'application les fonctions remplies par cette bibliothèque, Josée-Marie Griffiths et Donald W. King (1997) ont établi une grille composée de trois groupes de fonctions. Au cas où l'on voudrait affiner le calcul des coûts, il faudrait décomposer chacune de ces fonctions en tâches correspondantes. Le champ d'application devient alors coûts par tâches :

¹²⁹ - *Idem*, p.30

« • Fonctions liées aux utilisateurs, fournissant les services et produits destinés aux utilisateurs de la bibliothèque, qui comprennent :

- l'accès aux collections (internes et externes), consultation et recherche ;

- la recherche automatisée ;

- la formation des utilisateurs.

• Fonctions opérationnelles, nécessaires pour assurer les services aux utilisateurs, qui comprennent :

- le développement et la gestion des collections ;

- les acquisitions ;

- la réception des documents et le traitement du courrier ;

- le catalogage et l'indexation ;

- la maintenance des catalogues ;

- le traitement physique ;

- le traitement des factures ;

- les fonctions opérationnelles diverses.

• Fonctions auxiliaires, nécessaires à l'administration et à la gestion des fonctions liées à l'utilisateur et opérationnelles. »¹³⁰

Les auteurs justifient la répartition des fonctions en ces trois catégories par le fait qu'elles n'obéissent pas aux mêmes méthodes de calcul et d'évaluation. Remarquons au passage que la première catégorie des fonctions concerne la base avant de l'activité/service de la bibliothèque, alors que les deux autres relèvent plutôt de la base arrière.

Quel que soit le champ d'application, le coût est toujours composé de plusieurs charges différentes (le contenu du coût) dont seule une situation réelle permet d'en rendre compte exhaustivement.

S'intéresser au coût du réseau revient à assimiler ce dernier à un champ d'application. Mais, à partir du moment où l'on commence à s'intéresser au contenu de ce coût, on passe du niveau macro au niveau micro. Les deux niveaux de calcul sont complémentaires, voire même indissociables l'un de l'autre. Car, si l'on veut faire parler les chiffres, il faut aller au delà de leur niveau global. C'est ainsi que le coût indirect du réseau obtenu en soustrayant son coût direct de son coût total doit être ventilé sur les différentes composantes du champ d'application. Les trois composantes du réseau en tant que machine relationnelle, à savoir l'infrastructure, l'infostructure et l'infoculture peuvent alors être considérées comme des clefs de ventilation. Pour affiner l'analyse encore plus, on ventilerait le coût de chacune de ces trois composantes sur ses éléments spécifiques (exemple le coût de l'infrastructure sera ventilé sur les machines, le câblage et la connexion, les logiciels, etc.)

D'autres clefs de ventilation des frais indirects du réseau sont bien sûr envisageables. L'essentiel c'est de toujours partir d'une analyse de l'existant, donc d'une situation réelle.

L'analyse de l'existant se fixera pour objectif de repérer les transformations apportées par le réseau sur les activités et les tâches habituelles de la bibliothèque (nouvelles tâches, tâches disparues, tâches fédérées, tâches éclatées, etc.) Emmanuel Moulin (1995) préconise cinq étapes pour l'analyse de l'existant qui débouchent sur la construction d'une matrice de calcul des coûts :

étape 1 : Identification des activités de l'organisation.

étape 2 : Identification des outils développés ou utilisés par l'organisation pour exercer ses (ces) activités, et mise en correspondance avec l'étape précédente.

étape 3 : Identification des prestations fournies par l'organisation et mise en correspondance avec les étapes précédentes.

étape 4 : Identification des tâches effectuées et mise en correspondance avec les étapes précédentes.

étape 5 : Présentation des résultats dans un tableau.

¹³⁰ - GRIFFITHS, Josée-Marie & KING, Donald W., « Mesures de la valeur des services d'information », in : *Economie et bibliothèques*, Editions du cercle de la librairie, ouvrage collectif, Paris, 1997, pp. 159-173

2.1.2. Quelques exemples de coûts de réseau incorporables

On peut tenir le même raisonnement économique pour la constitution d'une collection partagée que pour un réseau d'échange (prêt entre bibliothèques) [SALAÜN, 1997]. Dans les deux cas, on a à faire à une collection en réseau (ou à un réseau de collections). J-M. Salaün identifie quatre catégories de coûts directs, induits par les réseaux de partage documentaire, facilement repérables dans une bibliothèque :

- Le premier porte sur le coût d'augmentation de la collection. Une bibliothèque peut déterminer le nombre de documents qu'elle a acquis, traités et conservés en liaison directe avec la coopération. Un coût positif correspondrait aux documents que la bibliothèque n'aurait pas acquis sans la coopération parce qu'ils ne rentrent pas dans sa mission originelle. Cela signifie que la bibliothèque est investie, « à cause » de la coopération, de missions supplémentaires à sa mission première. Ces missions induisent des dépenses supplémentaires et donc une surcharge financière. Un coût négatif (un bénéfice) signifie que la collection augmente et s'ouvre sur de nouveaux secteurs pour lesquels, sans la coopération, la bibliothèque n'aurait pas investi de l'argent, parce qu'ils ne relèvent pas de sa mission première. Un coût nul signifie que « *la coopération ne porte que sur les fonds acquis dans le cadre de la mission première de la bibliothèque.* »¹³¹ Autrement dit, la coopération ne change en rien la politique documentaire de la bibliothèque. Les coûts d'augmentation de la collection sont les mêmes avec ou sans la coopération.
- Le deuxième poste de coût est lié à la normalisation. Pour partager les collections, il faut harmoniser les normes et outils de traitement et de signalement (normes de catalogage et d'indexation, architectures des catalogues, interfaces, etc.)
- Le troisième poste de coût tient aux frais d'envoi et de réception des documents échangés (personnel affecté à ces tâches, infrastructure de transport : poste, télécoms, et autres réseaux, etc.)
- Le quatrième poste de coût regroupe les frais de gestion courante (petits frais non facturés à l'utilisateur, voyages, frais de dossiers, bilans, etc.) A l'arrivée, ces détails représentent une charge considérable en temps et énergie dépensés.

¹³¹ - SALAÜN, Jean-Michel, 1997, *Op. Cit.*

2.1.3. Les avantages incorporables

Le propre de tout réseau étant le partage du travail, ce mode de fonctionnement est censé générer des économies et des rendements d'échelle au niveau des frais de gestion et de la production du service.

2.1.3.1. Les économies d'échelle

Les économies d'échelle désignent toute baisse du coût unitaire suite à une augmentation des quantités produites. Chaque unité produite viendra accroître la valeur du dénominateur sur lequel on divisera les coûts fixes. Dans le cas des bibliothèques, (organisations de service), les coûts fixes se situent aux niveaux de la masse salariale, des équipements technologiques (ordinateurs et logiciels), des bâtiments, etc. Toutefois, il convient de signaler qu'au-delà d'un seuil critique d'augmentation des quantités produites, les coûts fixes ne pourront plus garder leur stabilité et tendront à augmenter. On ne pourra pas, par exemple, multiplier à l'infini la consultation sur place dans une bibliothèque, sans être obligé, à un moment donné, de recruter de nouveaux agents ou d'augmenter le nombre de places dans les salles de lecture.

2.1.3.2. Les rendements d'échelle (ou les gains de productivité ?)

Il s'agit d'un autre phénomène économique qui, bien que très proche des économies d'échelle, ne doit pas être confondu à celles-ci. A première vue, il n'est pas infondé de penser que le réseau permet d'augmenter la production. Toute la question est de savoir dans quelles proportions, et à quels coûts ? Jean-Yves Capul et Olivier Garnier (1993) précisent que les rendements d'échelle établissent un lien entre l'augmentation de la production et l'accroissement de tous les facteurs de production. On ne peut pas parler de rendements d'échelle dans le cas où un doublement de la quantité de facteurs permet de doubler proportionnellement le volume de la production. Autrement dit, pour qu'il y ait rendement d'échelle, le tout doit être supérieur à la somme des parties ; ce qui n'est pas toujours le cas. Parfois même, le tout peut se révéler inférieur à la somme des parties, ce qui signifie que le réseau se traduit par une déperdition d'énergie et un désordre dommageable à la productivité antérieure de chaque membre.

Du reste, les rendements d'échelle s'accompagnent d'économies d'échelle puisque, comme le remarquent ces mêmes auteurs, « *les coûts unitaires diminuent avec l'accroissement des quantités produites.* »

2.2. L'analyse coûts-avantages *

2.2.1. Le principe et la démarche

L'analyse coûts-avantages est une méthode d'évaluation *ex-ante* pratiquée dans le domaine de la décision publique dans le but d'éclairer les décideurs en matière de choix budgétaires. Cette approche est utilisée pour les arbitrages entre deux ou plusieurs projets à entreprendre en s'appuyant sur le concept de **surplus**.

« Pour chaque consommateur, le surplus est le gain issu de la différence entre ce qu'il est prêt à payer pour acquérir une quantité de biens et ce qu'il va payer dans la réalité. Lorsqu'un spectateur est prêt à payer 100 F pour un spectacle et que celui-ci lui est offert à 80 F, il bénéficie d'un gain de 20 F qui lui permet d'acheter d'autres biens. »¹³²

L'analyse coûts-avantages applique donc le calcul micro-économique au moyen de la monétarisation systématique des effets. Dans un premier temps, on rassemble tous les éléments qu'ils soient financiers ou non. Dans un deuxième temps, on procède à une simulation monétaire dans le but d'homogénéiser les effets. Enfin, on établit le solde net des avantages dits aussi bénéfiques par la confrontation des effets positifs aux effets négatifs.

« On cherche donc d'abord à identifier, à partir d'une situation donnée, les variations d'utilité qui bénéficieront ou qui nuiront aux différents agents économiques pris individuellement, afin de repérer quelle modification est préférable à telle autre. On cherche ensuite à agréger les surplus de tous les agents afin de déterminer les conséquences pour la collectivité d'un projet donné. »¹³³

2.2.2. Exemple de monétarisation : le temps c'est de l'argent

Une tâche ne pouvant se réaliser en dehors du temps, celui-ci est donc le vecteur qui supporte le cheminement de la tâche du début à la fin. Ainsi, il est pour les économistes et les comptables un poste de coût très utile dans leurs analyses et études. On parle du coût d'une heure de travail, du coût des congés maladies, du coût d'une journée de grève, etc. Certaines prestations en bibliothèques, comme la recherche en ligne, sont facturées en fonction de la durée. Mais le problème se pose par rapport à la valeur de ce qu'on appelle communément

* - Nous utiliserons sans distinction les expressions d'analyse coûts-avantages ou coûts-bénéfiques.

¹³² - FARCHY, Joëlle & SAGOT-DUVAUROUX, Dominique. – Economie des politiques culturelles, Paris, PUF, 1994, p. 129

« le temps mort ». Exemples, Comment calculer le coût du temps d'attente d'une information, du temps d'adaptation à un nouveau standard, du temps d'apprentissage d'une méthode, du temps de réflexion avant d'agir, du temps consacré à des déplacements que l'on aurait pu éviter, etc. ?

La méthode la plus répandue pour mesurer le coût du temps est la méthode dite du « consentement à payer » (*will to pay*).

« La méthode du consentement à payer est un outil privilégié pour mesurer des effets non valorisés sur le marché. Pour évaluer un avantage, les bénéficiaires sont déterminés par la somme que les utilisateurs sont décidés à payer pour pouvoir continuer à profiter du bien ou du service considéré. Pour évaluer un dommage, on retiendra la somme que les individus concernés sont prêts à acquitter pour la suppression du bien ou du service qui en est la cause. »¹³⁴

Bruce R. Kingma cite l'exemple d'une étude américaine réalisée en 1994 auprès des usagers du Prêt entre bibliothèques pour leur demander « *s'ils étaient disposés à payer pour recevoir les articles plus rapidement.* »¹³⁵ Mais cette méthode est critiquée parce que les individus n'ont pas tous la même appréciation du temps, et par conséquent n'ont pas toujours le même consentement à payer. Pour certains, le temps est tellement important qu'ils sont prêts à le payer cher ; d'autres individus disposeraient d'une marge de temps telle qu'ils préfèrent en perdre que de payer pour accélérer une démarche. Par ailleurs, la différence dans l'appréciation du temps peut s'expliquer par des considérations objectives surtout dans le cas des organisations qui ne sont pas soumises aux mêmes contraintes, comme la taille de l'établissement, l'intensité de son activité, les pressions auxquelles il est confronté, sa sollicitude, etc. La question se pose quant à la fiabilité des moyennes dans ce genre de calcul.

2.2.3. Les écueils de l'analyse coûts-avantages

L'analyse coûts-avantages est confrontée aux trois contraintes inhérentes à tout calcul économique à savoir :

¹³³ - *Idem*

¹³⁴ - DUPUIS, Xavier. – Culture et développement : de la reconnaissance à l'évaluation, Paris, UNESCO / Institut Culturel Africain, 1991, p. 117

¹³⁵ - KINGMA, Bruce R.- « Economie comparée de l'achat de périodiques et de l'accès aux articles », in : *Economie et bibliothèques*, Paris, Editions du Cercle de la librairie, 1997, pp. 187-197

- La quantifiabilité de tous les éléments à prendre en considération. Autrement dit, l'analyse coûts-avantages exclut du calcul les coûts et avantages réels intangibles, faute de pouvoir leur attribuer une valeur monétaire.
- L'unicité du système de quantification.
- L'application du système de quantification de la même manière à tous les agents. La hiérarchie des valeurs est supposée être la même pour tous les agents.

Par ailleurs, l'analyse coûts-avantages est confrontée à des contraintes propres qui en limitent fortement l'intérêt et la validité. Xavier Dupuis (1991) les résume dans les points suivants :

- Les imperfections relatives à l'actualisation des effets qui repose sur l'hypothèse que « *l'on maîtrise l'horizon temps, c'est-à-dire que l'on est à même de déterminer la durée des effets et de la valoriser. Pour appliquer un taux d'actualisation, on supposera que les préférences des générations futures seront identiques à celles des générations présentes.* »¹³⁶
- Les imperfections des méthodes de simulation indirectes utilisées pour monétariser les effets constatés. Les méthodes du "consentement à payer" et du "*price equivalent measure*"* sont fondées sur des jugements de valeur subjectifs.
- En monétarisant les effets on les homogénéise complètement et on les rend tous comparables les uns aux autres gommant ainsi toute spécificité. Le surplus net collectif de chaque projet est le seul critère d'arbitrage entre plusieurs projets. Or, ce critère est, non seulement artificiel, mais surtout muet sur ses réelles composantes.
- Mis à part les problèmes de quantification et de monétarisation, aucune analyse coûts-avantages ne peut prétendre recenser tous les effets.

2.3. L'évaluation coûts-efficacité

Contrairement à l'analyse coûts-avantages, l'analyse coûts-efficacité compare les effets (volume, masse, temps, monnaie, espace, information, etc.) dans leurs unités de mesure originales (m³, kg, minute, heure, m², mètre, bit, octet, etc.)

¹³⁶ - DUPUIS, Xavier. – Culture et développement : de la reconnaissance à l'évaluation, UNESCO & Institut Culturel Africain, Paris, 1991, p. 116

* - Cette méthode consiste « à évaluer un bénéfice par la somme que les utilisateurs d'un bien ou d'un service estiment propre à compenser sa disparition. Pour un dommage, ce sera la somme qui compense sa pérennité. » [Idem, p. 117]

Dès lors que les effets sont exprimés dans des unités différentes, l'arbitrage entre eux se fait à la base d'une échelle de valeur forcément subjective.

« Conserver aux avantages et aux coûts leur réelle signification implique donc que l'on dispose implicitement d'une hiérarchie de valeurs, une véritable grille qui ne peut être que subjective et qui permettra d'attribuer une pondération à chaque élément. »¹³⁷

Ainsi, on décidera que le critère d'efficacité est tel avantage ou tel effet négatif. Dans le cas où l'on choisit un effet négatif comme critère de référence de l'efficacité, on s'emploiera à trouver parmi les projets en concurrence celui qui présente le maximum d'avantages par rapport à cet effet négatif. Le projet qui présente le meilleur score d'avantages sera considéré comme le plus efficace. Si le critère de référence est un avantage, on considèrera que le projet le plus efficace est celui qui présente le minimum d'effets négatifs pour l'avantage prédéfini comme référence.

L'analyse coûts-efficacité présente les avantages suivants :

- Par rapport à l'analyse coûts-avantages, elle semble proposer une solution aux problèmes de l'agrégation et de la monétarisation.
- En harmonisant les composantes qualitatives et quantitatives, cette approche permet de faire une analyse fine qui aboutit à une meilleure optimisation.

En revanche, certaines critiques adressées à l'analyse coûts-avantages demeurent valables pour l'analyse coûts-efficacité. Xavier Dupuis (1991) en dénombre :

- La maîtrise de l'horizon temporel pose les mêmes difficultés que pour l'analyse coûts-avantages.
- Malgré l'avancée certaine dans la prise en compte de certains effets intangibles, rendue possible par l'abandon du principe de la monétarisation systématique, le problème reste posé pour certains effets intangibles et difficilement identifiables.
- Enfin, la notion d'efficacité elle-même reste un concept problématique car il « renvoie au délicat problème des statistiques et des indicateurs. »¹³⁸

¹³⁷ - *Idem*, p. 153

¹³⁸ - *Idem*

3. L'alternative de la macro-évaluation : les approches holistes

Face aux limites des approches microéconomiques, certains préfèrent procéder à une évaluation des effets du réseau à une échelle globale qui ne s'attarde pas sur les ventilations et imputations précises chères aux comptables. Sans nous tenir à un discours économique orthodoxe, nous qualifierons de macroéconomiques les approches qui se limitent à étudier les effets globaux du réseau sur une bibliothèque, sans chercher à recenser effet par effet l'ensemble des incidences et à les confronter.

« La macro-évaluation considère le service comme une "boîte noire" dont on étudie les entrées-sorties. »¹³⁹

C'est ainsi que nous rangerons sous cette catégorie les approches suivantes :

3.1. L'évaluation par l'approche du coût global du réseau

Le coût du réseau est à ne pas confondre avec les coûts dans une situation de réseau. Dans le premier cas, la bibliothèque est un cadre d'analyse où le réseau n'est qu'un champ d'application dont on cherche à calculer le coût. Dans le deuxième cas, le réseau cesse d'être champ d'application et se transforme en cadre d'analyse à l'intérieur duquel l'on cherche à étudier des coûts (en fonction des champs d'application retenus : le coût du catalogage en réseau par opposition au coût du catalogage en autarcie, le coût de la conservation en réseau comparé toujours au coût de la conservation en autarcie, etc.)

La comptabilité générale, en opérant sur un niveau global de l'organisation, permet d'établir :

- le coût global de la bibliothèque avant son rattachement au réseau,
- Le coût global de la bibliothèque après son rattachement au réseau.

Il suffirait de soustraire le premier du deuxième pour établir le coût du réseau pour une bibliothèque donnée. Schématiquement, soit C_{Bi} le coût initial d'une bibliothèque avant son adhésion au réseau, soit C_{Br} le coût de cette bibliothèque après son adhésion au réseau, soit C_{Rb} le coût du réseau pour la bibliothèque, ce dernier est égal à l'écart suivant :

$$C_{Rb} = C_{Br} - C_{Bi}$$

¹³⁹ - LANCASTER, F.W., Cité par : OLLENDORFF, Christine. – Construction d'un diagnostic complexe d'une bibliothèque académique, Thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, 1999, p. 60 [<http://www.enssib.fr>] [consulté le 04/01/2001]

Ceci étant, le coût total du réseau pour l'ensemble des bibliothèques rattachées à ce réseau, que l'on symbolisera par $C_{R\Sigma b}$, n'est pas égal à la somme des coûts du réseau pour chacune des bibliothèques membres. A cela, il faut ajouter les coûts transversaux induits par les organes communs de gestion et de contrôle et qui ne sont pas forcément imputés sur les comptes des bibliothèques membres. Ces coûts transversaux peuvent être supportés par l'Etat, les collectivités, les usagers, etc.

$$C_{R\Sigma b} = C_{Rb1} + C_{Rb2} + C_{Rb3} + C_{Rbn} + \text{Coûts Transversaux}$$

(n étant égal au nombre des bibliothèques membres du réseau)

Une lecture purement comptable de l'analyse Coûts/avantages déboucherait sur les enseignements suivants : si C_{Rb} est négatif, le réseau permet un gain de coûts au niveau de la bibliothèque ; si au contraire, il est positif, cela veut dire que le réseau alourdit les coûts de la bibliothèque.

Pourtant, certaines bibliothèques gardent l'option réseau en dépit d'un C_{Rb} positif. C'est qu'elles y trouvent certainement des avantages qui débordent le cadre de cette équation comptable. Ceci renvoie à la notion du **coût d'opportunité** dit aussi **coût de renonciation**. Selon Frédéric Teulon (1995), le **coût d'opportunité** « représente la valeur de l'alternative la plus intéressante que l'on a abandonnée en faveur de celle choisie. »¹⁴⁰

On ne saurait, dès lors, se contenter d'une lecture purement comptable pour « décréter » un **Oui** au réseau à chaque fois que C_{Rb} est négatif et un **Non** à chaque fois qu'il est positif.

Du reste, C_{Rb} est un chiffre global qui touche à toutes les fonctions de la bibliothèque. La ventilation de ce chiffre global (qu'il soit positif ou négatif) sur les différents postes de coûts pourrait révéler que le réseau induit des surcoûts au niveau de certaines fonctions de la bibliothèque et des économies au niveau de certaines autres. S'arrêter au coût global peut donc cacher les mécanismes redistributifs, c'est-à-dire les transferts compensatoires à partir des niveaux bénéficiaires au profit des niveaux déficitaires. Ceci pose la question quant à la possibilité d'optimiser les économies en optant au réseau uniquement pour certaines fonctions et en l'écartant pour d'autres ; ce qui revient à raisonner selon la logique industrielle décrite plus haut.

¹⁴⁰ - Teulon, Frédéric. - Initiation à la microéconomie, Paris, PUF, 1995, p. 3

Mais, dès lors que l'on cherche à faire parler les chiffres en ventilant le coût global du réseau sur les différents postes de coûts (les différentes activités, fonctions, services, tâches, etc.), on bascule dans la démarche micro-économique qui a été traitée plus haut.

3.2. Les études d'impact

Appelée aussi la méthode des effets, l'étude d'impact est une variante de l'analyse coûts-avantages mais qui intervient *ex-post*. Son principe est fondé sur une comparaison *avant-après* la réalisation d'une action, de la situation économique à un niveau bien circonscrit (une ville, une région, parfois même un pays). Son objectif est d'apprécier les retombées de l'action entreprise sur la vie économique de la circonscription considérée.

Cette approche est surtout utilisée dans l'évaluation économique des politiques publiques où les investissements visent à améliorer le bien être collectif, c'est-à-dire l'ensemble de la dynamique économique et sociale. Exemples : investissements dans la protection de l'environnement, investissements culturels (festivals, patrimoine, musées, etc.) investissements dans la santé publique, investissements en sports et loisirs, etc.

Parmi les flux financiers à l'échelle de la zone en question, on cherche à déterminer ceux qui sont générés par l'action objet de l'évaluation. Ces flux se répartissent en trois catégories [BENHAMOU, 1996] :

- directs : dépenses locales, salaires, achats des institutions, recettes, subventions, etc. ;
- indirects : dépenses effectuées par tous ceux qui fréquentent l'établissement ou l'activité. Ce sera dans le cas d'un festival culturel les dépenses d'hébergement, de restauration, etc. ;
- induits : retombées à long terme, exemple la dynamique touristique dans une ville après avoir organisé les jeux olympiques..

Les deux dernières catégories soulèvent des réserves, car la causalité entre le flux et l'action ne peut être établie d'une façon incontestable.

« Il est difficile d'identifier avec précision les dépenses du public pour les imputer à la fréquentation de telle ou de telle activité culturelle. Il n'y a pas de véritable causalité, tout au plus une corrélation, entre le fait de fréquenter un spectacle et celui d'aller au restaurant. »¹⁴¹

¹⁴¹ - Observatoire des politiques culturelles & Département des études et de la prospective (Ministère de la culture, *Op. Cit.*, pp. 72-73

Transposée sur les réseaux des bibliothèques, une évaluation selon cette approche signifierait que l'on s'interroge sur les retombées du réseau sur une localité, du moins une collectivité : Exemples, les retombées de la participation d'une bibliothèque municipale à un réseau national ou international sur l'économie locale, ou encore les retombées de la participation d'une B.U. à un réseau national ou international sur l'économie de l'université. Or, cela nous éloignerait des objectifs que nous visons dans ce travail, à savoir les retombées du réseau sur la bibliothèque elle-même.

Ce n'est pas pour autant que l'étude d'impact perd tout intérêt pour l'évaluateur qui se penche sur des contextes ayant des particularités organisationnelles et de vocation comme les réseaux des bibliothèques. Tout en gardant comme objectif la détermination de l'impact économique et comme méthode la comparaison "*avant/après*" parfois déclinée en comparaison "*avec/sans*", certaines évaluations réalisées dans le monde des bibliothèques ont élargi le raisonnement au-delà du calcul micro-économique des flux monétaires pour intégrer l'impact social de la bibliothèque dans l'analyse de l'impact économique de cette dernière.

Une étude menée à Sheffield en Grande-Bretagne [USHERWOOD, 1999] sur l'impact de fermeture et de réduction des heures d'ouverture des bibliothèques montre que quand une bibliothèque locale ferme, c'est environ le tiers des adultes qui s'estime privé de l'accès à la bibliothèque publique. Plus gravement affectés sont les enfants en bas âge et les vieilles personnes. Les parents et les enseignants affirment que l'impact de la fermeture de la bibliothèque était dévastateur. Bien que quelques enfants aient continué à lire autant qu'avant, leur choix et qualité de lecture ont souffert excessivement. Les gens estiment que seule une bibliothèque locale peut les aider à :

- se sentir membre de leur propre communauté, grâce à son rôle de fournisseur d'une information locale, (fonction de "réseau d'informations locales") ;
- réduire leur solitude en créant des opportunités de contacts et de rencontres ;

D'autres études se sont intéressées, toujours dans une perspective économique, à l'impact cognitif et éducatif sur une communauté de lecteurs. Elles ont révélé que dans les communautés défavorisées, la bibliothèque locale peut être une ressource importante pour le développement personnel, en particulier quand les utilisateurs ont eu une expérience faible d'enseignement conventionnel. Les données ont également démontré à quel point la lecture est un facteur essentiel et critique dans les vies des utilisateurs de bibliothèques. La plupart

des personnes ne peuvent pas se permettre d'acheter assez de livres pour substituer ceux fournis par la bibliothèque. [USHERWOOD, 1999]

D'autres études se sont intéressées à l'impact des changements structurels (décentralisation, délocalisation, réseau, privatisation, etc.) sur l'économie des organisations publiques. [HIRTZLIN, 1999] Mais encore une fois, ces études se sont trouvées obligées de s'ouvrir sur d'autres outils d'évaluation que le calcul monétaire. Les flux à observer ont aussi une nature humaine et relationnelle (redéploiement des personnels, jeux des acteurs et pouvoirs), matérielle (locaux, mobiliers et équipements) et cognitive (apprentissage, échanges d'expérience et de savoir-faire), etc.

Sans cet élargissement de la logique monétaire, l'étude d'impact ne peut répondre aux objectifs que nous visons. Or, jusqu'où peut-on pousser cet élargissement sans faire perdre à la démarche ses fondements théoriques et méthodologiques ?

3.3. La démarche Qualité

La démarche qualité est l'exemple type de l'évaluation globale. Elle est "*fédératrice et englobante*" à tel point qu'elle se détache de l'évaluation pour se situer à un niveau plus général et constituer une démarche à part. [MAYERE et MUET, 1998] On se retrouve alors dans une articulation inverse selon laquelle c'est l'évaluation qui est une partie intégrée de la démarche qualité et non plus cette dernière qui est un type d'évaluation.

« La démarche qualité peut se définir comme l'ensemble des actions que met en place une organisation pour assurer sa mission et atteindre la satisfaction du public. C'est donc une démarche globale. Dans ce sens, elle entre "en contact" avec d'autres préoccupations managériales de l'organisation, et doit se situer par rapport à elles. Nous retiendrons ici prioritairement deux de ces approches : la notion d'évaluation, et la démarche marketing. »¹⁴²

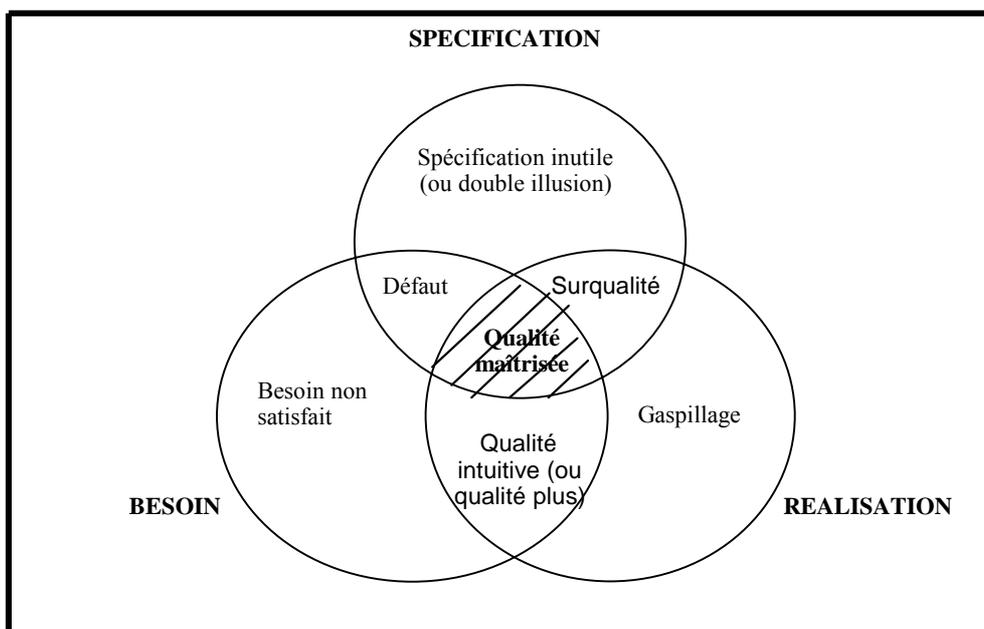
Nous aurons l'occasion de revenir sur l'articulation entre évaluation et démarche marketing dans le chapitre 6 consacré aux niveaux d'ancrage des effets qualitatifs du réseau sur une bibliothèque.

Le principe de la démarche qualité est de construire dans un premier temps des indicateurs qui permettent « *de localiser les améliorations possibles, d'indiquer par quel endroit commencer*

¹⁴² - MAYERE, Anne & MUET, Florence. – « La démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information », in : *BBF*, T. 43, n° 1, 1998, pp. 11-19

de façon profitable une action sur les défaillances. »¹⁴³ Autrement dit, ces indicateurs permettent de mesurer l'écart entre les objectifs de départ (les spécifications), les besoins (réels) et les résultats obtenus (la réalisation). Ce sont les trois éléments sur lesquels se base Eric Sutter en les croisant pour fonder la qualité (voir figure suivante) :

FIGURE 9 : LES TROIS SPHÈRES FONDATRICES DE LA QUALITÉ
[SELON ERIC SUTTER, 1992]



Trois situations différentes se dégagent de ce schéma :

La situation de superposition (totale ou partielle) entre les trois sphères est celle où les spécifications (les objectifs) sont en cohérence avec les besoins et sont mises en application. C'est la situation de la **qualité maîtrisée**. Plus les trois cercles se rapprochent, plus l'espace de la qualité maîtrisée (zone en hachurés sur le schéma) augmente et les espaces qui l'entourent diminuent.

Les espaces qui entourent la zone de la qualité maîtrisée sont au nombre de six et forment les deux autres types de situations qui correspondent à deux catégories de non qualité.

Aucune superposition entre les trois sphères n'est constatée : Il s'agit d'une **spécification inutile** (dite aussi double illusion) pour l'élément spécification, d'un **gaspillage** pour l'élément réalisation, et d'un **besoin non satisfait** pour l'élément besoin.

¹⁴³ - SUTTER, Eric. - Services d'information et qualité, Paris, Éditions ADBS, 1992, p. 99

Superposition entre deux sphères seulement : Il s'agit de **surqualité** lorsqu'il y a superposition entre spécification et réalisation en rupture avec les besoins. C'est-à-dire que les objectifs (les spécifications) et les résultats sont cohérents entre eux, mais qu'ils ne cadrent pas avec les besoins (exemple : les réalisations de prestige qui ne seraient pas utilisées à plein régime). Il s'agit de **défaut** lorsqu'il y a superposition entre besoin et spécification, mais que la réalisation ne suit pas. Autrement dit, on planifie des choses qui répondent à des besoins bien identifiés, mais on n'arrive pas à les réaliser. Enfin, on parle de **qualité intuitive** lorsque des réalisations non programmées viennent satisfaire des besoins qui n'étaient pas identifiés en tant que tels en amont.

Les aspects de non-qualité signifient que des surcoûts pèsent sur l'organisation. Leur maîtrise implique, à son tour, des coûts appelés coûts cachés. L'objectif de la démarche qualité est de faire en sorte que les coûts cachés (les coûts de la qualité) soient inférieurs aux surcoûts (les coûts de la non-qualité).

Jean-Philippe Neuville (1996) articule la démarche qualité autour de deux enjeux. Le premier est orienté marketing et donc centré sur la satisfaction de la clientèle. A ce niveau, l'attention est portée sur les demandes (requêtes, commandes de produits, etc.) non satisfaites, le temps d'attente, l'appréciation du client (usager) de la nature de l'accueil et du contact avec l'organisation, etc. L'autre enjeu est tourné vers la capacité de l'entreprise « à *réduire ses coûts de développement, de production et maintenance grâce à la qualité de l'organisation.* »¹⁴⁴ On rangera dans cette deuxième catégorie les phénomènes de déperdition de toutes sortes : pannes, défauts de fabrication, absentéisme, retards, conflits internes, manque de motivation, etc.

C'est en ce sens que Pierre-Yves Gomez (1994) parle de la rencontre de deux conventions, l'une porte sur l'externe : convention de qualification du produit en relation avec la satisfaction de l'utilisateur, l'autre sur l'interne : convention d'effort qui porte sur la qualité de l'organisation et de la gestion.

De son côté, le choix du réseau est motivé, entre autres, par le double objectif de mieux servir l'utilisateur et de maîtriser les coûts de gestion. Dès lors, le réseau se prête parfaitement à une analyse sous l'angle de la démarche qualité comme définie par Pierr-Yves Gomez (convention externe de qualification du produit pour la satisfaction de l'utilisateur et convention

interne d'effort qui porte sur la qualité de l'organisation et de la gestion). Nous nous en sommes servi comme fondement de deux parmi les trois niveaux d'ancrage de notre évaluation de l'effet du réseau sur une bibliothèque : l'organisation interne et le rapport aux usagers.

La démarche qualité selon cette double facette est à l'origine de plusieurs normes relatives à la satisfaction des clients (les usagers pour les services) et à la gestion interne (contrôle qualité au niveau de la chaîne de production, apprentissage, etc.). En bibliothèques, cette tendance s'est traduite par la mise en place de plusieurs outils de mesure de la qualité dont notamment la norme ISO 11620 sur les indicateurs de performance des bibliothèques qui a été homologuée en avril 1998. Les tableaux de bord sont, eux aussi, un moyen efficace de suivi et de contrôle de la qualité en bibliothèque.

Cette démarche présente l'avantage d'intégrer les effets qualitatifs dans le calcul puisqu'elle ne se limite pas aux seuls effets comptables. Mais en revanche, elle débouche sur des chiffres globaux et ne permet pas d'affiner l'analyse jusqu'à affecter à chaque aspect de non-qualité son équivalent comptable (monétaire). C'est une phase intermédiaire entre l'impossibilité d'incorporer les effets qualitatifs dans le calcul comptable et leur possible intégration mais à un niveau de comptabilité générale et non de comptabilité analytique, car les aspects de non-qualité ne se prêtent pas à la classification en des catégories étanches.

4. La théorie des coûts de transaction : une avancée décisive pour la prise en compte des effets qualitatifs

Certains auteurs soutiennent que la coopération (le réseau) peut être analysée sous l'éclairage de la théorie des coûts de transactions [HIRTZLIN, 1999]

Ronald H. Coase a fondé cette théorie depuis 1937 sur la problématique de l'intégration/externalisation (Hiérarchie *Versus* Marché). Selon Coase, s'il est vrai que, théoriquement, tout peut être externalisé jusqu'à la disparition totale de l'entreprise, il n'en demeure pas moins que chaque acte d'externalisation induit des coûts d'information afin de faire le bon choix pour la contractualisation, etc., qui augmentent le coût de l'externalisation pour l'entreprise ; d'où, le maintien d'une activité en interne. Une hiérarchie à grande échelle

¹⁴⁴ - NEUVILLE, Jean-Pilippe. - " La qualité en question ", in : *Revue française de gestion*, n° 108, 1996, pp. 37-48

devient, elle-aussi, ingérable et coûteuse (bureaucratie, coûts d'organisation importants, coûts du temps, etc.). C'est ainsi que la réflexion sur le nécessaire arbitrage entre l'entreprise (l'organisation hiérarchisée intégrée : la firme) et le marché (la sous-traitance/l'externalisation, etc.) s'est imposée.

Oliver Williamson fut le premier à défendre la thèse qu'une forme intermédiaire est possible entre le marché et la firme. Il a élaboré « *un nouveau concept en traitant des formes "hybrides" de coordination industrielle, c'est-à-dire les formes de coopération inter-entreprises et de quasi-intégration se situant entre le marché et la hiérarchie et dont la particularité est de permettre un transfert partiel des modalités d'allocation des ressources d'un acteur à un autre, sans transfert simultané des droits de propriété.* »¹⁴⁵

Considérant que la transaction est au centre de l'activité économique, il en a fait l'unité de base de son analyse en intégrant les notions de contrat, de rationalité limitée et d'opportunisme qui caractérise le comportement des agents économiques. Une transaction se produit lorsque deux agents spécifient au moyen d'un contrat, l'échange d'un bien ou d'un service particulier.¹⁴⁶

D'après Michel Moullet (1982), la question principale sur laquelle Williamson fonde sa réflexion est la suivante :

« compte tenu de la complexité des transactions, dans quelles conditions une firme a-t-elle intérêt à acheter l'input dont elle a besoin, et dans quelles conditions a-t-elle intérêt à le produire elle-même ? »¹⁴⁷

Autrement dit, le critère déterminant dans la réponse à la question de « *faire ou faire faire ?* » est le coût. Or, le coût de la transaction est, selon Williamson, fonction de deux paramètres : la rationalité limitée et l'opportunisme des agents économiques.

La rationalité limitée désigne la limite cognitive des agents économiques à comprendre et résoudre un problème. Cette limite cognitive s'explique par les capacités personnelles de l'individu (ses dons, ses motivations, ses connaissances) et par les contraintes imposées à l'individu par l'organisation (sa fonction, son pouvoir, ses ressources). Devant l'impossibilité

¹⁴⁵ - HIRTZLIN, Isabelle. - « La coopération entre organisations comme indicateur de la performance publique : exemple du secteur de la santé », in : *Politique et management public*, Vol. 17, n° 3, septembre 1999, p. 108

¹⁴⁶ - Cf. VENARD, Bertrand. - « L'application de la théorie des coûts de transaction à la gestion d'un réseau de distribution », in : *Revue Française de Marketing*, n° 140, 1992/5, pp. 5-13

¹⁴⁷ - MOULLET, Michel. - « Modes d'échanges et coûts de transaction : une approche comparative du marché et de la firme », in : *Sociologie du travail*, n° 4, 1982, pp. 484-490

de prévoir toutes les situations, les agents choisissent une solution satisfaisante qui n'est pas forcément la meilleure.

L'opportunisme peut se définir comme étant le comportement qui privilégie l'intérêt personnel même au prix de sacrifier certaines obligations collectives au moyen de « *la tromperie, la ruse, la divulgation d'informations incomplètes ou dénaturées.* »¹⁴⁸ Les agents économiques ne sont pas identiquement opportunistes ; c'est pourquoi Williamson distingue « *l'opportunisme ex ante, c'est-à-dire la volonté délibérée de tromper son partenaire, de l'opportunisme ex post, qui correspond à l'adaptation à une situation non prévisible.* »¹⁴⁹ Le contrat vise à limiter au maximum les comportements opportunistes. Or, encore une fois, la rationalité limitée condamne les contrats, de plus en plus complexes, à être incomplets.

Les deux paramètres de rationalité limitée et d'opportunisme sont à l'origine de l'augmentation des coûts de transaction. D'après Bertrand Venard (1992), Williamson émet l'hypothèse que l'intégration peut limiter l'impact de la rationalité limitée et de l'opportunisme. L'intégration devant être comprise comme étant la situation d'agents économiques appartenant à la même organisation de façon à pouvoir échanger des informations et bénéficier des mêmes privilèges. Selon Williamson, « *la principale conclusion de l'économie des coûts de transaction est qu'il y a une place pour chaque forme d'organisation, mais que chaque forme d'organisation doit rester à sa place.* »¹⁵⁰ Ainsi, cette théorie cherche à analyser et comparer les trois formes alternatives de coordination économique : le marché (absence totale d'organisations), la hiérarchie (organisation totalement intégrée) et le contrat en tant qu'organisation hybride intermédiaire entre les deux. Le travail en réseau, en ce qu'il est coopération et partage des tâches, est l'exemple type de cette configuration intermédiaire entre la firme et le marché.

C'est ainsi que nombre d'auteurs sont partis de cette approche de Williamson pour proposer une analyse de la coopération au sein même des organisations publiques et non marchandes, à l'instar d'Isabelle Hirtzlin qui a étudié la coopération entre les établissements hospitaliers à la base de la définition suivante de la coopération : « *il y a coopération, et non relation de marché ou intégration, quand il y a préservation de l'identité juridique des partenaires,*

¹⁴⁸ - Interview accordée à *Sciences humaines*, n° 79, janvier 1998, p. 36

¹⁴⁹ - *Idem*

¹⁵⁰ - *Idem*

*participation à un projet commun dans le cadre d'un engagement ayant une certaine durabilité, énonciation des conditions de partage des risques et des responsabilités. »*¹⁵¹

Cependant, le modèle d'Oliver Williamson n'est pas exempt de toute critique. Paul Laurent y voit des limites quant à son application à l'analyse économique des réseaux. Il trouve ce modèle très syncrétique car il puise, entre autres, dans :

- le courant de l'économie institutionnelle,
- le courant de la théorie de la firme néoclassique,
- la théorie de l'information,
- et enfin, dans la théorie de l'organisation.

Pour Paul Laurent, « *Williamson explique la logique et non l'évolution des organisations.* »¹⁵² Il considère que la théorie de Williamson relative aux coûts de transaction fournit un cadre conceptuel nécessaire à la compréhension des réseaux, mais qu'elle n'est pas suffisante, car, « *au-delà de l'intérêt évident de la démarche dans la compréhension du choix des modes de relations entre firmes, cette théorie nous semble réductrice* »¹⁵³

« Williamson tend à minimiser le rôle de certaines variables en tant qu'explications possibles de la transaction. C'est le cas de l'analyse du pouvoir, pourtant largement évoqué par des auteurs comme M. WEBER, T. VEBLÉN, J. COMMONS, C. AYRES, F. PERROUX, etc. Comme si les relations de pouvoir étaient absentes des transactions. Il en est de même pour le rôle accordé à la technologie : « ce sont les transactions plus que la technologie qui déterminent l'efficacité de l'échange d'un mode d'organisation par rapport à un autre. » (Williamson) Cette hypothèse suppose que la technologie est un facteur neutre, ce qui est largement contestable. »¹⁵⁴

Conclusion : L'économie des réseaux de bibliothèques au carrefour de plusieurs théories économiques

La participation aux réseaux de coopération représente de plus en plus une variable stratégique dans le management d'une bibliothèque. Le modèle de la machine relationnelle

¹⁵¹ - HIRTZLIN, Isabelle, *Op. Cit.*, p. 109

¹⁵² - LAURENT, Paul. - Les réseaux stratégiques : un essai de conceptualisation, *thèse de doctorat es sciences gestion*, Université Jean-Moulin Lyon III, 1993, p. 104

¹⁵³ - LAURENT, Paul, *Op. Cit.*, p. 105

¹⁵⁴ - *Idem*, p. 104

met en exergue toute la complexité du réseau qui nécessite une évaluation, elle aussi, complexe.

Nicolas Currien (1993) résume l'approche économique des réseaux dans l'étude :

- de l'organisation fonctionnelle stratifiée en trois couches (infrastructure, services intermédiaires et services finals ou d'utilisation) d'une part ;
- et d'un « *ensemble de caractères en rapport avec cette organisation et se rapportant aux fonctions de production et de coût, à la fonction de demande, à la nature de la tarification, à l'organisation industrielle, ou aux mécanismes de régulation.* » de l'autre part.

Cela veut dire que les effets économiques réels du réseau ne peuvent être appréciés que sur la base d'une combinaison de critères quantitatifs et de critères qualitatifs ; autrement dit que sur la base de la combinaison de deux modèles :

- le modèle quantitativiste : se basant sur les techniques économétriques et comptables (statistiques, études de coûts, etc.), il étudie les aspects chiffrables des réseaux.
- le modèle comportemental dit aussi « béhavioriste » : plus enclin à l'analyse qualitative, il étudie les aspects qui échappent à la mesure arithmétique, mais qui ont un rapport direct avec l'économie, tels que la bureaucratie, l'opportunisme, la rationalité, l'apprentissage, etc. La prise en compte de ces aspects comportementaux dénote d'une conscience que l'économie n'est pas simplement une affaire de chiffres et que la rentabilité dépasse l'acceptation *stricto sensu* de profit. Albert Bressand et Catherine Distler (1995) parlent des **économies relationnelles** en ce sens que la relation est en soi génératrice de richesse. Selon ces deux auteurs, les économies relationnelles se nourrissent de quatre sources :
 - les moyens techniques (voir technologie plus haut)
 - la normalisation (voir plus haut).
 - les innovations relationnelles ou les réseaux à relations ajoutées : Cela veut dire qu'une fois les acteurs entrés en contact, d'autres relations et initiatives imprévues viendront s'ajouter aux interactions prévues par les accords formels passés pour constituer la réalité du réseau. L'évolution du réseau et l'atmosphère qui règne en son sein joueront, selon les cas, soit le rôle d'un effet multiplicateur de ces interactions, soit l'effet d'un dénominateur de ces mêmes interactions.

- la productivité multilatérale : cette notion rejoint la notion d'effets de clubs déjà évoquée plus haut. Elle est basée sur l'élargissement de la relation d'un simple jeu à deux acteurs à une configuration multirelationnelle.

Les effets économiques du réseau sont donc la résultante de plusieurs dynamiques et facteurs (technologiques, politiques, relationnels, scientifiques, conjoncturels, historiques, etc.) Il s'ensuit que l'économie des réseaux se situe au carrefour de plusieurs branches de la science économique, véritables alluvions auxquels l'économie des réseaux doit sa grande richesse, (mais aussi sa difficulté) telles que l'économie des services, l'économie publique, l'économie marchande, l'économie des organisations, etc.

L'analyse économique des effets du réseau se trouve de ce fait tiraillée entre les impératifs de la concision et ceux de l'exhaustivité. Au premier impératif correspondent les approches micro-économiques appréciées pour leur tangibilité et caractère opératoire mais contestées pour leur manque d'exhaustivité. Le deuxième impératif favorise les approches qualitatives redoutées pour leur complexité et critiquées pour leur généralité, mais souhaitées pour leur exhaustivité.

Chapitre 6 : Niveaux de manifestation des effets qualitatifs du réseau dans une bibliothèque

Lorsque les réseaux n'étaient pas aussi généralisés qu'ils ne le sont aujourd'hui, les approches d'évaluation qui prévalaient dans les bibliothèques étaient dominées par les modèles technico-économiques orientés vers des finalités de légitimation. [GAZAGNES, 1993] Ces modèles empruntés au secteur privé abordent la bibliothèque comme un système fermé et autorégulé.

Il est vrai que les sociologues de la culture ont, depuis longtemps, insisté sur des facteurs qui sortent du cadre technico-économique dans la performance et le fonctionnement des organisations culturelles (théâtres, musées, festivals et autres sociétés de spectacles, activités patrimoniales, etc.). C'est ainsi que le raisonnement économique dans ces organisations a intégré les paramètres de tutelles, bureaucratie, pouvoir, opportunisme, confiance, usager, etc. Mais cela n'a pas été le cas pour les professionnels des bibliothèques qui sont restés à l'écart de cette tendance générale dans les organisations culturelles. Les explications tiennent aux particularités économiques de ces organisations (service public, nature de l'activité à double facettes culturelle et informationnelle avec parfois des caractéristiques économiques contradictoires : faible coût marginal de reproduction, caractère marchand, etc.)

Il a fallu attendre le milieu des années 80 pour observer une prise de conscience de ces aspects due à l'émergence de deux facteurs majeurs.

D'un côté, la consécration du réseau dans le fonctionnement des bibliothèques, grâce à la généralisation de l'informatisation, a bouleversé les outils et méthodes de travail classiques (multiplication des bases de données collectives touchant à tous les maillons de la chaîne documentaire classique, accès à distance, etc.)

De l'autre côté, la fin des années 80 a connu un développement des travaux en marketing des bibliothèques qui n'est pas, du reste, sans rapport avec le phénomène réseau. Non seulement ces travaux ont tenté de rendre opérationnels les concepts théoriques de la sociologie des organisations culturelles évoqués plus haut, les rendant du coup plus familiers aux professionnels, mais ils les ont surtout intégré dans une approche globale et cohérente qui permet d'en voir les interactions et les rapports.

La démarche marketing repose sur une analyse de l'environnement de l'organisation dans trois directions, à savoir l'analyse externe, l'analyse du public et l'analyse interne [SALAÛN, 1992]. Nous nous sommes appuyés sur le premier et le troisième niveaux, en remodelant les contenus, pour identifier trois niveaux de manifestation des effets intangibles du réseau sur une bibliothèque. L'analyse du public n'a pas été retenue car c'est le point de vue de la bibliothèque (le point de vue de l'offre) qui nous intéresse dans le cadre de ce travail et non pas celui des usagers (le point de vue de la demande). Nous nous sommes donc inspirés de la démarche de l'analyse marketing sans en calquer le découpage et les catégories.

Il en résulte trois niveaux sur lesquels on peut repérer les effets du réseau sur une bibliothèque : les rapports de la bibliothèque avec son environnement externe, l'offre de services et l'environnement interne.

Au niveau de l'environnement externe, les effets du réseau à identifier concernent la nature des rapports avec, d'un côté les tutelles, de l'autre côté les partenaires et les fournisseurs commerciaux. La question du pouvoir y occupe une place centrale : négociations budgétaires, marge de manœuvre. Un autre aspect important est celui des efforts et énergies dépensés dans des négociations avec les tutelles et les partenaires, qu'on peut regrouper sous l'expression d'investissement immatériel hors facteur temps qui est, nous l'avons vu plus haut, quantifiable. On y trouve les questions relatives à la négociation des droits (licences pour produits à utilisation partagée, droit de copie, droit de prêt, etc.), à la passation des marchés, aux tractations pour former des regroupements et des alliances.

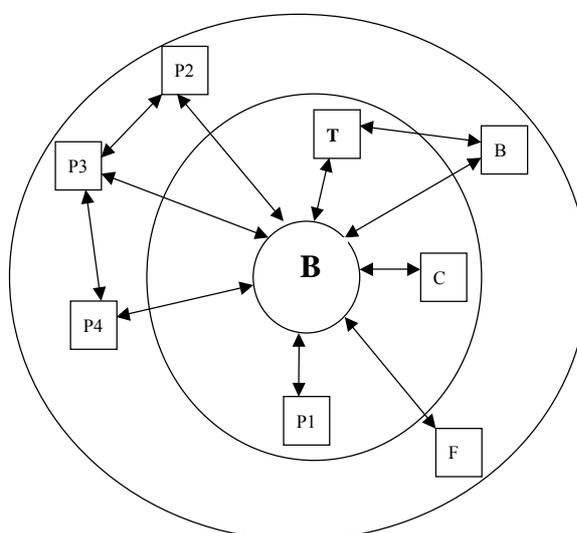
Au niveau de l'offre de services, l'analyse cherchera à comprendre les implications du réseau sur la stratégie de l'offre (largeur et profondeur de l'offre : le réseau se traduit-il par de nouveaux services de base ? Améliore-t-il ou dégrade-t-il les services de base déjà offerts par la bibliothèque ?) et la qualité du service (rendu et non pas perçu).

Enfin, pour l'analyse interne, il s'agira de repérer l'effet du réseau sur l'organisation interne du travail (l'aménagement des postes de travail), sur l'évolution des qualifications et des compétences (la synergie des connaissances et des savoir-faire : apprentissage par le contact et l'échange, capitalisation des connaissances), sur les motivations individuelles et collectives des agents dans la coopération (volontarisme et motivations des agents, passivité, désintérêt, etc.), et sur le climat général des relations humaines au sein de l'équipe de la bibliothèque (rapprochement, ouverture, méfiance, exclusion, disponibilité, etc.)

1. L'environnement externe

Nous reprendrons le schéma proposé par Muet et Salaün (2001)¹⁵⁵ pour représenter les différents territoires qui composent l'environnement externe d'un organisme documentaire. Selon ces deux auteurs, l'environnement externe d'un organisme documentaire se compose de plusieurs niveaux qui peuvent être schématisés sous forme de cercles concentriques (territoires) dont chacun réunit des acteurs institutionnels autour d'un ensemble d'intérêts avec un fonctionnement et une conjoncture spécifiques.

FIGURE 10 : ACTEURS ET TERRITOIRES DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE D'UNE BIBLIOTHÈQUE
[SOURCE : MUET & SALAÜN, 2001, P. 72]



La bibliothèque (B) se trouve au centre (le petit cercle intérieur). Tout autour dans le second cercle, sont représentés les acteurs de l'organisme de rattachement : la tutelle (T), les partenaires internes (P1), les concurrents internes (C). Dans le troisième cercle, on trouve les acteurs de l'environnement externe : les bailleurs de fonds (B), les fournisseurs externes (F) et les partenaires externes (P2, P3 et P4) qui peuvent être organisés en réseau. Les relations qui lient ces différents acteurs et territoires sont représentées par des flèches.

L'ensemble de ces acteurs forme ce que les deux auteurs appellent l'environnement fonctionnel de l'organisme documentaire. L'évolution de la conjoncture (politique, sociale, économique, juridique, technologique, etc.) dans chaque cercle se répercute sur l'organisme

¹⁵⁵ - MUET, Florence & SALAÜN, Jean-Michel. – La stratégie marketing des services d'information : bibliothèques et centres de documentation, Editions du Cercle de la librairie, Paris, 2001, 221 p.

documentaire. L'ensemble de ces conjonctures constitue ce qu'ils appellent l'environnement régulateur de l'organisme documentaire.

Pour notre analyse, nous ajouterons aux deux dimensions de l'environnement externe ainsi définies une troisième dimension, celle des usagers. Toutefois, les enseignements de la servuction nous incitent à plus de précautions avant de positionner la composante usagers dans l'environnement de la bibliothèque. Car, étant donné la participation active de l'utilisateur dans la production du service qui peut aller jusqu'à une participation aux acquisitions et à certaines autres tâches de la base arrière, il y a lieu de s'interroger s'il ne serait pas plus pertinent dans certains cas de positionner les usagers du côté de l'environnement interne plutôt que du côté de l'environnement externe. À la lumière de l'analyse que nous allons développer autour des deux autres niveaux de manifestation (l'environnement interne et l'offre de services), nous réajusterons la position des usagers dans un schéma que nous proposerons en fin de ce chapitre et qui prendra en compte l'ensemble des variables entrant en jeu, notamment celle de la servuction.

1.1. Les tutelles

Muet et Salaün (2001) insistent sur le fait qu'un organisme documentaire peut avoir plusieurs tutelles. La tutelle ne se réduit pas à l'organisme de rattachement appelé généralement la hiérarchie. Elle englobe toute structure ou instance qui exerce un pouvoir quelconque sur l'organisme documentaire par le biais du financement (les bailleurs de fonds) et / ou par un droit de contrôle administratif, technique, politique, etc. C'est ainsi que Muet et Salaün dénombrent les tutelles suivantes pour un organisme documentaire :

- Les organismes de rattachement (la hiérarchie) : à ce niveau, l'organisme documentaire peut avoir plusieurs tutelles parallèles (une tutelle fonctionnelle et une tutelle opérationnelle) ou verticales (exemple : centre de documentation rattaché à un service lui-même rattaché à une organisation plus globale) ;
- Les bailleurs de fonds : celui qui donne l'argent s'estime en droit de formuler certaines exigences ;
- Les structures de coordination dans le cas des réseaux, exemple : l'ABES pour les BU françaises ;

- Les tutelles implicites : les individus exerçant une influence non officielle sur l'organisme et les groupes de pression (club de lecteurs, associations, groupes non structurés d'utilisateurs, etc.)

La relation avec la tutelle est régie par une logique contractuelle explicite ou implicite selon laquelle la tutelle fournit les moyens et l'organisme documentaire remplit en contrepartie des missions et réalise les actions qui en découlent. Pour une bibliothèque, le bon contrat avec les tutelles est celui qui présente le meilleur équilibre entre une marge de manœuvre confortable dans la prise de décision et des allocations budgétaires suffisantes.

En France, la plupart des bibliothèques ont une mission de service public. Les pouvoirs publics assurent de ce fait le rôle de défenseurs de l'intérêt général. Les études économiques qualitatives que l'on pourrait appliquer à la bibliothèque considérée sous cet angle s'inscriraient dans la lignée des travaux sur l'économie de la culture se réclamant à leur tour de l'économie publique : sociologie des organisations (pouvoir, centres de décisions, analyse de la bureaucratie, jeux d'acteurs, etc.), régulation publique, analyses coûts-efficacité, etc.

Les bibliothèques françaises offrent une bonne illustration de la multitude des tutelles et leur imbrication. La politique de décentralisation, intervenue au début des années 80, a opéré un transfert de pouvoirs importants de l'administration centrale vers les collectivités locales et territoriales (Universités, Villes, etc.) Mais en même temps, l'administration centrale a gardé un droit de regard technique sur le fonctionnement des bibliothèques à travers des structures comme la Direction du Livre et de la Lecture (D.L.L.), le Centre National du Livre (C.N.L.) pour les bibliothèques publiques et l'Inspection Générale des Bibliothèques ou la Sous-direction des bibliothèques et de la documentation pour les BU relevant du ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie ou encore le Conseil Supérieur des Bibliothèques, instance purement consultative mais dont les recommandations formulées dans son rapport annuel sont attendues chaque année avec beaucoup d'intérêt. En plus, certains organismes techniques comme l'Agence Bibliographique de l'Enseignement Supérieur (ABES) ou l'Agence Bibliographique Nationale (ABN) qui relève de la BnF jouent un rôle national au niveau de la politique bibliographique des bibliothèques et de l'harmonisation des réseaux.

Muet et Salaün (2001) proposent les trois critères suivants pour analyser la nature des rapports avec la tutelle :

- « L'efficacité des modes de communication avec la tutelle » : ce critère implique de s'interroger sur l'existence effective de relation entre l'organisme documentaire et sa tutelle ainsi que sur les modalités d'accès à cette information par l'organisme documentaire.
- « La nature des échanges avec la tutelle » : ce critère implique que l'on s'intéresse à l'importance de l'organisme documentaire aux yeux de sa tutelle (les projets de la tutelle pour l'organisme documentaire et les apports de celui-ci à la structure globale dont il relève).
- « L'influence de la tutelle sur le service d'information » : c'est-à-dire les mécanismes de prise de décision et la marge de manœuvre laissée par la tutelle à l'organisme documentaire en fonction de sa sensibilité au domaine d'activité (culture, information scientifique et technique, littérature grise, documentation, veille, etc.).

L'appréciation des effets du réseau sur les rapports avec la tutelle gagnerait beaucoup à s'appuyer sur ces critères et les questions qu'ils génèrent. Il s'agira de s'interroger en quoi le réseau transforme la nature de ces rapports clairement identifiés. Il ne s'agit pas d'une comparaison mécaniste avant/après, car il faudra rester attentif à l'existence ou non d'autres facteurs exogènes au réseau et qui pourraient participer à l'évolution des rapports avec la tutelle.

1.2. Les partenaires, les concurrents et les fournisseurs

Connaître sa place et son poids par rapport à ses pairs, à ses concurrents et à ses fournisseurs est primordial pour une gestion efficace et efficiente de la bibliothèque. Les fournisseurs sont de deux types. Principalement, on s'intéresse aux fournisseurs d'informations et de documents (les éditeurs, les libraires, les agences d'abonnement, etc.), ensuite, il y a les fournisseurs d'équipements et de systèmes informatiques qui prennent de plus en plus d'importance avec la généralisation des réseaux, des corpus numérisés et de l'accès à distance.

1.2.1. Les partenaires et les concurrents

Salaün (1992) considère que le fondement même des bibliothèques étant le principe de partage, la concurrence n'a pas le même sens que dans une économie de marché. Seuls peuvent être considérés comme de vrais concurrents les services dépendant de la même tutelle pour leur financement. Ce sera les départements d'enseignement et de recherche ou les

autres services communs pour une BU, les différents services municipaux, notamment culturels pour une bibliothèque municipale : musées, théâtres, etc. Les prestataires de services documentaires analogues ou complémentaires qui s'adressent aux mêmes publics ou, du moins, à des segments communs de publics, sont plutôt des partenaires que des concurrents.

« L'objectif n'est pas de se battre contre des concurrents, mais de s'intégrer au mieux dans un réseau documentaire en faisant valoir la plus value apportée. Le service d'information est une solution proposée parmi d'autres face au besoin de l'utilisateur. La bibliothèque ou le centre de documentation doivent connaître les autres solutions accessibles par l'utilisateur, pour pouvoir se situer vis-à-vis d'elles. C'est ce qu'on appelle en langage stratégique la différenciation. »¹⁵⁶

L'absence de concurrence ne signifie pas l'absence de toute influence des partenaires sur la bibliothèque. Jean-Michel Salaün (1992) a identifié quatre types de relations entre les partenaires dans un réseau :

- La complémentarité : enrichissement mutuel, exemple : le prêt entre bibliothèques.
- L'articulation : interdépendance entre les structures pour la prestation du service, exemple : les catalogues partagés. Le risque est de voir l'interdépendance se transformer en dépendance.
- La substituabilité : la même prestation est rendue par l'un ou l'autre des deux partenaires, sans que cela nuise à aucun d'eux (marginalisation, asphyxie).
- La concurrence : c'est le cas où la substituabilité porte préjudice à la bibliothèque.¹⁵⁷

1.2.2. Les fournisseurs commerciaux

Dans la situation de partenariat, l'appropriation par la bibliothèque des « *grilles de lecture et méthodes élaborées par les entreprises de service du secteur privé.* »¹⁵⁸ aidant, la bibliothèque se prête bien à l'analyse en tant qu'entreprise culturelle ayant une relative autonomie par rapport à sa tutelle dans ses rapports avec les fournisseurs d'un côté et les bibliothèques partenaires de l'autre. [SALAÜN, 1996]

1.2.2.1. Les libraires

¹⁵⁶ - *Idem*

¹⁵⁷ - SALAÜN, Jean-Michel. – Marketing des bibliothèques et des centres de documentation, Paris, Editions du cercle de la librairie, 1992, p. 74

¹⁵⁸ - SALAÜN, Jean-Michel, 1996, *Op. Cit.*

Pour Henri Gay (1997), la bibliothèque et la librairie entretiennent un double rapport : un rapport d'analogie pour le lecteur (usager pour l'une, client ou consommateur pour l'autre) qui les place en concurrence l'une envers l'autre du fait que chacune a pour objectif d'approvisionner les particuliers en livres ; et un rapport client / fournisseur du fait que la bibliothèque s'approvisionne auprès de la librairie. Le principal enjeu de ce double rapport est le taux de la remise sur les prix de vente au public accordé par la librairie à la bibliothèque.¹⁵⁹

Le prix de vente du livre au public est réglementé par la loi Lang du 10 août 1981 qui interdit aux détaillants (les libraires) de dépasser un rabais maximal de 5% sur le prix fixé par l'éditeur. Cette limitation à 5% du rabais sur le prix fixé par l'éditeur n'est pas applicable aux ventes de livres, pour leurs besoins propres, à certaines collectivités comme les établissements d'enseignement et les bibliothèques. Les libraires sont fortement concurrencés sur ce marché par les grossistes qui proposent aux collectivités des rabais défiant toute concurrence de la part des libraires. Face aux revendications de régulation des détaillants, le Ministère de la culture a proposé le plafonnement des rabais aux collectivités.¹⁶⁰

Cet enjeu est souvent vécu comme un dilemme par la librairie, car elle accorde une remise à un concurrent (la bibliothèque) qui offre, gratuitement, chaque livre acheté à une multitude de lecteurs privant ainsi la librairie d'un nombre de clients potentiels. Mais les études socio-économiques sur les pratiques culturelles en matière d'emprunt / achat des livres, même si elles ne prouvent pas que l'emprunt joue systématiquement le rôle de catalyseur des pratiques d'achat, infirment du moins l'hypothèse de la concurrence entre emprunt et achat (c.-à-d. entre bibliothèque et librairie).¹⁶¹ Dans certains cas, la fréquentation de la bibliothèque permet de découvrir un auteur dont on serait curieux de lire les autres livres, comme elle peut être à l'origine d'une incitation à l'achat des œuvres d'un auteur (mise en valeur, exposition, conseil, rencontre auteurs / lecteurs, etc.).

« Les libraires insistent sur le rôle irremplaçable des bibliothèques comme promoteurs du livre et de la lecture. Ils sont nombreux à estimer que le

¹⁵⁹ - Cf. GAY, Henri. – « Bibliothèques et librairies », in : *Economie et bibliothèques*, ouvrage collectif sous la direction de Jean-Michel Salaün, Paris, Editions du Cercle de la Librairie, 1997, pp.73-79

¹⁶⁰ - Cf. <http://www.culture.fr/culture/europe/prixlivr.htm> [consulté le 4 janvier 2001]

¹⁶¹ - Cf. RENARD, Hervé. – « Achat et emprunt des livres : concurrence ou complémentarité ? », in : *BBF*, T. 40, n° 5, 1995, pp. 26-34

développement des librairies est indissociablement lié à celui de la lecture publique. »¹⁶²

Par ailleurs, comme le constate Henri Gay (1997), le libraire ne se contente plus de proposer que des livres à la bibliothèque. Il diversifie son offre pour couvrir les services gestionnaires (suivi des commandes et livraison), matériels (présentation matérielle, équipement des livres) et intellectuels (information bibliographique, information éditoriale, office*, etc.)

L'émergence des librairies virtuelles met les bibliothèques face à un nouveau défi. Car une librairie virtuelle est souvent un gigantesque gisement bibliographique de plusieurs centaines de milliers de références.

Enfin, la relation concurrentielle entre bibliothèque et librairie se manifeste lorsque la bibliothèque exclut le libraire du circuit en s'adressant directement au grossiste, au distributeur ou à l'éditeur.

« Les éditeurs pratiquent souvent à l'égard des collectivités des taux de remise supérieurs à ceux qu'ils accordent à leurs clients libraires. [...] la part la plus lucrative de ce marché est accaparée par les grossistes, lesquels bénéficient chez l'éditeur de conditions de remise supérieures à celles des libraires ; ils ne laissent à ceux-ci que les lots qui exigent le plus de travail de recherche, le plus de compétence, mais qui n'ont droit, chez les éditeurs spécialisés, qu'aux remises les plus faibles, à quoi s'ajoutent des frais postaux élevés. »¹⁶³

Le rapport librairie/bibliothèque change dès que le facteur réseau entre en jeu. A titre d'exemple, le réseau peut aider la bibliothèque à relever les défis de la librairie virtuelle, en lui permettant d'élargir son offre bibliographique et documentaire au-delà de ses propres richesses, (catalogue collectif, mise en place d'un robot d'interrogation Z39.50, corpus numérisés accessibles en ligne, livraison à domicile, etc.) Ainsi, les bibliothèques, non seulement se rattrapent face aux librairies virtuelles, mais en plus reconquièrent leur avantage

¹⁶² - BORZEIX, Jean-Marie. - La question du droit de prêt dans les bibliothèques : Rapport pour Madame la Ministre de la Culture et de la Communication, juillet 1998 [disponible en texte intégral sur : <http://www.culture.fr/culture/actual/communiq/borzeix.htm> [consulté le 05/01/2001]

* « L'office est le dépôt temporaire d'ouvrages par le fournisseur pour une décision d'acquisition livre en main par le bibliothécaire. L'office est proche du service de presse qui est la fourniture de livres pour leur promotion [...] Aujourd'hui, le sens des mots a dévié. L'office est en fait une fourniture systématique d'un type de livres prédéfini qui permet généralement le retour des ouvrages insatisfaisants. » [GAY, Henri, 1997, *Op. Cit.*, p. 76]

¹⁶³ - « L'œil de la lettre : des mesures pour le livre », in : Livres hebdo, 6 mars 1992, n° 10, p. 48 (Cité par : GAY, Henri, 1997, *Op. Cit.*, p. 77)

d'offrir à l'utilisateur la consultation du document sans obligation d'achat (emprunt, envoi postal, téléchargement d'une copie électronique, etc.)¹⁶⁴

1.2.2.2. Les éditeurs

La relation bibliothèques / éditeurs est le plus souvent réduite à un face-à-face dominé par les questions du droit de copies et du droit de prêt, ce qui en fait une relation de confrontation. Cette relation conflictuelle vient selon Jean-Marie Borzeix (1998) d'une méconnaissance mutuelle des uns les autres.

« Les bibliothécaires n'ont guère idée de ce qu'est le métier d'éditeur, des risques à prendre qu'il suppose, tant économiques qu'intellectuels, ni des marges financières qu'il génère. Nombre d'éditeurs méconnaissent bien des aspects des métiers de la lecture publique, le sens de l'intérêt général qu'ils impliquent assorti d'une manière d'être propre au service public. »¹⁶⁵

Les bibliothèques se sentent assaillies par des revendications de droits de toutes parts (droits de reprographie, droits de prêt, droits d'accès aux banques des données, etc.) ce qui menace, à leurs yeux, leur existence même fondée sur le partage, la gratuité ou le paiement de frais symboliques, etc.

Pour se défendre, les bibliothèques mettent en avant l'idée qu'elles sont investies d'une mission de service public. Or, cette mission n'est définie dans aucun texte juridique. Il s'agit beaucoup plus d'une tradition, d'une culture et d'une déontologie professionnelles fondées sur un rapprochement, du reste contestable, avec l'école en tant que service public. C'est dans des textes comme le manifeste de l'UNESCO pour les bibliothèques publiques ou la charte française des bibliothèques, etc. qu'il est fait référence à cette mission de service public. [BORZEIX, 1998]

Les éditeurs s'appuient sur des arguments économiques pour démontrer qu'ils sont exploités par les bibliothèques publiques. Ils insistent notamment sur le paradoxe entre le poids extrêmement faible des bibliothèques dans l'économie générale du livre et l'importance des prêts annuels dans l'ensemble des bibliothèques.¹⁶⁶

¹⁶⁴ - Cf. DEVROEY, Jean-Pierre & GILSON, Hervé & VANDOOREN, Françoise, *Op. Cit.*

¹⁶⁵ - BORZEIX, Jean-Marie, *Op. Cit.*

¹⁶⁶ - Jean-Marie Borzeix signale dans son rapport sur le droit de prêt dans les bibliothèques (1998) que « le poids total des bibliothèques françaises est estimé à 2,5 % à 3% du marché du livre en volume et à 3% à 3,5% en valeur. (Un peu plus de 6 millions d'exemplaires achetés par les BM, BDP et BU sur les 261 millions d'exemplaires vendus). » Le volume de prêts annuels atteint 180 millions de transactions.

La situation est très différente pour les revues scientifiques. Les éditeurs savent bien que ce sont les abonnements des bibliothèques universitaires qui financent le coût de la revue et la marge bénéficiaire, parfois très confortable, de l'éditeur. C'est pourquoi ils sont plus disposés à négocier des formules d'accès collectifs. [DEVROEY *et al.*, 1999]

La multiplication des revues électroniques rend la question de l'accès collectif plus que jamais d'actualité et introduit de nouvelles données qui ne tarderont pas à transformer le fonctionnement et l'identité des bibliothèques.

« La mise en ligne des revues scientifiques sur Internet s'accompagne du développement de différents services associés à la diffusion électronique de la revue. Les techniques de numérisation permettent notamment d'envisager des services d'archivage, des services de recherche documentaire, des services de prédiffusion des numéros à venir, des services de veille personnalisés pour le lecteur. [...] Cette politique d'archivage aura des conséquences sur la mission de conservation dévolue jusqu'à présent aux bibliothèques. Il existe aussi une possibilité de relier des services jusque-là séparés (bases de données bibliographiques, de sommaires, de citations, de données factuelles). »¹⁶⁷

Mais ces évolutions posent la question de leur viabilité économique : qui paye ? (qui finance ?) Combien et comment ?

Les acteurs principaux (éditeurs et bibliothèques) semblent avoir trouvé la solution dans les consortiums qui consistent à passer des contrats de ventes groupées avec « *des prix non linéaires différenciés selon le type d'usage associé aux produits.* »¹⁶⁸

Pour l'éditeur, cette solution garantit un équilibre financier grâce à des revenus stables pour une période déterminée. Les bibliothèques, quant à elles, bénéficient de l'effet de club (une forme d'externalités de réseau) ce qui leur permet d'élargir leur offre documentaire. On retrouve le fonctionnement des acquisitions partagées.

Mais le risque est grand pour les bibliothèques de se faire verrouiller par des éditeurs qui viendraient imposer une forte augmentation de leurs tarifs d'abonnement au moment du renouvellement du contrat.

« Il sera alors difficile de revenir en arrière (ne plus donner accès à certains titres aux usagers) »¹⁶⁹

¹⁶⁷ - CHARTRON, Gislaine & SALAÜN, Jean-Michel. – « La reconstitution de l'économie politique des publications scientifiques », in : *BBF*, t. 46, n° 2, 2000, pp. 32-42

¹⁶⁸ - *Idem*

¹⁶⁹ - *Idem*

1.2.2.3. Les autres fournisseurs commerciaux

Une autre catégorie des fournisseurs commerciaux de la bibliothèque est représentée par les bases et banques de données bibliographiques et textuelles. La bibliothèque, fonctionnant de plus en plus comme entreprise culturelle, découvre les opportunités liées à l'externalisation de certaines de ses tâches traditionnelles auprès de sources extérieures en vue d'économiser sur les coûts de traitement. Dans beaucoup de cas, les bibliothèques préfèrent l'externalisation à la participation aux réseaux coopératifs.

« La lourdeur des relations, l'augmentation des coûts, les inégalités dans l'échange, les risques de dépendance font que l'« évidence » de la coopération bibliographique doit aujourd'hui être mise en balance avec les charges et inconvénients qui lui sont associés. »¹⁷⁰

D'autre part, la condition de voir se concrétiser les externalités du réseau étant la standardisation, les fournisseurs de technologies de réseau jouent sur ce besoin de standardisation.

« En particulier, ils proposent généralement des licences spécifiques, valables pour de multiples utilisateurs, pour plusieurs postes ou encore pour une zone géographique déterminée. »¹⁷¹

1.3. Le pouvoir, point nodal des effets qualitatifs sur les relations avec l'environnement externe

Le caractère coopératif d'un réseau n'exclut pas l'existence de relations de pouvoir. La question du pouvoir occupe une place centrale dans les rapports à la tutelle d'un côté et aux partenaires, concurrents et fournisseurs de l'autre.

Le pouvoir désigne « une relation dissymétrique entre A et B, dans un domaine déterminé d'activités, irréversible pendant une période donnée. A agit sur B, B n'oppose pas de contre-action neutralisante à A ; soit parce qu'il ne le désire pas, soit parce qu'il n'en a pas les moyens efficaces. »¹⁷²

F. Perroux en déduit trois formes d'action : l'influence (A modifie le comportement de B sans l'obliger), l'imposition « *A contraint B à agir ou à s'abstenir par l'usage de la force ou de la*

¹⁷⁰ - SALAÜN, Jean-Michel, 1997, *Op. Cit.*

¹⁷¹ - SHAPIRO, Carl & VARIAN, Hal R., *Op. Cit.*, p. 48

¹⁷² - PERROUX, F. - Cité par : LAURENT, Paul. - *Op. Cit.*, p. 291

violence, ou par la menace de l'une ou l'autre. »¹⁷³ et la subordination (rapports riches/pauvres, forts/impuissants).

Les sources du pouvoir dans un réseau tiennent à cinq facteurs : l'économie, la légitimité de l'acteur (la position dans la structure du réseau), la technologie, l'expertise et la confiance. [P. Laurent, 1993]

Les déterminants du pouvoir exercé par la tutelle sur une bibliothèque sont de natures économique et structurelle. La tutelle exerce en effet une influence directe sur la bibliothèque au moyen des allocations budgétaires, des orientations de la politique générale de l'établissement et des procédures de contrôle. La nature des tutelles fait que les bibliothécaires se retrouvent dans beaucoup de cas loin des centres de décision et de responsabilité.

« Les bibliothèques sont des organisations très hiérarchisées dépendant elles mêmes d'une tutelle qui peut être elle aussi structurée (un ministère, une collectivité locale, une université et ses différents conseils). »¹⁷⁴

Certes, la politique de décentralisation a allégé les procédures et assoupli les rapports entre les bibliothèques et leurs tutelles centrales (ministères et directions centrales), mais elle a aussi ses limites et parfois même ses effets pervers. Car, s'il est vrai que le rattachement des bibliothèques publiques aux mairies les a replacées dans leur orbite naturelle de façon à coller plus concrètement à leur environnement immédiat (public, fournisseurs, etc.) et à permettre aux professionnels une meilleure marge de manœuvre, il n'empêche que dans certains cas, les professionnels se sont affranchis d'une bureaucratie administrative pour se découvrir subordonnés à un pouvoir politique abusif. L'interventionnisme des élus locaux dans la politique d'acquisition de certaines bibliothèques municipales de villes gouvernées par le Front national au début des années 90 est un exemple des dérives de la décentralisation. Dans les BU aussi, la décentralisation n'a pas empêché le ministère d'exercer des pressions sur les bibliothèques réticentes à l'adhésion au SU pour les faire changer d'avis.

L'implication des bibliothécaires dans la prise de décisions en matière de réseau est indispensable pour une participation active et positive aux actions de coopération qui en découlent. La mise à l'écart des professionnels fait apparaître inévitablement des forces d'inertie et de blocage qui feront du réseau un mort-né et l'empêcheront de se traduire en dynamiques d'échange et de coopération.

¹⁷³ - *Idem*, p. 293

« Dans la lecture publique le terme de « coopération » est employé parfois dans un sens très extensif. Les réseaux d'établissements mis en place par les différentes collectivités locales relèvent souvent plus d'une planification au sens strict (aménagement du territoire), avec des aspects fortement hiérarchisés. »¹⁷⁵.

En revanche, un réseau où les tutelles se contentent d'un rôle de facilitation, en laissant l'initiative aux professionnels et en leur apportant son soutien administratif et financier, aura plus de chances à réussir.

Par rapport à l'ensemble des partenaires dans un réseau, Paul Laurent considère que la nature du pouvoir exercé influence la position de l'acteur dans le réseau et détermine :

- a. La stratégie de sortie ou de non-entrée,
- b. la stratégie du cavalier libre,
- c. la stratégie de convergence sur une dimension et pas sur les autres (coopération ciblée),
- d. la stratégie de rapprochement (coopération sur plusieurs dimensions).¹⁷⁶

« Les relations de pouvoir envisagées dans une perspective dynamique peuvent modifier certaines caractéristiques structurelles du réseau (les distances, la densité, la connexité, etc.) »¹⁷⁷

Emmanuel Lazéga (1994) aborde le rapport dans le sens inverse en estimant que le réseau est un avantage structurel mesurable au moyen des scores individuels de centralité résultant de la position de l'individu dans le système des relations. Autrement dit, c'est la position de l'acteur dans le réseau qui détermine la marge de pouvoir dont il dispose.

D'autres trouvent que le facteur structurel prend trop d'importance dans l'analyse du pouvoir. D'abord, parce qu'un haut score de centralité n'est pas forcément synonyme de pouvoir, car il faut savoir traduire cette position en pouvoir. Ensuite, parce que « *les jeux de pouvoir requièrent une certaine capacité de manipuler des relations* »¹⁷⁸ comme on le constate dans les processus de formation de coalitions et d'alliances. La source du pouvoir serait à leur avis politico-relationnelle. La dynamique de distribution et de redistribution des pouvoirs (restructuration, renforcement des liens, élargissement, restriction, exclusion, manipulation

¹⁷⁴ - BESSIÈRE, Jérôme, *Op. Cit.*, p.46

¹⁷⁵ - SALAÜN, Jean-Michel, 1997, *Op. Cit.*, pp. 33-34

¹⁷⁶ - Cf. LAURENT, Paul, *Op. Cit.*

¹⁷⁷ - LAURENT, Paul, *Op. Cit.*

¹⁷⁸ - LAZEGA, Emmanuel, *Op. Cit.*

des relations, etc.) peut avoir une influence directe sur la solidité globale du réseau (fragilisation, vulnérabilité, éclatement, rigidification, inertie au changement, etc.)

Quant à la technologie, ceux qui possèdent une technologie puissante ou pionnière seront favorisés dans la canalisation des informations et disposeront par conséquent de plus de pouvoir que ceux qui en seraient mis à l'écart ou en disposeraient moins.¹⁷⁹ Rappelons-nous les phénomènes de verrouillage et des coûts de changement évoqués dans le chapitre consacré à la modélisation du réseau.

2. L'offre de services

Le deuxième niveau de manifestation des effets du réseau touche à la structure et à la nature de l'offre de services proposée par la bibliothèque à ses usagers. En filigrane, c'est l'effet du réseau sur les rapports avec les usagers qui transparaît.

Paul-Louis Girardot (1991) considère que tout réseau implique une dimension de service, mais aussi qu'avec tout service, il y a une dimension réseau. La demande des usagers d'un service n'est que rarement identique à ce qui est offert, puisqu'un réseau implique une « collectivisation » de la demande. Inversement, pour personnaliser ses prestations de façon à satisfaire le besoin spécifique à chaque usager, un service destiné à une multitude d'usagers a tout intérêt à s'intégrer dans un réseau pour diversifier et enrichir la gamme des prestations qu'il offre. Marie-Christine Monnoyer et Anne Mayere (s.d.) résumant cette idée de la façon suivante « *La forme résiliaire se révèle comme un moyen de base pour dépasser les contradictions fondamentales existant entre une spécialisation indispensable à l'efficacité et la nécessité de fournir des réponses adaptées à des demandes d'une grande variété* »¹⁸⁰ Ce paradoxe constitue une première caractéristique de l'économie des réseaux de services.

2.1. Largeur et profondeur de l'offre

On ne peut pas établir une matrice d'offre de services qui soit commune à toutes les bibliothèques. La nature de l'offre change en fonction de la catégorie, des missions, des publics ciblés et des moyens des bibliothèques. Très grossièrement, nous considérerons que le

¹⁷⁹ - Cf. DUCATEL, Ken, *Op. Cit.*

¹⁸⁰ - MONNOYER, Marie-Christine & MAYERE, Anne. - « Les services aux entreprises dans les dynamiques urbaines européennes », *Programme de recherche prospective, N° 2 : Industries, Services et territoire*, deuxième rapport d'étape, [s. d.], (*Document au Centre de doc. Enssib sous la cote : Doc MAY art 08*)

service de base primaire d'une bibliothèque est l'accès aux documents. Cet accès peut prendre plusieurs formes : consultation sur place, prêt, accès en ligne au texte intégral, etc. A côté de ce service de base primaire, qui donne à la bibliothèque sa raison d'être, celle-ci offre des services de base secondaires : recherche bibliographique, animations, etc. dont chacun peut justifier à lui seul la sollicitation de la bibliothèque par une catégorie du public sans toutefois fonder la raison d'être de la bibliothèque. Les services proposés dans le but de faciliter l'accès aux services de base sont appelés services périphériques (photocopie, accueil et orientation, assistance à la recherche, réservation, etc.)

Cette structure de l'offre des bibliothèques relève beaucoup plus d'une tradition professionnelle que d'une règle. Il est vrai que le poids de la tradition est souvent important, mais rien ne dit que cette tradition est immuable [MUET & SALAÜN, 2001]. Le réseau peut justement être un facteur décisif dans l'évolution de la structure de l'offre de services dans les bibliothèques.

Pour comprendre les effets du réseau sur le système d'offre dans une bibliothèque on se pose deux séries de questions relatives à la largeur et à la profondeur de l'offre de services :

- Le réseau modifie-t-il la largeur de l'offre ? Est-il à l'origine de nouveaux services de base ? Est-il à l'origine de la disparition de certains services de base ?
- Le réseau améliore-t-il ou dégrade-t-il la qualité des services de base offerts ? Génère-t-il de nouveaux services périphériques ? Garde-t-on les mêmes services périphériques pour une base d'utilisateurs plus large ? Ou encore entraîne-t-il la disparition de certains services périphériques ?

Les bibliothèques qui souffrent de la pauvreté de leurs offres de services de base et qui cherchent à attirer de nouveaux publics seront plus portées vers les réseaux dont l'objectif est soit l'échange de leurs services de base soit la mutualisation de leurs ressources pour la création de nouveaux services de base. On pourra penser aux bibliothèques de lecture publique qui ciblent un public très large et varié.

Par contre, les bibliothèques spécialisées coopèrent le plus souvent pour améliorer la qualité des services qu'elles proposent déjà. Elles jouent donc sur la profondeur de leurs services. Le réseau peut être assimilé, de cet angle, à un service périphérique transversal dont l'objectif est d'améliorer l'ensemble des services de base offerts par chaque bibliothèque participant au réseau. Les réseaux « de services périphériques » liés à une gamme unique de services de base chez tous les partenaires intéresseront donc des bibliothèques spécialisées qui ne sont

généralement pas satisfaites des modalités d'accomplissement des services de base qu'elles offrent ou qui cherchent à fidéliser la base installée du public qu'elles desservent déjà.

« Par exemple, dans le cas simple de la mise à disposition des documents, certains services d'information ne proposent que la modalité de consultation sur place. D'autres proposent en outre le prêt, la possibilité de reproduire les documents, ou encore la circulation de documents, et désormais la mise à disposition en ligne sur les intranets. »¹⁸¹

Du reste, rien n'empêche de coopérer sur les deux fronts des services de base et des services périphériques. Encore faut-il avoir les moyens et les prédispositions à le faire.

La confrontation de l'objet de la coopération aux objectifs recherchés au départ constitue la première clef pour identifier les variations du système d'offre dues au réseau dans une bibliothèque. Sur quels services le choix de coopération est-il fait ? Quelles sont les raisons de ce choix ?

Ensuite, l'analyse des effets identifiés peut s'appuyer sur le diagramme BCG, du nom de son concepteur le Boston Consulting Group. Adapté aux bibliothèques, ce diagramme, initialement conçu pour les entreprises, permet d'apprécier les perspectives de croissance des services de base offerts qu'on représentera en abscisse de droite à gauche. L'attractivité du service offert est représentée en ordonnée. Le croisement des deux variables (offre de service, attractivité) permet de répartir les services en quatre rubriques : "les vaches à lait", les "vedettes", les "dilemmes" et les "poids morts".

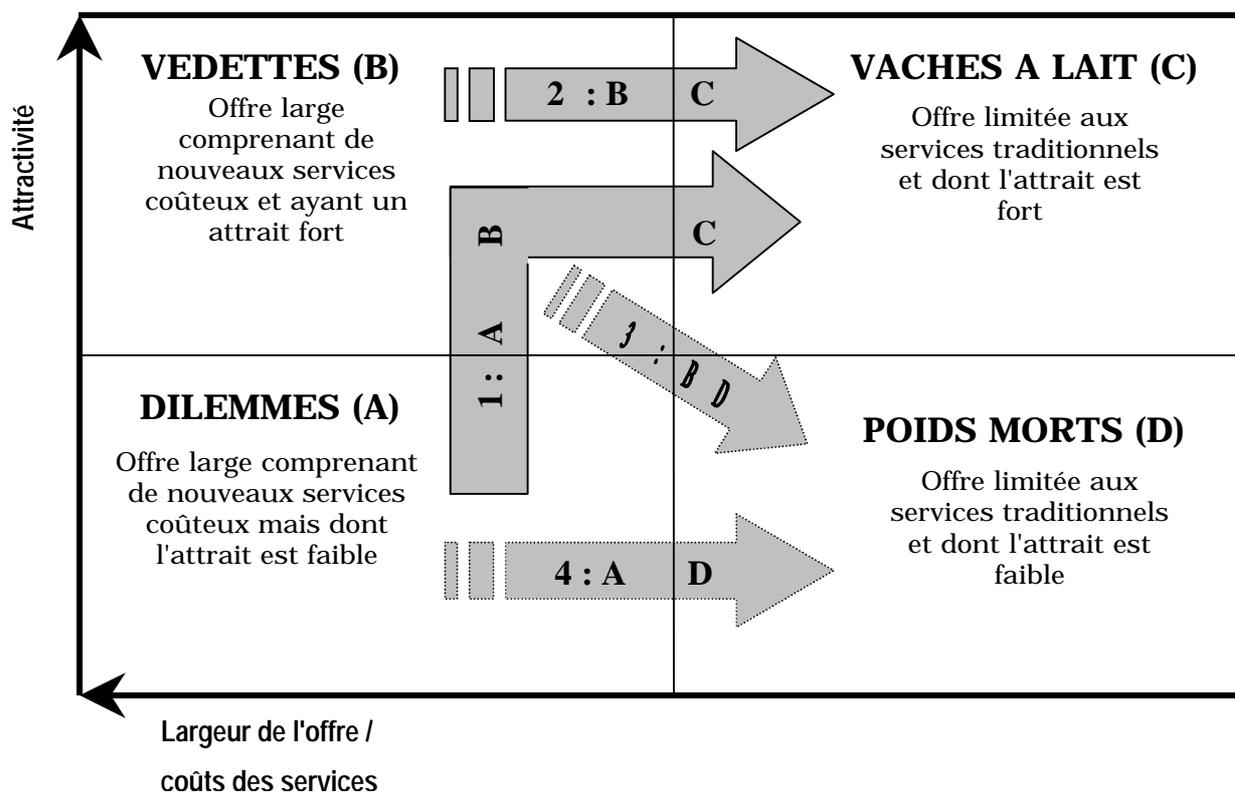
- **Les vedettes** : désignent de nouveaux services exerçant un attrait fort sur les usagers, mais qui sont coûteux (investissements en nouvelles technologies, formation du personnel, etc.) Exemples : les revues électroniques, la lecture assistée par ordinateur, etc.
- **Les vaches à lait** : représentent généralement le noyau dur de l'activité dans une bibliothèque. Elles sont la source principale d'attraction du public. Exemples : prêt à domicile, consultation sur place, discothèque, etc.
- **Les dilemmes** : ce sont de nouveaux services perçus par la bibliothèque comme des opportunités mais dont la « rentabilité » en terme d'attrait est incertaine ou du moins n'est pas assurée au moment de leur lancement. Ils sont considérés comme des dilemmes parce que la bibliothèque ne sait pas trop si elle doit miser sur leur attrait

¹⁸¹ - MUET & SALAÜN, *Op. Cit.*

potentiel et investir pour les développer ou si elle doit plutôt renoncer à la prise du risque. Ce sont des dilemmes aussi parce que la bibliothèque peut avoir des regrets au cas où ces créneaux s'avèreraient plus tard très attractifs et porteurs de forte valeur ajoutée. Exemples : conservation coûteuse de documents potentiellement patrimoniaux, dossiers et synthèses bibliographiques sur commande, etc.

- **Les poids morts** : correspondent à des services à faible intérêt pour la bibliothèque et ses usagers. Ce sont des services qui avaient un intérêt dans le passé mais qui ne l'ont plus maintenant, exemple service de microfilmage en déclin après le développement des technologies numériques, service audiovisuel dont la technologie régresse face au numérique aussi ou encore des services qui ne cadrent pas avec la mission de la bibliothèque, exemple le prêt entre bibliothèques de quartiers relevant d'une bibliothèque municipale au sein d'une même ville. Il est plus rationnel d'abandonner ces poids morts.

FIGURE 11 : STRATÉGIE DE L'OFFRE SELON LE DIAGRAMME BCG



Les scénarios d'évolution les plus courants pour chaque situation sont représentés sur le schéma ci-dessus par des flèches. On en relève quatre dont deux positifs (ABC, BC) et deux négatifs (BD, AD). Par rapport au réseau, la bibliothèque s'interrogera en quoi celui-ci peut-il

l'aider à se mettre sur la voie de la stratégie d'offre la plus idéale pour chacune des quatre cases :

- ☛ Case A : Segmenter, rattraper et éventuellement abandonner les dilemmes. A titre d'exemple, une bibliothèque hésitante entre renforcer une technologie qu'elle utilise ou l'abandonner pour une nouvelle technologie dont elle redoute les risques de verrouillage trouvera dans la taille du réseau et les compatibilités qu'il recèle des éléments d'assurance qui l'aideront à trancher (effet de club).
- ☛ Case B : Rentabiliser les vedettes. Forte de son attractivité élevée, une vedette a de grandes chances d'intéresser les bibliothèques partenaires qui chercheraient à en faire bénéficier leurs usagers. Du coup la bibliothèque se mettra sur la voie du scénario 2 (BC) qui fait évoluer les vedettes vers des vaches à lait (rendements d'échelle).
- ☛ Case C : Maintenir et renforcer les vaches à lait. Les vaches à lait sont des atouts dont la bibliothèque va se prévaloir pour négocier une position forte au sein du réseau. Les vaches à lait d'une bibliothèque peuvent être des dilemmes, voire même des poids morts, dans une autre. Ainsi, elles deviennent une monnaie de change qui permet de faire décoller des dilemmes stagnants ou des vedettes fort coûteuses.
- ☛ Case D : Abandonner ou conserver en attente les poids morts. Dans certains cas, les poids morts sont ce qu'ils sont parce que la bibliothèque souffre d'un isolement. Le réseau peut se révéler la solution miracle pour les relancer de nouveau.

2.2. Offre de proximité, offre à distance

Jusqu'à un passé très proche, l'essentiel de l'offre des bibliothèques était basé sur des services de proximité. Pour pouvoir en bénéficier, l'utilisateur devait se déplacer jusqu'aux bâtiments de la bibliothèque. Les services à distance étaient rares et coûteux. Les plus connus étaient le prêt entre bibliothèques et la consultation des bases de données en ligne. Les frais de port pour le PEB étaient importants, le temps d'attente était long et les ordinateurs permettant la consultation en ligne des bases de données étaient coûteux et lents. Seules quelques bibliothèques avant-gardistes et richement dotées proposaient ce genre de services. De nos jours, les technologies de réseau (hard et soft) ont tellement créé de services à distance que

l'on ne voit plus derrière le réseau que les services à distance. La balance services de proximité /services à distance dans les bibliothèques, longtemps favorable aux premiers, est en train de basculer à grande vitesse en faveur des seconds. Le réseau Internet rend possible d'accéder, à partir de n'importe quel point du globe, aux ressources de toute bibliothèque qui accepte de les mettre en ligne.

« Au travers du réseau, le service documentaire numérique peut élargir son lectorat potentiel à l'échelle de la planète entière. Ainsi le critère géographique de définition des communautés de lecteurs s'estompe. Inversement, des services conçus comme des services de proximité (par exemple le catalogue d'une bibliothèque) ne sauraient, sans réflexion, être mis à la disposition de la planète entière. »¹⁸²

2.3. La relation de service : quelle servuction ? Quel contrat ?

La servuction est une composante fondamentale de l'activité de service. Son principal enseignement est que le service se produit au moment de sa consommation. L'utilisateur est en même temps consommateur et acteur actif de la production. Quels sont donc les effets du réseau sur la participation active de l'utilisateur à la production du service (sur la servuction) ?

La coopération au niveau des back office (nous y reviendrons dans le prochain paragraphe que nous consacrerons à l'environnement interne en tant que troisième niveau d'ancrage des effets qualitatifs du réseau) a des incidences directes sur les front office. [MUNOS, 1998] Mais il serait hâtif de conclure que le partage des back office se traduit automatiquement par une amélioration de la qualité des servuctions. Dans son étude sur un réseau d'agences bancaires, Annie Munos a constaté que :

« En uniformisant le back office, les unités du réseau ont dû faire face à des modifications contraintes et forcées de la relation de service. L'outil a fondamentalement modifié la nature du contact client. Le personnel est devenu dans un premier temps plus soucieux de gérer l'outil et l'exactitude des opérations que de gérer le contact client. »¹⁸³

Les avantages du réseau au niveau de l'offre, à savoir l'élargissement de celle-ci à de nouveaux publics, sa diversification et l'amélioration de sa qualité, font souvent oublier les

¹⁸² - MUET, Florence & SALAÜN, Jean-Michel, *Op. Cit.*

¹⁸³ - MUNOS, Annie. – *Op. cit.*, p. 55

défis et les contraintes quant à la capacité qu'ont les membres du réseau à satisfaire les nouveaux publics ou à traiter une offre de service nouvelle ou modifiée. [MUNOS, 1998]

La première de ces contraintes est que les usagers doivent être gérés dans tout le réseau indifféremment de leur appartenance à telle ou telle bibliothèque membre du réseau. La même carte de lecteur doit permettre à son titulaire de fréquenter et emprunter des livres auprès de plusieurs bibliothèques. Or, comme le remarque Jean-Michel Salaün (1997), « *le service des lecteurs extérieurs peut entraver celui des lecteurs ordinaires. Et surtout, l'appartenance à un réseau peut induire des relations de domination ou de dépendance qui orienteront à l'avenir les services proposés.* »¹⁸⁴ ; si bien qu'il est difficile d'avoir la même servuction sur l'ensemble d'un réseau. L'éclatement géographique fait qu'il n'y a pas une servuction mais des servuctions. Les composantes ne sont pas les mêmes : personnel en contact, accueil, interaction, conditions du travail, public, etc. L'utilisateur risque de devenir volatile [MUNOS, 1998] en préférant s'adresser à la bibliothèque qui offre la meilleure servuction. A terme, une bibliothèque fortement sollicitée risque d'être victime de sa propre réussite. Ceci est bien sûr pénalisant pour les usagers, les bibliothèques à succès ainsi que pour les bibliothèques boudées. Une réflexion en amont à ces phénomènes est indispensable. Il est primordial d'envisager une mise à niveau des personnels en contact pour homogénéiser la relation.

Il est également nécessaire d'harmoniser les ciblage du public. Offrir les mêmes conditions de servuction n'est pas synonyme d'offrir les mêmes services, autrement dit les mêmes contenus de l'offre. On voit bien l'intérêt que peuvent avoir des bibliothèques ne ciblant pas les mêmes publics à coopérer ensemble. Cela permettra à chacune d'elles de réorienter les segments qu'elle exclut de sa stratégie de ciblage vers les partenaires adéquats et vice versa.

« Une servuction s'accommode très mal de la présence et de la gestion en simultané de plusieurs segments de clientèles différents. »¹⁸⁵

Ces questions ont un rapport direct avec la satisfaction de l'utilisateur qui se fie à ces éléments pour apprécier la qualité du service.

« Les différences de climats et relations de services peuvent être perçues par le client et avoir ainsi une influence négative sur sa satisfaction globale. »¹⁸⁶

¹⁸⁴ - SALAÜN, Jean-Michel, 1997, *Op. Cit.*

¹⁸⁵ - EIGLIER & LANGEARD, 1987, Cités par : MUNOS, Annie, *Op. Cit.*, p. 59

¹⁸⁶ - MUNOS, Annie, *Op. cit.*, p. 59

Bien souvent, les usagers ne savent pas s'ils ont été bien servis. La mesure de leur satisfaction reste une opération délicate. Dans la réalité, l'utilisateur est couramment influencé par la nature du contact (politesse, cordialité, etc.) et témoigne du degré de sa satisfaction par rapport à des critères, sinon peu fiables, du moins insuffisants comme la politesse ou la cordialité de l'accueil. [LYNCH, 1998] Or, sans nier l'importance de ces éléments dans la satisfaction globale de l'utilisateur, ce ne sont pas eux qui permettent de déterminer si le service a répondu effectivement à la demande de l'utilisateur.

3. L'environnement interne

Le troisième niveau de manifestation des effets qualitatifs concerne l'environnement interne de la bibliothèque. Celui-ci se définit comme étant l'ensemble des éléments matériels et immatériels qui participent au fonctionnement de la bibliothèque et pour lesquels elle a l'autonomie d'exploitation et de gestion.

Nous essayerons, dans un premier temps, d'énumérer les différents éléments qui composent cet environnement et d'identifier en quoi le réseau peut les affecter.

Dans un deuxième temps, nous introduirons la dimension service dans l'analyse pour lui permettre de gagner en pertinence. Les composantes de l'environnement interne, disparates au départ, se reconfigurent alors autour de cette dimension service pour révéler la dynamique et les interactions qui les animent.

La principale conséquence de la prise en compte de la dimension service est la concentration de tous les éléments de l'environnement interne au niveau du back office. Le front office étant par définition ouvert sur l'externe, on ne peut pas ranger ses éléments dans l'environnement interne.

De l'autre côté, le réseau établit une distinction entre les services de proximité et les services à distance. Le fonctionnement de l'environnement interne (autrement dit du back office) de ces deux catégories de services n'est pas le même.

C'est sur ces repères que nous nous appuyerons pour tracer les contours de ce troisième niveau de manifestation, qu'est l'environnement interne.

3.1. Les composantes de l'environnement interne

3.1.1. Les éléments matériels

Ils comprennent les équipements, les ressources financières, les locaux et le mobilier. Dans le cadre de notre réflexion, ce sont les effets immatériels du réseau sur ces éléments matériels de la bibliothèque qu'il nous faut identifier.

Le réseau suppose un seuil critique de standardisation et de mise à niveau de l'ensemble des éléments matériels. Ces impératifs peuvent, selon les cas, représenter des avantages ou des inconvénients. Lorsqu'il s'agit d'une barrière à l'entrée, ils sont vécus comme des contraintes. Par contre, lorsque la bibliothèque, poussée par les nécessités de partager une infrastructure commune avec ses partenaires, adapte sa propre infrastructure (technologie, normes, équipements, etc.) pour la mettre en conformité avec l'infrastructure globale du réseau, il s'agit souvent d'un effet positif, en ce sens que c'est le réseau qui est à l'origine de cette évolution. Toutefois, deux conditions doivent être réunies pour que cette réflexion soit pertinente. Premièrement, il faut que l'infrastructure réseau soit d'une qualité supérieure à l'infrastructure de la bibliothèque concernée par la mise à niveau. Deuxièmement, la bibliothèque doit avoir les moyens d'opérer cette mise à niveau ; faute de quoi, ces effets se retourneraient contre la bibliothèque qui les percevrait comme contraintes et inconvénients. Nous avons déjà évoqué ces aspects dans le chapitre relatif à la modélisation du réseau lorsque nous avons analysé la composante infrastructure.

L'architecture du réseau peut, elle aussi, soit favoriser un usage optimal des ressources matérielles de la bibliothèque, soit, au contraire, être à l'origine de dysfonctionnements et de gaspillages.

« Les bases de données relationnelles permettent d'organiser l'information de façon à fournir à tous les acteurs d'un processus donné des informations non redondantes et actualisées en permanence. Les réseaux offrent des moyens de coordination efficaces et peu coûteux qui assurent une grande rapidité de circulation d'information et une bonne proximité entre acteurs même physiquement éloignés. »¹⁸⁷

La nature physique et tangible des moyens matériels, ainsi que les impératifs d'une gestion efficiente de ces ressources matérielles, font que l'on cherche à les protéger jalousement pour

leur garantir une durée de vie maximale. Or, cette attitude risque de représenter une dérive par rapport à la logique de la machine relationnelle. Car lorsque le réflexe réseau fait défaut, un responsable de bibliothèque, soucieux de préserver les moyens matériels dont il dispose, refusera de prêter du mobilier à un collègue pour l'aider à organiser une manifestation culturelle, ou de dépanner un autre collègue dont le matériel audiovisuel est déficient ou encore de stocker dans ses locaux plus vastes des documents d'un partenaire étouffé dans des locaux exigus. Le paradoxe en matière de moyens matériels à ce niveau, c'est que les avantages du réseau pour un partenaire sont forcément des inconvénients pour l'autre partenaire. Celui qui met son matériel à la disposition de ses partenaires, l'expose du coup à une usure plus rapide. Pour dépasser ce paradoxe, il faut raisonner selon une vision globale qui, au-delà de la nécessité d'identifier ces contraintes en tant que telles, doit comparer ces « sacrifices » aux avantages liés aux traditions de solidarité que ces pratiques génèrent.

3.1.2. Les éléments immatériels

C'est à niveau que les effets du réseau sur l'environnement interne sont plus difficiles à apprivoiser. Les composantes immatérielles de l'environnement interne sont multiples, variées et enchevêtrées. On y trouve :

- La politique générale et la conception : les objectifs généraux, la planification, etc. ;
- La culture de l'organisation : les identités professionnelles, les représentations communautaires (c'est-à-dire le niveau de conscience chez les professionnels d'appartenir à une organisation commune) ;
- L'organisation et la gestion des systèmes de travail : les différentes procédures et méthodes d'exécution ;
- La gestion des ressources humaines : les postes de travail, l'organigramme, la formation, etc. ;
- Le relationnel : le climat social (conflits et tensions), la confiance et la méfiance, la discipline et le respect des règles de travail, etc. ;
- Le cognitif : compétences, apprentissages collectif et individuel, capitalisation des connaissances, etc. ;

¹⁸⁷ - TARONDEAU, Jean-Claude – « la gestion par les processus », in : *Cahier Français*, n° 287, Management et organisation des entreprises, La Documentation Française, Paris 1998

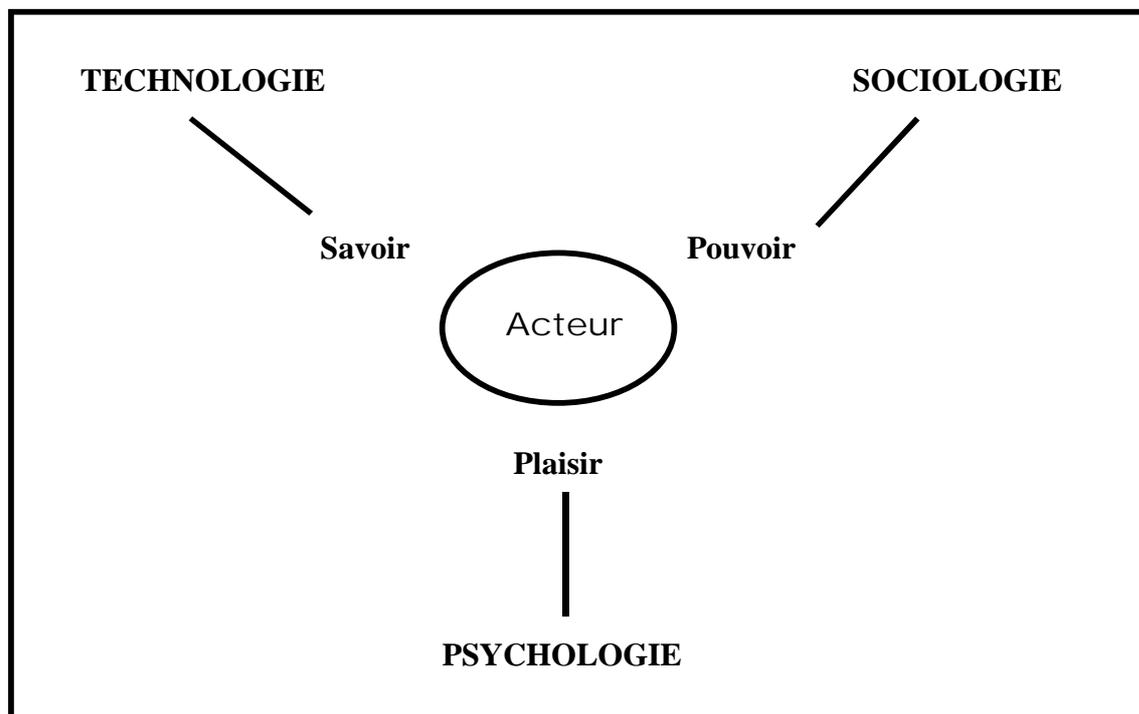
- Le contrôle de gestion et l'évaluation : tableaux de bord, statistiques, et autres outils d'évaluation.

C'est toute la complexité de l'environnement interne que révèle cette liste de points dont chacun peut faire l'objet d'une ramification, elle-aussi, complexe. Une analyse approfondie de ces différents éléments mobilisera un éventail syncrétique de théories et de méthodes. Pour maîtriser cette complexité, il nous semble nécessaire, dans un premier temps, de structurer ses composantes en des catégories génériques qui, tout en offrant une vue sommaire, n'occultent pas les subtilités et restent ouvertes à des approfondissements. Un exemple nous est fourni par J. C. Sardas (1994)¹⁸⁸ à travers le schéma tridimensionnel de la « dynamique de l'acteur ». Cet auteur définit la dynamique de l'acteur comme étant la résultante de trois pôles que sont le savoir, le pouvoir et le plaisir. Chaque pôle offre un angle d'attaque des phénomènes organisationnels et peut être rattaché à un champ disciplinaire. Ainsi, le pôle « savoir » renvoie à la dynamique des savoir-faire et des connaissances. Ce sont généralement les approches articulées autour des savoirs technologiques et des savoirs gestionnaires qui privilégient cet angle d'attaque. Le pôle « pouvoir », quant à lui, concerne le statut de l'acteur au sein de l'organisation et ses interactions avec les autres individus. Ce pôle occupe une place centrale dans les approches sociologiques. Enfin, le pôle « plaisir », en s'appuyant sur l'approche psychologique, touche aux aspects psychiques et subjectifs du comportement de l'acteur, à ses motivations et au climat relationnel au sein des équipes.

L'analyse de Sardas peut être appliquée aussi bien à un acteur individuel (une personne) qu'à un acteur collectif. On parlera alors de dynamique de groupe.

¹⁸⁸ - SARDAS, J. C. – « Comprendre et gérer les mutations organisationnelles : cohérences fonctionnelles et dynamiques d'acteurs », in : *Changements organisationnels et instrumentation de gestion*, Paris, ANACT, 1995, pp. 349-357

FIGURE 12 : LA « DYNAMIQUE DE L'ACTEUR » [SELON J. C. SARDAS, 1994]



Une analyse de l'environnement interne sous l'angle du pôle « **Technologie/Savoir** » revient principalement à étudier l'emploi des outils informatiques et leurs effets sur le déroulement du travail.

Il est incontestable que l'informatique n'est pas que des machines et des logiciels. Pour optimiser sa rentabilité, l'informatique et les nouvelles technologies en général doivent être implémentées dans un cadre organisationnel et humain bien adapté. Car dans un environnement informatisé, la machine aide à une prise de décision plus rapide, du fait que l'information circule plus vite sans passer par des circuits hiérarchiques contraignants. La prise de décision et la validation des opérations se basent sur des procédés automatisés qui donnent une plus grande marge de manœuvre aux exécutants. Dans beaucoup de situations, il suffit aux exécutants de saisir les différents paramètres relatifs à la prise d'une décision pour que la machine propose la bonne décision à prendre sans forcément avoir l'aval des supérieurs. Ainsi, on ne peut pas continuer à fonctionner selon des schémas organisationnels fortement hiérarchisés lorsqu'on est dans un réseau complexe qui demande des interactions instantanées *a fortiori* lorsque le réseau est informatisé. L'informatique décentralise les niveaux de décision et par là même elle démocratise la prise de décision. Toutefois, deux éléments sont à rappeler :

- d'un côté, l'usage de l'informatique et des nouvelles technologies implique une meilleure qualification professionnelle. Ce qui peut se traduire par des efforts de recyclage et de formation, par un redéploiement des effectifs, ou bien aussi par une politique de recrutement plus exigeante et ciblée.
- De l'autre côté, la responsabilisation des personnels dans la prise des décisions ne veut pas dire que chacun se mette à travailler tout seul dans son coin sans référer à sa tutelle ou se concerter avec ses collègues. On se mettrait alors en contradiction avec l'idéal fondateur du réseau qui est la coopération, la concertation et l'échange. La mobilisation et la participation de tous les personnels de la bibliothèque est une condition *sine qua non* à la réussite de toute coopération.

Quant à l'analyse sous l'angle « **Sociologie/Pouvoir** », elle nous amènera à nous intéresser à la répartition des tâches et leur coordination, à la création des postes de travail et leur articulation. Il est de nos jours admis que répartir les tâches dans une activité de service, *a fortiori* dans une bibliothèque, ne signifie pas établir des frontières étanches entre elles. La polyvalence des agents est nécessaire à une articulation réussie des postes de travail. Le fait qu'une bibliothèque soit engagée dans une coopération sur un aspect de son activité (les acquisitions, le catalogage, etc.) se répercute forcément sur les autres aspects de l'activité non directement concernés par les accords de coopération. C'est la nature même de l'activité de la bibliothèque qui l'impose. Que l'on se place dans une logique industrielle ou que l'on emprunte une vision de service, l'activité de la bibliothèque ne peut être abordée comme un ensemble de tâches indépendantes les unes des autres. Par conséquent, il est impossible de limiter l'analyse des effets du réseau aux seuls services de la bibliothèque concernés directement par la coopération.

D'autre part, les accords impliquent un système d'obligations qui se traduit par un ensemble de droits et de devoirs. La revendication des droits et l'acquittement des obligations mobilisent parfois un poste de travail à temps complet appelé, selon les cas, coordinateur, correspondant ou administrateur du réseau. Dans d'autres cas, et lorsque le taux d'occupation par le réseau n'est pas trop important, cette tâche est intégrée dans les responsabilités du directeur de la bibliothèque ; ou encore elle est confiée à la personne chargée du (ou des) service(s) concernés directement par la coopération, par exemple le responsable des acquisitions sera en même temps le responsable du réseau lorsqu'il s'agit de coopération en matière d'acquisition. L'essentiel c'est d'avoir toujours quelqu'un en charge des opérations de

coordination du réseau, sans monopoliser la coopération elle-même de façon à exclure ses autres collègues de la participation à la vie du réseau. C'est là toute l'alchimie nécessaire entre le formel et l'informel. Cet informel qui renvoie à la connivence, pierre angulaire de l'infoculture. Si la coordination ne doit pas dérapier vers la bureaucratie, la connivence ne doit pas non plus s'apparenter à l'anarchie et au laisser-aller. Il va sans dire que l'on ne peut pas avoir une connivence avec ses partenaires du réseau si on n'en a pas au sein même de sa propre équipe.

C'est alors que se révèle l'intérêt d'une analyse sous l'angle du troisième pôle « **Psychologie/Plaisir** ». Mais, il ne suffit pas que les réseaux de bibliothèques soient en règle générale non concurrentiels pour avoir systématiquement une forte connivence et un engagement sans faille de l'ensemble des personnels dans le fonctionnement de ces réseaux. Dans certains cas, on assiste même au phénomène inverse lorsque le caractère non concurrentiel des réseaux de bibliothèques est à l'origine d'une sorte de laxisme par rapport à l'implication dans la coopération. Dans bien des cas, la concurrence, en ce qu'elle est une menace, sert de catalyseur à une participation active et collective dans la vie du réseau, afin de défendre la place de l'établissement et ses intérêts au sein du réseau. C'est le cas notamment des alliances animées par ce que les économistes appellent la coopération (contraction des deux termes de coopération et compétition)

D'autre part, plus les objectifs de la coopération sont clairs et précis, plus il est facile aux personnels de s'y identifier. Des objectifs formulés dans des termes généraux et vagues s'apparenteraient à un discours beaucoup plus politique que professionnel et ne peuvent pas de ce fait mobiliser l'ensemble des personnels.

Annie Munos (1998) considère qu'il est nécessaire pour certaines organisations coopérant dans des réseaux « *de repenser leur identité propre et accepter de n'avoir une existence réelle qu'au regard d'une offre globale de services multi-prestataires.* »¹⁸⁹

Selon Tarondeau (1998) les organisations flexibles, ouvertes, communicantes, créatives, globalisantes et intégrées ont plus de chances d'apprendre et de faire apprendre que celles qui ne possèdent pas ces qualités. Or, quoi de mieux pour les bibliothèques que le réseau pour développer ces qualités ? Mais encore une fois attention aux effets pervers d'une coopération mal préparée ou engagée à la hâte.

¹⁸⁹ - MUNOS, Annie, *Op. Cit.*, p. 5

La coopération aval peut, en accentuant le phénomène de concomitance de la clientèle [EIGLIER & LANGEARD, 1987], « *mettre en péril rapidement le savoir-faire initial du prestataire du service* »¹⁹⁰ ; comme elle peut aussi « *être l'occasion pour des prestataires de services d'acquérir un savoir-faire ou une expertise qu'ils ne détenaient pas forcément dans le passé.* »¹⁹¹ Plusieurs auteurs considèrent que le savoir-faire peut fortement évoluer grâce à la coopération aval. [WILLIAMSON (1981), THORELLI (1986), SALAÜN (1997)]

Le réseau comporte une dimension cognitive qui relève d'une logique de l'apprentissage collectif. [P. LAURENT, 1993] Ce point de vue s'appuie sur deux approches de la caractérisation des organisations : une approche sociologique suivant laquelle « *l'organisation est une entité dotée de formes collectives de représentation et d'action* »¹⁹² et une approche cognitive au sens où « *l'organisation est dépositaire d'un savoir collectif (...) distinct de la somme des savoirs individuels des membres de l'organisation.* »¹⁹³ Le réseau est alors abordé sous un angle systémique en tant qu'**organisation apprenante** transformant la connaissance en valeur. Selon le raisonnement systémique, la valeur créée par le réseau est une propriété du système lui-même.

3.2. Environnement interne et services de proximité/services à distance

L'incidence du réseau sur l'environnement interne de la bibliothèque n'est pas la même selon qu'il s'agisse de ses services de proximité ou de ses services à distance.

Les principales activités techniques de la base-arrière sont généralement regroupées autour de quatre phases : l'acquisition ; le traitement physique des documents, le traitement intellectuel et le stockage et la conservation des documents. [MUET & SALAÜN, 2001]

Dans le cas des services de proximité, le back office a tendance comme le font remarquer Muet et Salaün (2001) à s'effacer au profit de la face-avant.

« Si elles acceptent de faire partie d'un réseau organisé, elles doivent quelque peu faire le deuil d'un fonctionnement autarcique pour se tourner vers une organisation en maillage. »¹⁹⁴

¹⁹⁰ - MUNOS, Annie, *Op. Cit.*, p. 59

¹⁹¹ - *Idem*, p. 60

¹⁹² - LAURENT, Paul, *Op. Cit.*

¹⁹³ - *Idem*

¹⁹⁴ - MUNOS, Annie, *Op. Cit.*, p. 61

Les technologies numériques bouleversent, par exemple, les méthodes et normes de traitement physique et intellectuel des documents en introduisant de nouvelles formes et techniques de catalogage et d'indexation connues généralement sous le nom de métadonnées. [MUET & SALAÜN, 2001]

Quant aux services à distance, Muet et Salaün remarquent qu'ils n'ont presque pas de front office. Toutefois, avec la révolution numérique, les activités bibliothéconomiques traditionnelles se trouvent relancées ; mais avec des exigences et un fonctionnement nouveaux au niveau des acquisitions, du traitement, du stockage et de l'entretien des services à distance.

« La négociation des droits remplace l'acquisition ; le traitement du contenu est toujours d'actualité ; le traitement des fichiers et l'organisation des données relève du support ; quant aux questions de stockage et de conservation elles n'ont pas disparues avec le numérique. »¹⁹⁵

¹⁹⁵ - MUET, Florence & SALAÜN, Jean-Michel, *Op. Cit.*.

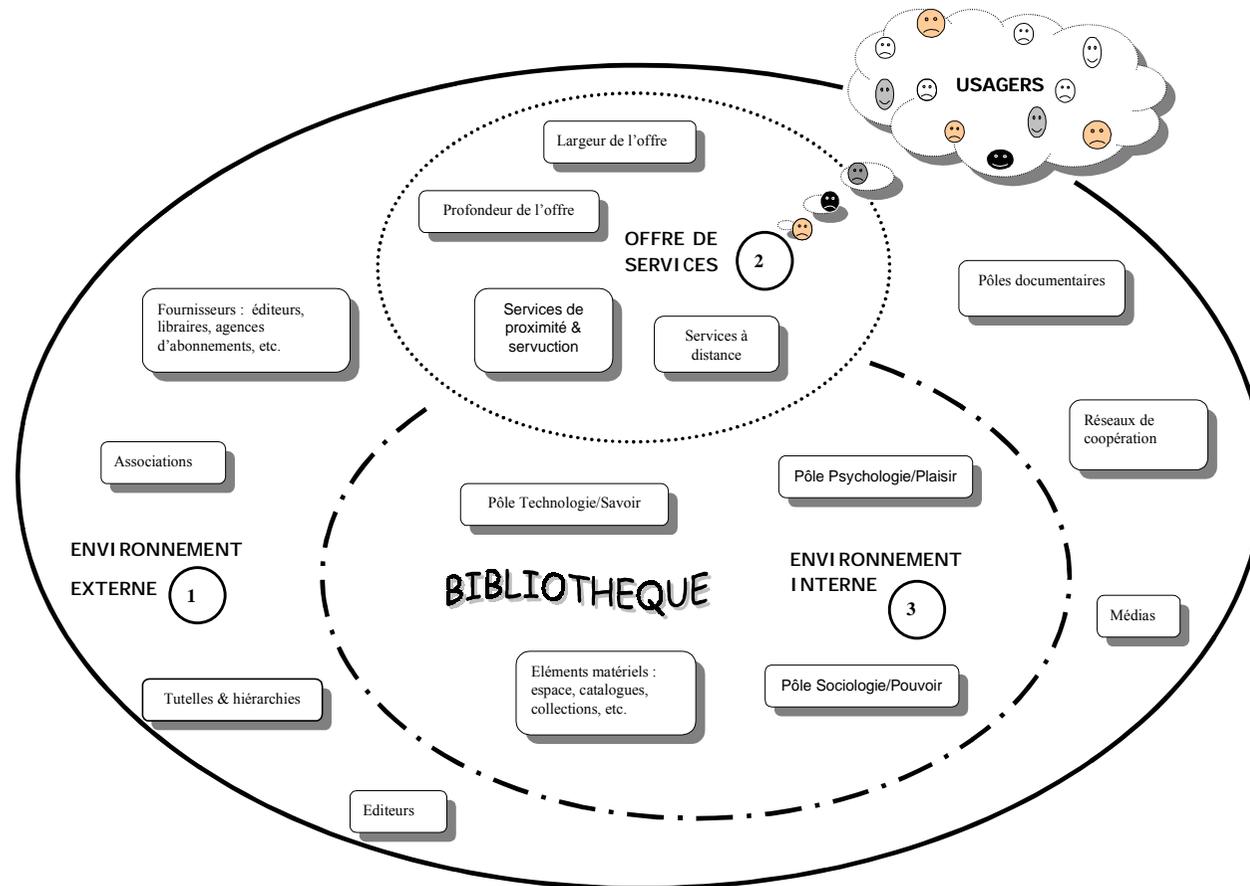


FIGURE 13 : NIVEAUX DE MANIFESTATION DES EFFETS QUALITATIFS DU RÉSEAU SUR UNE BIBLIOTHÈQUE

Conclusion

Avec l'identification des niveaux de manifestation des effets qualitatifs du réseau sur une bibliothèque, nous pouvons considérer que la construction du cadre théorique et conceptuel de notre travail est bouclée. Ce cadre est articulé sur deux axes : un modèle du réseau d'un côté et des niveaux de manifestation des effets du réseau de l'autre. Le croisement de ces deux axes débouche sur une grille qui permet de répartir les effets en fonction de la composante réseau active dans leur formation et du niveau de leur manifestation dans une bibliothèque donnée.

FIGURE 14 : ESQUISSE DE LA GRILLE D'ÉVALUATION À CONSTRUIRE

<i>Composante</i> <i>Niveau de manifestation</i>	Les effets de l'infrastructure	Les effets de l'infostructure	Les effets de l'infoculture
Les Rapports avec l'environnement externe			
L'Offre de services			
L'environnement interne			
	Bilan infrastructure	Bilan infostructure	Bilan infoculture

DECISION



TROISIÈME PARTIE
ÉTUDE DE CAS :
LE RÉSEAU DES PÔLES ASSOCIÉS À
LA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE
FRANCE

Chapitre 7 : Présentation du réseau et motivations du choix

Nous avons établi des modèles théoriques et analysé leurs logiques de fonctionnement. Ensuite nous avons identifié les défis qui se dressent face à l'évaluation économique des effets de réseau ; ce qui nous a amené à insister sur la nécessité d'élargir les approches économétriques à des critères qualitatifs répartis en trois niveaux : l'environnement externe, l'offre de services et l'environnement interne. Mais ces modèles théoriques ne sont pas notre objectif final. Ils ne sont qu'un cadre conceptuel et méthodologique qui doit nous permettre de mener des expérimentations de terrain dans l'objectif final de construire dans une troisième phase un outil d'évaluation des effets du réseau.

1. Qu'est-ce que le réseau des pôles associés à la BnF ?

Notre choix s'est porté sur le réseau des pôles associés à la Bibliothèque nationale de France pour mener une étude de cas sur l'évaluation des effets qualitatifs du réseau sur une bibliothèque. Avant d'étayer les raisons de ce choix, nous présenterons ce réseau en nous appuyant sur deux textes qui constituent la référence principale de la littérature qui parle de ce réseau. Le premier texte représente la définition du pôle associé établie par les instigateurs du réseau. Le deuxième résume le point de vue de ceux qui assurent la gestion et le fonctionnement actuels du réseau ; autrement dit le point de vue de la BnF.

Définition 1

« Ensemble documentaire organisé autour d'un site géographique cohérent, doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, s'efforçant de développer une spécialisation en renforçant ses collections en harmonie avec celles de la Bibliothèque de France, le « pôle associé » trouve sa définition la plus générale.»¹⁹⁶

¹⁹⁶ - Rapport du groupe de travail sur les pôles associés, Établissement Public de la Bibliothèque de France / Jérôme BOUET (Président) ; Georges PERRIN (Rapporteur). - 1991, p. 24

Définition 2

« Pour mieux couvrir tous les champs de la connaissance, la Bibliothèque nationale de France s'associe par convention à des bibliothèques et à des organismes documentaires dont les fonds sont complémentaires des siens. Elle leur attribue des subventions pour compléter leurs acquisitions dans un domaine spécifique. En retour, les pôles associés s'engagent à traiter et à communiquer les fonds ainsi constitués. »¹⁹⁷

Hormis ces deux définitions assez sommaires, il n'y a pas de documents officiels qui précisent les contours juridiques, matériels, documentaires, politiques, etc. de la notion de pôle associé. Le flou qui enveloppe cette notion [NACHBAR & RICHERT, 2000] nourrit les divergences quant à la nature du réseau, aux objectifs de ses différents acteurs et à leurs obligations respectives. Les auteurs de la première définition avaient insisté sur la nécessité de définir avec plus de précision la notion de pôle associé. Mais cela n'a pas été fait. En parallèle, la BnF s'est lancée dans plusieurs actions de coopération et de partenariat sans coordination avec sa politique de pôles associés (la rétroconversion, la numérisation, le dépôt légal, etc.)

« Le fait pour une bibliothèque de bénéficier de l'appui de la BnF pour des opérations de conversion rétrospective ou encore d'être centre régional de collecte du dépôt légal imprimeur ne lui confère pas automatiquement le statut de pôle associé, ce dernier résultant davantage de l'existence de collections spécifiques et d'une volonté locale de les développer. »¹⁹⁸

Pourtant, le Conseil Supérieur des Bibliothèques avait attiré l'attention, dans son rapport annuel depuis fin 1994, sur ce flou et les problèmes qu'il engendre.

« L'élaboration de la notion des pôles associés a été, dès l'origine, l'occasion d'une grande confusion et elle n'a jamais donné lieu aux clarifications nécessaires ni dans le contenu, ni dans les missions, ni dans les objectifs. »¹⁹⁹

Quoi qu'il en soit, les deux définitions de base dont nous disposons permettent de dégager les points suivants :

- Le pôle associé est un ensemble documentaire organisé autour d'un site géographiquement cohérent. Cela veut dire que le pôle associé peut être constitué d'un ou de plusieurs

¹⁹⁷ - Cf. Dépliant publié par la BnF en 1996 et intitulé "Bibliothèque nationale de France : une bibliothèque en réseau"

¹⁹⁸ - NACHBAR (Philippe) & RICHERT (Philippe). - La Bibliothèque nationale de France : un chantier inachevé, Extraits du Rapport d'information 451(1999-2000), Commission des affaires culturelles du sénat

organismes documentaires (bibliothèques, centres de documentation, etc.) et que, dans le cas d'un pôle à plusieurs membres, ces derniers ne doivent pas être très éloignés les uns des autres et, en tous cas, leur implantation géographique ne doit pas constituer une entrave au fonctionnement normal du pôle.

- Le pôle associé est doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Il s'agit d'une condition et non pas d'une conséquence. Autrement dit, l'associé doit avoir au préalable cette autonomie. Or comme c'est souvent le cas, les organismes documentaires n'ont pas la personnalité juridique et financière requise par la BnF. Il en résulte que c'est avec les organismes de tutelle que la BnF signe les conventions (Présidents des universités pour les BU, Maires pour les BM, etc). Il y a là comme un paradoxe, car la coopération scientifique (documentaire) se fait avec les organismes documentaires, mais le représentant juridique du pôle est l'université ou la mairie.
- L'association est formalisée au moyen de la signature d'une convention.
- L'objectif de la BnF est de mieux couvrir tous les champs de la connaissance. Il en résulte que seuls les candidats dont les fonds documentaires sont complémentaires de ceux de la BnF sont acceptés.
- L'obligation principale de la BnF est l'attribution au pôle d'une subvention pour compléter ses acquisitions dans le domaine de coopération.
- Le pôle associé s'efforce à développer une spécialisation en harmonie avec la BnF.
- Le pôle associé doit aussi traiter et communiquer les fonds constitués.

A côté de ces éléments, le site web de la BnF²⁰⁰, en résumant les principes de la constitution du réseau apporte des éléments supplémentaires :

- la coopération porte, fondamentalement, sur les collections de niveau recherche ;
- La subvention allouée par la BnF à ses pôles associés doit être affectée à l'acquisition de documents spécialisés étrangers.

2. Pourquoi le réseau des pôles associés pour une étude de cas ?

Le choix de ce réseau pour une étude de cas a été motivé par les raisons suivantes :

¹⁹⁹ - Conseil Supérieur des Bibliothèques. – Rapport annuel 1994

²⁰⁰ - <http://www.bnf.fr/web-bnf/reseau/pa-bilan.htm> (mise à jour de mars 1999)

D'une part, parce que c'est un réseau national dont la cartographie géographique reflète bien cette vocation nationale. Il représente, avec les Centres d'Acquisition et de Diffusion de l'Information Scientifique et Technique (CADIST), l'un des deux principaux réseaux nationaux de partage documentaire. Son intérêt est qu'il ne se limite pas aux acquisitions, puisque le partage des acquisitions ouvre la voie à la coopération au niveau du CCF, de la communication et de la conservation. Les conditions de création de ce réseau, les objectifs qui animent ses différents acteurs, son mode de fonctionnement (conventions, financement, système d'obligations, contrôle, évaluation, etc.), ainsi que son architecture et la diversité institutionnelle de ses membres, représentent des points d'appui pour les questions de notre problématique et la validation de nos hypothèses.

D'autre part, la taille du réseau présente le double avantage de n'être ni trop grande au point de devenir impossible à étudier dans son intégralité, ni trop petite au point de devenir insignifiante quant aux conclusions à tirer d'une étude de cas (37 pôles associés impliquant plus de cinquante bibliothèques auxquels s'ajoute la BnF comme tête de réseau). En plus, ces membres présentent une grande diversité institutionnelle dont il était intéressant d'étudier l'articulation et les implications.

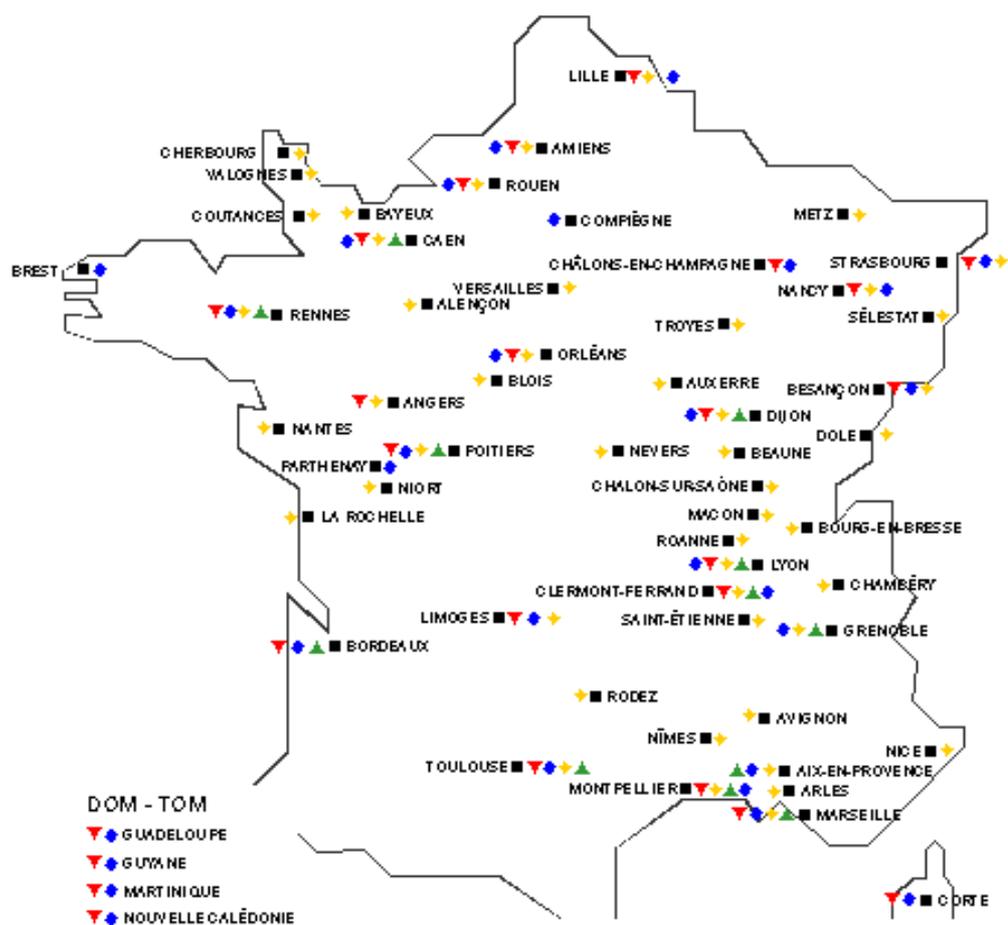
Lors de son lancement en 1993, ce réseau a suscité un grand intérêt auprès des bibliothèques et des centres de documentation dont les chiffres suivants témoignent : 150 candidatures ont été présentées dont 31 provenaient de l'Île-de-France et 93 sous forme de groupements documentaires sur des sites géographiques unifiés ; 110 thèmes de partage documentaire ont été proposés ; 30 pôles thématiques ont été mis en place entre 1994 et 1996 ; Six millions et demi de francs ont été débloqués par la BnF durant la même période sous forme de subventions aux pôles ; 13 200 monographies, 30 950 microformes et 7 cédéroms ont été acquis ; enfin 500 titres de périodiques ont bénéficié de la reconstitution rétrospective.²⁰¹

3. Cartographie du réseau

3.1. Répartition géographique des pôles

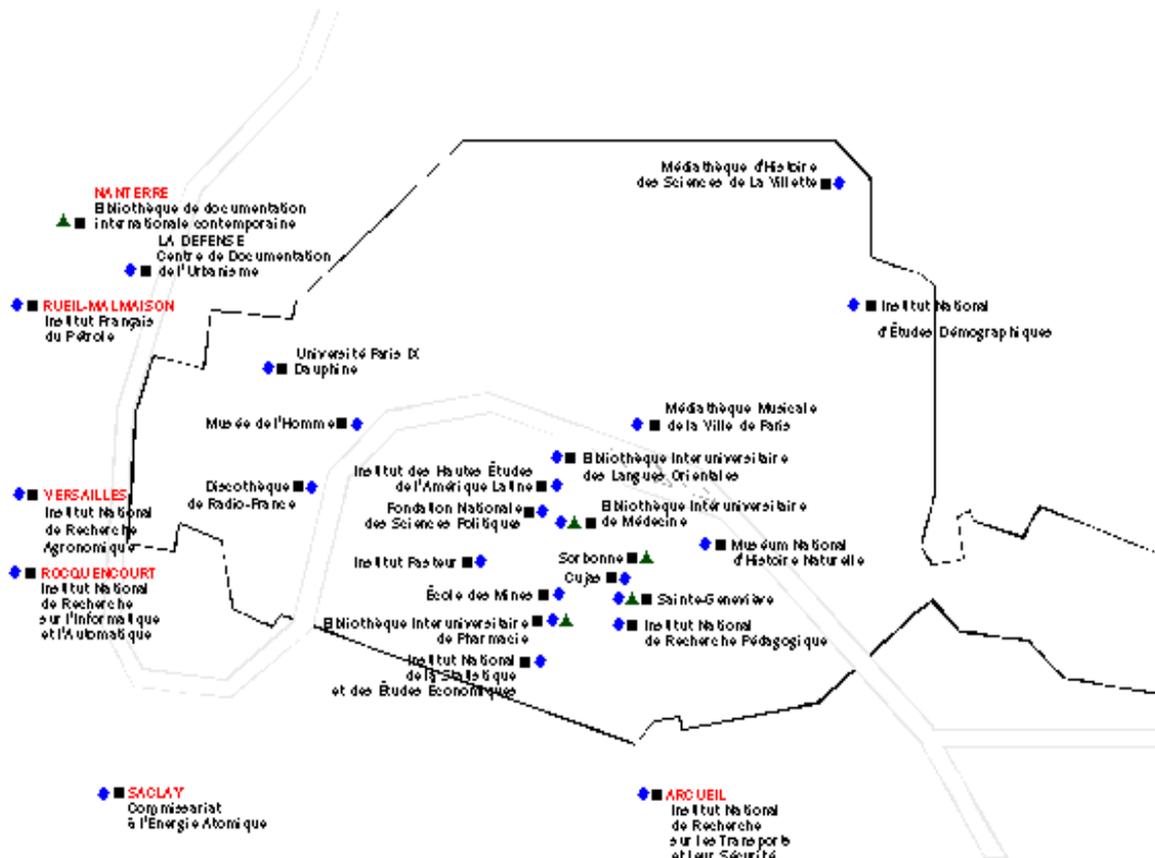
²⁰¹ - Cf. WEIS, Sophie. - La bibliothèque nationale de France et ses pôles associés, mémoire d'étude pour l'obtention du diplôme de conservateur de bibliothèque, Enssib, 1996

● Pôle associé



- ▲ Conversion rétrospective : bibliothèque municipale
- ◆ Conversion rétrospective : bibliothèque municipale
- ▼ Dépôt légal imprimeur

Ile-De-France :



- 2/3 des pôles sont sur Paris, ils sont au nombre de 21 et sont (presque) tous unitaires (à l'exception du pôle Chimie-Pharmacie bipartite BIUP Paris et SCD Lyon 1).
- L'autre tiers se trouve en province, 13 pôles réunissant 33 établissements.
- On dénombre trois pôles implantés sur plus d'une seule ville (Aix-Marseille, Bordeaux-Toulouse, Lyon-Paris)
-

3.2. Cartographie institutionnelle du réseau

TABLEAU 5 : CARACTÉRISATION DES PÔLES ASSOCIÉS

Membre	Type et domaine de coopération	Critère structurel	Critère financier	Nature institutionnelle
1. Bibliothèque Cujas	PD : sciences juridiques	PU	PS	EU (BIU, CADIST)
2. Bibliothèque Sainte-Geneviève	PB : littérature nordique (signalement du fonds fenno-scandinave)	PU	PS	EU (BIU, BP, DL)
3. BIU Langues Orientales	PD : langues rares d'Extrême-Orient	PU	PS	EU (BIU)
4. BIU Médecine	PD : médecine	PU	PS	EU (BIU, CADIST)
5. BIU Pharmacie	PD : chimie, pharmacie	PC (Cf. 35)	PS	EU (BIU, CADIST)
6. BIU Technologie de Compiègne	PD : technologie	PU	PS	EU (BIU)
7. BM Lyon	PD : histoire du livre	PU	PS	BM, DLI
8. BM Rennes	PB : développement de la bibliographie régionale de Bretagne	PU	PS	BM, DLI
9. BnF (secteur des pôles associés)	T E T E D U R E S E A U			

Membre	Type et domaine de coopération	Critère structurel	Critère financier	Nature institutionnelle
10. BNU Strasbourg	PD : sciences religieuses, aire culturelle germanique	PU	PS	BN, EU (BU, 2 CADIST), DLI
11. Centre de la Documentation pour l'Urbanisme	PD : aménagement urbain et urbanisme	PU	PL	CD (sous tutelle publique)
12. Commissariat de l'Energie Atomique	PD : sciences et techniques nucléaires	PU	PL	GER
13. Ecole Nationale Supérieure des Sciences de L'information et des Bibliothèques	PD : sciences de l'information	PU	PS	GE
14. Ecoles des Mines	PD : géologie	PU	PS	GE
15. Fondation nationale des sciences politiques	PD : sciences Politiques	PU	PS	EU (CADIST)
16. Institut des Hautes études de l'Amérique latine	PD : sciences sociales et cartes de l'aire culturelle latino-américaine	PU	PS	EU (BU)
17. Institut Français du Pétrole	PD : chaîne pétrolière et gaz	PU	PL	GER (EPST)
18. Institut national de la recherche agronomique	PD : biologie végétale	PU	PL	GER (EPST)
19. Institut national de recherche en	PD : informatique - Automatique	PU	PL	GER (EPST)

Membre	Type et domaine de coopération	Critère structurel	Critère financier	Nature institutionnelle
informatique et automatique				
20. Institut National de Recherche Pédagogique	PD : sciences de l'éducation	PU	PS	GER (EPNA, CADIST)
21. Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité	PD : transports et leur sécurité	PU	PL	GER (EPST)
22. Institut National des Etudes Démographiques	PD : démographie - statistiques	PU	PL	GER (OPR)
23. Institut Pasteur	PD : biologie – microbiologie	PU	PL	GER (FPRUP : Fondation Privée Reconnue d'Utilité Publique)
24. Médiathèque de la Villette	PD : histoire des sciences - muséologie scientifique	PU	PL	EP (sous double tutelle)
25. Musée de l'Homme	PD : ethnologie - préhistoire	PU	PS	GER (Service d'EPST) CADIST
26. Muséum National d'Histoire Naturelle	PD : sciences naturelles (zoologie et écologie)	PU	PS	GER (EPST) CADIST
27. PA Aix-Marseille	PD : échanges dans le monde méditerranéen	PC	PS	PC Associatif

Membre	Type et domaine de coopération	Critère structurel	Critère financier	Nature institutionnelle
				(BU, CADIST, BM, DLI)
28. PA Brest	PD : océanographie	PC	PS	PC GIP (EPST, BM, SCD, etc.)
29. PA Dijon	PB : développement de la Base bibliographique bourguignonne	PC	PS	PC Associatif (BM, DLI, Association, etc.)
30. PA Limoges	PD : théâtre francophone des pays étrangers	PC	PS	PC Associatif (BM, DLI depuis 1999, Association)
31. PA Nancy	PD : sûreté industrielle	PC	PS	PC non structuré formellement
32. PA Poitiers	PD : histoire médiévale	PC	PS	PC Associatif (BM, BU CADIST, etc.)
33. SCD Bordeaux 3	PD : langues, littératures et civilisations ibériques et ibéro-américaines	PC (Cf. 37)	PS	PC Associatif (SCD CADIST)
34. SCD Grenoble 1	PD : physique	PC	PS	EU (SCD, CADIST)

Membre	Type et domaine de coopération	Critère structurel	Critère financier	Nature institutionnelle
35. SCD Lyon 1	PD : chimie, pharmacie	PC (Cf. 05)	PS	PC Associatif (SCD 2 CADIST)
36. SCD Paris IX-Dauphine	PD : économie, gestion	PU	PS	EU (SCD, CADIST)
37. SCD Toulouse 2	PD : langues, littératures et civilisations ibériques et ibéro-américaines	PC (Cf. 33)	PS	PC Associatif (SCD CADIST)

Légende :

PU : Pôle Unitaire, **PC** : Pôle Composite, **PS** : Pôle Subventionné, **PL** : Pôle Label (non subventionné), **PD** : Pôle Documentaire, **PB** : Pôle Bibliographique, **BM** : Bibliothèque Municipale, **BMVR** : Bibliothèque Municipale à Vocation, Régionale, **BU** : Bibliothèque Universitaire, **BIU** : Bibliothèque Inter-Universitaire, **CADIST** : Centre d'Acquisition et de Diffusion de l'Information Scientifique et Technique, **BGE** : Bibliothèque de Grand Etablissement, **SCD** : Service Commun de Documentation, **PC Associatif** : Pôle Composite Associatif, **PC GIP** : Pôle composite Groupement d'Intérêt Public, **CD** : Centre de Documentation, **OPR** : Organisme Public de Recherche, **GE** : Grande Ecole, **EP** : Etablissement Public, **GEU** : Grand Etablissement Universitaire, **EPST** : Etablissement Public à caractère Scientifique et Technique, **EPNA** : Etablissement Public National à caractère Administratif, **FPRUP** : Fondation Privée Reconnue d'Utilité Publique, **GER** : Grand Etablissement de Recherche, **EU** : Etablissement Universitaire

Synthèse :

Critère structurel	25 PU 9 PC dont 7 Associations, 1 GIP et 1 non structuré
Critère financier	25 PS 9 PL
Domaine de coopération	31 PD 3 PB
Critère institutionnel	Les BM sont présentes dans 7 PA dont 5 sont des PC et 2 des PU, 14 PA impliquant des instituts de recherche et des centres de documentation, 19 BU et DGE dont 15 CADIST participent au réseau

3.3. Profil type et ancrage du réseau

La définition d'un profil type du membre du réseau revient à identifier les caractéristiques dominantes chez l'ensemble des membres du réseau pour établir un profil représentatif de la moyenne des membres. Pour le réseau des pôles associés à la BnF, le profil type se présente comme suit :

PROFIL TYPE DU MEMBRE DU RÉSEAU

Le pôle associé à la BnF présente le profil type suivant : C'est une BU CADIST membre à titre individuel du réseau. Sa coopération avec la BnF porte sur le partage documentaire dans la thématique du CADIST. Le pôle associé obtient une subvention financière allouée par la BnF. Par ailleurs, il a un site web et un catalogue informatisé accessible sur Internet. Il pratique le catalogage partagé dans des réservoirs bibliographiques comme OCLC et SIBIL et l'indexation sous la liste d'autorités RAMEAU.

Le profil type du pôle associé est celui d'un PUDS.

La question de l'ancrage revient à se demander quelle sera la base de notre analyse de ce réseau ?²⁰²

L'unité d'ancrage pour la BnF est le pôle, qu'il soit unitaire ou composite. D'un côté, la BnF exige d'avoir en face d'elle un seul interlocuteur qui parle au nom de tous les membres du pôle. De l'autre côté, on note que la BnF accorde, dans la plupart des cas, la subvention à l'ensemble du pôle sans intervenir dans la répartition interne de cette subvention entre les membres du pôle*.

²⁰² - Cf. chapitre 2 de la première partie

* - Il est vrai que dans certains cas, la subvention est répartie au moment de la signature de la convention financière, ce qui laisse supposer que la BnF intervient dans cette répartition. Mais il n'empêche que, même dans ce cas de figure, la BnF ne se mêle pas de la répartition de l'apport global du pôle (selon le principe de la parité budgétaire) entre les différents membres.

Mais dans la réalité, le pôle composite ne constitue pas une entité assez homogène du point de vue des vocations et des missions de ses membres, de leurs infrastructures et de leurs comportements, pour pouvoir le considérer comme une seule entité. Ceci se traduit au niveau de l'infoculture par des divergences d'attitudes et d'objectifs qui sont parfois à l'origine de dysfonctionnements (PCDS2, PCDS1a/PCDS1b), de retraits, de suspensions, d'exclusions ou encore de scissions (PCDS6, PCDS2, PCDS5, PUDS5/PUDS7). Cette image de réseau faiblement connexe, où chacun cherche à atteindre des objectifs à la mesure de ses moyens souvent en rapport direct avec la BnF, dominera tant qu'on assistera au sein d'un même pôle à des décalages aux niveaux de l'infrastructure, des objectifs et des comportements.

Cet aspect du fonctionnement du réseau n'a pas nui à notre démarche qui était dès le départ orientée vers l'évaluation des effets du réseau sur une bibliothèque considérée à titre individuel et non pas au niveau d'un groupement de bibliothèques comme c'est le cas pour les pôles composites. Néanmoins, la majorité des bibliothèques membres de pôles composites nous ont souvent renvoyé vers le correspondant du pôle seul habilité, à leurs avis, à parler de cette coopération. Cela revenait à collecter des données globales relatives à l'ensemble du pôle. Cependant, il a été possible de recueillir des réponses auprès de certaines bibliothèques membres de pôles composites comme c'est le cas pour la Bibliothèque Inter-Universitaire de Pharmacie, le SCD Lyon1 (pour le pôle de chimie pharmacie) et les SCD Bordeaux 3 et Toulouse 2 (pour le pôle des langues, littératures et civilisations ibériques et ibéro-américaines). Si on ajoute à cela que le correspondant du pôle composite limite souvent ses propos à sa bibliothèque d'appartenance, on pourrait considérer que les données recueillies reflètent les avis de bibliothèques et non pas de groupements de bibliothèques, ce qui autorise à ancrer l'analyse et les conclusions au niveau de la plus petite unité qu'est la bibliothèque.

Chapitre 8 : Caractérisation du réseau des pôles associés selon le modèle de la machine relationnelle

Ce chapitre se propose d'analyser les discours des interviewés pour identifier les effets du réseau sur leurs bibliothèques. Les entretiens ont donné une matière abondante qui se prête à plusieurs niveaux d'exploitation. Après avoir dépouillé les entretiens, nous avons réparti la matière dégagée selon les trois composantes actives dans la génération des effets, ce qui nous a donné trois grands tableaux (voir annexe 2 : dépouillement des entretiens). Par définition, le dépouillement procède par sélection et élimination. Après avoir dégagé les fragments de discours qui nous ont semblé révélateurs d'une idée ou d'une situation pertinente, nous avons créé des regroupements de façon à affecter le fragment de discours qui résume le mieux une idée à l'ensemble des acteurs qui convergent vers cette même idée. Cette première mise à plat nous a été d'une grande utilité pour dégager ensuite les traits saillants par rapport à notre problématique, à savoir les effets du réseau et les moyens de les appréhender. Ces traits saillants (ces thèmes) seront repris pour être analysés en profondeur avant de boucler le chapitre par des tableaux de synthèse des effets qualitatifs de ce réseau comme ils ont été évoqués par les interviewés.

1. L'Infrastructure

1.1. Infrastructure globale du réseau *Versus* infrastructures propres aux établissements membres

L'infrastructure du réseau est à ne pas confondre avec l'infrastructure propre à chaque pôle. Elle n'est pas la somme des infrastructures des différents membres du réseau. Elle est plutôt l'ensemble des moyens matériels et techniques mobilisés pour assurer le fonctionnement et la pérennité du réseau. Ces moyens peuvent être communs ou particuliers à un ou à plusieurs membres qui les mettent au service de l'ensemble du réseau. Pour qu'une composante de l'infrastructure propre au membre devienne élément de l'infrastructure globale du réseau, il faut qu'elle joue un rôle dans le fonctionnement du réseau. De ce point de vue, il est fréquent

que l'infrastructure du réseau se trouve dépendante des infrastructures propres à chacun des membres. Les niveaux d'équipement en NTIC, des compatibilités entre les équipements et les normes de chacun peuvent faciliter ou entraver le fonctionnement global du réseau et son intégration. C'est ce qui nous permet d'apprécier la connexité du réseau. Celle-ci est mesurée en fonction de la compatibilité et de l'harmonie logistiques entre les infrastructures des différents membres du réseau, notamment sur le plan des équipements informatiques et des normes de travail.

Nous présenterons, en annexe 3, une photographie des infrastructures des pôles à travers un tableau récapitulatif qui permet de se constituer une idée sommaire sur le niveau d'intégration infrastructurelle du réseau. Nous ne nous intéresserons donc aux moyens propres que dans la mesure où ils interviennent dans le fonctionnement du réseau.

Une vue d'ensemble des membres du réseau laisse dégager une certaine hétérogénéité infrastructurelle et technologique, qui ne cesse cependant de s'atténuer grâce, d'un côté, aux projets de restructuration et d'harmonisation des grands outils nationaux (les catalogues collectifs nationaux), et de l'autre côté, à l'engagement des tutelles (Ministères, organismes publics, collectivités publiques et territoriales) dans la rénovation et la mise à niveau des équipements (informatiques et de réseau) et des technologies (normes et logiciels) professionnelles.

Au moment de l'enquête, trois pôles seulement n'avaient pas encore de sites web. Tous les trois déclarent avoir des sites web en chantier. Tous les autres pôles ont des sites web. Leurs catalogues y sont généralement accessibles au moyen de la norme Z39.50. Cependant un ensemble non négligeable de bibliothèques offre un accès Telnet aux catalogues. Certaines bibliothèques de ce groupe conditionnent l'accès à l'utilisation d'un mot de passe.

Par ailleurs, tous les membres du réseau ne cataloguent pas dans les mêmes bases bibliographiques. Nombreuses sont les bibliothèques qui créent elles-mêmes leurs propres notices (catalogage original) et ne font donc pas de récupération dans des réservoirs bibliographiques. Quand à la récupération et la dérivation dans les réservoirs bibliographiques, c'est le réseau américain OCLC qui s'impose nettement face à des réseaux nationaux comme BN-OPALE ou SIBIL offrant ainsi une illustration éclatante de l'importance des effets de club face auxquels mêmes des considérations politiques relatives à l'intérêt national ont du mal à résister.

Le paysage bibliographique français est en pleine restructuration avec deux grands chantiers

ouverts : le Catalogue Collectif de France et le Système Universitaire de documentation. Deux attitudes assez contrastées sont constatées par rapport à ces deux chantiers. Si les responsables politiques et les tutelles semblent euphoriques quant aux incidences attendues de ces deux chantiers (homogénéisation des pratiques bibliographiques au niveau national et par conséquent des économies d'échelle, une meilleure offre bibliographique à l'utilisateur final, mise en valeur des fonds de bibliothèques, etc.), les professionnels des bibliothèques sont plus réservés et certains sont carrément opposés à ces chantiers. Les retards accusés par le CCF et la modestie de ses objectifs (le CCF n'est pas une base de catalogage partagé), sont des arguments évoqués par nombre de professionnels pour montrer les limites de ce projet qu'ils considèrent dévoreur de temps, d'argent et d'énergie. Quant au SU, plusieurs bibliothèques s'y sont opposées notamment celles qui récupèrent et dérivent les notices dans OCLC. Mais la volonté politique a fini par l'emporter en forçant la décision de créer ce réseau universitaire dont l'objectif est de fusionner les différents catalogues collectifs universitaires (Pancatalogue, CCN-PS, et Téléthèses). Se trouvant devant le fait accompli, les bibliothèques réticentes se sont rendues à l'évidence et ont commencé à y collaborer.

Le niveau d'équipement en nouvelles technologies est globalement inégal. Les pôles label sont technologiquement plus avancés que le reste des pôles. Ceci s'explique par le fait qu'ils sont rattachés à de grands établissements bénéficiant d'une infrastructure technologique solide et de pointe.

On constate que les utilisateurs d'un même système informatique ou les clients d'une même base bibliographique sont généralement réunis dans des clubs d'utilisateurs, sorte de groupes de pressions pour mieux peser face à leurs prestataires de services, exemple club des utilisateurs du système GEAC, club des utilisateurs du système LORIS, l'association AUROC qui regroupe les bibliothèques cataloguant en OCLC, etc.

1.2. Technologies, normes et ressources bibliographiques

A ce niveau, l'essentiel des moyens est assuré par la BnF.

On cite en premier lieu le site web de celle-ci [<http://www.bnf.fr>] qui réserve une place de choix à la politique réseau de la BnF au moyen d'une icône bien située sur le portail principal du site. C'est ainsi que le réseau des pôles associés bénéficie d'une très bonne visibilité sur ce site très fréquenté par les chercheurs et les internautes. Cependant certains membres du réseau

(PUDS5) estiment que la BnF « *ne profite pas assez de son réseau informatique pour assurer et développer une meilleure visibilité du réseau auprès de son public.* »

Le deuxième apport de la BnF à l'infrastructure du réseau est son catalogue BN-OPALE qui couvre les documents imprimés (livres et périodiques) entrés à la Bibliothèque nationale depuis 1970. Les notices bibliographiques produites dans BN-OPALE servent de référence et sont commercialisées auprès d'un grand nombre de bibliothèques principalement municipales. Un autre outil bibliographique par rapport auquel la BnF joue un rôle de premier rang et qui peut être un important facteur d'intégration du réseau des pôles associés est la liste d'autorité RAMEAU (Voir première partie). Cette liste informatisée depuis 1980 a rendu possible des recherches sur BN-OPALE par matières. RAMEAU s'enrichit des propositions de modification ou d'ajout de nouvelles vedettes matières faites par les bibliothèques utilisatrices. Leurs propositions sont traitées par des experts de la BnF qui travaillent en collaboration avec un certain nombre de « bibliothèques-experts ».

Les notices d'autorité sont, elles aussi, une référence et par conséquent elles représentent un facteur de normalisation et d'homogénéisation des catalogues des autres bibliothèques et favorisent ainsi la coopération et le travail en réseau.

Si pour le catalogage, ce sont surtout les BM qui ont recours à la base BN-OPALE, la liste d'autorité RAMEAU est, elle, largement utilisée par les bibliothèques universitaires.

Le dernier élément apporté par la BnF à l'infrastructure du réseau est le CCF.

« Le Catalogue collectif de France a précisément pour ambition de fournir aux chercheurs sinon une base de données unique, du moins un système de recherche intégré permettant, à partir d'une seule requête, d'identifier, de localiser, et de solliciter la communication ou la reproduction d'un document où qu'il se trouve. A ce projet, est associé un programme pluriannuel de conversion rétrospective des catalogues. »²⁰³

S'il est indéniable que cet objectif, une fois atteint, facilitera la tâche à l'utilisateur en lui évitant de multiplier les démarches faute d'un catalogue collectif intégrant l'ensemble des grandes applications disponibles, les détracteurs de ce projet, qui a accusé beaucoup de retards par rapport à son échéancier de départ, considèrent qu'il faut mettre en balance cet avantage avec les coûts et les contraintes qu'il induit. A partir de là, certains considèrent que le rapport

²⁰³ - <http://www.bnf.fr>

coût-avantages n'est pas favorable à ce projet et préconisent de se contenter d'offrir un accès sur le web aux catalogues des différentes bibliothèques.

Les apports des pôles associés à l'infrastructure du réseau, au sens défini en début de ce paragraphe, sont presque inexistantes. Pour les pôles de partage documentaire, il n'y a pas d'outils propres qui sont mis à la disposition de l'ensemble du réseau, à l'exception de PUDS6 qui affirme disposer d'une base de données bibliographiques spécifique au champ de partage documentaire du pôle. Pour les pôles bibliographiques, on peut considérer leurs bases de données bibliographiques constituées dans le cadre de cette coopération, à condition qu'elles soient accessibles à distance, comme un élément de l'infrastructure du réseau. Du reste, la satisfaction d'un certain niveau d'équipement et de normes de travail est une condition préalable à

ENCADRÉ N° 2 : LE CATALOGUE COLLECTIF DE FRANCE : UNE RÉALISATION ÉBAUCHÉE²⁰⁴

Le catalogue collectif de France (CCF) devait constituer selon l'expression du président François Mitterrand le « langage commun de toutes les bibliothèques de France » .

Son élaboration supposait de collecter des notices bibliographiques informatisées auprès de bibliothèques municipales et de bibliothèques universitaires afin de les ajouter à celles du catalogue de la BnF.

Compte tenu des retards pris dans l'informatisation des catalogues des bibliothèques municipales et universitaires, cette collecte devait s'accompagner d'opérations importantes de conversion rétrospective. S'agissant des bibliothèques municipales, un plan a été élaboré avec la direction du livre et de la lecture du ministère de la culture afin d'assurer l'informatisation des fonds anciens (antérieurs à 1811). Il s'est traduit par l'aide apportée par la BnF à 55 bibliothèques municipales. En ce qui concerne les bibliothèques de l'enseignement supérieur, la BnF a apporté son soutien financier à la réalisation du « système universitaire qui constitue leur catalogue collectif propre. Ce système concerne l'ensemble des bibliothèques universitaires qui possèdent plus de 200000 volumes ou qui assurent la mission de centres d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique (CADIST). Le montant de l'aide apportée par la BnF à ces opérations, somme toute assez modeste au regard de l'enveloppe initiale, s'élevait à 50,7 millions de francs, soit 42,1 millions de francs pour les bibliothèques municipales et 8,6 millions de francs pour les bibliothèques universitaires.

Au-delà de l'aide apportée à ces opérations de conversion rétrospective, la BnF a en charge la maîtrise d'ouvrage du système informatique sur lequel repose le CCF. En ce domaine, le retard accumulé par la BnF est considérable : en 1992, était envisagée une mise en service dès 1995 de ce catalogue avec 6 millions de notices provenant des différents réseaux des bibliothèques françaises ; aujourd'hui, seul est disponible le répertoire national des bibliothèques et centres de documentation qui constitue un descriptif des établissements et de leurs fonds. [...]

D'ici octobre 2000, l'outil informatique de localisation permettant de consulter par un point d'accès unique le catalogue BnF, les fonds anciens des bibliothèques municipales et les catalogues des bibliothèques universitaires via le système universitaire devrait être accessible au public ainsi que les procédures d'accès aux systèmes de fournitures de documents des partenaires. [...]

Le CCF constitue un atout pour la recherche française en permettant d'assurer l'unité du patrimoine documentaire national. La mise en commun de l'ensemble des fonds du réseau des bibliothèques françaises devrait favoriser une meilleure exploitation des collections, qui sont pour la plupart complémentaires : les opérations de conversion rétrospective conduites à la Bibliothèque nationale universitaire de Strasbourg ont révélé que moins de 30 % des ouvrages qu'elle possédait étaient également présents dans les collections de la BnF.

²⁰⁴ - Extraits de NACHBAR (Philippe) ; RICHERT (Philippe). - La Bibliothèque nationale de France : un chantier inachevé, Rapport d'information 451(1999-2000), Commission des affaires culturelles du sénat.

l'admission au réseau. Du coup, certains pôles, du fait qu'ils remplissent déjà ce niveau technologique critique, considèrent que ce réseau ne représente pas de véritables enjeux ou contraintes de taille pour eux.

« C'est dans les grands réseaux à enjeux importants qu'on rencontre des contraintes de taille, comme dans OCLC, le CCF, le CCN-PS ou le futur SU qui posent des problèmes techniques de normalisation (catalogage et indexation, formats d'échanges, compatibilité de machines, etc.), de coûts, de temps de recherche et de localisation, etc. De ce côté, je dirais que les pôles associés ne sont pas vraiment un réseau. » [PUDS15]

Mais ce n'est pas l'avis de tous les pôles, car certains considèrent au contraire que ce réseau comporte de véritables enjeux technologiques et qu'il est ouvert sur de réelles perspectives de coopération sur ce plan.

« Dommage que nous ayons continué à travailler avec les mêmes méthodes et normes de travail, alors que le réseau présente de grandes possibilités de coopération aux niveaux théorique et technique. » [PCDS1b]

« Nous devons être prudents si on veut engager une opération de conversion rétrospective. La rétroconversion a fait perdre à la bibliothèque de la documentation internationale contemporaine de Nanterre* son indexation, car elle n'était pas sur les mêmes normes techniques que la BnF. » [PUDS10]

1.3. Les collections

Certes, le modèle théorique du réseau n'évoque pas les collections comme composante de l'infrastructure. Il s'agit d'un modèle général qui n'est pas spécifique aux réseaux de bibliothèques, encore moins aux réseaux de partage documentaire. Les particularités de chaque réseau nécessitent une adaptation du modèle théorique. C'est ainsi que, pour le cas du réseau des pôles associés à la BnF, l'infrastructure englobera, en plus de la technologie et des standards, les collections objet du partage. Nous avons choisi de mettre les collections dans la composante infrastructure parce qu'elles représentent la matière de cette coopération. Elles sont de ce fait la concrétisation tangible de la coopération. Même lorsqu'elles sont virtuelles (fonds numérisés), les collections nous semblent plus proches de l'infrastructure que de l'une ou l'autre des deux autres composantes, car ces collections virtuelles ne peuvent avoir

* La Bibliothèque de la documentation internationale contemporaine de Nanterre n'est pas codifiée parce qu'elle n'est pas un pôle associé. Elle est citée par un pôle (PUDS10) pour argumenter son point de vue.

d'existence en dehors des technologies et des standards qu'elles mobilisent (logiciels de numérisation, OCR, équipements, etc.)

La BnF et ses pôles participent à la constitution de ces collections. Du côté des pôles, elles englobent les fonds acquis dans le cadre de la thématique du partage documentaire avec les moyens financiers alloués au pôle. Ces moyens financiers sont constitués, moitié-moitié, de la subvention de la BnF et de l'apport du pôle selon le principe de la parité budgétaire. L'apport des pôles aux collections du réseau peut couvrir des fonds préexistants à la mise en place du pôle apportés par celui-ci en compensation d'une insuffisance de son apport financier. Enfin, on peut y rattacher l'ensemble des collections des pôles label admis dans le réseau justement en raison de l'importance de leurs collections. En devenant pôle associé label, l'établissement documentaire concerné s'engage à rendre accessibles ses collections à l'ensemble des utilisateurs des bibliothèques membres du réseau.

Quant à l'apport de la BnF aux collections, il consiste en les fonds provenant du dépôt légal et spécialisés dans les thématiques du partage documentaire.

Il s'agira donc de s'intéresser à l'impact des collections du réseau sur les bibliothèques membres, toujours selon les trois niveaux d'ancrage retenus.

2. L'Infostructure

2.1. Les domaines de coopération

Le réseau des pôles associés à la BnF couvre les domaines suivants :

- le partage documentaire,
- la coopération bibliographique,
- la gestion partagée du dépôt légal,
- autres domaines : microformes, échanges de professionnels dans le cadre de stages.

Ces domaines de coopération n'ont pas tous la même importance. Car ce réseau est, avant tout, un réseau de partage documentaire. Pendant un certain temps, la coopération bibliographique venait en seconde position avec deux pôles chargés de la constitution de bibliographies régionales (Rennes et Dijon), un pôle chargé du signalement bibliographique d'un fonds spécialisé (la Bibliothèque nordique de la bibliothèque Sainte-Geneviève) et quelques actions de rétroconversion de catalogues qui, malgré le fait qu'elles ne donnent pas aux bibliothèques bénéficiaires le statut de pôles associés, ne peuvent être ignorées du

moment qu'elles s'inscrivent dans le cadre du CCF. Depuis la réforme du dépôt légal intervenue fin 1996 courant 1997, les pôles associés pour la gestion du dépôt légal se sont multipliés et sont passés devant les pôles bibliographiques de par leur nombre et l'importance des flux documentaires qu'ils génèrent ; ce qui a eu pour effet une augmentation nette de la présence des bibliothèques municipales qui étaient jusque là peu présentes dans le réseau parce que les modalités de partage documentaire, appliquées jusque là, ne convenaient pas à leurs missions et objectifs.

Par ailleurs, on constate que certains pôles associés coopèrent avec la BnF sur plus d'un seul domaine, tandis que d'autres se limitent à un seul domaine de coopération.

« Nous avons plus d'un seul domaine de coopération : partage documentaire, coopération bibliographique, échange de personnel dans le cadre de la formation continue. » [PUDS5, PUDS10, PCDS4, PCBS1, PUDL8]

« Nous avons la triple casquette de pôle associé. Officiellement nous le sommes pour la bibliographie régionale et le dépôt légal. Officieusement, (c.-à-d., sans avoir signé de convention avec la BnF) nous sommes pôle label de partage documentaire pour un champ documentaire que nous avons choisi de développer comme domaine d'excellence. » [PCBS1]

2.1.1. Le partage documentaire

L'objectif déclaré de la BnF derrière le partage documentaire est de :

- « couvrir tous les champs de la connaissance »
- « être accessible à tous ». ²⁰⁵

Pour atteindre cet objectif encyclopédique, la BnF fait appel à d'autres établissements documentaires français pour venir en compléments de ses collections anciennes (orientées sciences humaines) et courantes. Les acquisitions portent d'abord sur le fonds existant pour combler des lacunes ou assurer une mise à niveau avant de porter sur les acquisitions courantes.

« Nous arrivons en complément de la BnF sans sacrifier notre politique propre et la cohérence de nos collections. » [PCDS2, PUDL7]

Dans le rapport d'information qu'ils ont présenté à la commission des affaires culturelles du sénat, Philippe Nachbar et Philippe Richert (2000) considèrent que « *cette conception relève*

²⁰⁵ - <http://www.bnf.fr/web-bnf/reseau/pa-bilan.htm> (mise à jour de mars 1999)

d'une vision très restrictive de la notion de partage documentaire. »²⁰⁶ Car, on ne peut pas parler d'un partage documentaire coopératif lorsqu'un membre du réseau domine et impose des découpages thématiques servant exclusivement ses intérêts, réduisant ses partenaires à de simples subordonnés.

« Ce n'est pas un réseau, c'est de la sous-traitance. Cette logique de sous-traitance est héritée de l'ancienne BN qui manquait de traditions de coopération. » [PCDS1b]

Cependant, lorsqu'on examine la démarche suivie par la BnF lors du lancement du réseau, on remarque qu'elle ne sert pas forcément l'objectif d'un meilleur équilibre de ses propres collections. Lors de la création du réseau, la BnF a lancé un appel à candidatures en direction de toutes les bibliothèques de France sans préférences thématiques. Voulait-elle par cette méthode ratisser large pour ne manquer aucune opportunité puis se donner la liberté de choisir ce qui correspond au mieux à ses lacunes documentaires ? Ou bien peut-on y voir un signe que la BnF ne dispose pas d'une évaluation pertinente de ses propres collections, laquelle évaluation lui aurait permis de cibler des thématiques précises et solliciter les bibliothèques disposant d'une excellence documentaire dans ces thématiques.

Les collections de la BnF, héritière de l'ancienne BN, sont très orientées sciences humaines et sociales (SHS). En revanche, elles souffrent de lacunes dans les sciences exactes et appliquées. Logiquement, la BnF a intérêt à privilégier des partenariats dans les secteurs des sciences et techniques. Paradoxalement, la répartition thématique des pôles créés pendant les deux premières années du réseau montre que les secteurs documentaires souffrant d'un retard ne sont pas favorisés par rapport aux secteurs performants. Les tableaux ci-dessous font état de 18 thèmes pour les sciences exactes et appliquées contre 17 thèmes pour les SHS et la littérature. Plus paradoxal, la BnF a subventionné plus de thèmes relevant des SHS et de la littérature que de thèmes en sciences exactes et appliquées,²⁰⁷ pour lesquels huit thèmes sur 18 font l'objet d'un partage selon la formule des pôles label non subventionnés ; alors qu'un seul sur les 17 thèmes des SHS et Littérature est non subventionné. (Voir tableaux ci-dessous)

²⁰⁶ - NACHBAR (Philippe) ; RICHERT (Philippe), *Op. Cit.*

²⁰⁷ - On raisonne ici sur les thèmes de partage et non pas sur des établissements. Certains établissements peuvent couvrir plus d'un seul thème comme c'est le cas de l'IHEAL et la BNUStrasbourg.

TABLEAU 6 : 18 THÈMES DE PARTAGE EN SCIENCES ET TECHNIQUES

Thème de partage documentaire	Pôle associé	Type d'association
1. Physique	SCDU Grenoble 1	Subventionné
2. Chimie – pharmacie	SCD Lyon 1	Subventionné
3. Pharmacie	BIU Pharmacie	Subventionné
4. Médecine	BIU Médecine	Subventionné
5. Océanographie	PA Brest	Subventionné
6. Géologie	Ecoles des Mines	Subventionné
7. Technologie	BIU Technologie	Subventionné
8. Zoologie – Ecologie	Muséum National d'Histoire Naturelle	Subventionné
9. Cartes de l'Amérique latine : (géologie)	IHEAL	Subventionné
10. Sûreté industrielle	PA Nancy	Subventionné
11. Histoire des sciences & Muséologie scientifique	Médiathèque de la Villette	Label
12. Sciences et techniques nucléaires	Commissariat de l'Energie Atomique	Label
13. Chaîne pétrolière & gaz	IFP	Label
14. Informatique & Automatique	INRIA	Label
15. Transports et leur sécurité	INRETS	Label
16. Biologie & Microbiologie	Institut Pasteur	Label
17. Aménagement urbain & Urbanisme	Centre de la Documentation pour l'Urbanisme	Label
18. Biologie végétale	INRA	Label

TABLEAU 7 : 12 THÈMES DE PARTAGE EN SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

Thème de partage documentaire	Pôle associé	Type d'association
1. Science politique	Fondation nationale des sciences politiques	Subventionné
2. Histoire du livre	BM Lyon	Subventionné
3. Science de l'information	ENSSIB	Subventionné
4. Sciences religieuses	BNU Strasbourg	Subventionné
5. Histoire médiévale	PA Poitiers	Subventionné
6. Echanges dans le monde méditerranéen	PA Aix-Marseille	Subventionné
7. Sciences juridiques	Bibliothèque Cujas	Subventionné
8. Sciences de l'éducation	Institut National de Recherche Pédagogique	Subventionné
9. Ethnologie & Préhistoire	Musée de l'Homme	Subventionné
10. Economie et gestion	SCD Paris IX-Dauphine	Subventionné
11. Sciences sociales de l'Amérique latine	IHEAL	Subventionné
12. Démographie & Statistiques	Institut National des Etudes Démographiques	Label

TABLEAU 8 : 5 THÈMES DE PARTAGE EN LITTÉRATURE

Thème de partage documentaire	Pôle associé	Type de l'association
1. Langues rares d'Extrême-Orient	BIU Langues Orientales	Subventionné
2. Aire culturelle germanique	BNU Strasbourg	Subventionné
3. Littératures et civilisations ibéro-américaines	SCD Bordeaux 3	Subventionné
4. Littératures et civilisations ibériques	SCD Toulouse 2	Subventionné
5. Théâtre francophone des pays étrangers	PA Limoges	Subventionné

Par ailleurs, le partage documentaire dépasse le simple partage des acquisitions qui, à force d'être mis en avant, a fini par faire l'effet de l'arbre qui cache la forêt d'une coopération plus vaste. En se répartissant les thèmes d'acquisition ou les types de supports à acquérir, les bibliothèques partenaires rationalisent leurs dépenses en évitant les recouvrements, élargissent leur offre documentaire et créent des complémentarités, voire des interdépendances, entre leurs collections. Considéré sous cet angle, le partage documentaire ne peut avoir de sens et d'utilité que s'il est assorti d'une politique de communication à distance (Prêt entre bibliothèques, duplication, numérisation, etc.), d'une politique de conservation et de gestion partagées des collections (élimination, dons, échanges, rotations des fonds, etc.) et des savoir-faire en ce domaine.

Le partage documentaire dans le cadre de ce réseau est formalisé par la signature d'une convention cadre entre la BnF et le pôle associé. Cette convention définit la thématique du partage et en précise les conditions. Même si tous les pôles affirment que les thèmes de partage documentaire ont été définis en concertation avec la BnF ; beaucoup d'entre eux ont exprimé le sentiment d'avoir la main forcée par rapport aux découpages thématiques. Cependant, la nature et le ton des négociations n'étaient pas toujours les mêmes. Dans certains cas, la BnF s'est montrée intransigeante en n'acceptant que les thèmes qu'elle cherchait à couvrir.

« Avec ses exigences, la BnF risque de déséquilibrer les collections de la bibliothèque. » [PUDS1]

La convention cadre peut être assortie d'une convention financière selon laquelle la BnF alloue une subvention financière au pôle associé qui doit y apporter autant d'argent selon le principe de la parité budgétaire et constituer ainsi un budget réservé aux acquisitions du pôle dans le cadre de la thématique du partage.

Le pôle se charge d'assurer les acquisitions à titre onéreux en langues étrangères (avec une préférence pour l'anglais dans le cas des pôles scientifiques), et ce pour éviter les doublons

avec la BnF qui couvre la production française au moyen du dépôt légal. Les documents acquis par le pôle doivent respecter le niveau recherche. Ces deux conditions ont induit une faible participation des bibliothèques municipales et ont favorisé des partenariats majoritairement tournés vers les bibliothèques universitaires et les établissements documentaires spécialisés.

On précise souvent le type des documents concernés par le partage. Il s'agit majoritairement de livres ou de têtes de collections de périodiques ; mais on trouve également des périodiques et des acquisitions de microformes ou de cédéroms.

Le partage documentaire consiste à préférer l'exhaustivité (plus de titres acquis) à la disponibilité (plus d'exemplaires). La mise en place d'une politique de communication à distance est donc la condition *sine qua none* pour que le partage des acquisitions atteigne ses objectifs. A côté de la solution classique du prêt entre bibliothèques, l'accès à distance via les réseaux aux textes intégraux ne cesse de s'affirmer comme une solution moins coûteuse et plus rapide. Mais on n'a pas encore réussi à surmonter tous les problèmes juridiques, économiques et technologiques que soulève l'accès à distance.

« Au moment du renouvellement de la convention à la fin de 1996, j'ai plaidé pour le remplacement de la technologie de microfichage par la numérisation. Mais les services de la BnF étaient réticents par rapport à la pérennité du support électronique. » [PUDS9]

Toute la question est de savoir jusqu'où peut-on aller dans cette politique de partage documentaire sans compromettre la qualité du service rendu à ses usagers directs, ni générer des surcoûts que ne sauraient justifier ou résorber les avantages escomptés ?

Il ressort de l'enquête menée auprès des établissements concernés qu'en fonction de leurs statuts, de leurs missions et surtout de leurs budgets propres, le partage documentaire n'a pour eux ni les mêmes incidences, ni les mêmes contraintes.

Les bibliothèques universitaires sous leurs différents statuts (BU, BIU, SCD, CADIST, etc.) ainsi que les Bibliothèques de Grands Établissements sont des bibliothèques spécialisées et de recherche. Elles ont un public de chercheurs qui a des pratiques, des comportements et des exigences particulières (proximité et rapidité du service, exhaustivité et pertinence des collections, actualité scientifique, importance des revues scientifiques, etc.) Une Bibliothèque spécialisée peut être pôle associé pour la totalité de ses collections. Les BM, quant à elles, ont des missions d'information, de culture générale, de loisirs et d'animation. A l'image de leurs

publics variés, elles offrent un service diversifié et détiennent des fonds encyclopédiques. Elles ne peuvent, de ce fait, pratiquer un partage documentaire pour la totalité de leurs fonds. Le niveau recherche exigé pour les documents du partage documentaire ne peut être vécu comme une contrainte majeure, car le pôle associé n'est qu'un aspect de l'activité de la BM qui ne doit pas oublier ses missions originelles.

2.1.2. La coopération bibliographique

L'essentiel des actions de la BnF en matière de coopération bibliographique se passe en dehors des pôles associés. Un axe fort a démarré, dans le cadre de la préparation du CCF, avant la mise en place des premiers pôles associés bibliographiques et porte sur la conversion rétrospective des catalogues des fonds anciens et des fonds locaux de 50 bibliothèques municipales et les catalogues de 27 bibliothèques universitaires ou spécialisées.

Ensuite, la coopération bibliographique a été étendue aux pôles associés sous la forme d'aide au signalement des collections. Ainsi deux pôles chargés de la constitution et du signalement de bibliographies régionales ont été créés à Dijon et à Rennes (respectivement bibliographies régionales de Bourgogne et de Bretagne). C'est le cas aussi pour la bibliothèque nordique de la bibliothèque Saint-Genève chargée du signalement du fonds fenno-scandinave. Enfin, c'est un axe de coopération pour un membre du pôle associé de Brest, en l'occurrence le Service historique de la marine de Brest qui a bénéficié de subventions pour rétroconvertir ses catalogues. La BnF souhaite mettre en place d'autres pôles associés bibliographiques

2.1.3. La gestion partagée du dépôt légal

Au titre de la réforme du dépôt légal intervenue fin 1996 courant 1997, les bibliothèques dépositaires du dépôt légal imprimeur peuvent signer des conventions de " pôle associé à la BnF pour le dépôt légal " qui leur permettent de passer à une gestion locale du dépôt légal imprimeur et de ne plus envoyer à la BnF l'un des deux exemplaires qu'elles reçoivent pour les besoins du contrôle bibliographique croisé.

C'est désormais la BnF qui cède les 3^e et 4^e exemplaires du dépôt légal éditeur de livres. Le 3^e exemplaire est affecté aux bibliothèques de l'enseignement supérieur, tandis que le 4^e est retourné en région dans la bibliothèque dépositaire de l'imprimeur, pour les documents édités dans sa circonscription. Ainsi, le contrôle s'effectue dans le sens inverse.

« C'est d'autant plus fiable pour le contrôle du dépôt légal imprimeur en régions que ce contrôle s'appuie sur la consultation en ligne de la base

bibliographique BN-OPALE de la BnF. » [le responsable du secteur des pôles associés]

Cette réforme permet, non seulement d'alléger, sans la compromettre, la mission de conservation de la BnF, mais surtout d'enrichir les fonds des bibliothèques bénéficiaires. Le flux généré par cette réforme au profit des pôles associés est estimé en 1997 par le responsable du réseau à la BnF à cinquante mille titres par an.

Le responsable du réseau à la BnF affirme que les conventions « pôles associés/dépôt légal » devraient prévoir une aide globale aux bibliothèques partenaires qui couvrirait une partie des frais de communication (frais postaux, liaison Internet), des frais du matériel ou des frais occasionnés par l'embauche d'un personnel qualifié pour s'occuper de ce dépôt légal.

Du reste, les pôles associés pour le dépôt légal ont les mêmes obligations de traitement, de fourniture de documents, mais également de conservation que les pôles associés de partage documentaire.

Pour la BnF, une fois bien engagée, cette coopération peut être complétée par des actions en matière de valorisation des collections.

2.1.4. Autres actions de coopération

Le domaine principal de coopération peut être complété, pour certains pôles, par des actions relatives à des aspects particuliers du pôle en question. Parmi les actions les plus importantes il y a :

- l'échange de personnels sous forme de stages ;
- la collecte de littérature grise et sa mise à disposition ;
- l'expertise apportée par la BnF en matière de normalisation bibliographique, de conservation, etc.
- le microformage des dossiers de presse ;

2.2. Le système d'obligations

Les obligations de chaque partenaire sont précisées dans les conventions cadre et financière. Les pôles label ne signent que la convention cadre. Outre le fait que les pôles subventionnés bénéficient d'une subvention financière annuelle de la BnF et que les pôles label n'en bénéficient pas, les obligations de ces derniers semblent moins contraignantes que celles des pôles subventionnés. Qu'il soit label ou subventionné, le pôle associé est tenu de respecter les

termes des conventions qu'il signe. C'est pourquoi la plupart des pôles en négocient les clauses avec la BnF avant de les signer. Les négociations sont parfois longues. Elles portent essentiellement sur le domaine de coopération, le montant de la subvention et les services et activités que cette dernière couvre.

2.2.1. Les obligations relatives à la convention cadre

La différence entre les tailles documentaires, les statuts et les moyens expliquent que les obligations, somme toute semblables pour tous les pôles associés, ne sont pas perçues ni assumées de la même manière par tous les membres du réseau. Pour certains pôles, le réseau n'a pas induit de nouvelles obligations.

« Pas de nouvelles obligations ou contraintes par rapport à ce que nous faisons déjà. » [PCDS1b, PUDS1, PUDL4]

Pour d'autres, les obligations sont difficiles à remplir et représentent des contraintes voire même des inconvénients de l'avis de certains correspondants de pôles associés.

« Le système d'obligations est favorable à la BnF. Celui qui donne l'argent impose sa loi. » [PUDS2, PUDS3, PCDS1b, PUDS5]

« Les partenaires se sont retirés parce qu'ils ont estimé que la coopération telle que voulue par la BnF impliquait plus d'inconvénients et de contraintes que d'avantages. » [PCDS5]

Les principales obligations des pôles subventionnés se résument dans les points suivants :

2.2.1.1. Respecter lors des acquisitions les thématiques du partage documentaire et les types de documents à acquérir

Le pôle associé s'engage à développer ses collections dans les thèmes de partage de façon à compléter les fonds de la BnF. Le non respect des termes de partage documentaire peut dans certains cas engendrer la suspension de la coopération ou la dissolution du pôle, comme cela était dans les deux cas de PCDS2 et PCDS5.

« Au départ, il y avait une conception égoïste et égocentrique du PC. On n'a pas travaillé ensemble, on a acheté tout et n'importe quoi. » [PCDS2]

« Vu la lenteur des négociations entre les partenaires au sein du pôle qui étaient soucieux des intérêts thématiques de leurs SCD, j'ai fait beaucoup d'acquisitions sans trop attendre l'issue de ces négociations. » [PCDS5]

Dans ces deux cas, la BnF a réagi avec fermeté en excluant un membre de PCDS2 et en dissolvant PCDS5. Mais dans d'autres cas, la BnF a fait signe de souplesse et de tolérance face au non respect des thématiques du partage.

« La BnF n'est pas très rigide quant à la conformité des achats aux thèmes du partage. Elle nous tolère de prendre quelques titres de grande utilité pour nos usagers même s'ils débordent le thème. Mais il faut se garder d'en abuser. » [PUDS7, PUDS12]

Parfois, c'est le contraire qui se produit lorsque les acquéreurs de la BnF s'opposent à l'acquisition de certains types de documents. C'est alors que les pôles associés s'appuient sur les accords conclus pour vaincre ces réticences et imposer le respect des accords.

« Lorsque j'ai rappelé à un acquéreur qui n'était pas content d'une proposition d'acquisition de cédéroms pour le PA, je lui ai rappelé que nous sommes liés par une convention. Il a finalement accepté. » [PUDS1]

2.2.1.2. Signaler les documents du pôle associés dans le CCF

Les documents acquis dans le cadre du pôle associé doivent être signalés dans le CCF (ou dans les autres catalogues collectifs). Mais cette obligation n'est pas remplie, ni vécue par tous les membres du réseau de la même manière. Si les pôles associés BU n'y voient pas une contrainte supplémentaire par rapport à ce qu'ils font d'habitude étant donné qu'ils alimentent le Pancatalogue et le CCN-PS, d'autres pôles associés ont du mal à s'acquitter de cette charge pour manque de moyens informatiques et techniques.

« Le signalement ne représente pas une obligation nouvelle pour nous. Nous sommes déjà sur des catalogues collectifs. » [PUDS14, PUDS6, PUDS15, PUDS13, PUDS12, PCDS7a, PCDS7b]

« Comme nous ne sommes dans aucun réservoir bibliographique, nous ne pouvons faire des dérivations dans les catalogues collectifs nationaux comme le Pancatalogue. Nous ne remplissons donc pas l'obligation du signalement bibliographique, même si le vrai engagement du pôle associé sur ce plan est la participation au CCF. » [PUDS9]

« L'obligation de signalement n'est pas remplie par tous les membres du pôle composite. Certains sont en cours d'informatisation, d'autres ont un système qui ne permet pas l'accès à distance, etc. On n'est pas tous au même niveau. » [PCDS2, PCDS6]

Du reste, les documents acquis dans le cadre du pôle associé ne sont que rarement distingués de l'ensemble du fonds par un marquage particulier. Et même lorsqu'il existe, ce marquage particulier est utilisé pour la gestion interne de la bibliothèque. Il n'apparaît pas sur l'interface du catalogue consultable par l'utilisateur. Si certains n'y voient pas d'autre utilité que de permettre de savoir l'origine budgétaire du document, d'autres considèrent qu'il peut être le premier fondement de l'identité de ces collections partagées.

« Les documents CADIST sont distingués par un marquage particulier parce qu'ils peuvent nous être demandés et retirés pour être confiés à un nouveau CADIST, alors que les documents pôle associé nous sont définitivement acquis. » [PCDS1b, PCDS7a]

« Les documents ne sont pas distingués du reste du fonds. » [PUDS14, PUDS15, PUDS3, PUDS2, PCDS4*, PCDS1b, PCDS7a, PUDS1, PUDS9]

2.2.1.3. Communiquer sur place et à distance les documents du pôle associé

Cette obligation signifie que le pôle associé est tenu de mettre les documents objet du partage à la disposition des chercheurs là où ils se trouvent. Ceci implique que le lectorat local de la bibliothèque membre du réseau est traité au même pied d'égalité que l'ensemble des lecteurs de France.

« On ne peut pas refuser le prêt. On a une obligation de communiquer nos documents sans aucune priorité à notre lectorat local. » [PCDS6]

Dans un partage documentaire, la communication à distance doit logiquement s'appliquer à l'ensemble des collections du réseau objet du partage. Or, il n'est pas dans la vocation de la BnF de prêter les documents qu'elle détient malgré le fait qu'une partie de ces documents est partie intégrante des collections partagées.

Quel est alors l'intérêt du pôle associé à pratiquer un partage documentaire « à sens unique », si bien que la subvention de la BnF ne peut servir qu'à l'acquisition (les frais de traitement, de signalement, de conservation et de communication étant à la charge du pôle associé) ?

Le premier intérêt est que la subvention permet au pôle d'acquérir des livres étrangers qu'il aurait, faute de pouvoir les acheter, demandé en prêt entre bibliothèques. Donc, c'est comme si la BnF au lieu de prêter les documents, les cède définitivement en en gardant le droit d'accès.

Pour la non communication à distance par la BnF des documents français, la formule des pôles associés pour le dépôt légal selon laquelle la BnF cède au pôle associé un des quatre exemplaires de chaque titre français qu'elle reçoit dans le cadre du dépôt légal présente un atout assez précieux pour surmonter ce problème. Encore faut-il que la mise en place des pôles associés pour le dépôt légal soit en parfaite articulation avec les découpages thématiques dans le cadre des pôles de partage documentaire, ce qui ne semble pas le cas.

Compte tenu des lacunes dans les collections scientifiques de la BnF, héritière de l'ancienne BN très focalisée sur les sciences humaines et sociales, ce sont les pôles associés scientifiques qui redoutent que cette obligation ne se transforme en une contrainte assez lourde à assumer.

« L'ancienne BN était focalisée sur les sciences humaines et sociales. Nous ne nous attendons pas à un accroissement considérable des demandes PEB en provenance de la BnF, parce qu'il n'y a pas un public à récupérer auprès de la BnF. Ce phénomène pourrait arriver aux PA pour les « sciences dures » où la BnF est en retard. » [PUDS14, PUDS15, PUDS13, PUDS8, PCDS1b]

Que les bibliothèques ayant adhéré au réseau juste pour l'apport financier considèrent l'obligation de communication comme une contrainte est compréhensible ; mais que les pôles label, dont l'objectif derrière le réseau n'est autre que de toucher de nouveaux lecteurs, aient la même réaction face à cette obligation, voilà ce qui semble contradictoire. Pourtant c'est ce qu'affirment certains pôles label qui voient dans cette obligation un inconvénient par rapport à la qualité du service qu'ils sont tenus d'offrir à leur lectorat immédiat. Il y a même un pôle label qui est dispensé de cette obligation.

« Nous sommes contre un partage documentaire qui altère l'accès immédiat aux documents. Nous ne pouvons pas proposer à nos chercheurs d'attendre un document en PEB ou les envoyer dans une autre bibliothèque dans la même ville alors que nous sommes pôle d'excellence. » [PUDL8, PUDL1]

« Nous sommes le seul pôle à ne pas avoir une obligation de communication, vu la nature spécifique des documents concernés par le partage documentaire. » [PUDL9]

Quoi qu'il en soit, la réalité du réseau et particulièrement celle de la BnF au moment de l'enquête ne permettaient pas de recueillir des données suffisantes pour pouvoir se prononcer sur ce point. Les salles recherche à la BnF n'étaient pas encore ouvertes à leur public. D'où,

* Sauf pour les romans qui sont distingués par des étiquettes dorées sur le dos.

l'impossibilité de mesurer l'importance des transactions et les capacités des pôles associés à satisfaire les demandes de consultation et de communication à distance.

2.2.1.4. Informer et rendre compte à la BnF de l'activité du pôle associé

Pour le pôle associé, cette obligation se décline en deux points essentiels à savoir informer la BnF de ses nouvelles acquisitions et lui présenter un rapport annuel d'activité lors d'une réunion annuelle d'évaluation avec les responsables du réseau à la BnF. Ce rapport comporte un volet comptable qui consiste à présenter les justificatifs des dépenses engagées (factures) et un volet scientifique relatif à l'évolution des collections et des usages.

Cette obligation ne rencontre pas d'objection de principe auprès des pôles qui s'accordent sur son utilité, même si les moyens pour l'accomplir sont parfois rudimentaires (listes manuelles, communications téléphoniques). En revanche, les pôles se plaignent du fait que l'information des nouvelles acquisitions ne fonctionne pas dans les deux sens. Ils affirment qu'ils sont seuls à remplir cette obligation parce que, de toutes les manières, ils sont obligés de le faire sous la menace d'une suspension des différentes tranches de la subvention. Par contre, la BnF justifie sa défaillance par le fait que son système informatique ne lui permet pas de générer automatiquement ce genre de listes.

« Le système informatique de la BnF ne permet pas de sortir des listings sur leurs acquisitions. Nous ignorons ce qu'ils achètent. » [PUDS5, PUDS8, PUDL8, PUDL9, PCDS1b]

« Nous souhaitons être informés sur les acquisitions de la BnF » [PUDS5, PUDS7, PUDS4]

Le cas de PUDL8 est à cet égard assez particulier car il déclare avoir réussi à imposer à la BnF une clause formelle dans le texte de la convention qui oblige la BnF à l'informer de ses nouvelles acquisitions.

« Nous avons réussi à équilibrer le système d'obligations en inscrivant certaines obligations de la BnF dans la convention, comme l'obligation formelle de nous informer de ses acquisitions. » [PUDL 8]

Par ailleurs, certains pôles associés déplorent la lourdeur de la justification comptable qu'ils trouvent assez contraignante.

« La justification comptable est une procédure lourde. Il faut se poser la question de ce que coûte une procédure de contrôle ou d'évaluation par rapport

à ce qu'elle rapporte ou permet d'éviter. » [PUDS14, PUDS6, PUDS5, PUDS8]

2.2.1.5. L'obligation de la parité budgétaire

L'allocation financière est régie par une convention annuelle qui définit le montant de la subvention et les modalités de son déblocage. L'une des conditions pour bénéficier de cette subvention étant l'apport, pour la thématique du partage documentaire par l'établissement intéressé sur ses crédits propres, d'un montant équivalent. Une subvention élevée n'est pas toujours synonyme d'avantages. Car la satisfaction de l'obligation de parité budgétaire risque pour certains établissements de "bouffer" une bonne part de leurs budgets et de les transformer en otages de la BnF. Une bibliothèque qui « mise » avec la totalité de son budget pour le pôle associé sous prétexte d'optimiser en retour l'apport financier de la BnF, hypothèquerait sérieusement son autonomie et l'équilibre de ses collections. La Bibliothèque Municipale qui a une vocation encyclopédique doit se garder de tomber dans ce genre de dérapages. Cela pourrait être aussi le cas d'une bibliothèque spécialisée aux moyens limités et qui serait tentée de pratiquer un partage documentaire sur une partie de son fonds.

« L'augmentation de la subvention n'est pas toujours bénéfique, Car elle peut se retourner contre un pôle associé à la BnF pour une partie de son fonds qui, n'ayant pas un budget important, mettrait en danger l'équilibre de ses collections pour honorer l'obligation de parité. » [PUDS2, PCDS2]

Trois scénarios peuvent se présenter par rapport à la satisfaction de l'obligation de parité budgétaire et les effets qui en découlent :

1. Soit que la subvention est inférieure au budget global du pôle, ce qui permet à ce dernier de mobiliser une partie de son budget qui soit équivalente à la subvention. Le pôle garde ainsi une marge d'autonomie pour décider souverainement de ce qu'il doit acheter comme documents en dehors de sa coopération avec la BnF, même s'ils touchent à la discipline du partage documentaire (doublons, acquisitions des éditions françaises, etc.), pour subvenir aux besoins de son public immédiat (lectorat local) et adapter sa politique d'acquisition à ses missions propres. Plus la part propre du budget du pôle est importante, plus sa marge d'autonomie est importante. C'est notamment le cas des CADIST et des grandes bibliothèques.

« Nous pouvons honorer notre obligation de parité budgétaire sans nuire à l'équilibre de nos collections car la subvention BnF n'est pas très importante. » [PUDS15]

« La subvention est égale au quart de la dotation CADIST et au seizième de l'ensemble de nos moyens d'acquisition. Sachant que le domaine de partage documentaire représente le quart de l'ensemble de nos acquisitions. De ce fait, elle nous permet d'augmenter nos collections sans compromettre notre politique documentaire. » [PUDS9]

Budget propre des acquisitions de l'établissement pôle associé	
Subvention BnF	
Apport de l'établissement	Marge d'autonomie du pôle

2. Soit que le montant de la subvention est équivalent au budget global des acquisitions du pôle. Si l'établissement (ou les établissements) pôle est exclusivement spécialisé dans la thématique du partage documentaire, ceci ne représenterait pas un handicap. Si, en revanche, le pôle couvre d'autres disciplines que celle du partage documentaire, il prendrait le risque de mobiliser la totalité de son budget d'acquisition pour la thématique du partage se faisant ainsi l'otage de cette coopération et ne pourrait de ce fait remplir ses missions comme il le souhaite.

Budget propre des acquisitions de l'établissement pôle associé	
Subvention BnF	
Apport de l'établissement au pôle (marge d'autonomie quasi-nulle)	

3. Soit que la subvention dépasse le budget global des acquisitions de l'établissement pôle associé. Il nous semble que cette situation ne risque pas de se produire, car ni la BnF ne consentirait à accorder plus d'argent qu'il n'en a à un établissement, ni aucun établissement ne viendrait s'étouffer sous la pression d'obligations qu'il ne pourrait honorer. Mais, au cas où cela arriverait, on imagine bien jusqu'où l'associé de la BnF devrait se démener pour trouver des ressources complémentaires à son budget propre pour ainsi honorer les termes de la convention financière. Les pôles composites représentent un recours efficace pour contourner les difficultés relatives à ce troisième scénario, si bien que la BnF n'intervient pas dans la définition des quotas de chaque membre dans l'apport financier du pôle.

« La subvention est le double du budget CADIST qui est totalement mis à contribution dans l'apport financier au pôle. L'autre moitié est assurée par nos partenaires au sein du PC. » [PCDS6]

Budget propre des acquisitions de l'établissement	
Subvention de la BnF	
Apport au pôle (égal à l'intégralité du budget propre de l'établissement) +	Ressources complémentaires (Apport extérieur)

Mais en réalité, les choses ne se passent pas tout à fait ainsi. Car la BnF n'est pas très rigide par rapport au principe de la parité budgétaire. Elle se montre particulièrement exigeante par rapport à la gestion de la subvention qu'elle accorde au pôle, négligeant par là même le contrôle de l'apport financier du pôle. Plusieurs explications de cette attitude sont évoquées par les correspondants des pôles. Le correspondant de PCDS3 considère que son pôle comporte un établissement exclusivement spécialisé dans la discipline du partage documentaire qui, à lui seul, par le montant de son budget et l'importance de ses collections, garantit un apport qui dépasse de loin le montant de la subvention de la BnF. D'autres considèrent que la BnF peut montrer une certaine souplesse parce que ce qui l'intéresse en définitive, c'est l'apport en collections. A partir de là, elle ne peut se permettre d'écarter un établissement qui dispose d'importantes collections même si son apport financier est inférieur au sien, car l'écart est largement comblé par un apport documentaire qui dépasse en valeur monétaire le montant de la subvention.

Les enjeux relatifs au pouvoir de décision quant à ce qu'on doit acheter et ce qu'on ne doit pas acheter ne sont pas non plus totalement étrangers à cette attitude parfois trop souple de la BnF. Car, si celle-ci se met à exiger le respect strict de la parité budgétaire, elle ne serait plus seule à décider de ce qui doit être fait. Le pôle pèserait alors du même poids qu'elle dans la procédure d'évaluation et de prise de décision. Quoi qu'il en soit, ni la BnF, ni les pôles associés ne contestent cette situation qui semble arranger les intérêts de chaque partenaire.

D'un autre côté, le correspondant de PCDS1b remarque, non sans étonnement, que les taux de la subvention BnF sont presque égaux pour tous les pôles associés. Pourtant, ni les besoins, ni les moyens ne sont les mêmes pour tous les pôles. Ceci est valable aussi pour la BnF dont les besoins en acquisitions de sciences exactes et appliquées sont plus importants que ceux en

sciences humaines et sociales. Le correspondant de PCDS1b s'interroge si la politique de répartition de la subvention n'obéit pas beaucoup plus à des impératifs politiques plutôt qu'à des considérations documentaires.

« La définition du taux de subvention est arbitraire. J'ai l'impression qu'on alloue à tous des sommes très proches indépendamment de tout critère objectif. » [PCDS1b, PCDS2, PCDS3]

2.2.2. Le cas des pôles label

Les pôles label ne signifient que la convention cadre de partage documentaire. Il n'y a donc pas d'incidence financière. De ce fait, les pôles label bénéficient de plus d'autonomie dans leurs rapports avec la BnF. Cette formule semble mieux adaptée à un vrai partage documentaire librement consenti en dehors de tout enjeu financier. Car, à partir du moment où les intérêts financiers disparaissent, ce sont les questions documentaires qui prennent toute la place qui leur revient dans ce genre de coopération. L'usage du label pôle associé à la BnF est soumis pour certains pôles label à des règles mentionnées dans le texte de la convention. Ils ne peuvent se prévaloir de ce label librement. Les pôles label ne remplissent pas les formulaires de l'évaluation annuelle que la BnF adresse aux autres pôles associés. Ceci veut-il dire que la seule évaluation qui importe pour la BnF est celle qui a trait à la gestion de la subvention ?

2.3. Procédures de contrôle et méthodes d'évaluation

Les méthodes et moyens utilisés pour le suivi et l'évaluation tels que définis par la BnF sont :

- Rapports annuels présentés et discutés lors de séances d'évaluation annuelles,
- échanges de listes d'acquisitions,
- rencontres et contacts courants avec les acquéreurs,
- accès réciproque aux catalogues par Internet pour une meilleure connaissance des fonds par les acquéreurs.²⁰⁸

Les membres du réseau, à l'image de l'ensemble des bibliothèques françaises, accusent un retard en matière d'évaluation par comparaison aux autres organisations publiques participant à des réseaux de coopération (universités, laboratoires de recherche, services sociaux, etc.) Ils n'ont pas de traditions fortes, exhaustives et homogènes en matière d'évaluation. Pourtant les

²⁰⁸ - Cf. « Les pôles associés : Mise en œuvre et évolution : 1994 – 1999 », in : <http://www.bnf.fr/web-bnf/reseau/pa-bilan.htm> [consulté le 25 mars 1999]

pratiques (l'ESGBU, l'ESGBGE, etc.), les moyens et les normes d'évaluation ne cessent de se généraliser et de s'homogénéiser (systèmes intégrés de gestion de bibliothèques, norme sur les indicateurs de performance, etc.)^{*} Il est vrai que la profession a encore du mal à digérer et à intégrer les outils d'évaluation qui sont par définition lourds et contraignants.

« Certains de nos partenaires au sein du pôle partent de l'idée que celui-ci ne peut être que bénéfique et par conséquent il n'est pas nécessaire de savoir ce qu'il coûte par rapport à ce qu'il apporte. » [PCDS3]

Quant à l'évaluation exigée par la BnF de ses associés, elle soulève plusieurs questions auprès de ces derniers.

Une première question soulevée par les correspondants des pôles concerne les segments de l'année couverts par cette évaluation qualifiée d'annuelle et qui ne couvre pourtant pas l'ensemble de l'année administrative. Deux facteurs expliquent ce décalage. Le premier est lié aux retards dans le déblocage des différentes tranches de la subvention. L'argent dépensé au cours d'une année est souvent imputé sur l'exercice d'une année antérieure dont l'évaluation a été déjà faite. Les évaluations obtenues demeureront partielles et ne reflèteront pas la réalité de l'activité sur l'ensemble d'une année tant que ce retard n'est pas rattrapé. Les conditions pour éviter ces retards sont assez complexes et dépassent en partie les compétences de la BnF (lourdeur administrative, procédures de contrôle des dépenses publiques, etc.) Le deuxième facteur tient au décalage entre les échéances de l'année administrative et celles de l'année universitaire pour les BU qui représentent une partie importante des pôles associés. Les établissements universitaires ne peuvent évaluer que par rapport à une année universitaire qui est par définition à cheval entre deux années administratives.

« La réunion d'évaluation intervient à mi-parcours de l'année. Elle ne reflète pas l'activité de la totalité de l'année en question. Il y a un décalage entre la période visée par l'évaluation et la période d'activité réelle. » [PCDS6 PUDS1, PUDS14, PUDS5, PUDS3, PUDS8, PUDS4, PCDS2, PCDS3, PCDS1a]

Quant au contenu même de l'évaluation, beaucoup de pôles associés reprochent aux formulaires conçus par le secteur des pôles associés à la BnF la focalisation sur les aspects comptables et administratifs du fonctionnement des pôles et la négligence des aspects scientifiques et documentaires de cette coopération, tels que l'évaluation des collections et des usages. Si certains imputent ce manque à la jeunesse du réseau, d'autres y voient le signe que

^{*} - Voir chapitre 4 de cette thèse.

la seule évaluation qui intéresse la BnF est celle qui a trait à la gestion de la subvention. Cette idée trouve un appui dans le fait que la BnF ne procède à aucune évaluation avec les pôles associés label auxquels elle n'accorde pas de subvention financière.

« L'évaluation que fait le secteur des PA à la BnF ne sert qu'à justifier la raison d'être de cette politique. On a l'impression de servir d'alibi à la BnF pour dire qu'elle assure un rôle national. » [PUDS6, PUDS15, PUDL7]

« Les pôles label ne sont sollicités pour aucune évaluation de leur coopération avec elle. Le meilleur moyen de mesurer les apports de cette association à la BnF serait des enquêtes de satisfaction portant sur les usages, les usagers et les collections. » [PUDL2, PUDL8]

D'autre part, les formulaires de la BnF demandent aux pôles certaines données qu'ils sont incapables de fournir. Les pôles ne répondent pas tous de la même façon aux formulaires qu'ils reçoivent. Ils n'ont pas les mêmes possibilités de réponse, ni les mêmes façons de fonctionner. Exemple, si l'accès est direct on ne peut pas comptabiliser le nombre des consultations, s'il est indirect on peut le faire. Certains pôles préfèrent répondre qu'ils ne possèdent pas de données sur certains aspects ; d'autres fournissent des données approximatives, parfois même fictives (taux d'occupation, coût de traitement, taux des documents traités, etc.)

« Une réforme des formulaires d'évaluation est nécessaire, car ce qui compte le plus dans ces formulaires c'est l'équilibre comptable, la transparence de la gestion budgétaire et l'exactitude des chiffres. Ces formulaires sont compliqués. Certains chiffres ne peuvent être établis. Ils sont soit non fournis, soit établis à la louche (taux d'occupation, etc.) L'évaluation doit être orientée vers les aspects qualitatifs (évaluation des collections, la qualité scientifique des acquisitions, la satisfaction des usagers, etc.) » [PUDS1, PUDS3, PUDS4 PUDS5, PUDS6, PUDS7, PUDS8, PUDS11, PUDS14, PCDS1a, PCDS1b, PCDS2, PCDS3]

« Le PEB n'est pas un indicateur fiable : son augmentation peut être liée à d'autres facteurs que le PA. Le taux de satisfaction des demandes PEB peut être faussé par des demandes mal orientées ou aussi par les outils de localisation et d'accès à distance qui font que la sélection se fait en aval, donc un haut taux de satisfaction n'est pas synonyme d'exhaustivité. » [PUDS6]

D'un autre côté, nombre de correspondants interviewés remarquent que ce réseau est encore en phase de construction et que par conséquent il est encore tôt d'évaluer certains de ses aspects notamment les aspects scientifiques. S'il est vrai que certains aspects du fonctionnement de ce réseau se prêtent à une évaluation immédiate sans avoir besoin de

cumuler des données dans le temps (les contacts et rapports humains, l'échange d'informations, les procédures administratives, l'exécution des conventions, etc.), il n'en est pas moins vrai que certains autres aspects nécessitent une accumulation d'expériences, de données et d'observations dans le temps avant de pouvoir procéder aux comparaisons, interprétations et analyses nécessaires.

« S'il n'y a pas un décollage de nos statistiques PEB, un jour ou l'autre, la BnF va nous demander des explications et pourrait même arrêter la subvention. »
[PCDS6]

N'oublions pas que les salles recherche à la BnF ne sont ouvertes à leur public que depuis la fin de l'année 1998. Il est encore tôt par exemple de mesurer si cette collection nationale concertée a atteint un degré d'exhaustivité satisfaisant ; si elle présente plus d'avantages que d'inconvénients ; si son taux d'utilisation et de circulation justifie ses coûts. Le plus gros de l'évaluation reste à venir. Mais une évaluation scientifique, efficace et utile nécessite la définition en amont des données à collecter, des moyens et méthodes de cette collecte, ainsi que la persévérance dans la collecte des données ainsi définies.

« En dehors des chiffres très peu parlants que nous fournissons dans le cadre de l'évaluation annuelle, nous n'avons pas des données précises sur l'usage et les usagers par exemple. L'évaluation requiert des outils statistiques et informatiques, des compétences et des pratiques que nous n'avons pas. Il est vrai que tant que le CCF n'est pas encore opérationnel, on ne peut pas avoir une idée sur l'incidence de cette coopération sur nous. » [PUDS14, PUDS5, PCDS2, PCDS3, PCDS4, PCDS1b, PCDS7a, PCDS7b]

Enfin, le temps est un facteur essentiel pour avoir le recul nécessaire à l'objectivité des données recueillies et des enseignements qu'on en tire.

« Une collection étant par définition cumulative, l'effet d'un réseau de partage documentaire ne peut se mesurer que dans la durée. Le PA est très jeune, donc on ne peut pas l'évaluer maintenant. » [PUDS14, PUDS6, PUDS5, PUDS13, PUDS11, PUDL8, PUDL3, PCDS2, PCDS6, PCDS4, PUDS1, PUDS12]

2.4. Architecture et perception du réseau

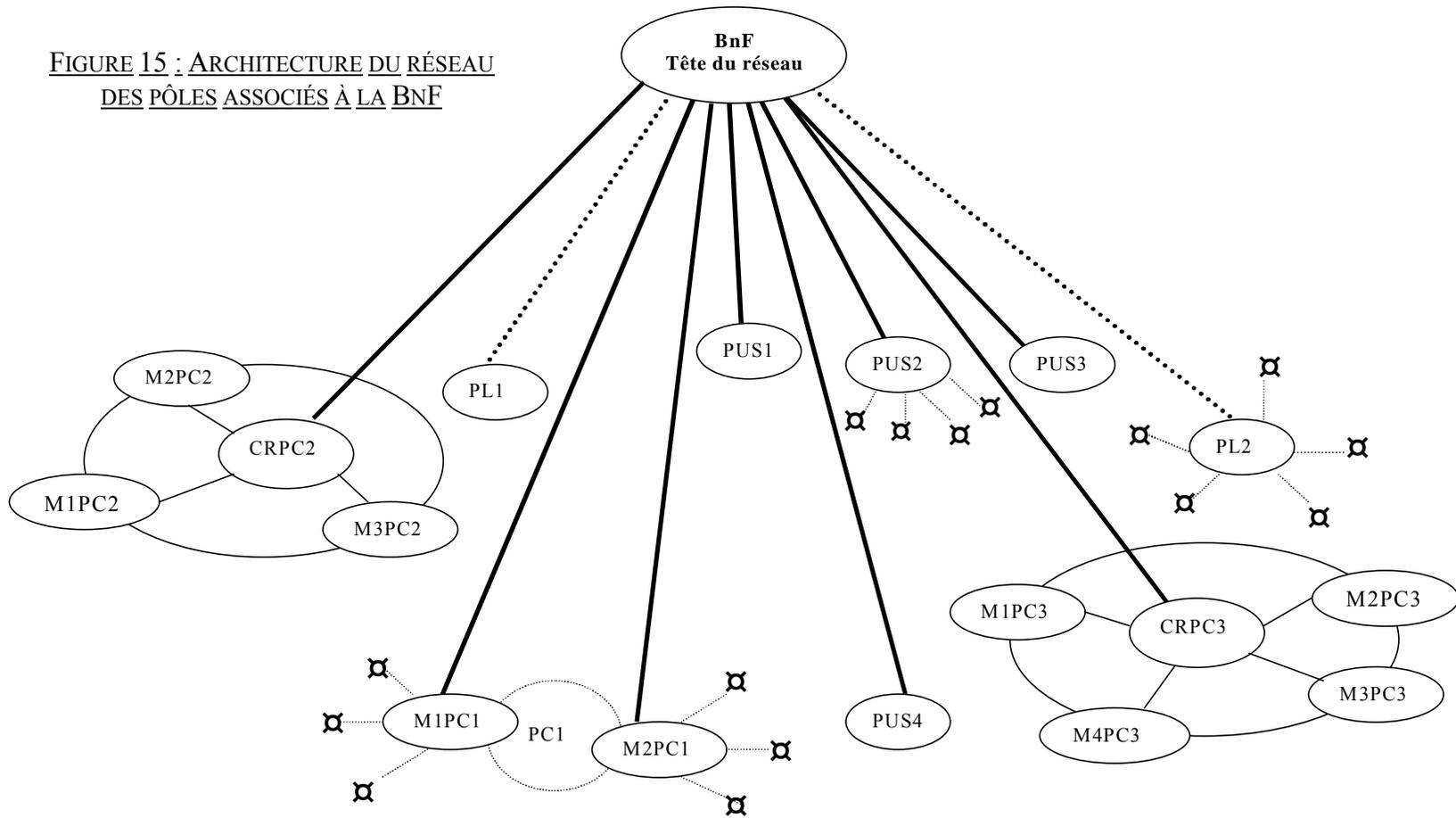
La répartition des responsabilités au sein du réseau, les moyens infrastructurels et financiers qui y sont mobilisés, les poids respectifs des différents partenaires et leurs statuts, etc. montrent qu'il s'agit d'un réseau centralisé dans lequel la BnF assure le rôle de tête de réseau (voir schéma ci-après).

« A l'heure actuelle, le réseau des pôles associés frappe par le déséquilibre qui existe entre la BnF et ses différents correspondants, déséquilibre qui condamne les échanges à ne pouvoir jouer que dans un seul sens, de Paris vers la province. »²⁰⁹

Commentaire du schéma : Les membres peuvent être des pôles unitaires subventionnés (PUS) ou label (PL). Certains de ces pôles unitaires peuvent participer dans d'autres réseaux souvent en tant que têtes de réseaux à l'image d'un CADIST (PUS2) ou d'un grand institut de recherche associé en tant que pôle label (PL2). L'autre catégorie des membres du réseau est représentée par les pôles composites qui fonctionnent eux-mêmes en tant que mini-réseaux maillés dans lesquels la bibliothèque d'affectation du correspondant du pôle auprès de la BnF joue le rôle de coordinateur (CRPC). Les membres du PC (MPC) entretiennent des relations directes entre eux, mais passent par le CRPC pour leurs relations avec la BnF. Dans certains cas, on trouve des PC dont les membres n'ont pas de rapport entre eux et dont chacun entretient des rapports directs avec la BnF, comme c'est le cas de PC1 dans le schéma.

²⁰⁹ - NACHBAR & RICHERT. – *Op. Cit.*

FIGURE 15 : ARCHITECTURE DU RÉSEAU
DES PÔLES ASSOCIÉS À LA BNF



La perception du réseau change en fonction de la position du membre en question au sein de la structure globale de ce réseau. De par sa position de tête de réseau, la BnF a une vue d'ensemble qui lui permet d'y voir un réel réseau, étant donné qu'elle tire l'ensemble des ficelles, centralise la gestion des conventions, des subventions et des échanges. Quant aux pôles associés, particulièrement les pôles unitaires, ils préfèrent parler de coopération bilatérale plutôt que de réseau. Ceci est dû à cette architecture hiérarchique centralisée qui confère à la BnF la position de tête de réseau. Les pôles se trouvent dans une position de subordination à cette tête du réseau sans rapports directs entre-eux. Toutefois, certains pôles trouvent que cette architecture ne nuit pas à l'efficacité du réseau car elle est bien adaptée à ses objectifs.

« L'architecture centralisée du réseau est adaptée à ses objectifs. » [PUDS14]

Les perceptions du réseau chez les pôles subventionnés changent selon qu'ils sont pôles unitaires, pôles composites, CADIST donc eux-mêmes têtes de réseaux universitaires de partage documentaire, etc.

« Pour comparer le réseau des pôles associés à celui des CADIST, ce dernier est un réseau en anneau. Chaque CADIST se définit par rapport à lui-même. Les Pôles associés constituent un réseau en étoile dans lequel il y a un monstre qui est la BnF. Chaque pôle associé se définit par rapport à la BnF. Dans le réseau des pôles associés, il y a un pilote dans l'avion. Pour les CADIST, le ministère donne des orientations générales, mais il ne joue pas le même rôle que celui de la BnF vis-à-vis des pôles associés. » [PUDS9]

Les pôles composites perçoivent le réseau surtout au niveau de leurs relations internes. La formule du pôle composite permet une dynamique interne entre les membres du pôle qui fonctionne ainsi en mini-réseau.

D'autres facteurs peuvent peser dans la perception du réseau, comme le domaine de coopération (partage des acquisitions, coopération bibliographique, etc.), la thématique du partage documentaire, l'environnement interne et externe, l'âge du pôle ainsi que ses traditions en matière de coopération, etc.

3. L'Infoculture

Mais la perception du réseau n'est pas liée seulement à son architecture et à la position de ses différents membres au sein de cette architecture. La perception du réseau est aussi fonction de certains éléments infoculturels, comme la nature des relations entretenues par les partenaires

entre-eux, les représentations qu'ils se font du réseau et les objectifs qu'ils visent derrière la coopération.

L'âge du pôle n'agit pas dans le sens d'une corrélation positive avec la perception du réseau. En effet, un pôle associé assez jeune peut avoir une perception forte du réseau due à l'enthousiasme qui accompagne tout nouveau projet, à l'apport financier que l'on voit en perspective, ainsi qu'aux ambitions annoncées. Ce sont tous des éléments qui contribuent à la formation d'une représentation assez idéaliste du réseau et par conséquent à une perception souvent irréaliste du réseau. Une fois les textes signés, une longue attente du déblocage de la première tranche de la subvention s'amorce et un sentiment de déception, de solitude et de laissé pour compte, conforté surtout par le manque d'échanges d'informations sur les acquisitions, s'installe chez les acteurs du pôle. Ainsi, la perception du réseau par le pôle évolue d'une façon inversement proportionnelle à l'ancienneté de ce dernier dans le réseau. Néanmoins, certains pôles affirment qu'au fil du temps la réalité du réseau s'est confirmée et qu'ils perçoivent maintenant plus qu'au début l'existence d'un réel réseau de partage documentaire.

Les pôles associés label ne se sentent pas suffisamment impliqués dans un réseau. Ils ne sont sollicités ni pour rendre certains services ni pour des échanges ou des rencontres d'évaluation. Ceux-ci ont du mal à percevoir l'existence du réseau. Cela semble paradoxal dans la mesure où, leur association à la BnF n'étant pas soumise à des contraintes financières, ils devraient être les mieux placés pour s'épanouir dans cette coopération et percevoir le réseau. Cela dit, même s'ils se déclarent souvent déçus du niveau de la coopération par rapport à leurs attentes de départ, les pôles label développent un discours plus porté vers la coopération documentaire que les pôles associés subventionnés pour lesquels, le montant de la subvention et son exécution interviennent largement dans la perception qu'ils ont du réseau.

3.1. Les représentations du réseau chez les pôles associés : la culture réseau

En interpellant les correspondants des pôles associés sur leurs conceptions respectives de ce qui définit un réseau documentaire, nous cherchions à savoir s'ils s'entendaient sur des critères communs et si leurs divergences, au cas où elles existent, sont fondamentales au point d'altérer l'efficacité de la coopération.

Le premier enseignement est relatif au modèle du réseau en tant que machine relationnelle à trois composantes. Les réponses recueillies permettent de jauger la fiabilité du modèle

théorique. A cet égard, aucun élément évoqué ne sort du cadre de l'une de ces trois composantes.

Mais ces réponses permettent surtout de connaître le point de vue des différentes catégories des pôles associés quant à l'ordre d'importance des trois composantes dans la constitution et le fonctionnement du réseau. Derrière, nous cherchions à tester l'hypothèse d'une corrélation entre le profil du pôle [nature institutionnelle (B.U., B.M., etc.) statut du pôle (P.S./P.L.), domaine de coopération (P.D./P.B.), composition (P.U./P.C.), etc.] et la représentation qu'il se fait du réseau. L'analyse des réponses obtenues ne permet pas de conclure à de telles corrélations. Les idées clefs qui fondent les représentations des différents pôles et que nous exposons ci-dessous ne sont pas spécifiques à tel ou tel profil de pôle. Ces idées se résument dans les points suivants :

- Un réseau de bibliothèques ne se décrète pas d'en haut. C'est avant tout un aboutissement de longues pratiques de coopération rendues possibles par la convergence vers des objectifs communs, le volontarisme des professionnels de terrain et leur désir d'échanger et de travailler ensemble. Les aspects formels comptent moins que les aspects informels dans les réseaux de bibliothèques. Certains pôles vont jusqu'à appeler à se contenter des relations informelles et à se passer de la signature d'accords formels.

« En bibliothèques, les réseaux se créent d'eux-mêmes, sous la pression de la nécessité. Au départ, on se rencontre pour mettre les choses en route. Et puis, il n'y a plus besoin de se voir tout le temps. » [PUDL4, PUDES12, PUDES7, PUDES13, PCDS7b]

- On ne peut pas parler de réseau sans infrastructure informatique commune et outils de travail compatibles et homogènes. En France, on a souvent tendance à négliger l'infrastructure au profit des questions organisationnelles et administratives qui ne valent rien sans les moyens qui permettent de les mettre en application.

« Le vrai travail en réseau signifie que tout doit passer par le même moule pour pouvoir se comprendre et échanger. » [PUDES14, PCDS1b]

« L'informatisation a bouleversé le fonctionnement des bibliothèques. Certaines tâches, autrefois lourdes en personnel, sont désormais partagées (le catalogage) ; d'autres, très marginales hier, ont pris le devant (le PEB). L'informatisation, au même titre que l'économie, est une raison forte de travailler en réseau. C'est une cause et un outil pour les réseaux. » [PCDS1b]

« En France, le réseau est souvent conçu dans sa dimension organisationnelle et administrative et très peu dans sa dimension physique et infrastructurelle » [PUDS12]

- Le réseau des pôles associés n'aurait pas vu le jour sans une volonté politique venue d'en haut. Il répond à une volonté d'aménagement du territoire concrétisée par la politique de décentralisation tout au long des années 80. [PUDS5, PUBS1, PCBS1]

3.2. Objectifs des différents acteurs du réseau

Cependant, certaines réponses relatives aux représentations du réseau sont moins conceptuelles et portent directement sur les représentations de leurs énonciateurs du réseau des pôles associés en particulier. La présentation de certains extraits de ces réponses nous aidera à opérer la transition vers le paragraphe suivant consacré aux objectifs des différents acteurs du réseau des pôles associés au travers de cette coopération.

« Il est de notre devoir d'être dans ce réseau, parce que nous sommes financés par l'argent public qui doit profiter à tous les contribuables » [PUDL7]

« On a tous des fonds éparpillés. Il nous manquait une vue d'ensemble. Le réseau des pôles associés, avec la BnF à sa tête, est le meilleur outil pour avoir cette vue d'ensemble. » [PCDS2]

« La mission du pôle associé est de constituer un gisement documentaire dans un thème donné. Elle n'est ni l'organisation de conférences, ni la publication d'ouvrages ni aussi le parrainage de la recherche. » [PCDS6]

« La création des pôles associés pour le dépôt légal est un aveu de la BnF qu'elle ne peut garantir, à elle seule, l'exhaustivité et la fiabilité du contrôle bibliographique national. » [PCBS1]

3.2.1. Les objectifs des pôles associés

Les objectifs évoqués par les pôles associés se répartissent en quatre catégories principales : objectifs documentaires, objectifs financiers, objectifs d'amélioration du service et objectifs politiques. Chaque catégorie regroupe un ou plusieurs objectifs concrets. Un pôle associé peut avoir un ou plusieurs de ces objectifs concrets. (voir tableau ci-dessous)

TABLEAU 9 : LES OBJECTIFS DES PÔLES ASSOCIÉS DERRIÈRE LA PARTICIPATION AU RÉSEAU

NATURE DE L'OBJECTIF	OBJECTIF	PÔLES ASSOCIÉS CONCERNÉS
Objectifs documentaires	▪ Accroissement des collections	PUDS14, PUDS5, PUDS15, PUDS13, PUDS8, PUDS4, PCDS3, PCDS1b
	▪ Equilibre des collections (en combler les lacunes)	PUDS14, PUDS11
	▪ Complémentarité documentaire	PUDS3, PUDL8
	▪ Mise en valeur des fonds spécifiques	PUDL3, PUDL7, PCDS4, PCDS7b
	▪ Protection des collections contre les risques de l'élimination en leur donnant un statut patrimonial	PUDL4
Objectifs financiers	▪ Apport financier	PUDS6, PUDS10, PUDS11, PUDS12, PUDS15, PUDL9, PCBS1, PCDS5, PCDS6,
	▪ Rationalisation des dépenses d'acquisition	PUDL9
Objectifs de service	▪ Améliorer les services offerts à l'utilisateur	PUDS5, PUDS13, PUDS4
Objectifs politiques	▪ Améliorer l'image de marque et accéder à un statut national (notoriété, visibilité, reconnaissance en tant que pôle d'excellence)	PUDS6, PUDS7, PUDS9, PUDS10, PUDS11, PUDS12, PUDS15, PUDL2, PUDL7, PUDL9, PCBS1, PCDS3, PCDS6
	▪ Consolider sa position par rapport à sa tutelle et au sein de son environnement immédiat	PUDS12, PUDL3
	▪ Insertion dans l'environnement professionnel et vaincre l'isolement	PUDS8, PUDS11, PUDL1, PUDL7
	▪ Prendre part à la politique de décentralisation et de l'aménagement du territoire	PUDS9
	▪ Promouvoir une culture régionale	PUBS1, PCBS1

En intégrant le réseau, les établissements n'ont pas tous les mêmes objectifs. Cette fois, il est possible d'établir une corrélation logique entre le profil du pôle et les objectifs qu'il cherche à atteindre derrière l'adhésion à ce réseau. Plusieurs facteurs peuvent expliquer la divergence des objectifs, comme la taille de l'établissement, ses moyens, son statut, sa vocation etc.

3.2.1.1. Les objectifs des bibliothèques universitaires et assimilées

Une distinction entre les BU CADIST et les BU non CADIST s'impose à ce niveau. Les premières sont déjà reconnues en tant que bibliothèques de recours pour leurs disciplines dans le milieu universitaire. Elles reçoivent, en plus de leurs budgets, une importante dotation au titre du CADIST. Ce sont donc des bibliothèques richement dotées pour lesquelles l'objectif premier d'être pôle associé à la BnF n'est pas en général l'apport financier qui est insignifiant par rapport à la dotation CADIST. Elles étaient toutes sollicitées par la BnF pour être pôles associés, sans qu'elles ne prennent d'initiative dans ce sens. Elles ont répondu favorablement à la sollicitation de la BnF parce qu'elles estiment que c'est dans la logique des choses d'être pôles associés. L'association à la BnF leur permet d'asseoir leur leadership dans la discipline du partage documentaire au delà de la sphère universitaire. Ainsi, elles seront reconnues comme bibliothèques de recours pour leurs domaines d'excellence par l'ensemble de la communauté scientifique (qu'elle soit universitaire ou autre) et professionnelle (bibliothèques et autres établissements documentaires).

« Notre objectif premier n'est pas l'argent. » [PUDS3, PCDS3, PCDS4, PCDS7b]

Cela dit, le montant de la subvention, aussi modique soit il, leur permet d'améliorer encore plus leur offre documentaire.

Pour les BU non CADIST, beaucoup d'entre elles souffrent d'un manque de moyens financiers. La subvention pôle associé est pour celles-ci une bouffée d'oxygène qui vient à point nommé pour leur permettre de respirer. Dans certains cas, le montant de cette subvention avoisine le budget total de la BU. L'usage fait de la subvention diffère d'un établissement à l'autre. Certaines bibliothèques ont fait le choix délibéré de se contenter des acquisitions d'ouvrages étrangers sans souscrire des abonnements à des périodiques à cause de l'incertitude quant à la pérennité du réseau. D'autres sont plus optimistes et n'affichent pas les mêmes réticences.

3.2.1.2. Les objectifs des bibliothèques municipales

La vocation des bibliothèques municipales (encyclopédisme, culture générale, tous publics, etc.) fait que certaines d'elles ressentent l'exigence de la BnF de respecter le niveau recherche pour les acquisitions du pôle associé comme une contrainte. Il n'en demeure pas moins qu'elles sont clairement attachées à cette association. Elles sont intéressées par l'apport

financier d'un côté et par la notoriété que leur procure le statut d'associé à la plus grande bibliothèque de France et l'une des plus grandes au monde. Le Conseil Supérieur des Bibliothèques avait attiré, dès 1994 dans son rapport annuel, l'attention sur le contraste entre les attentes et les contraintes que comporte cette coopération pour les BM.

« Pour une Ville, être "pôle associé" a été conçu comme un honneur sans toujours bien en estimer les conséquences, et cette dérive a fait naître des illusions. La Bibliothèque nationale de France n'envisageait pas les "pôles" de cette façon : elle a considéré qu'elle serait faible dans certains domaines qu'elle ne pourrait pas développer, et c'est par rapport à sa propre politique qu'elle a défini les pôles associés. Cette façon de poser le problème intéresse les collections nationales parce que cela leur apporte une richesse supplémentaire, mais elle n'apporte pas localement un service supplémentaire au lecteur. S'il n'est pas négligeable pour une ville d'être pôle associé spécialisé, cette fonction lui apportera peu d'avantages et beaucoup de demandes de services et de prêts qu'elle devra prendre en charge. Si des avantages existent, ils n'ont pas été suffisamment définis. »²¹⁰

3.2.1.3. Les objectifs des centres de documentation des grands établissements publics industriels ou de recherche

Ils sont dans leur quasi-totalité associés à la BnF sans incidence financière et se contentent du label de pôle associé. Ce statut leur permet de valoriser leurs collections méconnues par la grande communauté des chercheurs et de toucher de nouveaux usagers. Ces établissements disposent généralement de grands budgets. Certains affirment que même si la BnF leur propose une aide financière ils ne l'accepteraient pas car ils considèrent qu'un partage documentaire basé sur une aide financière les placerait dans une situation de subordination à la BnF et limiterait leurs marges de manœuvre.

« Nous ne voulions pas de la subvention. Nous n'en avons pas besoin. »
[PUDL2, PUDL3]

Ils cherchent une meilleure insertion dans la communauté professionnelle par rapport à laquelle ils se sentent marginaux. Un autre aspect les intéresse dans cette coopération touche à l'acquisition des savoir-faire et à l'apport en expertise qu'ils peuvent trouver auprès de cet établissement, conglomérat inégalable de compétences professionnelles. Signalons enfin que pour certains pôles label, l'association à un aussi prestigieux établissement soigne encore plus

²¹⁰ - Conseil Supérieur des Bibliothèques. – Rapport annuel 1994

l'image de marque de l'associé et renforce sa position dans son environnement immédiat (tutelle et autres services).

3.2.2. Les objectifs de la BnF

Les objectifs de la BnF derrière cette coopération dont elle est l'instigateur vont dans trois directions :

1. Un objectif documentaire : la BnF se doit d'être exhaustive et encyclopédique. Mais en même temps elle ne peut atteindre cet objectif toute seule. En s'associant à des établissements d'excellence documentaire dans leurs domaines respectifs, elle espère trouver en eux des compléments à ses collections pour combler ses lacunes.²¹¹
2. Un objectif politique : la vocation d'une bibliothèque nationale se définit principalement par rapport à son rôle de mémoire de la nation. Ce rôle se traduisait traditionnellement en deux tâches essentielles : la gestion du dépôt légal et la production de la bibliographie nationale. Ces deux tâches signifient des missions d'ordre patrimonial, de soutien à la recherche et d'information bibliographique. Les réponses proposées à la directive présidentielle, en l'occurrence la création des pôles associés à la BnF, sont à l'origine d'une révolution quant à la vocation et le rôle d'une Bibliothèque Nationale. La communication, traditionnellement reléguée à un rang secondaire par rapport à la conservation, s'est vite confirmée comme l'une des missions principales de la BnF. Le haut-du-jardin faisant fonction de bibliothèque publique sans restriction d'accès, la politique de numérisation (Gallica, le livre à la carte, etc.) et bien d'autres signes attestent bien de cette nouvelle orientation vers une mission de communication confiée à la Bibliothèque Nationale.
3. Un objectif économique : l'on pourrait également envisager l'hypothèse selon laquelle les pôles associés seraient pour la BnF un moyen d'externaliser certaines de ses tâches. Ainsi, en sous-traitant une partie de son travail auprès de ses associés, elle chercherait à réaliser des économies sur son lourd budget de fonctionnement. Parallèlement, la dimension nationale du réseau, sert de justificatif solide à ce lourd budget de fonctionnement.

²¹¹ - Cf. Intervention de Marcelle Beaudiquez sous le titre de " La politique des pôles associés", lors de la première journée nationale des pôles associés, 24 mars 1997 [Cf. <http://www.bnf.fr>]

3.2.3. La collection nationale partagée comme objectif fédérateur ?

La mise en place d'une collection nationale partagée ne se limite pas à la maîtrise des doublons pour orienter les dépenses d'acquisition de l'ensemble des bibliothèques dans un pays dans le sens d'une couverture documentaire aussi large que possible. Cela veut dire qu'une collection nationale partagée n'est pas une simple question de volumétrie. C'est avant tout une question de cartographie documentaire. La collection nationale partagée trouve sa signification dans cet équilibre à trouver entre les impératifs d'un service de proximité et les objectifs de rationalisation des dépenses et des tâches de gestion sur le plan national. Dominique Arot (1999) précise à ce sujet :

« Il faudra donc bien trouver un moyen terme entre, d'une part, la singularité des choix de chaque bibliothèque liée à la communauté au service de laquelle elle travaille, dans l'exercice nécessairement personnel de la responsabilité de chaque bibliothécaire acquéreur, et la constitution, d'autre part, d'une carte documentaire nationale, voire mondiale, traçant des chemins clairs pour des usagers répartis sur un territoire infiniment plus large. »²¹²

La dimension nationale de cette collection pose aussi la question de son exhaustivité. Cette dernière ne peut être garantie en dehors d'un partenariat plus large que le cadre bilatéral. Dans le cas du réseau des pôles associés, on constate, pour la plupart des thématiques de partage, l'absence d'établissements documentaires qui ont des richesses documentaires à faire valoir et que les pôles associés ne possèdent pas. A ce propos, le rapport Nachbar & Richert (2000) précise :

« Une telle politique suppose, au-delà de l'expression de volontés locales et d'un engagement plus net de la BnF, la mise en place d'un véritable schéma national. Son élaboration suppose une réflexion commune au ministère de la culture, à qui appartient la tutelle de la BnF et qui exerce le contrôle scientifique sur les bibliothèques des collectivités locales, et au ministère de l'éducation nationale, qui a en charge le réseau des bibliothèques universitaires. »²¹³

D'autre part, certains des pôles associés opèrent dans des thématiques très voisines voire même interférentes. Leurs interférences sont dues à l'hétérogénéité des critères de définition des domaines de compétence des pôles. On trouve des critères géographiques (aire culturelle germanique, monde méditerranéen, Amérique latine, etc.), des critères chronologiques (le

²¹² - AROT, Dominique. - « Politiques documentaires et politiques de collections : raison et passion », in : *BBF*, t. 44, n° 2, 1999, p. 90

Moyen âge), des critères thématiques (sciences, physique, littératures, langues, etc.), ainsi que des critères documentaires (périodiques, livres, cartes, etc.) Ce n'est pas pour autant que ces recoupements représentent des handicaps pour l'efficacité du réseau. Bien au contraire, ce sont des éléments de synergies possibles et de relations transversales appelées, de tous leurs vœux, par les pôles associés dans le but de rompre avec la centralisation et le fonctionnement binaire BnF/Pôle associé. Cette transversalité est, bien entendu, une autre couche qui doit se superposer, sans l'effacer, à celle plus solide des relations entre les partenaires au sein des pôles composites. Ceci n'a pas échappé aux responsables de la BnF comme en témoigne cet extrait de l'intervention de Marcelle Beaudiquez lors de la deuxième journée nationale des pôles associés :

« Les échanges scientifiques se multiplient également. Ils s'organisent autour des domaines couverts par les pôles, qui viennent parfois à se recouper. Je pense, par exemple, à la géologie pour l'I.F.P. (l'Institut français du pétrole) et l'Ecole des Mines, qui amène nécessairement à se rencontrer pour définir les complémentarités ; ou bien une même thématique peut se décliner sous des angles différents : ainsi l'IHEAL (Institut des hautes études de l'Amérique latine), qui traite de sciences sociales et des cartes de l'aire culturelle ibéro-américaine, alors que la B.U. de Bordeaux se charge des langues, littératures et civilisations pour cette même zone. Ces recoupements, ces brassages ne peuvent qu'animer le réseau et contribuer à le rendre plus vivant. »

Par ailleurs, une collection nationale partagée c'est aussi un traitement, une conservation et une communication partagés. Or, si la BnF en semble bien consciente en agissant dans plusieurs axes complémentaires (aide à la rétroconversion des catalogues dans le cadre du CCF, réforme du dépôt légal, numérisation, etc.), ses actions se heurtent au manque de moyens mobilisés dans ce même sens par ses partenaires.

« En effet, si la carte des pôles associés coïncide avec celle des CADIST, l'aide aux acquisitions versée par la BnF trouve ses limites dans le fait qu'elle ne s'accompagne pas, de la part du ministère de l'éducation nationale, du soutien en moyens budgétaires et en personnels correspondants. Les pôles se retrouvent donc de ce fait dans la situation paradoxale où ils peuvent acheter des livres mais ne peuvent ni les conserver dans de bonnes conditions ni les cataloguer. »²¹⁴

Pour ce qui est du partage du traitement, beaucoup d'espoirs restent attachés au CCF malgré les nombreux rebondissements qu'il a connu (retards, dysfonctionnements, révision des

²¹³ - NACHBAR & RICHERT, *Op. Cit.*

objectifs et fonctions, etc.)

« La réalisation du CCF doit [...] créer les conditions d'une meilleure gestion des collections. Il serait souhaitable que le CCF permette d'indiquer les documents conservés sous une forme numérisée ou sur microformes afin d'éviter la production de doublons et de favoriser une politique concertée en ce domaine avec les établissements en régions, notamment avec le souci de favoriser le prêt de documents à distance. »²¹⁵

Quant à la conservation, certes la réforme du dépôt légal, évoquée plus haut, en représente un axe fort, mais la coopération en matière de conservation offre des possibilités bien plus vastes. Et même à ce niveau, la réforme du dépôt légal telle que conduite entre fin 1996 et 2000 ne semble pas satisfaire les rédacteurs du rapport d'information 451(1999-2000) destinée à la commission des affaires culturelles du sénat qui, tout en cautionnant la concentration des fonds anciens de la BnF, estiment qu'il :

« aurait été toutefois envisageable d'opérer un partage thématique des nouvelles entrées, notamment grâce à une utilisation plus pertinente des ouvrages déposés au titre du dépôt légal afin de faire bénéficier plus systématiquement les bibliothèques de province de cette voie d'enrichissement peu coûteuse. Or, pour l'heure, au-delà des avancées consenties en matière de gestion du dépôt légal imprimeur régional, cette solution n'a pas été véritablement étudiée. »²¹⁶

Toujours dans le cadre du partage de la conservation, certains pôles appellent à la constitution de collections " d'autorité " permettant d'avoir des collections de remplacement à base de microcopies ou d'autres substituts. Pour PUDS9, ceci peut être une solution au problème de la surexploitation de certains fonds menacés, de ce fait, de dégradation irréversible. PUDS4 propose de conclure des accords sur la notion d'exemplaire de sauvegarde, car la maîtrise des doublons ne signifie pas, à son avis, leur bannissement total. C'est d'ailleurs pour cette même idée que plaide le rapport Nachbar & Richert (2000).

« Par ailleurs, une fois la question des droits d'auteur résolue, il conviendrait à terme de s'interroger pour les fonds récents sur l'opportunité de constitution parallèle de collections physiques et de collections numérisées, notamment dans le souci d'assurer une meilleure gestion du site Tolbiac en favorisant la consultation de documents de substitution. »²¹⁷

²¹⁴ - *Idem*

²¹⁵ - *Idem*

²¹⁶ - *Idem*

²¹⁷ - *Idem*

Un autre aspect partageable en matière de conservation est celui de la politique des éliminations et de désherbage. L'aération des fonds et leur actualisation peuvent servir les objectifs d'une conservation partagée en dépassant le simple élagage et pilonnage des documents jugés inutiles au redéploiement de ces documents pour les replacer dans des fonds mieux adaptés. Menée à grande échelle, une telle politique peut être à l'origine d'une dynamique d'échange qui ne peut que conforter l'œuvre de constitution d'une collection nationale partagée.

« Il y a quelques années, nous avons procédé à une large opération de désherbage de ce qui est très peu consulté et nous avons ainsi transféré des fonds importants au Centre Technique du Livre. Or il se trouve que la BNF en avait déjà acheté des stocks entiers auprès des antiquaires. On aurait pu leur donner ces fonds et leur éviter des dépenses de grosses sommes. » [PUDS3]

Mais l'enjeu le plus important d'une collection nationale partagée est sans conteste celui de la numérisation. Celle-ci est à la fois un outil de conservation, de mise en valeur et de communication partagées. Des opérations sont déjà engagées (BM de Lyon pour les éditions lyonnaises du XVIe, le serveur Gallica 2000) ; d'autres projets sont sur le point d'être lancés et des idées sont aussi à l'étude (les partitions musicales, les collections spécialisées, le domaine des imprimés ou des périodiques, etc.) L'esprit qui a, jusque-là, guidé le choix des corpus à numériser a été celui de la création d'une "bibliothèque virtuelle encyclopédique de la culture française" [NACHBAR & RICHERT, 2000] qui ne se limite pas à la simple mise en valeur des collections patrimoniales.

« Il s'agissait donc de créer de toutes pièces une nouvelle bibliothèque et non pas de dupliquer sous forme numérisée les fonds de la BnF, tâche titanesque lorsque l'on sait que depuis 1990, seuls 50 000 ouvrages ont été numérisés, ce qui ne représente que 0,3 % des collections conservées sur le site de Tolbiac. »²¹⁸

La numérisation des collections contemporaines pose d'épineux problèmes de droits d'auteurs qui rendent ces documents incommunicables. La solution de ces problèmes nécessite, selon la mission Nachbar & Richert, l'engagement par le ministère de la culture d'une concertation entre les représentants des éditeurs et des bibliothécaires.

Pour conclure sur la question de la collection nationale partagée, force nous est de constater que si cette notion peut être considérée comme le moule capable de fédérer les objectifs des

²¹⁸ - *Idem*

différents acteurs impliqués dans ce réseau (BnF, bibliothèques, tutelles, pouvoir politique, etc.) et de les mobiliser autour d'un objectif commun, il n'empêche qu'en réalité la collection nationale partagée demeure encore une notion abstraite dont les contours et enjeux sont encore assez flous. Sa concrétisation requiert une prise de conscience des ses multiples dimensions et enjeux, la mobilisation de grands moyens et une action concertée, durable et de longue haleine. Sur ce point, Nachbar & Richert (2000) concluent que :

« contrairement à ce qui aurait pu être imaginé, il ne s'agit pas de développer des pôles thématiques d'excellence en régions auxquels la BnF pourrait faire appel mais plus simplement de favoriser l'enrichissement des fonds en régions en complémentarité avec ceux de la BnF. Ainsi, ces institutions ont vocation dans leurs domaines, non pas de se substituer à la BnF, mais à compléter ses collections. En effet, les conventions passées avec les pôles associés ont pour objet de leur permettre d'acquérir des ouvrages à la place de la BnF »²¹⁹

3.3. Critères de choix des pôles et maillage du réseau

Nous nous intéresserons ici aux critères de choix et à la composition des pôles ainsi qu'à leurs positions par rapport à un éventuel élargissement du pôle à d'autres établissements.

3.3.1. Les logiques de la BnF

Si on reprend la définition du pôle associé proposée par le groupe de travail de la BnF en 1991,²²⁰ il en ressort deux critères essentiels de définition du pôle :

- La cohérence géographique de l'ensemble documentaire constituant le pôle. Cet ensemble documentaire peut être constitué d'un ou de plusieurs établissements désireux de se réunir au sein d'un même pôle. La cohérence géographique reste une notion floue. Signifie-t-elle l'unité géographique au niveau d'une même ville ? d'une même région ? etc. ? Et évolue-t-elle en fonction des facilités de communication et d'échange (existence d'une coopération entre les intéressés type catalogue collectif, d'un réseau local, de moyens de transport (exemple navette quotidienne) entre les établissements désireux de se regrouper dans un pôle composite ?)

²¹⁹ - *Idem*

²²⁰ - " Ensemble documentaire organisé autour d'un site géographique cohérent, doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière, s'efforçant de développer une spécialisation en renforçant ses collections en harmonie avec celles de la Bibliothèque de France. "

- Une spécialisation forte (un domaine d'excellence) qui, même si elle est souvent orientée vers les collections, peut concerner d'autres aspects de l'activité comme la bibliographie, ou les NTIC (numérisation, etc.)

L'idéal est, certes, de réunir les deux critères de cohérence géographique et de cohérence thématique. Autrement dit, c'est de trouver plusieurs établissements implantés sur un site géographiquement intégré et développant une spécialisation commune ou des spécialisations complémentaires. Mais il est rare de trouver plusieurs établissements documentaires développant la même spécialisation sur une même ville ou région. Les organismes documentaires et leurs tutelles cherchent souvent à se différencier les uns des autres pour ne pas se doubler. On ne peut donc avoir l'un de ces deux critères sans sacrifier l'autre. Pour avoir la cohérence thématique par exemple, il faut élargir le champ géographique.

L'examen attentif des cartographies géographique et institutionnelle du réseau révèle que la BnF a choisi d'accorder la priorité à la cohérence géographique.

La principale conséquence est le nombre élevé de pôles unitaires (composés d'un seul établissement documentaire). L'inconvénient de ce choix est qu'il écarte *de facto* d'autres établissements du pôle, à cause de leur éloignement géographique de l'établissement qui compose le pôle associé.

Une deuxième conséquence de ce choix est le montage de pôles regroupant plusieurs établissements géographiquement cohérents mais qui n'ont pas suffisamment de cohérence thématique, documentaire et institutionnelle. Les pôles de ce type se trouvent en proie à des rivalités et des tiraillements qui paralysent leur fonctionnement et provoquent des retraits (PCDS6), des exclusions (PCDS2), des scissions (PUDS5 et PUDS7 étaient à l'origine deux partenaires dans un seul pôle composite) et dans des cas extrêmes des suspensions ou des dissolutions (PCDS5). Il n'y a que Paris et Lyon qui regroupent plus d'un seul pôle associé. La BnF semble convaincue que la richesse et la diversité documentaire dans ces deux villes est telle que la proximité des établissements existants dans chaque ville (la cohérence géographique) ne justifie pas, à elle seule, la création d'un méga-pôle composé de plusieurs membres. On a donc préféré créer plus d'un seul pôle au sein de ces deux villes.

Cependant, la BnF semble avoir privilégié la cohérence thématique faisant fi des obstacles géographiques dans deux cas, en l'occurrence les pôles composites PCDS1 et PCDS7. Mais on se demande pourquoi la BnF s'est-elle contentée de ces deux cas, alors que, si elle tient à constituer des collections nationales thématiques concertées aussi complètes que possible, elle

n'aurait d'autre choix que de privilégier le critère thématique quitte à sacrifier la cohérence géographique ? Ces deux cas, seraient-ils les seuls à présenter des signes de réussite d'un partage documentaire à distance ? Si oui, quels sont ces signes ? Peut-on expliquer cela par le manque de moyens technologiques (encore faut-il que ce manque soit prouvé) ? La BnF voulait-elle tester les chances de réussite d'un pôle composite thématiquement cohérent mais géographiquement éclaté, à travers ces deux exemples ? Que craint-elle alors ? Un manque de coordination ? Des blocages d'ordre humain (déficit de collaboration, conflits de pouvoir, manque de contacts directs du à l'éloignement géographique) ?

Quoi qu'il en soit, l'expérience de chacun de ces deux pôles montre qu'il a fonctionné sans aucune coordination interne et que chaque membre du pôle composite se comportait comme si il était un pôle unitaire. La BnF elle-même semble avoir encouragé cet état d'esprit. D'abord, en répartissant elle-même la subvention entre les membres de chaque pôle au moment de la signature de la convention financière. Ensuite, en répartissant les domaines d'acquisition entre les membres du pôle dès le départ dans le texte de la convention cadre. Enfin, en convoquant à la réunion annuelle d'évaluation, chaque établissement à part, montrant par là qu'elle reconnaît à chaque membre du pôle un correspondant indépendant. Tout cela a créé chez chaque membre du pôle (dans les deux cas) le sentiment de ne rien avoir avec son partenaire au sein du pôle.

Dans son œuvre de construction de ce réseau national dont la vocation principale est le partage documentaire, la BnF semble tiraillée entre deux logiques difficiles à concilier.

D'un côté, le critère géographique qui s'inspire d'une logique d'aménagement du territoire. Cette logique a pour objectif d'équilibrer la carte documentaire de France pour que la BnF soit vraiment la Bibliothèque de tous les français comme le préconisait son instigateur François Mitterrand. Cette logique est très imprégnée par le point de vue politique. D'où, le souci des responsables de la BnF de satisfaire le maximum d'élus régionaux, locaux, et établissements documentaires de province.

De l'autre côté, il y a le critère thématique qui se fonde sur une logique purement documentaire indépendamment de toute considération politique. Cette dernière logique n'a de souci que d'assurer une meilleure couverture documentaire. C'est d'ailleurs cette deuxième logique, basée sur le critère thématique, qui prédomine chez les pôles associés. Que l'on soit favorable ou hostile à l'élargissement des pôles, la cohérence géographique n'est pas un critère de jugement chez les pôles.

3.3.2. Les logiques des pôles associés

Les pôles favorables à l'intégration d'autres établissements documentaires semblent inconscients des dysfonctionnements que peut causer le manque de cohérence géographique, à l'image de ce qui est arrivé aux deux cas évoqués plus haut (PCDS1 et PCDS7). Aucun des pôles favorables à l'élargissement ne pose le critère géographique comme condition d'admission d'autres membres au pôle. Les conditions posées se résument dans les points suivants :

- Avoir une infrastructure technologique suffisante et compatible [PUDS8, PUDL9, PUDL7]
- Ne pas partager la subvention avec les nouveaux arrivants au pôle associé. [PUDS10, PCDS1a]
- Avoir une répartition thématique étanche [PUDS10]
- Avoir un apport documentaire réel au PA [PUDS4, PUDL8]

Du côté des hostiles à l'élargissement, la principale raison évoquée est qu'ils s'estiment les seuls établissements d'excellence dans leurs domaines respectifs. Mais si cet argument semble défendable dans le cas des pôles associés CADIST, il le serait moins pour les autres. Ce n'est pas pour autant que les CADIST sont systématiquement hostiles à l'élargissement de leurs pôles à d'autres membres. En tous cas, les CADIST considèrent que leur accession au statut de pôle associé s'inscrit dans la logique des choses.*

« Le statut de CADIST prédispose son titulaire, en ce qu'il est bibliothèque de recours donc tête de réseau, à intégrer le réseau des pôles associés [PUDS14, PUDS6, PUDS13, PUDS12, PUDS3, PUDS11, PCDS1a, PCDS1b, PCDS7a, PCDS7b, PUDS1]. »

Une autre raison avancée par les hostiles à l'élargissement est l'incompatibilité des missions et des vocations [PUDS12, PUDS2, PUDS6].

« La proposition de constituer un pôle composite a été faite par la BNF, mais cette formule selon laquelle un établissement à vocation nationale comme le nôtre devait se trouver sous l'égide d'une collectivité locale n'était même pas recevable de mon côté. » [PUDS6]

* - Néanmoins, le CADIST de l'université de Jussieu (Paris) a fait l'exception en refusant de s'associer à la BnF. pour préserver, selon le correspondant de PUDS8, son autonomie quand à sa politique d'acquisition et aux services à ses usagers. (Nous n'avons pu vérifier cette information auprès des responsables du CADIST de Jussieu)

Une troisième catégorie de pôles associés est représentée par ceux qui n'ont pas de position arrêtée par rapport à cette question et qui considèrent que la décision d'accepter ou de refuser la candidature d'un établissement ou l'élargissement d'un pôle revient à la BnF qui est seule apte à en juger.

« C'est la BnF qui est maître d'œuvre dans la constitution d'une collection nationale qui doit aboutir à un réseau national. C'est à elle de faire les arbitrages et décider de qui peut être membre du pôle. [PCDS2] »

« Nous avons voulu monter un pôle composite, mais la BnF a refusé. Elle doit avoir ses raisons. [PUDS10] »

3.3.3. Le poids des tutelles

Les tutelles jouent, elles aussi, parfois un rôle déterminant dans la mise en place et la composition du pôle associé. Dans certains cas, elles ont incité les établissements qu'elles supervisent à devenir pôles associés.

« Nous étions poussés par notre tutelle pour devenir pôle associé. » [PUDS13, PCDS2, PCDS6, PCDS3, PUDL9]

Elles ont été, dans certains autres cas, jusqu'à exercer des pressions sur les professionnels pour rejoindre le réseau. C'est notamment le cas de certains CADIST qui estimaient leurs ressources suffisantes et ne voyaient aucun intérêt à s'associer à la BnF. Dans ces situations, les pressions des tutelles d'un côté et la réticence des professionnels de l'autre n'ont pas favorisé un engagement volontaire dans cette coopération.

Mais dans d'autres cas, les tutelles se sont opposées à la création de pôles ou à des regroupements au sein de pôles composites pour des raisons institutionnelles (caractère confidentiel de la documentation, activités lucratives, aspect concurrentiel, incompatibilité institutionnelle entre secteur public et secteur privé, etc.) ou de vocation (missions grand public, service de proximité, missions de recherche, etc.) Selon le correspondant de PUDL4, l'administration centrale chargée des bibliothèques au sein du ministère de tutelle des BU a agi pour ralentir la finalisation d'accords bien avancés parce qu'elle préférait mettre en place un accord cadre applicable à tous les établissements qui lui sont rattachés.

3.4. Le fonctionnement courant du réseau

Dans ce paragraphe, nous nous intéresserons aux contacts et échanges courants qui représentent le quotidien et la vie concrète du réseau. Cet aspect est très important dans l'identification et l'évaluation des effets de l'infoculture, car il nous renseigne sur la réalité des comportements et des attitudes au-delà des déclarations d'intentions et des discours théoriques.

3.4.1. Relations Pôles associés / BnF

Ces relations se mettent en place dès les premiers contacts en vue de mettre en place le pôle et de définir son champ de coopération. A ce niveau, nombre de pôles se sont heurtés à des divergences des points de vue quant à la définition des champs documentaires et des découpages thématiques.

« Nous avons une conception assez large des champs documentaires. La BnF est ponctuelle et précise. Le champ comme nous le définissons interpelle beaucoup de disciplines et ne correspond pas aux découpages thématiques de la BnF. » [PCDS5]

« Il est regrettable que la BnF ne voit dans les pôles associés que des compléments de ses collections. Je me demande si une telle coopération correspond à un besoin réel des lecteurs de la BnF ? » [PCDS1b]

Quant aux échanges scientifiques avec la BnF, une majorité des pôles exprime son insatisfaction de leurs niveau et qualité [PUDS3, PUDS5, PUDS8, PUDS10, PUDS12, PUDS15, PUDL1, PUDL8]. Beaucoup, parmi les correspondants des pôles, reprochent aux acquéreurs de la BnF leur manque d'implication dans la politique de partage documentaire. Ces acquéreurs n'assistent pas systématiquement aux réunions d'évaluation annuelle organisées par le secteur des pôles associés à la BnF. Ils ne répondent pas toujours présents aux propositions de réunions et de visites des bibliothèques associées et ne prennent pas d'initiatives dans ce sens. Certains correspondants de pôles [PCDS3, PCDS6] sont favorables à la participation des acquéreurs de la BnF, à titre d'observateurs, aux réunions des comités d'acquisitions de leurs établissements. Les pôles label insistent sur les échanges et la concertation avec les services techniques de la BnF pour mieux connaître le public de cette dernière et adapter leurs acquisitions à ses profils.

Ce constat décevant sur la nature des échanges scientifiques entre la BnF et ses partenaires au sein du réseau est confirmé par la mission Nachbar et Richert (2000) qui note que :

« au-delà du versement de l'aide aux acquisitions, la BnF était peu soucieuse d'approfondir les collaborations scientifiques pourtant nécessaires pour donner tout son sens à une politique de mise en réseau. Les contacts entre le personnels de la BnF et ceux des pôles sont peu fréquents et se réduisent pour l'essentiel à la tenue d'une réunion annuelle [...] Les pôles ne profitent que peu de l'expertise technique de la BnF dont tous pourtant s'accordent à reconnaître l'excellence. »

Une des explications possibles du désintérêt des acquéreurs de la BnF tient, selon les pôles associés, à un problème structurel du à la place de la structure de coordination de ce réseau au sein de l'organigramme de la BnF. Le suivi administratif et financier du réseau est confié à une cellule administrative appelée secteur des pôles associés placée sous la tutelle du service de la coopération et des réseaux qui relève de la Direction du Développement Scientifique et des Réseaux. Tandis que la coopération scientifique est de la compétence des acquéreurs affectés selon une répartition départementale relevant de la Direction de l'Imprimé et de l'Audiovisuel. Du coup, le secteur des pôles associés n'a aucun pouvoir sur les acquéreurs de la BnF. Le déséquilibre hiérarchique entre les structures concernées par le réseau est un facteur supplémentaire qui accentue leurs éloignement et manque de coordination. On voit mal comment un directeur de département se subordonnerait à un chef de secteur dont le pouvoir hiérarchique est inférieur au sien. La structure chargée des pôles associés n'est pas dotée des moyens administratifs et hiérarchiques qui lui permettent de coordonner, superviser et diriger l'ensemble des aspects et intervenants concernés par cette coopération.

« Un dysfonctionnement structurel frappe l'activité pôles associés au sein de la BnF. La marge de manœuvre laissée au service chargé de la coordination du réseau est limitée. Ses relations avec les acquéreurs de la BnF sont faibles. »
[PUDS3, PUDS5, PUDS4, PUDS9, PCDS1a, PCDS4, PUDL7]

Une autre explication avancée par d'autres pôles quant au manque d'implication des acquéreurs de la BnF dans cette coopération, est liée aux mentalités "hégémoniques, hautaines et sectaires" héritées de l'ancienne BN rue Richelieu. [PCDS1b, PCBS1, PCDS5]. Néanmoins, certains pôles associés considèrent que le simple fait que la BnF ait pensé à s'ouvrir sur les autres bibliothèques est, en soi, un signe fort d'une réelle évolution des mentalités dans le sens de l'ouverture et de la coopération.

« La politique des PA est le symbole d'une grande ouverture de la BnF et d'une évolution des mentalités de l'enfermement vers la coopération. » [PUDS6, PUDS11, PUDS12, PUDS14,]

« Je trouve extrêmement positif de la part de la culture qu'elle finance les BU. » [PUDS14]

Ce sentiment général d'insatisfaction du niveau des échanges avec la BnF ne doit pas occulter la satisfaction des certains correspondants de pôles de la nature des contacts qu'ils ont avec leurs homologues de la BnF qu'il s'agisse des acquéreurs ou des responsables administratifs.

« Nous avons des rapports de coopération scientifique avec les acquéreurs de la BnF et des réunions de concertation sur des questions techniques (catalogage de types spéciaux de documents, harmonisation des indices de classification, etc.) » [PUDS2, PUDS5, PUDS7, PUDS8, PUDS10, PUDL1, PCDS2, PCDS4]

« Nous n'avons pas suspecté des comportements hégémoniques ou opportunistes chez la BnF. Je ne trouve pas que la BnF nous exploite » [PUDS4, PUDS10, PUDS15, PUDL9, PCDS7b]

Les relations interpersonnelles, lorsqu'elles existent, jouent un rôle décisif dans le dépassement des difficultés et le dénouement des blocages.

« Mes rapports avec la BnF sont très amicaux, parce que ce sont des gens que je connaissais avant même qu'ils ne soient à la BnF. Certains d'entre eux étaient mes collègues directs. » [PCDS3]

Du reste, certains pôles se veulent plus objectifs en faisant leur autocritique.

« Il ne faut pas tout mettre sur le dos de la BnF. Nous avons aussi une part de responsabilité dans ce déficit de concertation, due au fait que nous sommes une petite équipe débordée par le travail. » [PCDS1a]

3.4.2. Relations inter-pôles

La principale constatation à ce sujet est que le réseau n'a pas changé la configuration des relations antérieures, que ce soit entre les établissements devenus pôles associés ou entre ces derniers et les autres établissements faisant partie de l'environnement documentaire de chaque pôle.

« Nous n'avons pas de rapports entre pôles bibliographiques. » [PUBS1, PCBS1]

« Le fait que nous sommes pôle associé n'a pas changé nos relations avec les établissements voisins, même s'ils ne sont pas pôles associés. » [PUDL2]

« Les bibliothèques des grands établissements sont isolées de leur environnement naturel que représentent les BU parce qu'elles ne relèvent pas de la même tutelle. Sur ce plan, le pôle associé ne nous a pas ajouté grand chose. » [PUDS8]

Les bibliothèques pôles associés label expliquent la faiblesse de leur implication dans des relations transversales avec les autres membres de ce réseau par le fait qu'elles privilégient la collaboration avec leurs homologues "naturelles" (des bibliothèques spécialisées) à la collaboration avec des bibliothèques de spécialités différentes. Les bibliothèques pôles associés label, si elles ne sont pas têtes de réseaux spécialisés, en sont du moins membres.

« Nous donnons la priorité à la coopération dans les réseaux spécialisés. La coopération avec des bibliothèques encyclopédiques comme la BnF vient après. » [PUDL1]

Quant aux pôles subventionnés, l'architecture hiérarchique et centralisée de ce réseau explique l'absence de relations transversales régulières et formelles entre eux. Cette architecture centralisée s'explique, à son tour, par l'étanchéité des découpages thématiques d'un côté et la vocation du pôle, conçu par la BnF en tant que bibliothèque de recours dans sa discipline propre, de l'autre.

« Il ne faut pas chercher à développer ce genre de relations entre les pôles associés à tout prix. C'est absurde de vouloir créer des relations entre des pôles dont les thématiques ne sont pas voisines. » [PUDS9]

Cependant, il y a certaines exceptions qui méritent d'être signalées parce qu'elles prouvent qu'il y a parfois des possibilités de nouer des relations transversales et un intérêt certain derrière la mise en place de ces relations.

« On se concerte avec les PA de thématiques voisines » [PUDS10, PUDS8, PUDL9, PUDL3]

« Il peut être utile de se concerter entre pôles concernant le fonctionnement de la coopération et les problèmes communs indépendamment du domaine de partage documentaire. » [PUDS9]

« Dans les domaines du dépôt légal, de la numérisation et de la rétroconversion des catalogues, je crois qu'il y a matière à collaborer et se concerter entre les différents pôles associés. » [PUDS5]

D'un autre côté, certains pôles jouent, grâce à ce statut (de bibliothèque de recours), le rôle de tête de réseau à l'image d'un CADIST pour rayonner sur leurs environnements extra-réseau. Ainsi, le pôle entretient des relations avec des établissements documentaires de son environnement géographique ou institutionnel immédiat, comme le fait PUDS14 qui, bien que pôle unitaire, s'est toujours comporté à la manière d'un pôle composite, en se concertant avec les autres établissements documentaires de sa localité en vue d'harmoniser leurs politiques documentaires. Il est vrai que ces relations naissent hors du cadre strict du réseau des pôles associés, mais il est plus vrai qu'elles n'auraient pas vu le jour sans lui.

3.4.3. Le cas des Pôles composites

Pour la BnF, le pôle composite représente une seule unité quel que soit le nombre de ses membres. Le regroupement de plusieurs établissements au sein d'un pôle composite est censé, du point de vue de la BnF, fondé sur des éléments de rapprochement qui garantissent l'intégration et la cohésion de cette structure. Le pôle composite peut être assimilé à un mini-réseau auquel on peut appliquer les mêmes modèle et raisonnement appliqués au réseau global. Cela signifie que le pôle composite doit se doter de moyens de travail communs au niveau des trois composantes de la machine relationnelle.

Au niveau de l'infrastructure, des écarts importants sont constatés. Dans un même pôle composite, certains membres sont informatisés, d'autres ne le sont pas, certains parmi les informatisés ont des sites web qui permettent d'interroger leurs catalogues, d'autres n'en ont pas. La taille et la qualité des collections varient aussi d'un partenaire à l'autre au sein du pôle. Par ailleurs, les partenaires au sein d'un même pôle peuvent ne pas utiliser les mêmes équipements et normes. La conséquence est que les membres du pôle ne ressentent pas les effets du réseau de la même manière. Ce qui représente une contrainte pour un membre peut être un avantage pour un autre membre au sein du même pôle. Le meilleur exemple est fourni par l'obligation de parité budgétaire qui n'est pas supportée de la même manière par tous les membres du pôle composite.

« La BM fait figure de parent pauvre dans la répartition de la subvention. La BM a une vocation encyclopédique et par conséquent elle acquiert très peu de documents niveau recherche. » [PCDS3, PCDS6]

« Un membre dans un pôle composite peut bénéficier de plus d'argent qu'il n'apporte. Au sein du pôle composite, il y a des ajustements compensatoires. L'essentiel c'est que l'apport global de l'ensemble des membres du pôle soit

égal à la subvention de la BnF, le reste est une question interne. » [PCDS2, PCDS6, PCDS3]

Au niveau de l'infrastructure, la diversité des partenaires a poussé la BnF à exiger des différents partenaires voulant se regrouper dans un pôle composite de s'organiser dans une structure formelle (association, Groupement d'Intérêt Public, etc.) au moyen d'une convention qui engage tous ses signataires et précise les relations entre eux.

« Les relations entre les partenaires au sein du PC sont bien définies dès le départ dans des accords formels et précis. Ceci facilite l'entente entre nous. » [PCDS3, PCDS6]

Le correspondant de PCDS3 estime que la forme juridique de Groupement d'Intérêt Public (GIP) garantit des relations plus claires et solides que la forme associative où le volontarisme des partenaires est la clé du succès.

Cependant, la formalisation des relations ne joue pas toujours en faveur de relations plus soutenues entre les partenaires au sein du pôle composite. Car l'étanchéité des domaines d'acquisition, ou la répartition en amont de la subvention entre les membres du pôle composite blasent les partenaires et les incitent à agir d'une façon indépendante.

« La subvention est répartie en début d'année sur négociation entre les partenaires. Une fois un accord est trouvé, la répartition est mentionnée dans le texte de la convention qui lie les partenaires. » [PCDS3]

« La répartition des domaines de compétence de chacun d'entre-nous est assez précise pour qu'on puisse à la suite fonctionner sans vraiment avoir besoin de se concerter et de garder contact. Ceci nous donne l'impression que sur le papier nous constituons un seul pôle, mais dans les faits nous sommes quasiment deux pôles séparés. » [PCDS1a, PCDS7b]

Un autre facteur est évoqué par certains correspondants de pôles composites pour expliquer le manque de coopération et de concertation entre les partenaires, à savoir la diversité institutionnelle des membres qui ne facilite pas l'entente entre eux.

« Il n'est pas facile de s'entendre lorsqu'on est d'origines institutionnelles différentes. » [PCDS2, PCDS3]

Quant à la composante culturelle et comportementale du réseau, rares, parmi les pôles composites, sont ceux qui se sont montrés satisfaits du niveau des échanges et des concertations entre les membres du pôle.

« Il y a une bonne entente entre les membres du pôle. Nous ne nous voyons pas en concurrents car chacun a sa vocation. » [PCDS3, PCDS6]

Un sentiment général d’insatisfaction du niveau des échanges et de la concertation domine le discours des correspondants des pôles composites. Le tableau ci-dessous présente quelques exemples révélateurs de dysfonctionnements dont souffrent les pôles composites.

TABLEAU 10 : QUELQUES DYSFONCTIONNEMENTS INFOCULTURELS DES PÔLES COMPOSITES

Retrait d’un membre fondateur du pôle associé	PCDS6
Répartition arbitraire au départ de la subvention entre les membres	PCDS2
Manque de coordination, rareté des rencontres et non respect des termes de la convention concernant la nature des acquisitions réalisées par certains membres du pôle	PCDS2
Manque d’engagement des membres dans l’animation du pôle	PCDS4
Rivalité entre les universités de rattachement des deux membres du pôle bloquant parfois les échanges entre ces derniers	PCDS7

Le correspondant du pôle a un poids particulier dans le fonctionnement du pôle composite, non seulement de par son statut juridique (il est l’unique représentant du pôle et le seul interlocuteur de la BnF), mais aussi de par son rôle d’animateur/coordonateur de la vie du pôle. C’est pourquoi nous avons interpellé les correspondants des pôles composites sur les représentations qu’ils se font de leur fonction. Il s’en dégage quatre types de représentations qui ne sont pas toujours cohérentes en ce sens que certains interviewés avancent des réponses contradictoires, notamment en ce qui concerne les pouvoirs et la marge de manœuvre du correspondant.

TABLEAU 11 : REPRÉSENTATIONS DU RÔLE DU CORRESPONDANT DU PÔLE COMPOSITE

1. Coordinateur du fonctionnement interne du PC sans pouvoirs particuliers	PCDS2, PCDS6, PCDS3
2. Garant du respect des accords passés avec pouvoir de refus et/ou de validation de certains actes et dépenses. Certains textes de la convention cadre emploient l’expression de Directeur du PC.	PCDS2, PCDS3
3. Intermédiaire entre les membres du PC et la BnF. Il est le seul représentant officiel du PC auprès de la BnF.	PCDS2, PCDS3, PCDS4, PCDS6, PCDS7a

4. Négociateur avec l'Etat.	PCDS3
-----------------------------	-------

4. Synthèse des effets du réseau des pôles associés sur les bibliothèques membres

TABLEAU 12 : SYNTHÈSE DES EFFETS DE L'INFRASTRUCTURE

	Avantages	Contraintes
Env. externe	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonisation des normes techniques de travail. • Le site web de la BnF garantit aux PA une grande visibilité. • L'informatique et Internet permettent des échanges et des contacts permanents. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de recommandations précises en matière de normalisation. • Intégration de réalisations précédentes à la mise en place du PA et non fonctionnelles. • Les retards du CCF obligent les PA à des méthodes traditionnelles pour informer de leurs acquisitions.
Offre services	<ul style="list-style-type: none"> • La maîtrise des doublons élargit la couverture et l'offre documentaires. • Les collections numérisées sont un bon moyen de partage documentaire. • Le CCF élargira le champ de la recherche bibliographique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes juridiques, économiques et technologiques relatifs à l'accès à distance aux collections numérisées.
Env. interne	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la qualité des outils et équipements de travail. • Accélération du lancement de certaines applications pour participer au réseau. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les grands projets bibliographiques (SU, CCF) bouleversent les bibliothèques travaillant dans OCLC. • Les problèmes du système informatique de la BnF empêchent les bibliothèques de bien ajuster leurs politiques d'acquisition.

TABLEAU 13 : SYNTHÈSE DES EFFETS DE L'INFOSTRUCTURE

	Avantages	Contraintes
Env. externe	<ul style="list-style-type: none"> • Le statut de pôle label préserve l'autonomie de l'établissement bénéficiaire dans ses rapports avec la BnF. • La forme juridique de GIP garantit des relations plus claires et solides que la forme associative. 	<ul style="list-style-type: none"> • La dominance des critères politiques dans la mise en place des pôles amène à créer des pôles conflictuels et non viables. • L'architecture hiérarchique centralisée du réseau empêche les relations horizontales entre les pôles. • L'architecture hiérarchique centralisée du réseau permet à la BnF de monopoliser tous les pouvoirs et réduit les autres partenaires à de simples subordonnés. • La BnF se réserve le pouvoir de sanctions au cas de non respect des accords passés (suspension de la subvention, exclusion du membre réfractaire, dissolution complète du pôle, etc.) • Les pôles label se sentent marginalisés au sein du réseau.

Troisième partie : Le cas du réseau des pôles associés à la Bibliothèque nationale de France

Offre services	<ul style="list-style-type: none"> • La formule de PA pour le dépôt légal enrichit les fonds des bibliothèques bénéficiaires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les thématiques des pôles créés pendant les deux premières années ne servent pas les secteurs documentaires souffrant d'un retard à la BnF (sciences exactes et appliquées). • Le lectorat local des pôles associés n'a aucune priorité dans la politique de communication. • L'obligation de parité budgétaire risque, pour certains établissements, de mettre en danger l'équilibre de leurs collections.
Env. interne	<ul style="list-style-type: none"> • La formule de PA pour le dépôt légal permet à la BnF de partager sa mission de conservation. • L'obligation de signalement bibliographique permet un accès réciproque aux catalogues (<i>via</i> Internet par exemple) qui permet à son tour aux acquéreurs de mieux connaître les différents fonds. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'obligation de respecter le niveau recherche pour les documents acquis par le PA constitue une contrainte pour les BM. • La subvention BnF ne doit servir qu'à l'acquisition. Tous les autres frais qui en découlent sont à la charge du PA. • Le signalement dans le CCF impose à certains pôles un changement de leurs normes pour les rendre compatibles avec celles du CCFr. • Certains PA ne peuvent remplir l'obligation du signalement bibliographique dans les catalogues collectifs pour manque de moyens. • La justification comptable est une procédure trop lourde pour les PA. • Le déblocage des différentes tranches de la subvention se fait souvent en retard. • Le correspondant d'un PC a une charge de travail supplémentaire qu'il assure aux dépens de sa disponibilité pour sa bibliothèque de rattachement.

TABLEAU 14 : SYNTHÈSE DES EFFETS DE L'INFOCULTURE

	Avantages	Contraintes
Env. externe	<ul style="list-style-type: none"> • Rayonnement du pôle sur son environnement géographique ou institutionnel immédiat • La solidarité entre les membres du PC permet à de petites bibliothèques d'être présentes dans le réseau malgré un apport faible en infrastructure ou en argent. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ce réseau est le fruit d'une volonté présidentielle (politique) d'aménagement du territoire. Il n'est pas l'émanation de la base professionnelle large. • La rivalité entre tutelles empêche certains établissements de participer à des pôles composites et les oblige à rester isolés. • Le manque d'engagement des partenaires dans certains PC ne permet pas une bonne intégration de la carte documentaire locale • Manque d'initiative pour la création de relations transversales.
Offre de services	<ul style="list-style-type: none"> • Les relations personnelles se sont souvent révélées plus décisives dans le règlement de certains problèmes et ont permis de débloquer des situations. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'information des nouvelles acquisitions fonctionne à sens unique des PA vers la BnF. • La divergence dans les objectifs des différents acteurs du réseau peut être nuisible à la qualité du service offert aux usagers. • Les mentalités héritées de l'ancienne BN, empêchent certains acquéreurs de s'engager dans cette coopération..

Troisième partie : Le cas du réseau des pôles associés à la Bibliothèque nationale de France

Env. interne	<ul style="list-style-type: none"> • Les illusions de certaines bibliothèques à propos du réseau leur ont coûté plus de contraintes et surcharge de travail que d'avantages.
-------------------------	---

Nous nous sommes contentés dans les trois tableaux ci-dessus de reprendre les principaux effets du réseau des pôles associés tels que ressentis par les correspondants de ces pôles. Nous renvoyons le lecteur désireux d'en savoir plus aux tableaux de dépouillement des entretiens présentés en annexe 2.

Les effets ressortis dans ces tableaux nous permettent d'abord de détailler chaque niveau de manifestation en plusieurs aspects comme le résume le tableau suivant :

TABLEAU 15 : ASPECTS À ÉVALUER POUR CHAQUE NIVEAU DE MANIFESTATION

Rapports env. externe	Pouvoir et marge de manœuvre (rapports avec les tutelles et les partenaires)
	Degré d'insertion dans l'environnement professionnel
	Relations avec les fournisseurs commerciaux
Offre de services	Performances des systèmes informatisés
	Politique documentaire
	Nature de l'offre (Largeur et Profondeur)
	Nature du contact avec l'utilisateur (la servuction)
	Nature du contrat avec l'utilisateur
Environnement interne	Ciblage des publics
	Moyens matériels
	Services techniques internes (la base arrière)
	Gestion des ressources humaines
	Climat interne
	Compétences et savoir-faire

Ensuite, les effets ressortis seront utiles dans la définition d'une liste de questions qui nous serviront à construire les indicateurs devant permettre d'évaluer chacun de ces aspects.

Enfin, une lecture attentive de ces effets nous permettra de jauger le poids de chaque composante dans la génération des effets et la répartition de ces derniers selon leurs niveaux de manifestation (de repérage).

QUATRIÈME PARTIE :
CONSTRUCTION D'UN OUTIL D'AIDE
A LA DÉCISION SUR LA BASE D'UNE
ÉVALUATION QUALITATIVE

Chapitre 9 : Les outils d'une évaluation qualitative

Dans le chapitre 4 consacré à l'évaluation, il a été dit que l'indicateur se présente sous la forme d'un chiffre qui mesure un aspect de l'activité. Néanmoins, cette affirmation, due à la longue tradition quantitativiste qui a dominé les approches d'évaluation doit être nuancée. Il est vrai que l'expression chiffrée garantit à l'indicateur une meilleure opérationnalité et par conséquent une meilleure efficacité ; mais il n'est pas toujours possible de traduire tous les aspects à évaluer en indicateurs chiffrés. Certains indicateurs peuvent se présenter sous la forme de fragments de discours (déclarations, noms, descriptions, affirmations, infirmations, etc.) On a tendance à éviter les indicateurs qualitatifs car ils sont moins opératoires et fiables que les indicateurs quantitatifs. Leur construction, la collecte des données qui contribuent à leur formation, ainsi que leur exploitation posent plus de contraintes et de complexité.

L'objectif de ce chapitre est de rassembler les matériaux nécessaires à la construction d'un outil d'évaluation des effets qualitatifs du réseau sur une bibliothèque. Ces matériaux se ramènent à une série d'indicateurs qui permettent un ratissage systématique des effets répartis selon leurs niveaux de manifestation dans une bibliothèque. Ces indicateurs seront obtenus à partir d'une série de questions types que tout évaluateur doit se poser et dont la réponse reste liée à la réalité de chaque bibliothèque. Cette liste des questions fondatrices des indicateurs a été établie à partir des résultats de l'enquête auprès des pôles associés.²²¹

Ce chapitre se composera des points suivants :

- La liste des questions fondatrices des indicateurs.
- Une illustration, sous forme de tableaux, de la complexité des réponses possibles à la série de questions.
- Un tableau récapitulatif des indicateurs des effets qualitatifs.
- Des clefs pour l'interprétation et le jugement des indicateurs proposés. Ces clefs comporteront quelques remarques préliminaires à l'interprétation, une caractérisation des indicateurs ainsi que des critères de jugement (des référents) de ces indicateurs.

²²¹ - A titre comparatif, nous présentons en annexe 4 la liste des recommandations des groupes de travail créés par l'ABES sur le réseau du SU.

1. Les questions fondatrices des indicateurs

NIVEAU DE MANIFESTATION 1 : LES RAPPORTS AVEC L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Composante réseau : l'Infrastructure

Pré-requis à l'entrée au réseau

1. Quels sont les conditions à remplir pour faire partie du réseau ?
Quelles sont nos chances de les satisfaire ?
2. Quel est le scénario d'adoption des nouveaux standards (création collective de standards, adoption du standard le plus utilisé au sein du réseau, achat, sous-traitance, etc.) ? Quelles sont les chances pour que nos standards soient adoptés au sein du réseau ?

Composante réseau : l'Infostructure

Caractéristiques organisationnelles du réseau

3. Quelle sera notre position au sein du réseau, et quelles en seront les conséquences sur les modes d'échange et de contact avec les autres membres du réseau : rapports directs, passage obligé par un intermédiaire (tête de réseau, coordinateur, serveur) rapport exclusif avec la tête de réseau, etc. ?
4. Qui sera l'interlocuteur institutionnel des partenaires au sein du réseau : la bibliothèque, son organisme de rattachement, un groupement de bibliothèques, etc. ?
5. Quelles sont la taille et les perspectives d'élargissement (le niveau de saturation) du réseau ?
6. Quelles sont les origines institutionnelles de nos partenaires ?
7. Quelle est la fréquence de contacts sur une période donnée (des rencontres périodiques, irrégulières, etc.) ?
8. Dans quels sens s'opèreront les échanges (sens de circulation, réciprocité) et à quel niveau de responsabilité ? Quel en sera le cadre : des directives du haut vers le bas, des réunions de travail restreintes, des commissions spécialisées régulières, des réunions plénières, des contacts informels selon les besoins, etc. ?

9. Y a-t-il un organe de coordination dans le réseau ? Quels sont ses moyens, ses prérogatives et son mode de fonctionnement : base de données centralisées (application client/serveur) ou réparties, instance collégiale (groupe de pilotage), tête de réseau concentrant tous les pouvoirs, système de roulement, etc. ?

Système d'obligations

10. Quelles sont nos obligations au sein du réseau ? Quelle est notre marge de manœuvre au sein de ce système d'obligations ? Quelles mesures disciplinaires le non-respect du système d'obligations entraîne-t-il ?
11. Comment les obligations de chaque partenaire sont-elles définies (contrats ou autres types d'accords formels établis à la base de négociations, système d'obligations préétablies à prendre ou à laisser, aucune obligation formelle, etc.) ?
12. Quelle est la durée du système d'obligations ?

Composante réseau : l'Infoculture

Genèse du réseau

13. Comment est venue l'idée de coopérer (imposée par la tutelle, proposition émanant des partenaires, initiative de notre part, etc.) ?

Objectifs de la coopération

14. Quels sont les objectifs des différents acteurs et quel est leur degré de convergence ou de divergence (nos propres objectifs, les objectifs de la tutelle, les objectifs de nos partenaires, etc.) ?

Expérience réseau

15. Y a-t-il des membres de ce réseau avec qui nous avons déjà coopéré ? Si oui, quelles appréciations avons-nous de nos expériences de coopération avec eux ?
16. Sommes-nous membre dans d'autres réseaux ? Lesquels et quelle articulation avec le réseau objet de cette évaluation ?
17. Y a-t-il, parmi nos partenaires, ceux qui sont membres dans d'autres réseaux ? Si oui, lesquels et comment s'articulent-ils avec ce réseau ?

Rapports avec la(les) tutelle(s)

18. Quel sera l'impact de notre adhésion au réseau sur nos rapports avec nos tutelles ?

Rapports avec les fournisseurs

19. Comment fonctionneront nos transactions avec nos fournisseurs (éditeurs, libraires, fournisseurs bibliographiques, fournisseurs informatiques, etc.) après notre entrée au réseau (commandes groupées, avantages tarifaires, etc.) ?

NIVEAU DE MANIFESTATION 2 : L'OFFRE DE SERVICES

Composante réseau : l'Infrastructure

Installations réseau

20. Quels moyens d'accès aux ressources bibliographiques le réseau proposera-t-il à nos usagers (catalogue collectif, accès à distance et individualisé à chaque catalogue, accès au moyen d'un protocole de recherche simultanée dans plusieurs catalogues à l'instar de Z39.50, etc.) ?

21. Quelles nouvelles installations seront mises à la disposition de nos usagers par le réseau ?

Performances des systèmes informatisés

22. Quel sera le niveau de fluidité au sein du réseau : temps moyen d'une requête, contraintes de transmission des données, possibilité d'entrer en contact avec un autre par plus d'un seul chemin (multiplicité), etc. ?

Automatisation des services

23. Quels services aux usagers, traditionnellement assurés par les professionnels, seront désormais automatisés ? Quelles difficultés cela engendrera-t-il pour nos usagers ?

Politique documentaire

24. Quel impact le réseau aura-t-il sur l'équilibre de nos collections et sur notre politique documentaire ?

25. Quel sera le taux de recouvrement entre nos collections ?

Composante réseau : l'Infostructure

Nature de l'offre

26. Les domaines de coopération définis impliquent-ils l'offre de nouveaux services de base à nos usagers ? Lesquels et quelle en sera la pertinence par rapport aux besoins de ces usagers ?
27. Les domaines de coopération portent-ils sur l'amélioration de la qualité des services que nous proposons déjà ? Selon quelles modalités et avec quel degré de performance ?

Nature du contrat avec l'utilisateur

28. Qui, parmi nos usagers, payera quoi ?
29. Quels seront les modes de communication des documents physiques et virtuels : PEB, accès à distance (libre ou par login) au texte intégral, reproduction, etc. ?
30. Quelles seront les conditions d'accès aux services offerts par le réseau : horaires, restriction d'accès (exclusion de certaines catégories de public, mots de passe, équipements personnels particuliers, etc.) ?

Composante réseau : l'Infoculture

Nature du contact avec l'utilisateur (la servuction)

31. De quel encadrement et écoute les usagers disposeront-ils au sein du réseau (assistance, orientations, réceptivité des réclamations et suggestions, etc.) ?

Ciblage du public

32. A quels publics s'adressent les prestations du réseau et quelle en sera l'homogénéité avec les publics que nous ciblons ? La coopération proposée répond-elle à des besoins réels chez nos usagers ?
33. Connaissons-nous nos publics respectifs ?
34. Nos publics sont-ils organisés dans des associations ? Si oui, quel rôle ces associations peuvent-elles jouer dans la vie du réseau ?

Relations interpersonnelles

35. Disposons-nous, parmi les acteurs de cette coopération, de relations personnelles solides (anciens collègues de travail, d'études, etc.) ?

NIVEAU DE MANIFESTATION 3 : L'ENVIRONNEMENT INTERNE*

Moyens matériels

- 36.** En cas de panne des équipements du réseau, quelles seront les conséquences sur le fonctionnement interne de nos systèmes d'informations (catalogues et autres bases de données) ?
- 37.** Dans quelles limites notre participation au réseau mobilisera-t-elle nos moyens propres destinés à servir nos usagers directs sans compromettre la qualité des prestations en direction de ces usagers directs ?
- 38.** Quelle sera notre marge d'autonomie technologique une fois que nous aurons rejoint le réseau ? Autrement dit, quels sont les risques de verrouillage technologique (être verrouillé c'est devenir l'otage des standards du réseau) ?

Gestion des ressources humaines

- 39.** Quels impacts aura le réseau sur la configuration des postes de travail au sein de notre bibliothèque (redéploiement des effectifs, création de nouveaux postes de travail, suppression de postes, etc.)
- 40.** Qui fait quoi au sein de la bibliothèque en matière de réseau ? Et quelle sera la part du temps de travail réservée par chacun au réseau ?

Motivations et relations humaines

- 41.** Quels impacts aura le réseau sur les relations interpersonnelles au sein de la bibliothèque (rivalités, affinités, émulation, etc.) et les motivations des personnels (prise d'initiative et volontarisme) ?

Compétences et savoir-faire

- 42.** Le réseau nous imposera-t-il des changements dans nos méthodes de travail et quelles sont les prédispositions de nos personnels à utiliser les nouveaux outils (équipements et logiciels) et méthodes imposés par le réseau : besoin de formation et de recyclage, temps d'apprentissage, etc. ?

* A ce troisième niveau de manifestation, les trois composantes agissent souvent ensemble, même si elles ne pèsent pas du même poids, dans la formation de l'effet. (Nous y reviendrons plus loin dans le paragraphe relatif à la bonification)

43. Y aura t-il des systèmes formels pour échanger les compétences et les expériences et capitaliser les connaissances (fiches récapitulatives de tâches, manuels évolutifs de procédures, protocoles d'évaluation, etc.) ?

2. Des réponses complexes à une réalité complexe

Plusieurs réponses peuvent être apportées à chacune des questions posées ci-dessus. A chaque bibliothèque son contexte et sa réalité. Les tableaux ci-dessous sont présentés dans le but d'illustrer la complexité et la diversité des situations possibles. Il est utopique de chercher à dresser l'inventaire complet des effets du réseau sur les bibliothèques, car à chaque situation correspond une réalité propre qui génère ses propres données.

Notre objectif final est donc de construire un outil d'identification des effets et de proposer une méthode cohérente pour les apprécier, qui soient compatibles et opérationnels dans des contextes différents.

TABLEAU 16 : DE LA COMPLEXITÉ DES EFFETS DU RÉSEAU : L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Effets de l'Infrastructure	
Avantages	Contraintes ou Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'adoption de mes standards par mes partenaires renforce ma position ▪ Une bonne anticipation en matière de technologie renforce ma position à l'égard de mes partenaires : « l'avantage du pionnier » 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficile de changer un standard une fois adopté. Les coûts de changement sont trop importants. ▪ Tout retard infrastructurel me placera en position inférieure. Mais toute anticipation hasardeuse est dangereuse. ▪ Avoir une infrastructure commune réduit mon autonomie de décision. ▪ Les standards jouent le rôle de barrières à l'entrée. ▪ La robotisation s'opère aux dépens des relations humaines
Effets de l'Infostructure	
Avantages	Contraintes ou Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La tête de réseau bénéficie de plus de pouvoir. ▪ Plus j'ai de rapports avec mes partenaires plus je peux échanger et m'enrichir. ▪ Les contrats précisent les droits et obligations de chacun et barrent la route aux comportements opportunistes. ▪ Les accords que je signe avec mes partenaires renforcent ma position vis-à-vis de ma tutelle. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Être tête de réseau signifie avoir beaucoup de responsabilités et de travail. ▪ Le contrat n'est pas forcément générateur de coopération. Il peut créer des situations de subordination et de dépendance. ▪ Dans certains réseaux hiérarchiques, les partenaires sont réduits à des exécutants passifs. ▪ L'absence d'un organe de coordination peut être source d'anarchie et de conflits. Risque de constitution de clans dans les réseaux maillés. ▪ Les membres occupant des positions centrales auront tendance à bloquer les changements structurels pour protéger leurs positions. ▪ L'hétérogénéité institutionnelle des partenaires peut être à l'origine de divergences dommageables.
Effets de l'Infoculture	
Avantages	Contraintes ou Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La convergence des objectifs diminue les conflits et motive les jeux coopératifs. ▪ De bons rapports humains pallient les défaillances de la machine et des contrats rigides. ▪ Les organisations non marchandes sont mieux disposées à se constituer en réseaux coopératifs (écoles, hôpitaux, bibliothèques, etc.) ▪ Les réseaux coopératifs (non concurrents) permettent un échange sans réserves des savoir-faire. ▪ Les partenaires dans un réseau peuvent agir en groupe de pression vis-à-vis de leurs fournisseurs et interlocuteurs pour mieux défendre leurs intérêts. ▪ Les réseaux informels sont souples et n'imposent pas d'obligations particulières. ▪ La manipulation des relations peut être source de pouvoir ▪ Avoir accès aux ressources de mes partenaires renforce ma position vis-à-vis de ma tutelle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La divergence des objectifs est source de comportements opportunistes et de jeux conflictuels ▪ Les relations dans les réseaux concurrentiels sont marquées par la méfiance et l'opportunisme. ▪ Les réseaux concurrentiels fonctionnent suivant le principe de service contre service (donnant / donnant) ▪ Les enjeux de pouvoir sont présents dans tous les types de réseaux (coopératifs ou concurrentiels). Dans un cas, c'est dans le but d'asseoir son leadership et d'imposer sa loi, dans l'autre, c'est dans le but de conquérir le maximum de parts de marchés. ▪ La manipulation des relations peut créer des clans et être source de conflits et de tensions. ▪ Des dérives peuvent éloigner le réseau de ses objectifs de départ et se traduire par des frustrations chez les membres.

TABLEAU 17 : DE LA COMPLEXITÉ DES EFFETS DU RÉSEAU : L'OFFRE DE SERVICES

Effets de l'Infrastructure	
Avantages	Contraintes ou Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Les NTIC permettent de surmonter les obstacles géographiques et de gagner du temps (accès aux services à distance) ▪ L'automatisation augmente la fiabilité des catalogues et des outils de recherche et d'accès à l'information. « <i>la normalisation est un levier de la qualité.</i> »²²² • En facilitant l'échange des informations et en fiabilisant les services rendus, l'infrastructure attire plus d'utilisateurs, et par conséquent accroît davantage encore la taille du réseau. (<i>Effet feed-back positif : la confiance nourrit le succès, la défiance précipite l'échec.</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • La normalisation tend à homogénéiser le produit (ou le service) et réduire les possibilités de sa différenciation.²²³ On risque de proposer le même produit (service) à des usagers aux profils et besoins différents. • Les NTIC sont trop focalisées sur le virtuel. Or, le virtuel ne peut toujours remplacer le tangible. • L'utilisation des services nécessite de connaître les modes d'emploi (un coût d'initiation et d'assistance) • La machine a tendance à remplacer le professionnel (déshumanisation du service rendu.) • La machine a ses limites : son intelligence et sa capacité d'anticipation sont limitées
Effets de l'Infostructure	
Avantages	Contraintes ou Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans les réseaux centrés mémoire, les services sont accessibles à tout moment. ▪ Dans les réseaux hiérarchiques, il n'y a pas plusieurs centres de décision (peu de risque d'anarchie) ▪ La diversité institutionnelle des partenaires peut être facteur enrichissant (externalités de l'offre) ▪ Un réseau n'est jamais figé. Ses objectifs et son domaine de coopération peuvent évoluer et se diversifier. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effets bureaucratiques dans les réseaux hiérarchiques centralisés (pour bénéficier du service, la procédure à suivre peut être longue et compliquée.) ▪ Effets dissipatifs dans les réseaux maillés à cause des bouchons (embouteillages) et du risque de constitution de clans (certains usagers risquent d'être lésés par rapport à d'autres.)
Effets de l'Infoculture	
Avantages	Contraintes ou Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans les réseaux à forte connivence, on offre les mêmes services à tous, Il n'y a pas de privilèges. ▪ La conscience d'appartenir à une communauté large d'utilisateurs réconforte l'utilisateur et le rassure sur la qualité du service. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le manque de connivence entre les membres du réseau affecte la qualité des services proposés aux usagers.

²²² MIGNOT, Hervé & PENAN, Hervé. - " Comment tirer un meilleur parti de la normalisation ? ", in : *Revue française de gestion*, n° 106, 199 , pp. 77-85

²²³ - Dans une économie de marché où les activités sont lucratives, c'est le phénomène inverse qui est constaté. L'adoption d'un standard, en réduisant les possibilités de différenciation du produit, fera accroître la concurrence par le prix. De ce fait, les standards font beaucoup plus l'affaire des consommateurs que des producteurs.

TABLEAU 18 : DE LA COMPLEXITÉ DES EFFETS DU RÉSEAU : L'ENVIRONNEMENT INTERNE

Effets de l'Infrastructure	
Avantages	Contraintes ou Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La normalisation permet de partager l'information au sein d'un réseau plus vaste (sans avoir besoin de convertir les données d'un format à l'autre.)²²⁴ ▪ Les normes réduisent l'incertitude et créent des compatibilités qui garantissent des pratiques harmonieuses et une meilleure maîtrise du travail. ▪ Les nouveaux adopteurs préfèrent les standards ouverts pour éviter les risques de verrouillage. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les technologies du réseau induisent un coût d'apprentissage et d'adaptation. ▪ La robotisation du travail s'opère au dépend des relations humaines. ▪ Une infrastructure lourde implique d'importants frais de gestion, d'entretien et maintenance. ▪ Les standards ne suppriment pas forcément tout verrouillage. Un adopteur peut découvrir qu'il est verrouillé, alors qu'il pensait que le standard assurait une large compatibilité.
Effets de l'Infostructure	
Avantages	Contraintes ou Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plus ma position dans le réseau est centrale, plus mon équipe a de chances d'apprendre et de s'améliorer. ▪ Un système d'obligations communes impose une mise à niveau interne et une vigilance continue. ▪ Un réseau n'est jamais figé. Ses objectifs et son domaine de coopération peuvent évoluer et se diversifier. ▪ La diversité institutionnelle des partenaires peut être facteur enrichissant (effets de club). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les réseaux hiérarchiques centralisés ont un fonctionnement bureaucratique qui affaiblit la motivation des personnels à participer à l'animation du réseau.
Effets de l'Infoculture	
Avantages	Contraintes ou Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un réseau à forte connivence est une organisation apprenante. En faisant circuler de l'information (en informant), le réseau s'informe, et par-là même, il se transforme. ▪ L'appartenance à une communauté est réconfortante. Le sentiment d'avoir des partenaires sur lesquels on peut compter en cas de besoin crée un climat de confiance au sein de l'organisation. . 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque de contagion par les conflits et les tensions qui existent chez mes partenaires. ▪ Un décideur trop soucieux de sa carrière et de sa notoriété personnelle peut faire des choix de coopération qui se traduisent par des effets de surqualité nuisibles à la bibliothèque. ▪ Les temps requis pour l'apprentissage et l'adaptation aux nouveaux modes et méthodes de travail risque d'alourdir les coûts de transaction

- ☛ Dans le cadre du même niveau de manifestation, une composante peut produire l'effet et son contraire en même temps. Par exemple, la technologie (élément de l'infrastructure) permet un gain de temps dans la réalisation des tâches ; mais en même temps, elle requiert une période d'apprentissage et d'adaptation, ce qui signifie une perte de temps.

- Dans le cadre du même niveau de manifestation, les composantes interagissent entre elles. Une composante peut être à l'origine d'inconvénients qui sont résorbés (totalement ou partiellement) par des avantages induits par une autre composante. A titre d'exemple, au niveau des rapports de la bibliothèque avec son environnement externe, les relations personnelles (élément infoculturel) peuvent remédier à des inconvénients dus à une position désavantageuse dans le réseau (élément infostructurel).

²²⁴ SHAPIRO, Carl & VARIAN, Hal R. – Economie de l'information : guide stratégique de l'économie des réseaux, Paris, De Boeck Université, 1999, p. 204

3. Les indicateurs des effets qualitatifs du réseau

TABLEAU 19 : TABLEAU RÉCAPITULATIF DES INDICATEURS

Niveau de repérage	Aspect à évaluer	Indicateurs d'effets	Questions fondatrices	Composante(s) active(s) dans l'apparition de l'effet
RAPPORTS AVEC L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	Pouvoir et marge de manœuvre	1. Pré-requis (ou conditions d'entrée au réseau) 2. Scénarios d'adoption des nouveaux standards	Question n° 1 Question n° 2	Infrastructure
		3. Distances (ou coefficient de centralité) 4. Ancrage 5. Diversité 6. Sens de circulation (réciprocité) 7. Organes de coordination 8. Contenu du système d'obligations 9. Forme juridique du système d'obligations	Question n° 3 Question n° 4 Question n° 6 Question n° 8 Question n° 9 Question n° 10 Question n° 11	Infostructure
		10. Origine de l'idée de coopération (instigateur) 11. Rapports avec la (les) tutelle(s) 12. Relations interpersonnelles externes	Question n° 13 Question n° 18 Question n° 35	Infoculture
	Insertion dans l'environnement professionnel	1. Distances (ou coefficient de centralité) 2. Taille du réseau 3. Densité (Évolutivité de la taille du réseau) 4. Diversité 5. Contenu transactionnel (fréquence et intensité) 6. Durée du système d'obligations	Question n° 3 Question n° 5 Question n° 5 Question n° 6 Questions n° 7, 8 Question n° 12	Infostructure

Quatrième partie : Construction d'un outil d'aide à la décision sur la base d'une évaluation qualitative

		<ul style="list-style-type: none"> 7. Origine de l'idée de coopération (instigateur) 8. Objectifs des différents acteurs 9. Antécédents en matière de coopération 10. Participation à d'autres réseaux 11. Participation de nos partenaires à d'autres réseaux 12. Relations interpersonnelles externes 	<ul style="list-style-type: none"> Question n° 13 Question n° 14 Question n° 15 Question n° 16 Question n° 17 Question n° 35 	Infoculture
		<ul style="list-style-type: none"> 13. Risque de verrouillage technologique 	<ul style="list-style-type: none"> Question n° 38 	Infrastructure & Infostructure
	Relations avec les fournisseurs commerciaux	<ul style="list-style-type: none"> 1. Nature des transactions commerciales avec les différents fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> Question n° 19 	Infoculture
L'OFFRE DE SERVICE	Performances des systèmes informatisés	<ul style="list-style-type: none"> 1. Moyens d'accès aux ressources bibliographiques de nos partenaires 2. Multiplicité des chemins d'accès 3. Fluidité des systèmes informatisés (temps de transmission) 4. Services susceptibles d'être automatisés 	<ul style="list-style-type: none"> Question n° 20 Question n° 22 Question n° 22 Question n° 23 	Infrastructure
	Politique documentaire	<ul style="list-style-type: none"> 1. Équilibre des collections 2. Taux de recouvrement 	<ul style="list-style-type: none"> Question n° 24 Question n° 25 	Infrastructure
		<ul style="list-style-type: none"> 3. Objectifs des différents acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Question n° 14 	Infoculture
	Nature de l'offre	<ul style="list-style-type: none"> 1. Nouveaux services de base créés 2. Nouveaux services périphériques créés (améliorations apportées aux services de base existants) 	<ul style="list-style-type: none"> Question n° 26 Question n° 27 	Infostructure

Quatrième partie : Construction d'un outil d'aide à la décision sur la base d'une évaluation qualitative

	Nature du contact avec l'utilisateur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Installations mises à la disposition des usagers grâce au réseau 2. Services susceptibles d'être automatisés 	Question n° 21 Question n° 23	Infrastructure
		<ol style="list-style-type: none"> 3. Assistance aux usagers 4. Associations d'utilisateurs 	Questions n° 31, 35 Question n° 34	Infoculture
	Nature du contrat avec l'utilisateur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversité 2. Tarification/gratuité des services 3. Modes de fourniture des documents 4. Horaires d'accès aux services 5. Conditions d'accès 	Question n° 6 Question n° 28 Question n° 29 Question n° 30 Question n° 30	Infostructure
	Ciblage des publics	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publics ciblés par les domaines de coopération 2. Connaissance mutuelle des publics respectifs 	Question n° 32 Question n° 33	Infoculture
L'ENVIRONNEMENT INTERNE	Moyens matériels	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pré-requis et conditions d'entrée au réseau 	Question n° 1	Infrastructure
		<ol style="list-style-type: none"> 2. Dépendance au réseau 	Questions n° 3, 9, 35, 36	Infostructure & Infoculture
		<ol style="list-style-type: none"> 3. Sollicitude de nos moyens propres par nos partenaires 	Questions n° 35, 37	
		<ol style="list-style-type: none"> 4. Risques de verrouillage technologique 	Question n° 38	Infrastructure & Infostructure

Quatrième partie : Construction d'un outil d'aide à la décision sur la base d'une évaluation qualitative

	Services techniques internes (la base arrière)	1. Fluidité des systèmes informatisés (temps de transmission) 2. Multiplicité des chemins d'accès 3. Services susceptibles d'être automatisés	Question n° 22 Question n° 22 Question n° 23	Infrastructure
		4. Sens de circulation (réciprocité)	Question n° 8	Infostructure
		5. Relations interpersonnelles externes	Question n° 35	Infoculture
	Gestion des ressources humaines	1. Evolution des postes de travail 2. Taux d'occupation par le réseau 3. Motivations	Question n° 39 Questions n° 7, 8, 40 Question n° 41	Les trois composantes
Climat interne	1. Relations interpersonnelles internes	Question n° 41	Les trois composantes	
Compétences professionnelles et savoir-faire	1. Actions et programmes de formation 2. Capitalisation des connaissances	Questions n° 8, 10, 42, 43 Questions n° 8, 10, 42, 43	Les trois composantes	

4. Les clefs de l'interprétation des indicateurs : la caractérisation et les critères d'appréciation

Certains indicateurs sont mobilisés dans l'évaluation de plus d'un seul aspect, ils sont dits des indicateurs polyvalents, à l'image des exemples suivants :

- La Taille du réseau est un indicateur qui sert à évaluer aussi bien les perspectives d'évolution du réseau que l'insertion dans l'environnement professionnel et ce au niveau des rapports de la bibliothèque avec son environnement externe.
- La Diversité institutionnelle est un indicateur polyvalent qui peut servir dans l'évaluation du pouvoir et de l'insertion dans l'environnement professionnel, pour ce qui est des rapports de la bibliothèque avec son environnement externe ; ainsi que pour évaluer la nature du contrat avec l'utilisateur pour ce qui est de l'offre de services.
- Les Pré-requis représentent un indicateur qui fournit des éléments d'évaluation d'aspects relevant aussi bien des rapports avec l'environnement externe que de l'environnement interne, à savoir respectivement l'insertion dans l'environnement professionnel et les moyens matériels.
- Les Relations interpersonnelles sont un indicateur qu'on peut mobiliser dans l'évaluation d'aspects relevant des trois niveaux de manifestation à savoir l'insertion dans l'environnement professionnel pour ce qui est des rapports avec l'environnement externe, la nature du contact avec l'utilisateur pour ce qui est de l'offre de services et le fonctionnement des services techniques internes (la base arrière) pour ce qui est de l'environnement interne.

Le fait qu'une composante produise l'effet et son contraire en même temps ne veut pas dire que les deux effets se neutralisent, car la valeur absolue pondérale des effets (c'est-à-dire le poids de l'effet une fois débarrassé de sa charge négative ou positive) n'est pas la même. Autrement dit, on ne peut pas opposer à chaque effet négatif un effet positif, pour peu qu'ils concernent le même aspect à évaluer, en espérant qu'ils se neutralisent. Dans l'exemple plus haut des effets temporels de la technologie, le gain de temps permis par celle-ci n'est pas forcément équivalent à la perte de temps qu'elle engendre. Un seul effet positif (un avantage) peut contrebalancer plusieurs effets négatifs réunis et *vice versa*.

Il est rare que l'évaluation d'un aspect se base sur un seul indicateur. Il est souvent

Quatrième partie : Construction d'un outil d'aide à la décision sur la base d'une évaluation qualitative

indispensable d'associer, en les recoupant, plusieurs indicateurs pour avoir une évaluation d'un seul aspect. L'association et le recouplement des indicateurs supposent que les indicateurs sont comparables. Or, ces derniers sont très hétéroclites et n'ont pas toujours la même unité de valeur, même lorsqu'ils ont la même nature. Les caractéristiques organisationnelles, par exemple, ont une nature chiffrée (la taille du réseau, la durée du système d'obligations, le taux de recouvrement, les horaires d'accès, etc.) mais ne portent pas sur les mêmes valeurs. Le système d'obligations ou les objectifs derrière la coopération se présentent, eux, sous forme discursive. Dans d'autres cas, les indicateurs sont des noms (des mots) comme les nouveaux services créés suite à l'entrée au réseau, les modes d'accès, etc. On peut également avoir des indicateurs sous forme de réponse par oui ou non. Dans ces cas, comment apprécier les phénomènes compensatoires qui s'opèrent entre des avantages et des inconvénients générés, au niveau d'un même niveau de manifestation, par des indicateurs de natures différentes ? Par exemple, comment apprécier le solde net entre un avantage de pouvoir offert par une position avantageuse dans la structure du réseau (un bon score de centralité) et les inconvénients, en terme de pouvoir aussi, d'un système d'obligations assez vague ou très contraignant ? Les exemples dans ce sens sont nombreux.

Cependant la multiplication, en vue de leur recouplement, des indicateurs pose la question du coût de l'évaluation et des contraintes de la prise de décision (contrainte de temps, multiplicité des données à collecter, complexité et lourdeur des interprétations, etc.) C'est pourquoi le principe du recouplement des indicateurs ne doit pas aller à l'encontre du principe du réalisme et de la rentabilité de l'évaluation. Cela signifie qu'il faudra toujours se poser la question de ce que rapporte une évaluation affinée par rapport à ce qu'elle coûte.

Ceci est d'autant plus vrai que l'indicateur est un outil de l'évaluation et non pas l'évaluation elle-même. C'est l'interprétation que l'on fait de l'indicateur et le jugement qu'on y porte qui font l'évaluation. Cela implique le recours à un deuxième outil auquel on confrontera l'indicateur ; c'est le critère de jugement (le référent). C'est de l'écart entre l'indicateur et le référent que naît le jugement. Cet écart n'est pas toujours quantifiable, mais il est, en tous cas, qualifiable par exemple de positif, négatif, avantageux, désavantageux, etc.

Le tableau ci-après dresse un panorama des indicateurs et de leurs critères de jugement respectifs. Pour définir les critères de jugement, nous nous sommes basés sur deux éléments :

- la nature de l'indicateur définie à partir de ses principales caractéristiques,

Quatrième partie : Construction d'un outil d'aide à la décision sur la base d'une évaluation qualitative

- les pratiques consacrées en matière d'évaluation des bibliothèques²²⁵ et plus généralement des politiques publiques [HIRTZLIN (1999), DEJEAN & al. (1998)]

Ainsi, le référent peut être un objectif défini par la bibliothèque, une norme à respecter, etc.

TABLEAU 20 : LA CARACTÉRISATION DES INDICATEURS ET LES CRITÈRES DE LEUR JUGEMENT

Indicateurs	Caractérisation de l'indicateur	Critères de jugement (référents)
Pré-requis (ou conditions d'entrée au réseau)	Noms + Description (mise à niveau technologique : achat de matériels, de normes, de logiciels, etc.)	Moyens propres de la bibliothèque et ses capacités à remplir ces conditions sans nuire à son équilibre.
Scénarios d'adoption des nouveaux standards	Description	Poids et rôle de la bibliothèque dans le choix des standards du réseau. Sort réservé aux standards de la bibliothèque.
Distances (ou coefficient de centralité)	Chiffre	Connexité optimale permise par une architecture ouverte et souple du type application client/serveur, architecture maillée... Types d'échange souhaités par la bibliothèque
Ancrage	Noms (la bibliothèque, un service de la bibliothèque, l'organisme de rattachement, un ensemble de bibliothèques, etc.)	Objectifs propres de la bibliothèque
Diversité	Chiffre (nombre de catégories institutionnelles) + Noms (classification des membres du réseau par catégories institutionnelles)	Cohésion, entente et enrichissement attendu Vocation et missions de la bibliothèque
Sens de circulation (réciprocité)	Nom + Description	Réciprocité = avantage ; Absence de réciprocité = inconvénient majeur
Organes de coordination	Réponse par Oui/Non + Description	Oui = avantage ; Non = inconvénient. Exigences des bibliothèques en matière de centralisation et de décentralisation organisationnelles et informatiques
Contenu du système d'obligations	Clauses : énonciation formelle des droits et devoirs	Mesures disciplinaires Rapport devoirs/droits Capacité à honorer les obligations
Forme juridique du système d'obligations	Noms (contrats, conventions, etc.)	Niveau de flexibilité souhaité par la bibliothèque
Origine de l'idée de coopération (instigateur)	Description (procédures et noms d'acteurs institutionnels)	Le réseau ne se décrète pas d'en haut, ni ne se crée artificiellement. C'est la conséquence logique des coopérations librement consenties.

²²⁵ -Voir à ce sujet : GRIFFITHS & KING (1997), KINGMA (1997), CARBONE (1997, 1998), GORMAN (1999)]

Quatrième partie : Construction d'un outil d'aide à la décision sur la base d'une évaluation qualitative

Indicateurs	Caractérisation de l'indicateur	Critères de jugement (référents)
Rapports avec la (les) tutelle(s)	Description	Evolution de la marge d'autonomie par rapport à la(les) tutelle(s) Evolution des allocations Niveau d'écoute dont dispose la bibliothèque auprès de la(les) tutelle(s)
Relations interpersonnelles externes	Réponse par Oui/Non	Rôle dans l'assouplissement du système d'obligations Rôle dans les situations de blocage, d'urgence, etc.
Taille du réseau	Chiffre	Moyens mis à la disposition du réseau Structure et choix technologiques du réseau
Densité (Évolutivité de la taille du réseau)	Chiffre (nombre de partenaires que le réseau peut encore accueillir)	Composition (taille et diversité) du réseau Carte documentaire
Contenu transactionnel (fréquence et intensité)	Chiffres (nombre de réunions, de courriers échangés, de mail, d'appels téléphoniques) + Noms (types de contacts)	Disponibilité de la bibliothèque par rapport aux sollicitations du réseau Préférences de la bibliothèque quant aux modes d'échange
Durée du système d'obligations	Chiffre (tel nombre d'années)	Objectifs de la bibliothèque
Objectifs des différents acteurs	Discours	Niveau souhaité de convergence d'intérêts (ou niveau toléré de divergence d'intérêts)
Antécédents en matière de coopération	Réponse par Oui/Non	Oui = avantage ; Non = sans effet Avantage apprécié en fonction de la richesse des leçons tirées.
Participation à d'autres réseaux	Réponse par Oui/Non + Noms + Description	Oui = avantage ; Non = sans effet Avantage apprécié en fonction de l'interconnectivité du réseau objet de l'évaluation avec les autres réseaux
Participation de nos partenaires à d'autres réseaux	Réponse par Oui/Non + Noms + Description	Oui = avantage ; Non = sans effet Avantage apprécié en fonction de l'interconnectivité des réseaux impliquant nos partenaires avec le réseau objet de l'évaluation
Risque de verrouillage technologique	Description	Base installée des utilisateurs de la technologie en question Niveau d'ouverture et de compatibilités de la technologie en question
Nature des transactions commerciales avec les différents fournisseurs	Chiffres (taux de remise, délais, etc.) + Description	Nature des transactions avec les mêmes fournisseurs avant le réseau.

Quatrième partie : Construction d'un outil d'aide à la décision sur la base d'une évaluation qualitative

Indicateurs	Caractérisation de l'indicateur	Critères de jugement (référents)
Moyens d'accès aux ressources bibliographiques de nos partenaires	Noms (OPAC, Hypercatalogues, catalogue collectif, Z 39.50, etc.)	Niveau de performance technologique atteint de nos jours en la matière. Objectifs de la bibliothèque
Multiplicité des chemins d'accès	Réponse par Oui/Non	Oui = avantage ; Non = sans effet
Fluidité des systèmes informatisés (temps de transmission)	Chiffre	Niveau de performance moyen dans les autres réseaux Objectifs de la bibliothèque
Services susceptibles d'être automatisés	Noms et/ou Chiffres	Impact sur la qualité des prestations offertes aux usagers de la bibliothèque : <u>les services perçus (à ne pas confondre avec les services rendus)</u> Gain de temps, de productivité et autres économies
Taux de recouvrement	Chiffres (ou pourcentages)	Politique documentaire et équilibre des collections de la bibliothèque
Equilibre des collections	Chiffres (statistiques) + Noms (les thématiques) + Description	Politique documentaire de la bibliothèque (sa charte des collections, son plan de développement des collections, etc.)
Nouveaux services de base créés	Noms	Défaillances de la bibliothèque par rapport aux publics qu'elle cible.
Nouveaux services périphériques créés (améliorations apportées aux services de base existants)	Noms et/ou Descriptions	Qualité des services rendus Qualité des services perçus (satisfaction des usagers)
Installations mises à la disposition des usagers grâce au réseau	Noms (ordinateurs et tout autre équipement de bibliothèques)	Objectifs de la bibliothèque Besoins des usagers
Assistance aux usagers	Réponse par Oui/Non + Noms et/ou Description	Nature des prestations & Besoins des usagers (Il se peut qu'un Oui soit synonyme de surqualité, donc d'inconvénient)
Associations d'usagers	Réponse par Oui/Non + Description	Oui = avantage ; Non = peut être un inconvénient Avantage ou inconvénient appréciés en fonction de la nature d'implication dans l'animation du réseau et des besoins ressentis
Tarification/gratuité des services	Noms et/ou Description + chiffres	Pratiques de la bibliothèque en la matière. Si tarification il y a, toute diminution est un avantage. Toute augmentation est un inconvénient dont l'importance est évaluée en fonction des nouvelles prestations offertes par le réseau.

Quatrième partie : Construction d'un outil d'aide à la décision sur la base d'une évaluation qualitative

Indicateurs	Caractérisation de l'indicateur	Critères de jugement (référents)
Modes de fourniture des documents	Noms (PEB, accès à distance, reproduction, etc.)	Objectifs de la bibliothèque Besoins des usagers
Horaires d'accès aux services	Chiffres	Horaires pratiqués par la bibliothèque L'idéal de nos jours étant un accès illimité (24/h24h) via Internet
Conditions d'accès	Réponse par Oui/Non + Description (restriction d'accès à certaines catégories de public, mots de passe, équipements particuliers, etc.)	Conditions d'accès appliquées par la bibliothèque à ses usagers
Publics ciblés par les domaines de coopération	Noms + Description	Publics visés par la bibliothèque
Connaissance mutuelle des publics respectifs	Réponse par Oui/Non	Oui = avantage ; Non = inconvénient Avantage apprécié en fonction des échanges en la matière (informations diverses, visites professionnelles, etc.)
Dépendance au réseau	Description	Arbitrage fait (dosage) entre tâches distribuées et tâches centralisées.
Sollicitude de nos moyens propres par nos partenaires	Description	Inconvénient apprécié en fonction de l'importance de la sollicitude des moyens et des dégradations qu'ils encourent.
Évolution des postes de travail	Chiffres + Description (création, suppression, redéploiement, etc.)	Moyens de la bibliothèque en ressources humaines Organisation du travail au sein de la bibliothèque
Taux d'occupation par le réseau	Chiffres (volume horaire, pourcentage, etc.)	Répartition du travail Mobilité et polyvalence des ressources humaines.
Motivations	Description (prise d'initiative & volontarisme)	Appréciations du responsable de la bibliothèque en fonction de sa politique en matière de gestion des ressources humaines.
Relations interpersonnelles internes	Description (affinités, conflits, regroupements, clans, etc.)	Incidence sur la cohésion de l'équipe, son efficacité, etc.
Actions et programmes de formation	Réponse par Oui ou Non + Description (programmes, modules, etc.)	Objectifs et besoins propres de la bibliothèque. Une réponse par Oui n'est pas forcément synonyme d'avantage
Capitalisation des connaissances	Réponse par Oui/Non + Noms + Description (fiches descriptives des travaux réalisés, manuels évolutifs de procédures, protocoles d'évaluation, etc.)	Nature des travaux réalisés dans le cadre de la coopération Besoins de la bibliothèque en matière d'échange d'expérience et de savoir-faire. (Parfois, l'existence de pratiques de capitalisation de connaissances peut être synonyme de surqualité, donc d'inconvénient)

CONCLUSION GENERALE :

HOMOGENEISER POUR COMPARER

« Il faut apprendre à dépasser le mesurable et le chiffrable, apprendre à vivre avec les approximations et les richesses du qualitatif [...] Si l'on ne peut pas, sur certains points, avoir de vérité objective, c'est une pluralité de regards qui doit essayer de s'articuler dans l'intérêt même de l'efficacité économique et sociale. »

Alain Chouraqui

Laboratoire d'économie et de sociologie du travail

CNRS, Aix-en-Provence *Cité par* : RANJARD, Sophie, in : *BBF*, N° 5, t. 45, 2000, p. 102

Homogénéiser pour comparer : ou l'incontournable compromis entre la logique coûts-avantages et la démarche coûts-efficacité

Si la finalité de l'analyse coûts-avantages correspond bien à celle que nous poursuivons, à savoir la rationalisation des choix budgétaires dans le domaine de la décision publique, sa démarche basée sur la monétarisation des effets n'est pas adaptée à notre domaine d'intérêt, en l'occurrence la coopération entre les bibliothèques. Car, à partir du moment où, d'un côté l'activité de la bibliothèque est de nature fortement qualitative souvent impossible à mesurer ; et de l'autre côté, le réseau soulève, lui aussi, beaucoup de questions qualitatives dont principalement celles relatives à la composante infoculture, il ne serait plus approprié d'appliquer l'analyse coûts-avantages à l'évaluation des effets du réseau sur une bibliothèque.

Ces remarques sont d'autant plus pertinentes que l'étude des coûts et avantages du réseau est complexifiée, dans le milieu des bibliothèques, par une double contrainte :

D'un côté, parce que qui dit réseau dit multitude de partenaires, d'où la difficulté de réunir des données homogènes et non redondantes. Nous pensons particulièrement aux externalités et aux transferts compensatoires qui font qu'un membre peut bénéficier (ou souffrir) de retombées indirectes dans lesquelles il n'est pour rien.

De l'autre côté, parce qu'il s'agit d'une activité de service. Cela veut dire deux choses. D'une part, les coûts de production et ceux de distribution qu'on a l'habitude d'aborder séparément dans les activités industrielles sont dans ce cas indissociables du moins au moment de la servuction (la face-avant). D'autre part, l'intangibilité du service se traduit par une difficulté de chiffrer les frais et les avantages de certaines prestations.

La meilleure alternative serait celle d'adopter une méthode d'évaluation qui emprunte à l'analyse coûts-avantages sa finalité et ses objectifs mais non pas sa démarche et ses outils. Il n'empêche que, pour pouvoir comparer les effets objet de l'évaluation, il faut les homogénéiser. La méthode que nous proposons s'inspire de l'analyse coûts-efficacité en ce sens qu'elle préserve aux effets, pendant la phase de diagnostic et de repérage, leur nature d'origine, même si elle le fait beaucoup plus par obligation que par choix. Ce n'est que dans

une deuxième phase, que la méthode proposée cherchera à homogénéiser les effets recensés au moyen de leur pondération.

1. La pondération des effets

L'appréciation de l'effet du réseau pour chaque niveau de manifestation s'opère en trois temps. D'abord, la confrontation de chaque indicateur à ses critères de jugement (les référents) pour avoir une appréciation précise de chaque indicateur à part. Ensuite, les indicateurs mobilisés dans chaque aspect à évaluer (la plupart des aspects à évaluer mobilise plus d'un seul indicateur) seront croisés pour établir le solde net de l'aspect concerné. Enfin, la confrontation de l'ensemble des aspects en vue de définir le solde net de chaque niveau de manifestation. Le maître mot de ces trois moments est la confrontation.

Or, on ne peut confronter (comparer) que des effets comparables ; autrement dit, que des effets ayant des unités de valeur et des ordres de grandeur homogènes. C'est pourquoi nous proposons de passer par une étape intermédiaire qui consiste à pondérer les effets sur une échelle de quatre degrés qui sont, dans l'ordre décroissant, très avantageux (+ +), avantageux (+), désavantageux (-), très désavantageux (- -). L'évaluateur choisira la pondération adéquate en fonction des conclusions qu'il tirera de la confrontation entre l'indicateur et les critères de jugement de cet indicateur (les référents).

1. Indicateur à base d'une réponse par Oui ou par Non

Nous avons veillé à limiter au maximum les indicateurs basés sur des réponses à des questions fermées (basés exclusivement sur une réponse par Oui ou Non). Se limiter à la réponse par OUI ou NON ne permet qu'une estimation intuitive et approximative de l'effet. Hormis un ou deux cas, les questions fermées sont toujours suivies de questions annexes du type « *Si oui, quelles sont ..?* » ou « *Si non, combien ..?* » Et ce, dans le but de recueillir une argumentation qui permet de peser le poids de l'indicateur. Plusieurs cas de figure se présentent pour la pondération :

- Lorsque la question annexe ne débouche pas sur une réponse ou ne fournit pas d'éléments complémentaires substantiels, la pondération se fera à la base de la réponse à la question principale (c'est-à-dire la question fermée) de la façon suivante :

Qualification de l'effet	Pondération
Avantage	+
Inconvénient	-

- Lorsque la question annexe fournit des éléments complémentaires substantiels, la pondération se fera à la base des réponses aux questions annexes considérées comme des questions ouvertes relevant de l'une des deux autres catégories suivantes.

2. Questions ouvertes à réponses qualitatives : « Quel est l'impact de ... ? », « Quelles sont les prérogatives de ... ? »

Une analyse sommaire du discours est nécessaire pour pouvoir pondérer la réponse. Cette analyse respectera quatre étapes principales. D'abord, caractériser l'indicateur, c'est-à-dire en déterminer la nature et relever les points saillants de la réponse. Ensuite, comparer ces points au(x) référent(s) correspondant(s) à l'indicateur (voir tableau n° 20 relatif à la caractérisation des indicateurs) pour pouvoir, dans un troisième temps, qualifier l'indicateur et par conséquent définir l'effet. Enfin, pondérer l'effet.

Caractériser l'indicateur	Comparer l'indicateur au(x) référent(s)	Qualifier l'indicateur (définir l'effet)	Pondérer l'effet
Nature et contenu de l'effet	Objectifs pré-établis, normes, etc.	Très avantageux	++
Nature et contenu de l'effet		Avantageux	+
Nature et contenu de l'effet		désavantageux	-
Nature et contenu de l'effet		Très désavantageux	--

3. Questions à réponses quantitatives : « Quel est le taux de centralité ? », « Quelle est la durée ? » etc.

La seule différence avec le cas précédent, c'est la nature des réponses qui est dans ce cas quantitative. L'effet est plus facile à identifier, car il est mesurable (un chiffre). Pour le reste, la démarche est la même.

Caractériser l'indicateur	Comparer l'indicateur au(x) référent(s)	Qualifier l'indicateur (définir l'effet)	Pondérer l'effet
Nature et contenu de l'effet	Chiffre (volume horaire, ratios, délais, nombre, etc.)	Très avantageux	++
Nature et contenu de l'effet		Avantageux	+
Nature et contenu de l'effet		Désavantageux	-
Nature et contenu de l'effet		Très désavantageux	--

2. La bonification des effets constatés

Les effets du réseau ne pèsent pas du même poids dans une bibliothèque selon qu'ils sont générés par telle ou telle composante. Dans les réseaux inter-bibliothèques, les effets infoculturels semblent déterminants parce qu'ils sont imprévisibles et intangibles. Etant directement liés à la psychologie des hommes et à leurs comportements, ces effets, lorsqu'ils entrent en jeu, se révèlent souvent décisifs en atténuant ou en accentuant les effets induits par les deux autres composantes.

D'autre part, la vitesse avec laquelle évoluent les technologies de l'information (réseau Internet, numérisation, hyper-catalogues, bases et banques de données de tout genre, etc.) et les enjeux qui s'ensuivent en matières de normalisation et de standardisation (enjeux économiques et de pouvoir : anticipation, verrouillage, mise à niveau, coalitions, manipulations, etc.) font que l'infrastructure se place en deuxième position quant à l'importance des effets qu'elle induit.

Dans le milieu des bibliothèques, une fois qu'une culture réseau existe et qu'un niveau critique d'infrastructure est assuré, un réseau peut se mettre en place et fonctionner efficacement. Les accords formels et les choix organisationnels jouent un rôle de moindre importance par rapport aux deux premières composantes. Car, comme le signalent chercheurs et professionnels, la coopération est une tendance naturelle en bibliothèques. Elle n'a pas besoin de conventions et d'accords formels pour se mettre en place. Ces organisations ne sont pas très concurrentes entre-elles et ont intérêt à travailler ensemble. Ce n'est pas comme dans les organisations concurrentielles telles que les entreprises commerciales ou financières ou encore les organisations de services à but lucratif où le travail en réseau ne peut avoir lieu que sur la base de contrats bien précis et de procédures de contrôle bien rigoureuses.

La prise en compte de la différence des poids entre les composantes dans la génération des effets impose d'accorder un bonus supplémentaire à la valeur pondérale de l'aspect évalué en fonction de la composante qui en est responsable. C'est ainsi que les effets de l'infoculture seront crédités d'un double signe (+ +) ou (- -) selon qu'il s'agit d'un bilan positif ou négatif et que les effets infrastructurels seront bonifiés d'un signe (+) ou (-) selon qu'il s'agit également de solde positif ou négatif, et ce au niveau du solde net constaté pour chaque aspect évalué.

3. La configuration matricielle de l'outil d'évaluation proposé

Les étapes précédentes (collecte des données relatives aux indicateurs, caractérisation des indicateurs, pondération et enfin bonification) doivent converger vers la construction d'un tableau de synthèse qui offre une bonne lisibilité dans le but d'en faire un outil opérationnel d'aide à la décision au service des professionnels devant décider de joindre ou de ne pas joindre un réseau de coopération inter-bibliothèques.

Cet outil aura la forme d'une matrice à deux entrées (un repère) dont les abscisses sont les composantes réseau et les ordonnées sont les niveaux de manifestation. Le remplissage de cette matrice par les signes de pondération + et - respectera les étapes suivantes :

- Pondérer les indicateurs actifs dans chaque aspect à évaluer sous forme de signes + ou - et porter le résultat sur la matrice au niveau de la composante correspondante.
- Bonifier les soldes des différents aspects à la lumière de leur répartition par composantes actives.
- Etablir le solde net de chaque aspect à évaluer.
- Etablir le solde de chaque niveau de manifestation des effets.
- La dernière étape est celle du solde global du réseau qui débouche sur une proposition de décision.

FIGURE 16 : LA MATRICE D'ÉVALUATION QUALITATIVE COMME OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION

Niv. De manifestation	Aspects évalués	Infrastructure effets + Bonus	Infostructure	Infoculture effets + Bonus	Bilan Par aspect	Bilan par niv.de manifestation	Bilan global réseau
RAPPORTS A L'ENVIRON. EXTERNE	Pouvoir et marge de manœuvre						<p>Bilan</p> <p>↓</p> <p>DÉCISION?</p>  <p><i>J'Y VAIS ? J'Y VAIS PAS ?</i></p>
	Insertion dans l'environnement professionnel						
	Relations avec les fournisseurs commerciaux						
L'OFFRE DE SERVICES	Performances des systèmes informatisés						
	Politique documentaire						
	Largeur & profondeur de l'offre						
	Nature du contact avec l'utilisateur						
	Nature du contrat avec l'utilisateur						
	Ciblage des publics						
ENVIRONNEMENT INTERNE	Moyens matériels						
	Services techniques internes						
	Gestion des ressources humaines						
	Climat interne						
	Compétences et savoir-faire						

4. Limites et perspectives de l'outil proposé

La valeur de l'outil que nous proposons sera appréciée en fonction de son adoption, ou de son rejet, par ceux auxquels il est destiné, c'est-à-dire les professionnels des bibliothèques. Dans le but d'avoir leurs réactions par rapport à une première version de la grille d'évaluation, nous avons organisé un débat ouvert avec une douzaine de professionnels venant de bibliothèques françaises diverses dont seulement trois appartenaient à des pôles associés. L'attitude de ces derniers à l'égard de la grille (les intentions d'adoption de l'outil) était fortement liée à son niveau opérationnel. Les principales remarques formulées par les professionnels présents au débat se répartissent sur les trois points essentiels suivants.

4.1. Un problème de complexité

Le tableau récapitulatif des indicateurs montre que certains aspects à évaluer mobilisent un nombre trop important d'indicateurs (voir tableau n° 19). Et comme chaque indicateur implique un travail de collecte de données et de confrontation de ces données à des critères de jugement, on imagine bien le temps et la lourdeur de l'évaluation d'un aspect qui mobilise, à lui seul, une douzaine d'indicateurs (exemples : 12 indicateurs pour évaluer le Pouvoir et la marge de manœuvre, 13 indicateurs pour évaluer l'Insertion dans l'environnement professionnel).

Nous ne pouvons, à cette étape de la recherche, éviter cette complexité qui entraîne, certes, une lourdeur dans la démarche et risque de condamner l'outil proposé au rejet des professionnels. Cette complexité est justifiée par un souci de fidélité aux conclusions de l'enquête. La simplification de l'outil ne peut faire l'impasse sur le retour de nouveau au terrain pour tester la faisabilité (les qualités opératoires) de l'outil et identifier les simplifications envisageables.

Cette simplification est d'autant plus nécessaire que les professionnels ne possèdent souvent pas la décision finale et doivent se référer à leurs supérieurs hiérarchiques qui préfèrent s'appuyer dans leurs prises de décision sur des données concises et claires. Les professionnels de bibliothèques sont parfois interpellés par leurs tutelles qui leur demandent de réagir vite mais pertinemment. L'utilité de cet outil peut donc être celle d'aider les professionnels à préparer un argumentaire solide pour défendre leurs choix auprès de leurs tutelles et les convaincre du bien fondé de ces choix.

« Ils (*c.-à-d. les décideurs*) ne veulent tout simplement pas avoir beaucoup de détails, ne veulent pas avoir à réfléchir sur ces données et veulent juste une liste pour montrer à quel point l'institution X est meilleure que l'institution Y [...] Les décideurs obligent les praticiens à présenter des données directement exploitables (chiffres, graphiques, etc.) »²²⁶

4.2. La barrière du vocabulaire

L'opérationnalité de notre outil dépend aussi de sa clarté et de son intelligibilité. Il est varié que, pour donner une assise méthodologique et théorique solide à l'outil, il était nécessaire de puiser dans les sciences économiques, la sociologie, le management, etc. Mais ces théories ne doivent pas se substituer à l'outil lui-même. Ce dernier doit être formulé dans un langage intelligible par les professionnels. Cependant, passer du niveau conceptuel et théorique au niveau pratique et opérationnel est loin d'être un parcours simple.

La rencontre avec les professionnels nous a attiré l'attention sur la nécessité de traduire certains concepts dans un langage plus simple. C'est ainsi qu'il est plus accessible à un professionnel de lui parler de "position au sein du réseau" que de "centralité", de "marge de manœuvre" plutôt que de "pouvoir", de "droits et obligations" plutôt que d'Infostructure et de "culture réseau" plutôt que d'Infoculture.

4.3. Les limites de la méthode de pondération

L'homogénéisation des effets par leur pondération, présente, elle aussi, des limites. Le classement d'un effet dans tel ou tel niveau de pondération reste, malgré tout, taché d'arbitraire et intuitif. Car on aura du mal à définir avec précision où s'arrête l'avantageux pour que commence le très avantageux. Si on considère, pour un indicateur quelconque, le chiffre 10 comme référence du très avantageux, jusqu'où serait rationnelle une graduation à quatre niveaux dans laquelle le segment de 0 à 2.5 correspondrait au très désavantageux, le segment 2.5 à 5 désignerait le niveau désavantageux, le segment 5 à 7.5 définirait le niveau avantageux et le segment 7.5 à 10 correspondrait au très avantageux ? Les frontières entre ces différents segments de qualification sont-elles si étanches que ne le laisse penser une telle segmentation ?

²²⁶ GORMAN, G. E. – « Une collecte judicieuse de données dans les structures d'information » 65th IFLA Council and General Conference, Bangkok, Thailand, 20 -28 August, 1999

Beaucoup de disciplines scientifiques ont tenté d'apporter des réponses à cette question, à l'instar de la théorie mathématique de la logique floue, ou encore de l'importance du contexte préconisée par la pragmatique, etc. D'autres travaux relatifs à l'apprentissage ou aussi à la prise de décision ont conclu à la nécessaire réhabilitation du *feeling*, ou ce que d'autres appellent les connaissances déclaratives par opposition aux connaissances procédurales. Car, quoiqu'il en soit, la décision finale quant à adhérer ou ne pas adhérer au réseau reste dans une large partie une question d'intuition, de bon sens. Ce qui veut dire qu'elle comporte une bonne part de subjectivité.

« Les données significatives sont liées au contexte et découlent de variables complexes et difficiles à mesurer. Le sens dépend de l'interprétation et la compréhension est un processus inductif. »²²⁷

²²⁷ - GORMAN, *Op. Cit.*

BIBLIOGRAPHIE

-
- ABES. - Compte rendu de la réunion de synthèse des groupes de travail réseaux du 30/09/1998 à l'ABES, in <http://www.abes.fr> [Consulté le 22/03/1999]
- AROT, Dominique. – « Politiques documentaires et politiques de collections : raison et passion », in : *BBF*, t. 44, n° 2, 1999, pp. 88-91
- BARDEN, Phil. - « La fourniture de documents en l'an 2000 : naissance d'une nouvelle industrie », in : *BBF*, t. 41, n° 1, 1996, pp. 42-46
- BAUDY, Christian. – *Manager les services : la qualité comme principe unificateur*, Paris, Economica, 1986
- BENHAMOU, Françoise. – « Questions posées par l'économie publique aux bibliothèques », in : *Economie et bibliothèques*, Editions du cercle de la librairie, Paris, 1997, Collection *Bibliothèques*, pp. 147-156
- BENHAMOU, Françoise. – *L'économie de la culture*, Editions La Découverte, Paris, 1996, Collection *Repères*, 119 p.
- BESSIÈRE, Jérôme. – *Le management total de la qualité en bibliothèque*, Mémoire d'étude sous la direction de Anne Mayere, Diplôme de conservateur de bibliothèque, ENSSIB, 1998, 96p.
- BORZEIX, Jean-Marie. - *La question du droit de prêt dans les bibliothèques : Rapport pour Madame la Ministre de la Culture et de la Communication*, juillet 1998 [disponible en texte intégral sur le site web de l'enssib : <http://www.enssib.fr>]
- BRESSAND, Albert & DISTLER, Catherine & NICOLAIDIS, K. – « Vers une économie des réseaux », in : *Politique industrielle*, hiver 1989
- BRESSAND, Albert & DISTLER, Catherine. - *La planète relationnelle*, Paris, Flammarion, 1995, 287 p.
- BROUSSEAU, Eric. - « Coûts de transaction et impact organisationnel des technologies d'information et de communication », in : *Réseaux*, n° 54, 1992, pp. 31-54
- BROUSSEAU, Eric. - *L'économie des contrats : technologies de l'information et coordination interentreprises*, Paris, Presses Universitaires de France, 1993, 368 p.
- BRUNNEL, David. – « Developing new services in library networks », in : *Journal of library administration*, vol. 10, n° 2/3, 199..., pp. 107-116
- CABRAL, Manuel Villaverde. - « La bibliothèque en mutation », in : *Encyclopaedia UNIVERSALIS*, Symposium vol. 1, 1990, pp. 333-339

-
- CAPUL, Jean-Yves & GARNIER, Olivier. - Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Paris, Hatier, 1993
- CARBONE, Pierre. – « Évaluer la performance des bibliothèques : une nouvelle norme », in : *BBF*, t. 43, n° 6, Paris, 1998, pp. 40-45
- CARBONE, Pierre. – « Le tableau de bord des bibliothèques universitaires », in : *Economie et bibliothèques*, Editions du cercle de la librairie, ouvrage collectif, Paris, 1997, pp. 177-186
- CARBONE, Pierre. – « Coûts de gestion et tableau de bord », in *BBF*, t. 31, n° 5, 1986, pp. 476-479
- CARRIER, Bruno. - « Economie multidimensionnelle et théorie des systèmes », in : *Systémique et cognition : actes du premier congrès de l'association française des sciences et technologies de l'information et des systèmes*, Versailles 8-10 juin 1993, pp. 83-92
- CHARTRON, Gislaine & SALAÜN, Jean-Michel. – « La reconstitution de l'économie politique des publications scientifiques », in : *BBF*, t. 46, n° 2, 2000, pp. 32-42
- CHEVALLIER, Jacques. - *Le service public*, Paris, PUF, 1987, Que sais-je ?, 127 p.
- Compte rendu du séminaire sur l'économie des bibliothèques, Cersi (ENSSIB), 1996
- Conseil Supérieur des Bibliothèques. – Rapport annuel 1994
- CURRIEN, Nicolas. - « Introduction », in : *Economie et management des entreprises de réseau : économie des réseaux, réseaux organisateurs, management en réseau*, *Economica*, 1992, pp. XV-XXIV
- DEJEAN, Jacques & BOURASSIN, Véronique & MORTREUX, Karine. - « Culture de l'évaluation et fascination pour les indicateurs », in : *Politiques et Management Public*, vol. 16, n° 2, 1998, pp. 161-174
- DERIEZ, René. – « Quelques coûts dans les bibliothèques », Intervention au séminaire sur *l'économie des bibliothèques*, non publié, Enssib, 12 avril 1996, document disponible au centre de doc. de l'enssib
- DEVROEY, Jean-Pierre & GILSON, Hervé & VANDOOREN, Françoise, « Réseaux de bibliothèques : pourquoi coopérer à l'âge du réseau? », intervention lors du 4^{ème} forum Journées Nouvelles Technologies : Bibliothèques sans frontières : nouvelles technologies, culture et savoirs, Bruxelles, 22 & 23 septembre 1999, in :

-
- Lectures*, n° 111, Centre de Lecture Publique de la Communauté Française (C.L.P.C.F.), Bruxelles, novembre/décembre 1999, pp.28-32
- DUCATEL, Ken. - « Les réseaux de technologies de l'information sont-ils de véritables réseaux ? », in : *TIS*, 1993, n° 5 (4), pp. 337-365
- DUPUIS, Xavier. – Culture et développement : De la reconnaissance à l'évaluation, Paris, UNESCO / Institut Culturel Africain, 1991, 174 p.
- DUPUY, Gabriel. - « Réseaux, philosophie de l'organisation », in : *Encyclopædia UNIVERSALIS*, t. 19, 1990, pp. 875-882
- FARCHY, Joëlle & SAGOT-DUVAUROUX, Dominique. – Economie des politiques culturelles, Paris, PUF, 1994, 176 p.
- FAUSTI, Roberta. - Recherches sur l'économie de l'information : aperçu de la littérature américaine, Enssib-Cersi, [1994], 61 p.
- FORAY, Dominique. - « Exploitation des externalités de réseau *versus* évolution des normes : Les formes d'organisation face au dilemme de l'efficacité, dans le domaine des technologies de réseau », in : *Revue d'économie industrielle*, n° 51, 1990, pp. 113-140
- GADREY, Jean. – L'économie des services, Paris, Editions de la découverte, 1992
- GAY, Henri. – « Bibliothèques et libraires », in : *Economie des bibliothèques*, Editions du cercle de la librairie, Paris, 1997, Collection *Bibliothèques*, pp. 73-80
- GAY, Henri. – La réaction des bibliothèques publiques face à un éventuel plafonnement des remises et son impact sur les fournisseurs de livres, Mémoire DCB non publié, Enssib, Villeurbanne, 1995
- GAZAGNES, Jocelyne. – L'évaluation dans les bibliothèques publiques, outil de pilotage ou de légitimation ? : de l'approche technico-économique à une approche socio-politique, Mémoire de DEA en Sciences de l'information et de la communication, Enssib, Lyon, 1993, 109 p.
- GINGOLO, Monique. - « Les bibliothèques universitaires et la fourniture électronique des documents », in : *BBF*, t. 41, n° 1, 1991, pp. 70-74
- GIRARDOT, Paul-Louis. - « Chaînes et trames : le tissu des réseaux », in : *Réalités industrielles, numéro spécial : l'Europe des grands réseaux*, Avril 1991, pp. 113-115

- GORMAN, G. E.- « Une collecte judicieuse de données dans les structures d'information », 65th IFLA Council and General Conference, Bangkok, Thailand, 20 -28 August, 1999 [<http://www.ifla.org/IV/ifla65/papers/004-120f.htm>]
- GRADMANN, Stefan. – « Du catalogage coopératif au réseau coopératif », in : *Arabesques*, n° 7, 1997, <http://www.abes.fr/arab7.htm>
- GREENE, Richard. - « Les réseaux », in : *Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur*, Presses de l'université du Québec, 1995, pp. 181-190
- GREFFE, Xavier. - *Economie des politiques publiques*, Paris, Dalloz, 1994, 546 p., Collection *Sciences économiques : Précis*
- GRIFFITHS, Josée-Marie & KING, Donald W., « Mesures de la valeur des services d'information », in : *Economie et bibliothèques*, Editions du cercle de la librairie, ouvrage collectif, Paris, 1997, pp. 159-173
- HIRTZLIN, Isabelle. - « La coopération entre organisations comme indicateur de la performance publique : exemple du secteur de la santé », in : *Politique et management public*, Vol. 17, n° 3, septembre 1999, pp. 107-127
- JACQUESSON, Alain. - « L'informatisation », in : *Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur*, Presses de l'université du Québec, 1995, pp. 145-168
- JACQUESSON, Alain. – *L'informatisation des bibliothèques : historique, stratégie et perspectives*, Paris, Editions du cercle de la librairie, 1995, collection *Bibliothèques*, 362 p.
- KANE, Bart & WALLACE, Patricia. – « L' outsourcing en débat : le dilemme de la sous-traitance des acquisitions », in : *BBF*, n°2, T. 44, 1999, pp 83-87
- KATUSZEWSKI, J. - « A quoi sert la notion de réseau ? », in : *Réseaux*, n° 3, décembre 1983, pp. 27-36
- KINGMA, Bruce.- « Economie comparée de l'achat de périodiques et de l'accès aux articles », in : *Economie et bibliothèques*, Editions du cercle de la librairie, 1997, pp. 187-197
- KPMG. - *Contracting-out in public libraries : DNH study*, 12 September 1995, 86 p. & appendices
- LAPELERIE, François. - « Le prêt entre bibliothèques universitaires scientifiques existe-t-il ? », in : *BBF*, t. 41, n° 4, 1996, pp. 56-73

- LAURENT, Paul. - Les réseaux stratégiques : un essai de conceptualisation, *thèse de doctorat es sciences gestion*, Université Jean-Moulin Lyon III, 1993, 596 p.
- LAZEGA, Emmanuel. - « Analyse de réseaux et sociologie des organisations », in : *Revue française de sociologie*, avril-juin 1994, pp. 293-321
- LE MOIGNE, Jean-Louis. - « La mémoire du réseau : Tout s'écoule...et pourtant... », in : *Information, culture et société : la montée des réseaux*, Actes du colloque international, Grenoble 9-12 mai 1989, pp. 173-185
- LE MOIGNE, Jean-Louis. - « Vers un système d'information organisationnel », in : *Revue française de gestion*, nov.-déc. 1986, pp. 20-31
- LINE, Maurice B. - « Accéder ou acquérir : une véritable alternative pour les bibliothèques ? », in : *BBF*, n° 1, t. 41, 1996, pp. 32-41
- LUPOVICI, Christian. - « Les bibliothèques et le défi de l'édition électronique », in : *BBF*, t. 41, n° 1, 1996, pp. 26-31
- LYNCH, Beverly P. - « Mesures et évaluation des bibliothèques publiques », 64th IFLA General Conference, August 16 - August 21, 1998
- MARTER, Alain & SALAÜN, Jean-Michel. - « Propriété intellectuelle et bibliothèques françaises : leçons américaines et opportunités européennes », in : *BBF*, T. 43, n° 3, 1998, pp. 12-16
- MATHEU, Michel. - « Service public, services publics : de quoi s'agit-il ? », in : *Communications & stratégies*, n° 20, 1995, pp. 123-139
- MAYERE, Anne. - « Logiques d'information, logiques de service », in : *Réseaux*, n° 58, 1993, pp. 28-45
- MAYERE, Anne & MUET, Florence. - « La démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information », in : *BBF*, T. 43, n° 1, 1998, pp. 11-19
- MAYERE, Anne & SALAÜN, Jean-Michel. - « Logiques de réseau, logiques de service », in : *Actes du congrès de la société française des sciences de l'information*, 21-23 mai 1992, pp. 249-254
- MAYERE, Anne & VINOT, François. - « Structures d'entreprises et réseaux de production dans les services intellectuels », in : *Réseau Services Espace : RESER*, septembre 1991, Lyon, 21 p.

- MICHEL, Jean & SUTTER, Eric. – « Réseau documentaire », in : *Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation*, Paris, Editions Nathan, pp. 496-497
- MIGNOT, Hervé & PENAN, Hervé. - « Comment tirer un meilleur parti de la normalisation ? », in : *Revue française de gestion*, n° 106, 1995, pp. 77-85
- MONNOYER, Marie-Christine & MAYERE, Anne. - « Les services aux entreprises dans les dynamiques urbaines européennes », *Programme de recherche prospective, N° 2 : Industries, Services et territoire*, deuxième rapport d'étape, [s. d.], (Document au Centre de doc. Enssib sous la côte : Doc MAY art 08)
- MORIN, Edgar. - « Pour une réforme de la pensée », in : *Le Courrier de l'UNESCO*, 49° année, février 1996, pp. 10-14
- MOULIN, Emmanuel. - Les coûts en documentation, ADBS-édition, Paris, 1995, 359 p.
- MOULLET, Michel. - « Modes d'échanges et coûts de transaction : une approche comparative du marché et de la firme », in : *Sociologie du travail*, n° 4, 1982, pp. 484-490
- MUET, Florence. - « Industrie ou service, quel modèle pour la fonction documentaire? », in : *Actes de journée d'étude organisée par l'ENSSIB et l'ADBS*, ENSSIB, novembre 1996, pp. 1-2
- MUET, Florence & SALAÜN, Jean-Michel. – Stratégie marketing des services d'information : bibliothèques et centres de documentation, Editions du Cercle de la librairie, Paris, 2001, Collection *Bibliothèques*, 221p.
- MUNOS, Annie. - « Servuction et coopération : Une approche marketing de la coopération dans les services », in : *Revue française du marketing*, n° 167, 1998, pp. 51-63
- MUSSO, Pierre. - Télécommunications et philosophie des réseaux : la postérité paradoxale de Saint-Simon, Presses Universitaires de France, Paris, 1997, 395 p.
- MUSSO, Pierre. - « L'économie politique des réseaux de communication », in : *Information, culture et société : la montée des réseaux*, Actes du colloque international, Grenoble 9-12 mai 1989, pp. 398-412
- NACHBAR, Philippe & RICHERT, Philippe. - La Bibliothèque nationale de France : un chantier inachevé, Extraits du Rapport d'information 451(1999-2000), Commission des affaires culturelles du sénat.

- NEUVILLE, Jean-Pilippe. - « La qualité en question », in : *Revue française de gestion*, n° 108, 1996, pp. 37-48
- NUSBAUMER, Jacques. - « Les services : nouvelle donne de l'économie », *Economica*, 1984, 142 p.
- Observatoire des politiques culturelles & Département des études et de la prospective (Ministère français de la culture). - L'évaluation au service des politiques culturelles locales : éléments pour la réflexion et l'action, la Documentation française, Paris, 1994, 94 p.
- OLLENDORFF, Christine. - Construction d'un diagnostic complexe d'une bibliothèque académique, Thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, 1999, 272 p. [<http://www.enssib.fr>]
- Passeport pour les réseaux, IDG, France Books, 5° éd., Numéro hors série, 1995, collection *Réseaux & télécoms*
- PERROT, Anne. - « L'économie des réseaux », in : *Problèmes économiques*, n° 2.456, 24 janvier 1996, pp. 7-14
- PROBST J. B., Gilbert [et al.]. - Organisation & Management, Paris, Editions d'Organisation, 1997, Livre 1 : Structurer l'organisation, 178 p., Livre 2 : Gérer le changement organisationnel, 267 p., Livre 3 : Guider le développement de l'entreprise, 264 p.
- RALLET, Alain. - « Le paradoxe de productivité à l'étape des réseaux de communication », in : *Actes du colloque international sur l'économie de l'information*, Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques (ENSSIB), mai 1995, 19 f.
- RENARD, Hervé. - « Achat et emprunt de livres : concurrence ou complémentarité? », in : *BBF*, t. 40, n° 5, 1995, pp. 26-34
- ROSNAY, Joël de. - « Ce que va changer la révolution informationnelle », in : *Le Monde Diplomatique*, août 1996, p. 19
- ROUET, François. - « Industries culturelles et bibliothèques », in : *BBF*, t. 33, n° 1, 1988, pp. 74-80
- SALAÛN, Jean-Michel (dir.). - Economie et bibliothèques, Editions du cercle de la librairie, ouvrage collectif, Paris, 1997, 240 p, collection *Bibliothèques*

- SALAÜN, Jean-Michel. - « Adaptons le marketing aux logiques documentaires », in : *Documentaliste, sciences de l'information*, vol. 33, n° 2, mars/avril 1996, pp. 75-81
- SALAÜN, Jean-Michel. - « Pour une économie politique de la communication flottante : le cas des bibliothèques », Communication présentée au colloque international sur l'économie de l'information, Enssib, mai 1995
- SALAÜN, Jean-Michel. - Marketing des bibliothèques et des centres de documentation, Paris, Editions du Cercle de la librairie, 1992
- SARDAS, J. C. – « Comprendre et gérer les mutations organisationnelles : cohérences fonctionnelles et dynamiques d'acteurs », in : *Changements organisationnels et instrumentation de gestion*, Paris, ANACT, 1995, pp. 349-357
- SHAPIRO, Carl & VARIAN, Hal R. – Economie de l'information : guide stratégique de l'économie des réseaux, Paris, De Boeck Université, 1999, 313 p.
- Une bibliothèque en réseau, dépliant édité par la BnF, 1996
- VENARD, Bertrand. - « L'application de la théorie des coûts de transaction à la gestion d'un réseau de distribution », in : *Revue Française de Marketing*, n° 140, 1992/5, pp. 5-13
- VIRILIO, Paul. - « Alerte dans le cyberspace », in : *Le Monde Diplomatique*, août 1995, p. 28
- WEIS, Sophie. - La bibliothèque nationale de France et ses pôles associés, mémoire d'étude pour l'obtention du diplôme de conservateur de bibliothèque, Enssib, 1996, 49 p. & annexes
- WILLIAMSON, Oliver E. - « Rencontre avec Olivier E. Williamson : L'économie des coûts de transaction », in : *Sciences humaines*, n° 79, janvier 1998, pp. 34-37

ANNEXES

Annexe 1: Analyse Quantitative *versus* analyse qualitative

ANALYSE DE RENTABILITE	
<p>Principe : Toute entreprise a comme but principal le profit et s'appuie sur sa solidité financière. Les projets de réorganisation doivent donc amener un retour sur investissement certain, au moins à long terme. Une analyse de rentabilité prévisionnelle puis effective doit donc être menée.</p>	
<p>Application : Les projets en entreprise, particulièrement ceux comportant un aspect quantitatif mesurable : rationalisation, introduction de nouvelles technologies, implantation d'une succursale, etc.</p>	
<p>Utilisation : Différentes méthodes d'évaluation de la rentabilité existent, que l'on peut combiner.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Temps de récupération du capital (pay back) :</i> On mesure ici en combien de temps le capital investi est récupéré sur la base de son rendement. Cette méthode ne tient pas compte de la durée d'utilisation. Elle mesure le risque, les liquidités. • <i>Retour sur investissement :</i> On compare le rendement annuel possible à la valeur du capital engagé. Ce calcul permet une bonne évaluation de l'efficacité de l'investissement, mais elle doit se compléter par des objectifs temporels. • <i>Taux d'intérêt interne :</i> On introduit ici l'aspect temporel en se demandant à quel taux d'intérêt le capital engagé rapporte pendant un nombre d'années déterminé. Le taux prévu pour une proposition de projet peut alors être par exemple comparé à celui des autres investissements de l'entreprise afin de décider d'opter ou non pour cette solution. • <i>Valeur capitalisée :</i> On compare les recettes et les dépenses escomptées à une date de valorisation donnée. Cette méthode montre le bénéfice produit par le projet, sans évaluer l'opportunité de l'engagement financier initial. Elle s'applique surtout aux projets de rationalisation ne nécessitant pas d'achats importants. • <i>Coût-bénéfice</i> Pour chaque proposition, on oppose le bénéfice escompté aux coûts de mise en place et d'exploitation du projet, en tenant compte autant que possible des critères qualitatifs. C'est le calcul utilisé par l'analyse de la valeur. • <i>Récupération :</i> On cherche ici à savoir combien de fois la dépense initiale est récupérée pendant la durée de vie escomptée de la proposition. S'applique surtout aux projets à vie réduite. 	
<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Aide à limiter les projets insufflés par l'air du temps. ☛ Permet un contrôle suivi de la mise en place par rapport aux prévisions. ☛ Donne un critère de choix essentiel pour la vie de l'entreprise. ☛ Assez simple à manier. ☛ Critère de décision clair. 	<p>Inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Ignore le plus souvent les aspects qualitatifs d'une solution. ☛ Ne permet pas de juger des répercussions secondaires d'une réorganisation. ☛ Pour le suivi, ne permet pas de comparaison avec ce qu'aurait été le <i>statu quo</i>.

Source : Organisation & management, Tome 2 : Gérer le changement organisationnel, p. 219

ANALYSE QUALITATIVE D'UNE PROPOSITION	
<p>Principe : Une réorganisation, et tout projet en général, met en œuvre des aspects qualitatifs difficiles à estimer. Les solutions adoptées devront pourtant être conformes à l'image et à l'identité que l'on souhaite pour l'entreprise, à sa culture et à sa stratégie. Il est donc nécessaire de se poser une série de questions sur les implications respectives des diverses suggestions.</p>	
<p>Application : Tout projet, particulièrement ceux mettant en cause les aspects qualitatifs d'un problème : stratégie, culture, configuration, pouvoir, voire technologie.</p>	
<p>Utilisation : Il s'agit ici de vérifier si les propositions répondent bien aux objectifs fixés en début de processus. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Stratégie :</i> La solution nous donne-t-elle l'avantage concurrentiel recherché ? Est-elle réalisable suffisamment rapidement ? Etc. • <i>Culture :</i> La solution est-elle en accord avec l'image, l'identité de l'entreprise ? Permet-elle aux employés d'apprendre à mieux aborder les problèmes complexes ? Etc. • <i>Configuration :</i> La structure proposée est-elle suffisamment adaptée à notre marché ? Sa taille lui permet-elle d'évoluer constamment au gré des besoins des unités ? Etc. • <i>Pouvoirs :</i> Les responsabilités sont-elles transmises aux personnes compétentes grâce à cette solution ? Crée-t-elle l'équilibre recherché entre spécialistes et généralistes ? Etc. • <i>Technologie :</i> Les nouvelles acquisitions technologiques tirent-elles l'organisation ou est-ce le contraire ? Risquent-elles de provoquer un choc ? Etc. <p>De plus, il convient de voir en quoi les propositions dépassent ou s'écartent des objectifs fixés, afin de les sélectionner sur cette base, ou de redéfinir les objectifs si l'étude a fait apparaître de nouvelles opportunités ou de nouvelles contraintes.</p>	
<p>Avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Aborde les aspects influençant à long terme la réussite financière. ☛ Aide à conserver une unité de doctrine, une identité d'entreprise. ☛ Appréhende la complexité du sujet. ☛ Montre l'importance du temps et des réadaptations successives de la solution. 	<p>Inconvénients :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☛ Analyse facilement très subjective. ☛ Ne peut se passer d'une analyse de rentabilité. ☛ Risque de paradoxes entre menaces et opportunités générées par une même solution.

Source : Organisation & management, Tome 2 : Gérer le changement organisationnel, p. 220

Annexe 2 : Dépouillement des entretiens

Tableau 1 : Effets de l'infrastructure

	POINTS FORTS	Pôles	POINTS FAIBLES	Pôles
RAPPORTS AVEC L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le fait que nous soyons signalés sur le site web de la BnF est très positif, car il augmente notre visibilité 2. L'informatique nous permet d'échanger et de rester en contact. 3. Grâce à Internet, on peut collaborer avec les autres établissements intéressants d'une façon informelle sans forcément les intégrer au pôle. 	<p>PUDS8, PUDL1, PUDL2</p> <p>PUDS1</p> <p>PCDS6, PCDS3</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les notices existent, mais elles ne sont pas encore accessibles à distance pour des problèmes techniques de compatibilité de machines et de normes de traitement 2. Pour le CCF, la BnF est en train de construire cet outil avec les BU et nous restons pour le moment à l'écart de ce qui se fait. En tous cas, il semblerait que le CCF n'a plus l'ambition d'origine et va évoluer vers des interfaces de basculement entre les différentes URL des catalogues des bibliothèques participantes 3. En attendant l'entrée en service du CCF, nous diffusons le plus largement possible et gratuitement notre liste d'acquisitions auprès de toutes les bibliothèques qui en font la demande. 	<p>PUBS1</p> <p>PUDL2</p> <p>PUDS9</p>
OFFRE DE SERVICES	<ol style="list-style-type: none"> 4. La maîtrise des doublons entre les membres du pôle permet d'élargir l'offre documentaire 5. L'université se sent plus forte pour inciter les étudiants à entreprendre des travaux de recherche parce qu'il y a un apport documentaire du pôle. 	<p>PCDS6</p> <p>PCDS7a</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Nous sommes confrontés à des problèmes d'offre éditoriale et de disponibilité des documents ainsi qu'à des difficultés de se procurer la documentation (pays difficiles, transfert de devises). Nous avons du mal à équilibrer nos acquisitions au sein du PA. 	<p>PUDS8, PUDS2</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 6. Nos catalogues ont beaucoup gagné de cette coopération. Ils étaient disparates et mal faits. Une seule personne était chargée du traitement des 4000 ouvrages qu'on reçoit par an. 	<p>PUBS2</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Nous avons des réserves sur le bien fondé et la performance des grands projets bibliographiques tels que le SU et le CCF. qui vont bouleverser les bibliothèques qui travaillent déjà dans OCLC. 	<p>PUDS12, PUDS8, PUDL3</p>

	POINTS FORTS	Pôles	POINTS FAIBLES	Pôles
ENVIRONNEMENT INTERNE	7. Nous avons harmonisé nos outils de classification	PUDS8, PUDS9	6. Désormais, toute décision en matière de normalisation doit être en phase avec la perspective de notre intégration aux futurs SU et CCF. La compatibilité avec notre environnement devient un souci permanent.	PUDL7, PCDS2, PCDS1b
	8. La grande nouveauté du pôle associé c'est la translittération qui nous a permis d'être sur les réseaux.	PUDS2	7. Le système informatique de la BnF ne permet pas de sortir des listings sur leurs acquisitions. Nous ignorons ce qu'ils achètent.	PUDS5, PUDS8, PUDL8, PUDL9, PCDS1b

Tableau 2 : Effets de l'infrastructure

	POINTS FORTS	Pôles	POINTS FAIBLES	Pôles
RAPPORTS AVEC L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	1. Le réseau des PA a permis d'équilibrer la carte documentaire française. Auparavant, la BN était l'unique recours et référence. Maintenant, il y en a plusieurs	PCDS7b	1. Pour les pôles labels, le Ministère de l'enseignement supérieur voulait élaborer une convention type de pôle associé label qui soit applicable à l'ensemble des établissements qui dépendaient de lui (CEA, INRIA, INRA, etc.) Il exigeait que les établissements candidats passent par lui et faisait attendre les candidats sans rien faire pour la convention type.	PUDS4
	2. Certains établissements ont acquis le statut CADIST alors qu'ils ne sont pas pôles d'excellence documentaire plus que nous. Le fait que nous soyons PA répare un peu cette « injustice ».	PUDS1	2. L'obligation de conservation signifie que nous ne pouvons plus éliminer certains de nos documents (les documents relevant du domaine de partage) sans avertir et avoir le consentement de la BnF.	PUDL3, PUDL4, PUDL8
	3. Un Pôle Composite crée un rapprochement d'acteurs au niveau d'une seule ville/région, chose qui n'aurait pas été possible sans lui	PCDS2, PCDS3	3. Le pôle a été suspendu après une première période de fonctionnement qui n'a pas satisfait la BnF. La BnF trouvait qu'on manquait de compétence technique et nous a exigé de conclure un accord formel sur la forme juridique du pôle.	PCDS5
	4. Le statut de pôle label nous permet de préserver notre autonomie. Nous refusons un financement qui conditionnerait notre politique d'acquisition	PUDL8, PUDL9, PUDL2	4. Nous avons proposé des axes de coopération qui n'étaient pas retenus. Les négociateurs de la BnF nous ont demandé de nous limiter à ce que nous savons et pouvons faire le mieux, c.-à-d. à nos points forts.	PCDS4, PUDS1, PUDL7
	5. La marge de manœuvre des pôles bibliographiques est plus grande. Nous n'avons pas de compte à rendre sur la qualité du travail réalisé, comme c'est le cas pour les pôles de partage documentaire	PCBS1, PUBS1	5. Nous avons déposé une candidature de pôle unitaire qui n'était pas retenue. La BnF nous a proposé de monter un pôle composite avec notre partenaire du CADIST.	PCDS1a

	POINTS FORTS	Pôles	POINTS FAIBLES	Pôles
RAPPORTS AVEC L'ENVIRONNEMENT EXTERNE (SUITE)	6. Nous avons réussi à équilibrer le système d'obligations en inscrivant certaines obligations de la BnF dans la convention, comme l'obligation formelle de nous informer de ses acquisitions	PUDL8	6. Il n'y a pas eu de vraies négociations concernant les obligations du PA. La BnF avait préparé un texte type de convention qui a été adopté sans grande discussion ou changement. Le système d'obligations est favorable à la BnF. Celui qui donne l'argent impose sa loi.	PUDS2, PUDS3, PCDS1b, PUDS5
	7. Le label a renforcé notre capacité de négociation auprès de notre tutelle et notre place au sein de notre établissement	PUDL7, PUDL1, PUDL3	7. Quand je me suis rendue compte de l'impossibilité d'acheter dans la thématique que nous avons maladroitement proposée, j'ai proposé d'acquérir des cédéroms, mais ils ont refusé. Nous avons enfin abouti à un accord qui consiste à ce que nous proposons des cédéroms que la BnF se réserve le droit de cautionner ou de refuser.	PUDS1
	8. Nous sommes le seul pôle à ne pas avoir une obligation de communication, vu la nature spécifique des documents concernés par le partage documentaire	PUDL9	8. L'inégalité de la taille des établissements partenaires crée une inégalité de rapports.	PUDS11, PUDS10, PUDS5
	9. Toute utilisation du label pôle associé à la BnF doit être soumise au préalable à une consultation réciproque. (Il y a effectivement des bibliothèques qui se prévalent d'une casquette de pôle associé alors qu'elles n'ont pas signé de convention avec la BnF	PUDL7	9. Jusqu'ici ils nous interdisent d'acquérir certains types de documents, au point que nous n'avons pas réussi à épuiser la subvention de l'année dernière. Nous comptons faire un avenant pour élargir le domaine d'acquisition.	PUDS1
	10. Le PA est un bon moyen pour promouvoir notre image de marque et notre position. On entend parler de nous	PUDS9, PUDS4 PUDL8, PUDL3, PCDS4, PCDS7a, PUDL2	10. Il s'agit d'une coopération bilatérale plutôt que d'un réseau au sens de relations multiples	La majorité des pôles.

	POINTS FORTS	Pôles	POINTS FAIBLES	Pôles
RAPPORTS AVEC L'ENVIRONNEMENT EXTERNE (SUITE)	11. La BnF devrait être exonérée du paiement des frais du PEB pour les documents qu'elle nous demande dans le cadre du pôle associé.	PCDS7a	11. Etre membre de ce réseau peut se traduire par une perte d'autonomie. Je connais un CADIST qui a refusé d'être PA pour garder son autonomie.	PUDS8
	12. Lorsque j'ai rappelé à un acquéreur qui n'était pas content d'une proposition d'acquisition de cédéroms pour le PA, je lui ai rappelé que nous sommes liés par une convention. Il a finalement accepté	PUDS1	12. La BnF n'a pas suffisamment de crédits pour honorer toutes les conventions qu'elle a signées avec ses partenaires. Nous n'avons rien reçu jusque là.	PUBS1
	13. Si on arrive à avoir une bonne définition des domaines de coopération, ça ira de soi. On n'aura pas besoin de nous voir tout le temps	PUDS1	13. La BnF a signé trop de conventions qu'elle ne peut honorer toutes. Les pôles label ne sont pas une priorité pour elle. Ils se sont marginaux dans ce réseau.	PUDL8
	14. Nous avons organisé un stage de formation pour le personnel de la BnF chargé de l'accueil des chercheurs dans notre domaine	PUDS15, PUDS9	14. Nous sommes dans un seul pôle, mais l'éloignement géographique et l'étanchéité de nos thématiques font que nous fonctionnons comme deux pôles distincts.	PCDS1a, PCDS1b
	15. Les relations entre les partenaires au sein du PC sont bien définies dès le départ dans des accords formels et précis. Ceci facilite l'entente entre nous	PCDS3, PCDS6	15. La BM fait figure de parent pauvre dans la répartition de la subvention. La BM a une vocation encyclopédique et par conséquent elle acquiert très peu de documents niveau recherche.	PCDS3, PCDS6
			16. La répartition thématique était très floue entre les membres, ce qui était d'ailleurs derrière la difficulté de répartir la subvention	PCDS2
	16. 50% des demandes PEB que nous recevons portent sur nos collections régionales, qui font justement l'objet de notre coopération bibliographique avec la BnF.	PUBS1	17. Le risque est surtout de voir la politique de développement des collections déséquilibrée à cause des exigences de la BnF.	PUDS1

	POINTS FORTS	Pôles	POINTS FAIBLES	Pôles
OFFRE DE SERVICES	17. Ce réseau est un facteur d'aménagement du territoire, car l'implantation géographique des centres spécialisés ne correspond pas toujours à celle des chercheurs scientifiques. Dans notre cas par exemple, la plupart des chercheurs se trouvent sur Paris, alors que nous sommes implantés en province	PUDL4	18. Nous étions surpris d'apprendre que la BnF a sensiblement et unilatéralement restreint le champ documentaire. Ce qu'elle proposait ne correspondait plus aux PDC des partenaires au sein du pôle.	PCDS5
	18. La subvention nous a permis d'accroître nos collections. Sans le PA, certaines acquisitions n'auraient pas été possibles	PUDS14, PUDS5, PUDS3, PUDS11, PUDS8 PCDS1b, PCDS7b, PUDS9	19. Nous sommes contre un partage documentaire qui altère l'accès immédiat aux documents. Nous ne pouvons pas proposer à nos chercheurs d'attendre un document en PEB ou les envoyer dans une autre bibliothèque dans la même ville alors que nous sommes pôle d'excellence.	PUDL8, PUDL1
	19. Les thèmes du partage sont définis en fonction de nos points forts et des axes de recherche développés chez nous. La BnF s'aligne sur nous et non pas le contraire, nous ne sommes pas PA pour compléter les collections de la BnF	PUDS6, PUDS13, PUDS8, PUDS4, PUDS2, PUDS8	20. Si l'objectif de cette coopération est la constitution d'une collection nationale partagée, je dirais qu'un pôle associé unitaire (composé d'un seul établissement) ne permet pas d'atteindre cet objectif.	PUDS11, PCDS3, PUDL9
	20. Les thèmes ont été choisis selon une logique prospective. On a choisi des thèmes dans lesquels nous étions en retard et où l'on pense que l'offre éditoriale va être importante	PUDS11	21. Un pôle à plusieurs partenaires dans la perspective de constituer une collection nationale partagée est une utopie.	PUDL9, PUDL7

	POINTS FORTS	Pôles	POINTS FAIBLES	Pôles
OFFRE DE SERVICES (SUITE)	21. Nous sommes PA pour le domaine CADIST avec des rééquilibrages annuels des thèmes	PUDS12, PCDS1a, PCDS1b, PCDS7a, PCDS7b, PCDS6	22. Nos vrais compléments ne sont pas à la BnF. Ce sont de grosses entreprises industrielles privées et publiques qui ne sont pas ouvertes au public pour des raisons stratégiques liées à la concurrence. Et puis la BnF refuse d'impliquer ce genre d'établissements dans le réseau.	PUDL3, PCDS5, PCDS7b
	22. On a bénéficié de tarifs préférentiels d'accès pour nos chercheurs 228.	PUDL3	23. Le volume des acquisitions réalisées dans le cadre du PA est très faible.	PUDS5
	23. Les thèmes ont été revus et élargis sur notre demande	PUDS3, PUDS8, PUDS4	24. Le domaine de partage est défini à la base des manques de la BnF. Le PA est destiné à compléter les collections de la BnF.	PUDS14, PUDS15, PUDS9
	24. Possibilité d'acheter d'autres supports que le papier, exemple : cédéroms	PUDS1, PUDS7	25. Il y a un thème qui nous a été imposé par la BnF.	PUDS10
	25. Partage thématique étanche avec la BnF, on ne risque pas d'avoir un taux de recouvrement trop élevé.	PUDS14, PUDS10, PCDS3	26. Les contours de notre champ documentaire sont flous.	PUDS8, PCDS2
	26. Avoir un thème de partage documentaire assez large est bénéfique pour nous, car nous ne maîtrisons pas les contours des deux bases de données où nous puisons notre documentation de littérature grise. Donc, on n'est pas sûr de l'évolution de la discipline	PUDL2	27. Nous avons commis l'erreur de proposer des domaines de partage pour lesquels l'offre éditoriale est inexistante. Car la littérature grise est par définition non éditée.	PUDS1

228 - La BnF accorde aux uns ce qu'elle refuse aux autres. PUDL8 n'a pu bénéficier de cet avantage.

	POINTS FORTS	Pôles	POINTS FAIBLES	Pôles
OFFRE DE SERVICES (SUITE)	27. La subvention est totalement consommée par la BM car les autres membres n'ont rien fait. ²²⁹	PCDS4	28. Nous avons refusé de prendre des abonnements parce que nous ne sommes pas sûrs de la pérennité du réseau.	PUDS3, PUDS8
	28. Le taux du PEB pourrait être un bon critère pour déterminer plus rationnellement le montant de la subvention	PCDS3	29. Nos chercheurs n'ont pas de privilèges particuliers (accès facilité aux collections de la BnF). La BnF ne veut pas créer des cas particuliers.	PUDS15, PUDL8
	29. Le partage documentaire ne signifie pas que la maîtrise des doublons doit s'ériger en règle absolue et inviolable. L'intérêt des usagers impose parfois de doubler. La BnF en est bien consciente	PUDS5, PUDS8, PCDS1b, PCDS6	30. Nous ne pouvons pas mettre les revues électroniques au service du pôle associé pour des raisons de droit.	PUDL2
	30. Certains types de nos documents du PA sont exclus de l'obligation de communication.	PUDS10, PCDS3	31. La convention nous interdit de prendre des périodiques. La raison invoquée par la BnF est que les périodiques relèvent des budgets de fonctionnement, alors que les crédits PA étaient à ce moment là dans le budget d'investissement.	PUDS4
	31. Nous recevons des expressions de satisfaction de nos usagers qui sont dues à une offre documentaire réalisée grâce au PA même si eux ne le savent pas	PUDS5, PUDS7, PUDS4, PUDS2	32. On ne peut pas refuser le prêt. On a une obligation de communiquer nos documents sans aucune priorité à notre lectorat local.	PCDS6

229 - Nous mettons ce point dans les avantages, car notre interlocuteur, bien qu'il soit le correspondant du pôle, est en même temps le directeur de la BM. Vu de cet angle, ce point devient un avantage pour lui, surtout que son discours prend le part de la BM en justifiant ce fait par la passivité des autres partenaires au sein du PC.

	POINTS FORTS	Pôles	POINTS FAIBLES	Pôles
OFFRE DE SERVICES (SUITE)	32. Les documents relevant du pôle sont plus demandés que le reste des documents	PUDS2,	33. L'ancienne BN était focalisée sur les sciences humaines et sociales. Nous ne nous attendons pas à un accroissement considérable des demandes PEB en provenance de la BnF, parce qu'il n'y a pas un public à récupérer auprès de la BnF. Ce phénomène pourrait arriver aux PA pour les « sciences dures » où la BnF est en retard.	PUDS14, PUDS15, PUDS13, PUDS8, PCDS1b
	33. Les chercheurs de notre université sont très intéressés par cette politique d'acquisitions concertées et savent qu'ils peuvent compter sur le BnF comme dernier recours	PCDS7b	34. C'est vrai que cela n'a pas doublé notre fréquentation parce que notre public nous connaît déjà. La BnF n'en avait pas avant. 35. Pas d'incidence ni sur le PEB ni sur la fréquentation pour le moment.	PUDL2 PUDS14, PUDS10, PUDS8, PUDS4, PUDL1, PCDS2, PCDS6, PCDS1b, PCDS7a, PUDS1

	POINTS FORTS	Pôles	POINTS FAIBLES	Pôles
ENVIRONNEMENT INTERNE	34. La coopération avec la BnF s'est traduite par une répartition entre nos deux établissements du travail bibliographique (qui est l'une des fonctions fondamentales de notre partenaire	PCBS1	36. L'obligation de signalement sur les catalogues collectifs nous oblige à basculer du thesaurus maison dans la liste d'autorités RAMEAU. Mais nous ne pouvons pas financer cette opération par les crédits de la BnF. Car, contrairement aux procédures de la commission européenne, les lois françaises nous interdisent d'utiliser la subvention pour payer des vacataires. Ces lois n'intègrent pas tous les moyens nécessaires pour faire fonctionner un projet. Cela veut dire que, pour le gouvernement français, le personnel ne foute rien et peut toujours faire plus. Nous étions obligés de payer des vacataires pour l'exécution de travaux relevant du PA sur nos crédits propres.	PUDS9
	35. Le basculement de la subvention du budget d'investissement sur le budget de fonctionnement va permettre de lever l'interdiction de payer les services et les vacataires sur les crédits de la BnF	PUDS12, PCDS2	37. Longues tractations et réunions préparatoires avant la mise en place du partage documentaire avec la BnF	PUDL8, PUDL9, PUDL2
	36. L'argent alloué par la BnF rejoint juridiquement les budgets de la Ville et à partir de là je le ventile comme je veux en fonction de mes besoins : tant pour le personnel, tant pour les fournitures, tant pour les équipements, tant pour des services extérieurs, etc.	PCBS1	38. Le montage d'un pôle composite n'est pas chose facile. Il faut négocier entre partenaires, monter une structure avec un statut formel et légal puis signer. Un PC à plusieurs membres implique une certaine lourdeur de fonctionnement	PCDS6, PUDS1, PUDS9, PUDL4

	POINTS FORTS	Pôles	POINTS FAIBLES	Pôles
ENVIRONNEMENT INTERNE (SUITE)	37. Le PA nous a permis d'améliorer nos compétences professionnelles (participation à des programmes de formation, à des colloques et à des rencontres professionnelles, expériences sur la numérisation, stations de lecture assistée par ordinateur, normes ISO, meilleure maîtrise de nos plans de développement des collections, rationalisation des dépenses et équilibrage des collections, etc.	PUDS15, PUDS9, PUDS14, PUDS7, PUDL4	39. Je ne pense pas que le catalogue collectif soit la meilleure solution pour le signalement, car on peut se contenter d'un aiguillage vers les URL des catalogues des PA. La BnF doit nous donner des directives sur les outils de signalement et de récupération à utiliser.	PUDS8, PCDS2
	38. Sans le PA nous n'aurions pas pu informatiser nos catalogues	PCDS2	40. La surcharge de travail induite par le PA est importante, surtout pour le correspondant du pôle.	PUDS2, PUDS7, PUDS10, PUDS11, PUDS12, PCDS2, PCDS3, PCDS4
	39. Un travail de conversion rétrospective a été réalisé.	PUBS2, PUBS1	41. L'indicateur du ministère dans la création de nouveaux postes est le nombre d'étudiants et de chercheurs. Le PA ne pourrait être utile dans ce sens, car une subvention de 350 mille francs au meilleur des cas ne peut justifier une incidence salariale plus importante qu'elle	PCDS7a
	40. Nous avons fait accéder nos collections au statut patrimonial, par l'obligation de conservation	PUDL4	42. La subvention BnF est le double de notre budget d'acquisition. Le principe de parité budgétaire nous oblige à consacrer la totalité de notre budget au PA. Seule La moitié de la subvention va aux acquisitions. L'autre moitié est consacrée à la cartothèque.	PUDS10

	POINTS FORTS	Pôles	POINTS FAIBLES	Pôles
ENVIRONNEMENT INTERNE (SUITE)	41. Grâce au PA, nous avons harmonisé nos indices de classification pour mieux délimiter les contours de notre champ documentaire	PUDS8	43. La BnF n'est pas habilitée à débloquent des budgets annuels à la différence de la subvention CADIST versée en une seule fois. Les retards dans le déblocage des tranches nous posent des problèmes de fonctionnement, d'approvisionnement et de gestion.	PUDS1, PUDS3, PUDS5, PUDS8, PUDS14, PCDS6, PCDS3, PCDS7b, PCDS4, PCBS1
	42. Aucune surcharge importante de travail n'a été observée	PUDL8, PUDL9, PUDL3	44. Une bibliothèque de recours est une tête de réseau qui doit acheter même des ouvrages qui ne sont pas demandés. C'est une contrainte pour le budget et pour la politique documentaire.	PUDS6
	43. La BnF nous a fait un travail d'expertise technique dans le domaine de la conservation	PUDL3	45. En tant que PA, nous avons des partenaires en tant qu'usagers et non pas que compléments.	PUDL9
	44. La subvention représente un apport financier considérable dans notre budget	PUDS12, PUDS11, PCDS1a		
	45. Il n'y a pas de postes affectés PA. Les surcharges sont résorbées par un gain de productivité et intégrées dans le fonctionnement global de la bibliothèque.	PUDS14, PUDS5, PUDS7, PUDS3, PUDS4, PCDS1b, PCDS7a, PUDS1		

	POINTS FORTS	Pôles	POINTS FAIBLES	Pôles
	46. C'est bien que la BnF ne nous demande pas de procéder à ces évaluations un peu lourdes à réaliser. Je ne pense pas qu'il soit nécessaire pour ce type de coopération de faire des évaluations. Ce serait une contrainte pour le pôle	PUDL3		

Tableau 3 : Effets de l'infoculture

	POINTS FORTS	Pôles	POINTS FAIBLES	Pôles
RAPPORTS AVEC L'ENVIRONNEMENT EXTERNE	1. Nous remplissons le rôle de CADIST de fait, même si nous ne le sommes pas officiellement.	PUDS2, PUDS4	1. Certains collègues se méfiaient de cette politique initiée par la BnF. Ils y voyaient une intrusion de Paris dans la vie de la province.	PCDS2, PCDS1b
	2. Les mécontentements des bibliothèques de province face au projet de la TGB sont l'un des facteurs qui ont poussé la BnF à pratiquer une politique de réseau.	PCDS2, PCDS7b	2. Certains partenaires locaux (BM) ont refusé de se joindre au pôle	PUDS6, PCDS7a
	3. Nous avons une liste d'interlocuteurs possibles de l'extérieur du pôle.	PCDS6	3. En tant que BM, nous nous rangeons du côté de notre tutelle (la Ville) dans les problèmes qui l'opposent à la BnF.	PUBS1
	4. Les relations personnelles créent des rapports de confiance qui consolident nos relations institutionnelles	PUDS14, PCDS3, PUDS9, PUDS15	4. On regrette que le politique joue dans l'acceptation des candidatures par la BnF	PUDS6
	5. Les problèmes administratifs et financiers n'entament en rien notre attachement au réseau.	PUBS1	5. On subit les contrecoups des manquements de certains pôles à leurs obligations envers la BnF, qui rigidifie chaque année encore plus les clauses de la convention financière.	PUDS2
	6. Ils ont promis de nous signaler ce qui les intéresse parmi nos propositions, mais ils ont beaucoup traîné. Lorsque nous avons monté le ton en menaçant de rendre l'argent, ils ont répondu tout de suite.	PUDS1	6. Vu la lenteur des négociations entre les partenaires au sein du pôle qui étaient soucieux des intérêts thématiques de leurs SCD, j'ai fait beaucoup d'acquisitions sans trop attendre l'issue de ces négociations.	PUDS5
	7. Les rapports entre PA peuvent être utiles pour faire de la pression et résoudre les difficultés bureaucratiques.	PUDS2, PUDS9	7. Au départ, il y avait une conception égoïste et égocentrique du PC. On n'a pas travaillé ensemble, on a acheté tout et n'importe quoi.	PCDS2

	POINTS FORTS	Pôles	POINTS FAIBLES	Pôles
	<p>8. La Tutelle est très sensible à ce que nous faisons et y accorde beaucoup d'attention et d'appui.</p> <p>9. Lorsque les gens de la BnF ont vu que nous sommes capables d'ajouter quelque chose de qualitatif à ce qu'ils font, ils ont dépassé la logique tantôt de sous-traitance tantôt d'assistance.</p> <p>10. C'est la BnF qui nous a sollicité pour être pôle associé.</p>	<p>PCDS4, PUDS1</p> <p>PCBS1</p> <p>PUBS2</p>	<p>8. Les membres du pôle se disputaient les parts du budget. Ceci a bloqué le fonctionnement et le budget n'a pu être voté.</p> <p>9. Nous avons peu de liens avec nos partenaires au sein du pôle. Nous les avons invités, mais ils ne sont pas venus.</p>	<p>PCDS2</p> <p>PCDS7a, PCDS7b</p>
OFFRE DE SERVICES	<p>11. Nous pratiquons le PEB, même si nous ne sommes pas dans le réseau PEB.</p> <p>12. Après un an de négociations, quatre SCD ont réussi à conclure un accord sur le partage documentaire au sein du PC</p> <p>13. On a organisé plusieurs réunions entre nous pour préciser la répartition thématique.</p> <p>14. La disponibilité, l'écoute et la compréhension des professionnels de la BnF nous ont aidé à surmonter les difficultés de départ et à asseoir le PA sur des bases solides.</p> <p>15. Les rencontres avec les acquéreurs nous ont permis d'élargir le champ documentaire</p>	<p>PUDL2</p> <p>PCDS5</p> <p>PCDS6</p> <p>PUDS6, PUDS11, PUDS8, PUDL3, PCDS2 PUDS9</p> <p>PUDS7</p>	<p>10. Nous avons demandé d'assister à leurs réunions d'acquisition, ça n'a pas eu lieu.</p> <p>11. En dehors de la réunion annuelle, on n'a aucun rapport avec la BnF.</p> <p>12. Il y a des pôles qui râlent contre l'interventionnisme de la BnF dans leurs politiques de développement des collections.</p>	<p>PUDS3</p> <p>PUDS9</p> <p>PUDL9</p>

	POINTS FORTS	Pôles	POINTS FAIBLES	Pôles
ENVIRONNEMENT INTERNE	16. Les documents acquis par le PA deviennent sa propriété. En se faisant volontiers l'otage de ses partenaires, la BnF donne un signe fort de bonne volonté, crée un climat de confiance, et contribue à la pérennité du réseau.	PCDS2, PCDS1b, PCDS7b		
	17. Notre personnel a bénéficié de visites professionnelles à la BnF.	PUDL9		
	18. Les visites des responsables administratifs et des acquéreurs sont une occasion pour eux de voir nos collections et comment on travaille.	PCDS7a, PCDS7b		
	19. Les acquéreurs de la BnF connaissent bien nos fonds. Ceci facilite le fonctionnement du pôle	PUDS9, PUDS12		
	20. Nos relations personnelles avec les acquéreurs de la BnF ont beaucoup aidé dans le fonctionnement du pôle associé.	PUDS9, PUDS12		

Tableaux 4, 5, 6 : La dynamique interne du réseau : Les interactions entre les trois composantes de la machine relationnelle

Effets de l'infrastructure sur :

l'infrastructure	Nous n'avons pas de base informatique commune. Cela bloque le fonctionnement et la fluidité des échanges.	PUDS14
	Entre la BnF et nous, aucun ne peut se passer de l'autre. Car la collection dans le monde d'aujourd'hui ne peut être que partagée.	PCDS2
	Nous avons présenté une candidature plurielle, mais un seul établissement a été accepté. Les autres n'ont pas les équipements nécessaires pour remplir l'obligation du signalement bibliographique sur les catalogues en ligne.	PUDS14
	Sans base informatique solide, on ne peut travailler ensemble lorsqu'on est très loin l'un de l'autre. C'est pourquoi la BnF n'a pas autorisé les membres exclus de notre pôle pour non concordance thématique à intégrer un autre pôle de thématique concordante.	PCDS2
	La parité budgétaire n'est pas une condition contraignante parce qu'elle n'est pas très rigide. La BnF prend aussi en compte les apports en services ou en fonds documentaires à titre compensatoire d'un manque en apport financier.	PCDS3, PCDS2, PUDS9
l'infoculture	Les professionnels des bibliothèques ont un complexe de technicité, car ils pensent qu'une reconnaissance plus affirmée de leur métier passe par le développement d'un discours autour des systèmes informatiques des bibliothèques et de leurs performances.	PCBS1
	Les acquéreurs n'ont pas les moyens pour bien préparer l'ouverture des salles chercheurs. Ils sont débordés et ne peuvent s'impliquer davantage dans la coopération.	PUDS1
	Pour notre domaine d'excellence, la BnF est très en retard par rapport à nous au niveau des collections et elle ne pourra jamais rattraper ce retard. Le mieux c'est de nous ouvrir la possibilité d'acquérir des ouvrages, du moins sur certaines zones géographiques. Comme ça on ne sera plus obligé de demander la révision à la baisse de la subvention.	PUDS1

Effets de l'infrastructure sur :

l'infrastructure	Si on veut élargir la coopération au partage des collections numérisées, il va falloir renforcer les moyens informatiques et faire un grand travail en matière d'harmonisation des normes.	PUDS5
	On ne pouvait pas être CADIST et continuer à indexer dans un thesaurus maison en écartant RAMEAU.	PUDS9
	Une bibliothèque au budget modeste et qui est associée pour une partie de ses fonds ne peut prétendre à une subvention importante sans risquer de compromettre l'équilibre de ses collections par l'effet du principe de la parité budgétaire.	PCDS5
	La décentralisation de certains secteurs d'activité leur a porté tort. La disparition de l'inspection générale des bibliothèques qui donnait des directives a fait perdre aux bibliothèques certaines pratiques communes. Aujourd'hui, chaque BU, BM, BDP, a son propre système informatique.	PCDS2
l'infoculture	Il n'y a pas besoin d'avoir des relations entre les PA car les spécialités n'ont pas de rapports.	PUDS14, PUDS4, PUDS2, PCDS1b, PCDS7b, PUDS9
	Les PA vont et doivent développer des relations entre eux pour coopérer en matières de numérisation et de dépôt légal.	PUDS5
	Quand on vous offre de l'argent, il ne faut jamais le refuser. Ensuite, il faut trouver les moyens de l'utiliser. L'offre de l'argent en elle-même est un bon signe de la volonté de coopérer.	PUDS1
	Au delà de la subvention, du PEB, il y a la création de contacts et de relations personnelles durables entre nos deux établissements.	PUDS9
	Il y a une sorte de tension entre le secteur des pôles associés et les acquéreurs de la BnF due à l'amertume que ces derniers éprouvent en voyant l'argent de la BnF partir à des établissements extérieurs alors qu'ils n'en ont pas assez pour acheter pour leurs différents départements.	PUDS1
	Le fait que nous soyons pôle associé nous donne un souci constant dans nos têtes. Mais, concrètement ça n'a rien déjà donné en termes de surcharge de travail.	PUDL2
	Les partenaires se sont retirés parce qu'ils ont estimé que la coopération telle que voulue par la BnF impliquait plus d'inconvénients et de contraintes que d'avantages.	PCDS5

Effets de l'infoculture sur :

L'infra-structure		
L'infrastructure	On regrette que le politique joue dans l'acceptation des candidatures par la BnF	PUDS6
	La signature d'une convention n'est en fait que l'officialisation d'une coopération informelle qui existait déjà.	PUDL4
	L'architecture centralisée du réseau est adaptée à ses objectifs	PUDS14
	Nous coopérons pour la production d'une bibliographie sur la culture et la civilisation de notre région. Une proposition de partage documentaire sur ce même thème a été rejetée par la BnF, car d'un point de vue politique on ne voulait pas créer de pôles d'excellence documentaire sur les cultures et civilisations des minorités dans les capitales mêmes des régions où se concentrent ces minorités. Par contre, créer une bibliographie régionale sur le même thème est pour la BnF moins gênant politiquement, profitable pour la recherche et réconfortant pour ceux qui revendiquent ces cultures et civilisations.	PUBS1
	La BnF n'est pas très rigide quant à la conformité des achats aux thèmes du partage. Elle nous tolère de prendre quelques titres de grande utilité pour nos usagers même s'ils débordent le thème. Mais il faut se garder d'en abuser.	PUDS7, PUDS12
	Cette coopération était devenue nécessaire. Car c'était l'orientation générale des bibliothèques françaises. Sans les PA à la BnF, on allait quand même engager ces opérations, mais sûrement avec quelques années de retard.	PUBS2
	L'augmentation de la subvention n'est pas toujours bénéfique, car elle peut se retourner contre le PA qui n'a pas assez de moyens pour honorer l'obligation de parité sans compromettre l'équilibre de ses collections. Avant de demander l'augmentation de la subvention, il faut montrer qu'on a bien dépensé le montant qui nous est alloué, tout en remplissant les obligations qui s'en suivent.	PUDS2, PCDS2
	Nous envisageons de demander une baisse de la subvention BnF parce qu'avec les difficultés que je vous ai citées (domaine de partage limité, procédure compliquée, temps d'attente important, etc.), on a du mal à l'épuiser totalement.	PUDS1
	La subvention est répartie entre les membres du pôle associé sur proposition du correspondant. Cette proposition est acceptée par tous.	PCDS6
	Un membre dans un pôle composite peut bénéficier de plus d'argent qu'il n'apporte. Au sein du pôle composite, il y a des ajustements compensatoires. L'essentiel c'est que l'apport global de l'ensemble des membres du pôle soit égal à la subvention de la BnF, le reste est une question interne.	PCDS2, PCDS6, PCDS3
	Comme on a hérité d'un système très centralisé, même lorsqu'on a décidé de décentraliser, on n'a fait que déconcentrer en fait. Le pouvoir de décision reste central, on n'a fait que rapprocher les services géographiquement.	PCBS1
	Un PC à plusieurs vocations et objectifs différents lèse certains partenaires et ne peut pas durer.	PUDS5, PUDS7
	La BnF nous a interdit d'intégrer l'INIST au pôle parce qu'elle voulait monter une coopération à part avec lui.	PCDS5

Annexe 3 : Moyens infrastructurels propres aux membres du réseau des pôles associés à la BnF

Pôle associé	Site WEB	Accès à distance	Réservoirs bibliographiques et normes de catalogage et d'indexation
1. Bibliothèque Cujas	http://www-cujas.univ-paris1.fr/	Oui	Catalogage : OCLC Indexation : RAMEAU
2. Bibliothèque Sainte-Geneviève	http://panoramix.univ-paris1.fr/bsg/	Oui	Catalogage : BN-OPALE Indexation :
3. BIU Langues Orientales		Non	Catalogage : OCLC Indexation :
4. BIU Médecine	http://www.bium.univ-paris5.fr/	Oui	Catalogage : SIBIL Indexation : MECH
5. BIU Pharmacie	http://www.biup.univ-paris5.fr/	Oui	Catalogage : SIBIL Indexation :
6. BIU Technologie de Compiègne	http://www.utc.fr	Oui (accès Telnet)	Catalogage : OCLC Indexation :
7. BM Lyon	http://www.bm-lyon.fr/	Oui	Catalogage : ELECTRE Indexation : RAMEAU
8. BM Rennes	http://www.bm-rennes.fr	Oui	Catalogage : Electre (jusqu'à 1997) très peu sur le Cd-rom BN-OPALE et création originale Indexation : RAMEAU
9. BnF (secteur des pôles associés)	http://BnF.fr	Oui	Catalogage : BN-OPALE Indexation : RAMEAU
10. BNU Strasbourg	http://www-bnus.u-strasbg.fr/	Oui	Catalogage : OCLC Indexation :
11. Centre de la Documentation pour l'Urbanisme	http://www.urbanisme.equipement.gouv.fr/	Oui	Catalogage : original Indexation : Maison
12. Commissariat de l'Energie Atomique	http://www-dist.cea.fr	Oui	Catalogage : Indexation :
13. Ecole Nationale Supérieure des Sciences de L'information et des Bibliothèques	http://www.enssib.fr	Oui	Catalogage : OCLC Indexation :

Pôle associé	Site WEB	Accès à distance	Réservoirs bibliographiques et normes de catalogage et d'indexation
14. Ecoles des Mines	http://www.ensmp.fr	Oui	Catalogage : original sous DORIS/LORIS Indexation : PASCAL
15. Fondation nationale des sciences politiques	http://www.sciences-po.fr	Oui	Catalogage : original sous DOBIS/LIBIS, OCLC (livres étrangers \cong 60 %) Indexation : Rameau & Dewey
16. Institut des Hautes Etudes de l'Amérique latine		Opac interne	Catalogage : original sous MICRO-ISIS. Indexation :
17. Institut Français du Pétrole	http://www.ifp.fr/	Oui	Catalogage : Indexation :
18. Institut national de la recherche agronomique	http://www.versailles.inra.fr/	Oui (accès restreint avec mot de passe)	Catalogage : original selon les règles du manuel AGRIS Indexation : AGROVOC, complété par d'autres thésaurus en cas de besoin) et indice DEWEY
19. Institut national de recherche en informatique et automatique	http://www-rocq.inria.fr/doc/	Oui	Catalogage : original Indexation : (libre) originale
20. Institut National de Recherche Pédagogique	http://www.inrp.fr/Services/Bibliotheque/Biblio/Biblio.htm	Oui	Catalogage : BN-OPALE (LORIS) Indexation :
21. Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité	http://www.inrets.fr/	Oui	Catalogage : original Indexation : Thésaurus maison
22. Institut National des Etudes Démographiques	http://www.ined.fr/	Oui	Catalogage : original sous APSIS Indexation : thésaurus multilingue français, anglais, espagnol (ONU)
23. Institut Pasteur	http://www.pasteur.fr/	Oui	Catalogage : original Indexation : MECH
24. Médiathèque de la Villette	http://www.cite-sciences.fr/	Oui (accès Telnet)	Catalogage : Indexation :
25. Musée de l'Homme	www.mnhn.fr/muscat	Oui	Catalogage : OCLC Indexation : RAMEAU
26. Muséum National d'Histoire Naturelle	www.mnhn.fr/muscat	Oui	Catalogage : OCLC Indexation : RAMEAU

Pôle associé	Site WEB	Accès à distance	Réservoirs bibliographiques et normes de catalogage et d'indexation
27. PA Aix-Marseille	SCD Aix-Marseille 1 : http://www.up.univ-mrs.fr/fac_lettres/serv_commun/bul.html SCD Aix-Marseille 2 : http://www.univ-aix.fr SCD Aix-Marseille 3 : http://www.u-3mrs.fr/UIII	Oui (Accès par Telnet)	Catalogage : OCLC, original sous TEXTO, etc. Indexation :
28. PA Brest	BM : http://www.mairie-brest.fr/biblio/ SCD'Université de Bretagne Occidentale : http://www.univ-brest.fr/S_Commune/Biblio/ IFREMER : http://www.ifremer.fr	BM : Oui UBO : Oui, accès Telnet IFREMER : Oui, Mais avec des restrictions pour certains documents.	<u>SCD UBO</u> : Catalogage OCLC Indexation RAMEAU <u>IFREMER</u> : Catalogage original selon normes AFNOR sous MINISIS Indexation Thésaurus maison
29. PA Dijon			Catalogage : original Indexation : RAMEAU
30. PA Limoges	BM : http://www.bm-limoges.fr/ SCD Univ. Limoges : http://www.unilim.fr/scd/	BM : Oui SCD : Oui	Catalogage : Indexation :
31. PA Nancy			Catalogage : OCLC Indexation :
32. PA Poitiers	http://www3.univ-poitiers.fr	SCD : OUI	Catalogage : Indexation :
33. SCD Bordeaux 3	http://www.montaigne.u-bordeaux.fr/Ress.html	Oui	Catalogage : SIBIL Indexation : RAMEAU
34. SCD Grenoble 1	http://www.ujf-grenoble.fr	Oui (accès Telnet)	Catalogage : OCLC Indexation : RAMEAU
35. SCD Lyon 1	http://www.univ-lyon1.fr	Oui	Catalogage : OCLC Indexation : RAMEAU
36. SCD Paris IX-Dauphine	http://www.bu.dauphine.fr/	Oui	Catalogage : OCLC Indexation : RAMEAU Classification : DEWEY
37. SCD Toulouse 2	http://www.univ-tlse2.fr	Oui	Catalogage : SIBIL Indexation : RAMEAU

Annexe 4 : Recommandations des groupes de travail sur le réseau du SU

	Association AUROC	Association BN-Opale	Association RSF	CCNPS
Recommandations générales	<p>Ménager une aussi grande indépendance que possible entre le catalogue collectif et les catalogues locaux. Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pouvoir cataloguer certains fonds en local et pas en central - pouvoir faire une indexation plus riche en local qu'en central - pouvoir translittérer dans le système local en harmonie avec l'école locale. <p>Un système neutre : que les choix pour le système de production soient indépendants de l'organisation du catalogage dans l'établissement.</p> <p>Que la participation au catalogue collectif n'oblige pas à prêter tous les ouvrages signalés.</p> <p>Garder une échelle internationale (alimentation signalement des fonds du SU dans Worldcat)</p> <p>Qualité de la reprise fondamentale.</p>	<p>Préparer le terrain : s'assurer que l'organisation interne des bibliothèques est adéquate pour le SU et les prérequis assurés.</p> <p>Identification du correspondant local bien avant le déploiement.</p>	<p>Participation de tous les établissements aux décisions politiques et techniques.</p> <p>Symbiose entre les décideurs et les techniciens.</p> <p>Développer l'esprit du catalogage partagé : coopération et solidarité. Ne pas établir de système commercial clé en main.</p> <p>Responsabiliser les acteurs à tous les niveaux.</p> <p>Equilibre entre centralisation et autonomie.</p>	<p>Formuler de façon claire les objectifs de l'outil :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Exhaustivité du signalement des collections ?. 2. L'accès au document primaire pour les lecteurs (⇒ les collections non empruntables ne doivent pas être signalées ?). 3. Place de la rétroconversion : donner des missions de rétroconversion aux CADIST. <p>Etablissement d'une convention établissement / ABES / SDBD.</p> <p>Maintien d'une subvention avec des règles explicites.</p> <p>Travailler à l'établissement de critères objectifs pour l'attribution annuelle (ex : nombre de notices .).</p> <p>Prévoir un circuit de l'information entre les bibliothèques et l'ABES ⇒ promotion du SU.</p>

	Association AUROC	Association BN-Opale	Association RSF	CCNPS
Animation et fonctionnement du réseau	Reconnaissance de la mission du coordinateur local. Réunions des coordinateurs. locaux, des directeurs, AG	Rôle primordial du correspondant local = chef de projet, 1 ETP. Réunions techniques régulières des correspondants locaux. Ex : 1 jour / semestre.	Multiplier les occasions de rencontre et d'échange : - formations - journées réseau - parrainages - messagerie. Communication à la base sans contrôle hiérarchique.	Garder une structure à 3 niveaux, plus souple : ⇒ maillage régional à adapter / à garder en province ⇒ Garder la structure thématique du réseau parisien. Statut des responsables CR. Augmenter la disponibilité ou le nombre de personnels. Définition des missions des responsables de CR : plus de prospection ; plus de localisation, moins de catalogage, allègement des tâches administratives et comptables.
Qualité des services et des produits	Niveau des services au moins équivalent à celui d'OCLC : Souplesse et adaptabilité des services et des produits. Taux de création de notices très faible, recours très facile à des ressources extérieures très riches et des tarifs pas dissuasifs.			Versement des notices de la BnF - la base SU doit être différente de celle de la BnF. Centralisation et automatisation de la collecte des informations et de la production des notices.
Produits demandés				Création d'une cellule marketing par l'ABES pour les produits dérivés. Catalogues monobibliothèques: soit gratuits, soit les CR peuvent les extraire gratuitement de la base. Produits payants de meilleure qualité (illisibles pour les lecteurs).

	Association AUROC	Association BN-Opale	Association RSF	CCNPS
Catalogage	Importance de la qualité des notices. La définition de la richesse et de la complétude doivent faire l'objet d'une réflexion : le plus n'est pas le mieux.	Maintien d'un certain contrôle bibliographique : l'ABES doit se donner les moyens de faire de la gestion scientifique pour maintenir une base cohérente. Qualité des notices et de l'indexation	Valoriser le catalogage et les catalogueurs. Les responsabiliser. Contrôle mutuel du catalogage. Cohérence de la base.	Allègement du contrôle du catalogage des notices par l'ABES et par l'ISSN ⇒ renforcement du rôle des CR Plusieurs statuts des notices selon le catalogueur
Alimentation de la base	Alimentation du système central et local en une seule séquence de travail.			Cataloguer simultanément dans le système local et dans la base SU.
Formation	Attention aux niveaux de langage / vocabulaire pendant les formations. Formations sur site.	Formation initiale sur site par un formateur extérieur, en particulier pour les grands établissements, afin de viser l'efficacité. Formation continue plutôt centralisée, par exemple à l'ABES, afin de favoriser les échanges Ex : 1 jour / semestre pour le correspondant local. Formation par modules à l'ABES. En particulier, prévoir un module de formation de formateur pour les coordinateurs locaux.	Qualité de la formation Formation initiale : organiser des tournées dans les établissements à la demande, pour insuffler l'esprit réseau et rencontrer tout le monde et pas seulement le correspondant. Système de parrainage : relecture des notices par une autre bibliothèque pendant les premiers mois. Donner des formations de formateurs aux formateurs.	Formation sur site. Responsables de CR : stage de normalisation des notices autorité.
Documentation	Attention au vocabulaire. Base de référence : liste des documents à jour Documents toujours datés.	Importance de la documentation. Documentation en français Documentation en ligne et imprimée.	Qualité de la documentation	
Assistance	Importance de l'assistance : un correspondant pour une bibliothèque.	Importance de l'assistance : un numéro de téléphone unique et reroutage vers les services adéquats	Importance de l'assistance (SVP et groupes de travail)	Renforcer l'équipe de l'ABES.

	Association AUROC	Association BN-Opale	Association RSF	CCNPS
Facturation	Politique tarifaire incitative pour les créations, les corrections de notices et délocalisations.	Gratuité de la consultation publique. Aucun coût supplémentaire occasionnés par l'installation du SU.	Consultation publique gratuite. Etablissement concerté des critères de répartition des coûts.	Développer une politique tarifaire. Gratuité de la connexion pour le travail en ligne (catalogage et localisation). Baisse des coûts d'interrogation de la base.

L'ÉVALUATION DES EFFETS DE RESEAU EN BIBLIOTHEQUES : POUR UNE MEILLEURE PRISE EN COMPTE DES COÛTS ET AVANTAGES QUALITATIFS DE LA COOPERATION

Jalel Rouissi

Résumé

Cette thèse propose une méthode d'évaluation des effets qualitatifs des réseaux inter-bibliothèques. Ces dernières ont l'habitude de ne voir dans le réseau que des avantages et négligent les contraintes qui accompagnent leur entrée dans le réseau. Parfois, les effets négatifs peuvent être plus importants que les avantages et mettent en cause le bien fondé de la coopération. Une évaluation *ex-ante* des coûts et avantages du réseau se révèle nécessaire.

Les spécificités des bibliothèques font que leurs réseaux se caractérisent par la présence d'effets qualitatifs difficiles, voire-même impossibles, à mesurer.

Deux outils théoriques et une enquête de terrain ont constitué le cadre conceptuel et méthodologique du travail. Le premier outil est le modèle du réseau en tant que machine relationnelle à trois composantes infrastructurelle, organisationnelle et culturelle. Le deuxième outil consiste en l'identification de trois facettes de la bibliothèque au niveau desquelles se manifestent les effets qualitatifs, à savoir les rapports avec l'environnement externe, l'offre de services et l'environnement interne. L'enquête a été menée auprès du réseau des pôles associés à la BnF.

La méthode d'évaluation proposée est basée sur la construction d'une série d'indicateurs d'effets à partir d'une liste de questions dégagées par l'enquête. Les données fournies par les indicateurs seront confrontées à des critères d'appréciation pour être évaluées.

Pour pouvoir comparer l'ensemble des effets constatés et dont les ordres de grandeur ne sont pas homogènes, on propose de les pondérer sur une échelle de quatre degrés : très avantageux (+ +), avantageux (+), désavantageux (-), très désavantageux (- -). L'évaluateur établira la pondération en fonction du résultat de la confrontation entre l'indicateur et ses critères de jugement. Un système de bonification est proposé pour tenir compte de la différence du poids des composantes dans la formation des effets. L'ensemble des étapes débouche sur la construction d'une matrice d'évaluation *ex-ante* qui répartit les effets qualitatifs sur un repère dont les abscisses sont les composantes réseau et les ordonnées sont les niveaux de repérage.

Mots clefs

Bibliothéconomie / Economie des bibliothèques / Economie des réseaux / Evaluation qualitative / Réseaux de bibliothèques / Coopération inter-bibliothèques