HAL
archives-ouvertes.fr

Le réseau sous l'éclairage de la démarche qualité : Proposition d'une grille d'indicateurs pour l'évaluation des effets qualitatifs de la coopération inter-bibliothèques

Jalel Rouissi

To cite this version:

Jalel Rouissi. Le réseau sous l'éclairage de la démarche qualité : Proposition d'une grille d'indicateurs pour l'évaluation des effets qualitatifs de la coopération inter-bibliothèques. 2001. sic_00000094

HAL Id: sic_00000094

https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000094

Submitted on 2 Jul 2002

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le réseau sous l'éclairage de la démarche qualité : Proposition d'une grille d'indicateurs pour l'évaluation des effets qualitatifs de la coopération inter-bibliothèques

Jalel Rouissi
Groupe de Recherche sur les services d'information, ENSSIB, FRANCE
INSTITUT SUPERIEUR DE DOCUMENTATION, TUNISIE

Résumé

Cet article propose une grille pour évaluer les effets qualitatifs de la coopération entre bibliothèques. Dans un premier temps, nous présentons la plate-forme théorique qui nous a guidés, d'une part, dans la réalisation d'une étude de terrain dans le réseau des pôles associés à la Bibliothèque nationale de France; d' autre part, dans la construction des indicateurs d'évaluation des effets qualitatifs de la coopération. Cette plate-forme se compose d'un modèle du réseau en tant que machine relationnelle à trois composantes (infrastructure, infostructure et infoculture) et de trois niveaux de localisation des effets qualitatifs du réseau sur une bibliothèque, qui sont les rapports de bibliothèque avec son environnement externe, son offre de services et son environnement interne. Ensuite, nous nous sommes appuyés sur les résultats de l'enquête de terrain pour établir une série de questions que l'évaluateur doit se poser afin d'obtenir les indicateurs des effets qualitatifs. Enfin, les indicateurs doivent être comparés à des critères de jugement (des référents) tels que des normes, des objectifs prédéfinis, etc.

Abstract

This paper propose a chart to assess the qualitative effetcts of cooperation among libraries.

First, we have introduced the theoretical plat-form which guided us, on one hand, in accomplishing a field-study in the network of libraries associated with the french national library ; on the other hand, in setting up the assessement indicators of cooperation qualitative effects. This plat-form is made up of a network model as a three-dimensions relating machine (infrastructure, infostructure and infoculture) and of three levels of localising the qualitative network effects on a library, which are the library relationship with its external environment, its services offer and its internal environment.

Second, we have relied on the field-study results to introduce a series of questions that the evaluator has to ask in order to obtain the indicators of qualitative effects.

Finally, these indicators have been compared to referents (norms, standards, pre-defined

Article

En choisissant de coopérer avec ses homologues, une bibliothèque cherche à atteindre le double objectif de maîtriser ses coûts de gestion et de mieux servir ses usagers. De ce point de

vue, le réseau s'inscrit pertinemment dans l'esprit de la démarche qualité telle que définie par GOMEZ (1994) et NEUVILLE (1996). Pierre-Yves Gomez (1994) résume la démarche qualité dans la rencontre de deux conventions dont l'une porte sur la qualification du produit en relation avec la satisfaction de l'usager et l'autre sur la qualité de l'organisation et de la gestion[1]. Jean-Philippe Neuville (1996) parle quant à lui de deux enjeux dont le premier est externe et centré sur la satisfaction de la clientèle ; alors que le deuxième est interne et tourné vers la capacité de l'entreprise " *à réduire ses coûts de développement, de production et maintenance grâce à la qualité de l'organisation.* "[2]

Mais le réseau n'est pas que avantages ; autrement dit, on ne peut en récolter les avantages sans supporter un certain coût. Les qualiticiens parlent de coûts de la qualité appelés aussi coûts cachés. La nature multidimensionnelle du réseau implique une structure complexe des coûts qu'il induit. Si certains de ces coûts ont une nature quantifiable, d'autres ont un aspect qualitatif qui les rend difficile, parfois même impossibles, à mesurer. Nous les appellerons les contraintes et inconvénients par distinction des coûts comptables classiques. C'est à cette deuxième catégorie des coûts qualitatifs de la qualité, que nous nous intéresserons. Pour ce faire, nous nous baserons sur deux outils principaux. : d'un côté un modèle du réseau et de l'autre côté une localisation des effets du réseau sur la bibliothèque (définition des niveaux de manifestation des effets).

1. Cadre conceptuel et méthodologique

1.1. Le réseau est une « machine relationnelle »

Nous nous appuierons sur le modèle établi par Albert Bressand et Catherine Distler (1995) qui abordent le réseau en tant que « machine relationnelle » qui se définit comme :

> « 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) » [3]

L'Infrastructure englobe l'ensemble des équipements matériels ; d'où sa nature physique. Mais de nos jours, elle a de plus en plus tendance à intégrer des éléments immatériels comme les standards, les logiciels et les normes. Les acteurs de l'infrastructure sont les constructeurs

---

[1] - GOMEZ, Pierre-Yves. - Qualité et théorie des conventions, Paris, Economica, 1994, 270 p.
[2] - NEUVILLE, Jean-Pilippe. - " La qualité en question ", in : *Revue française de gestion*, N° 108, 1996, pp. 37-48
[3] - BRESSAND, Albert & DISTLER, Catherine. – La planète relationnelle, Paris, Flammarion,1995

des technologies comme les fabricants de matériels, les 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'Infostructure désigne l'ensemble des règles qui régissent le fonctionnement du réseau. C'est l'expression formelle du réseau traduite par un système d'obligations qui définit la nature des rapports entre les partenaires (contrats, conventions, etc.)

L'Infoculture renvoie à la culture réseau que partagent les partenaires. Le réseau est aussi, d'autres diraient avant tout, 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.

Composante	Fonction	Nature	Acteurs
Infrastructure	Contact	Physique	Opérateurs (ingénieurs, informaticiens)
Infostructure	Contrat	Juridique & organisationnelle	Décideurs
Infoculture	Connivence	Stratégique	Utilisateurs

1.2. Les niveaux de manifestation des effets du réseau sur la bibliothèque

Nous nous sommes inspirés de l'analyse appliquée dans la démarche marketing pour définir trois niveaux de manifestation des effets qualitatifs du réseau sur une bibliothèque. Il s'agit pour la bibliothèque de ses rapports avec son environnement externe, de son offre de services et de son environnement interne.

En croisant ces deux outils (la machine relationnelles avec ses trois composantes d'un côté et les trois niveaux de manifestation des effets de l'autre), nous obtenons 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.

Composante / *Niveau de repérage*	Les effets de l'infrastructure	Les effets de l'infostructure	Les effets de l'infoculture
l'environnement externe			
L'Offre de services			
L'environnement interne			
	Bilan infrastructure	Bilan infostructure	Bilan infoculture

DECISION

1.3. Une enquête de terrain : Le réseau des pôles associés à la BnF

C'est un réseau de partage documentaire créé sur une initiative de la Bibliothèque nationale de France (BnF) qui cherchait à s'associer par convention à des organismes d'excellence documentaire, dont les fonds sont complémentaires des siens. Au moment de l'enquête, ce réseau regroupait 37 bibliothèques membres y compris la BnF. Certains pôles associés reçoivent de la BnF des subventions financières ; d'autres se contentent du label de pôle associé sans incidence financière. Les principales obligations du pôle sont le traitement, le signalement dans les catalogues collectifs et la communication à distance des documents acquis dans le cadre du partage en plus d'un apport financier équivalent à la dotation de la BnF pour les pôles subventionnés.

Le premier enseignement de l'enquête est que chacun des trois niveaux de manifestation comporte plusieurs aspects dont il faut suivre et évaluer distinctement l'évolution.

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'usager (la servuction)
	Nature du contrat avec l'usager
	Ciblage des publics
Environnement interne	Moyens matériels
	Services techniques internes (la base arrière)
	Gestion des ressources humaines
	Climat interne
	Compétences et savoir-faire

Les autres enseignements tirés de l'enquête sont de deux types : des enseignements portant sur les effets propres à ce réseau sur les bibliothèques membres[4]. et des enseignements relatifs à la construction d'indicateurs généraux qui aident à l'identification et l'appréciation des effets de tout réseau de coopération inter-bibliothèques.

[4] Pour ce premier type d'enseignements, nous renvoyons le lecteur à notre thèse intitulée : « L'évaluation des effets de réseau en bibliothèques : pour une meilleure prise en compte des coûts et avantages qualitatifs de la coopération», thèse de doctorat à soutenir à l'université Lyon 2 en septembre 2001

2. Proposition d'une méthode d'évaluation des effets qualitatifs du réseau

Dans ce qui suit, nous proposons une méthode d'évaluation de ces aspects qui s'articule sur deux étapes. La première consiste à construire des indicateurs des effets à partir des réponses apportées à une série pré-établie de questions[5]. Chaque aspect est observé à l'aide d'un ou de plusieurs indicateurs. La deuxième étape consiste à caractériser les indicateurs ; autrement dit à porter un jugement sur la nature des effets qu'ils relatent en les confrontant à des référents qui peuvent être des objectifs pré-établis, des normes, etc.

2.1. Les indicateurs de l'évaluation des effets qualitatifs

Niveau de repérage	Aspect à évaluer	Indicateurs d'effets
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
		3. Distances (nombre de nœuds pour établir un contact) 4. Ancrage (l'unité considérée comme membre du réseau) 5. Diversité (nature institutionnelle des membres) 6. Sens de circulation (réciprocité ou non des échanges) 7. Organes de coordination (existence ou non) 8. Contenu du système d'obligations 9. Forme juridique du système d'obligations
		10. Origine de l'idée de coopération (instigateur) 11. Rapports avec la (les) tutelle(s) 12. Relations interpersonnelles externes
	Insertion dans l'environnement professionnel	1. Distances (nombre de nœuds pour établir un contact) 2. Taille du réseau (nombre de membres) 3. Densité/évolutivité (rapport taille actuelle/taille maximale possible) 4. Diversité (nature institutionnelle des membres) 5. Contenu transactionnel (fréquence et intensité des échanges) 6. Durée du système d'obligations
		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 des partenaires à d'autres réseaux 12. Relations interpersonnelles externes

[5] Même remarque précédente.

		13. Risque de verrouillage technologique
	Relations avec les fournisseurs commerciaux	1. Nature des transactions commerciales avec les différents fournisseurs
L'OFFRE DE SERVICE	**Performances des systèmes informatisés**	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
	Politique documentaire	1. Équilibre des collections 2. Taux de recouvrement (doublons) 3. Objectifs des différents acteurs
	Largeur et Profondeur de l'offre	1. Nouveaux services de base créés 2. Nouveaux services périphériques créés (améliorations apportées aux services de base existants)
	Nature du contact avec l'usager	1. Installations mises à la disposition des usagers grâce au réseau 2. Services susceptibles d'être automatisés 3. Assistance aux usagers 4. Associations d'usagers
	Nature du contrat avec l'usager	1. Diversité (nature institutionnelle des membres) 2. Tarification/gratuité des services 3. Modes de fourniture des documents 4. Horaires d'accès aux services 5. Conditions d'accès
	Ciblage des publics	1. Publics ciblés par les domaines de coopération 2. Connaissance mutuelle des publics respectifs
	Moyens matériels	1. Pré-requis et conditions d'entrée au réseau 2. Dépendance au réseau 3. Sollicitude de nos moyens propres par nos partenaires 4. Risques de verrouillage technologique

L'ENVIRONNEMENT INTERNE	**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 4. Sens de circulation (réciprocité) 5. Relations interpersonnelles externes
	Gestion des ressources humaines	1. Evolution des postes de travail 2. Taux d'occupation par le réseau 3. Motivations
	Climat interne	1. Relations interpersonnelles internes
	Compétences professionnelles et savoir-faire	1. Actions et programmes de formation 2. Capitalisation des connaissances

2.2 Les critères de jugement des indicateurs

Un indicateur isolé de son contexte est une donnée qui ne renseigne sur rien. Cette donnée ne devient indicateur que si elle est interprétée par rapport au contexte qui l'a générée. Car en fonction de quel critère allons-nous pouvoir dire que tel chiffre est bon ou mauvais ? Que vaut un pourcentage enregistré au niveau de tel ou tel aspect si nous n'avons défini aucune norme de référence relative à cet aspect ? C'est pourquoi, il est primordial de définir des critères de jugement des données fournies par les indicateurs.

La définition des critères de jugement correspondant à chaque indicateur passe obligatoirement par un travail de caractérisation de chaque indicateur.

D'une manière générale, les indicateurs relèvent de l'une des catégories suivantes :

- Noms : d'établissements documentaires ou autres, de produits documentaires ou informatiques, de normes, etc.
- Discours en langage libre : descriptions, scénarios, procédures, etc.
- Discours en langage contrôlé ou spécialisé : contrats, fiches récapitulatives, thématiques exprimées sous forme de descripteurs, etc.
- Chiffres et statistiques : délais, volume horaire, durées, dates, montants d'argent, pourcentages , nombre de personnes, de livres, de messages, etc.
- Réponses à des questions fermées par oui ou par non.

Le tableau ci-dessous reprend les indicateurs présentés plus haut pour les caractériser dans un premier temps et en définir les critères de jugement dans un second temps.

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 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 s
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. C'est la conséquence logique des coopérations librement consenties.
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, dans les situations de blocage ou 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.
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 : <u>les services perçus (à ne pas confondre avec les services rendus</u> Gain de temps, de productivité, etc.
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.
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)

2.3. La pondération des effets

L'étape précédente permet de juger la nature de chaque effet à part en confrontant l'indicateur à son référent (ou à ses référents). La plupart des aspects à évaluer nécessite le croisement de plusieurs indicateurs. D'autre part, l'appréciation de l'impact global du réseau sur une bibliothèque passe par la confrontation de ces aspects en vue d'en définir le solde net. 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 de l'effet et les critères de jugement de cet effet (les référents).

2.4. 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, avantage du pionnier, verrouillage, coûts de changement, 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 garanti, 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 cette hiérarchie des composantes réseau dans l’importance des effets qu’elles génèrent 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. Une matrice d’évaluation qualitative

Les étapes précédentes (collecte des données relatives aux indicateurs, jugement 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 repérage. Le remplissage de cette matrice par les signes de pondération + et – respectera les étapes suivantes :

1. 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.
2. Bonifier les soldes des différents aspects à la lumière de leur répartition par composantes responsables.
3. Établir le solde net de chaque aspect à évaluer.
4. Établir le solde de chaque niveau de manifestation des effets.
5. La dernière étape est celle du solde global du réseau qui débouche sur une proposition de décision.

Le remplissage des différentes cases de la matrice présentée en figure 1 est un exercice complexe. En effet les étapes 1, 2 et 3 feront l'objet de grilles intermédiaires dont chacune correspond à l'un des aspects à évaluer et permet d'en établir le solde net à part (voir fig. 2 : Zoom sur le pouvoir et la marge de manœuvre). Ce n'est que dans un deuxième temps que le résultat de chaque grille intermédiaire sera porté sur la grille d'évaluation générale (voir fig. 1 : La Matrice d'évaluation qualitative comme outil d'aide à la décision) pour enchainer avec les étapes 4 et 5.

Conclusion : limites et perspectives de l'outil proposé

L'outil que nous proposons est destiné à l'usage des professionnels des bibliothèques. Il n'a de valeur que s'il est adopté par ceux auxquels il est destiné ; d'où la nécessité de le présenter sous une forme opérationnelle. Il en découle deux impératifs. D'un côté, les indicateurs doivent être formulés dans un langage intelligible par les professionnels. De l'autre côté, sa forme finale doit être lisible et concise. Car les professionnels ne possèdent souvent pas la décision finale et doivent se référer à leurs supérieurs hiérarchiques qui *« obligent les praticiens à présenter des données directement exploitables (chiffres, graphiques, etc.)»*[6]

Par ailleurs, la méthode de 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 largement intuitif. Car on aura du mal à définir avec précision où s'arrête l'avantageux pour que commence le très avantageux ?

Beaucoup de disciplines scientifiques ont tenté d'apporter des réponses à cette question, à l'instar de la théorie de la logique floue développée par les mathématiciens, ou la prise en

[6] 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

compte des variables contextuelles préconisée par la pragmatique. 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.

Figure 1 : La Matrice d'évaluation qualitative comme outil d'aide à la décision

Niveau de repérage	Aspects évalués	Infrastructure ∅ effets + Bonus	Infostructure	Infoculture ∅ effets + Bonus	Bilan Par aspect	Bilan par niveau de repérage	Bilan global réseau
RAPPORTS A L'ENVIRON. EXTERNE	Pouvoir et marge de manœuvre						**Bilan** ⇓ **DÉCISION ?** J'Y VAIS ? J'Y VAIS PAS ?
	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'usager						
	Nature du contrat avec l'usager						
	Ciblage des publics						
ENVIRON. INTERNE	Moyens matériels						
	Services techniques internes (la base arrière)						
	Gestion des ressources humaines						
	Climat interne						
	Compétences et savoir-faire						

Fig. 2 : Zoom sur le pouvoir et la marge de manœuvre

	Indicateurs d'effets	Pondération	Bilan par composante + **Bonus**	Bilan de l'aspect
Effets Infrastructurels	1. Pré-requis	-	3 signes (-) + Bonus de 1 signe (-) = 4 signes (-)	8 signes (-)
	2. Scénarios d'adoption des nouveaux standards	- -		
Effets Infostructurels	3. Distances	-	5 signes (-) contre 4 signes (+) = 1 signe (-)	
	4. Ancrage	-		
	5. Diversité	+		
	6. Sens des échanges	- -		
	7. Organes de coordination	+		
	8. Contenu du système d'obligations	-		
	9. Forme juridique du système d'obligations	+ +		
Effets Infoculturels	10. Origine de l'idée de coopérer	-	3 signes (-) contre 2 signes (+) = 1 signe (-) + Bonus de 2 signes (-) = 3 signes (-)	
	11. Rapports avec la tutelle	- -		
	12. Relations inter-personnelles externes	+ +		