



Date : 11/08/2006

Construire une culture de l'évaluation dans les bibliothèques publiques de Lisbonne : une approche par la gestion de la connaissance

Leonor Gaspar Pinto
Division du management des bibliothèques
Municipalité de Lisbonne
Portugal

Meeting:	146 Knowledge Management with Statistics and Evaluation (part 2)
Simultaneous Interpretation:	Yes

WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS: 72ND IFLA GENERAL CONFERENCE AND COUNCIL
20-24 August 2006, Seoul, Korea
<http://www.ifla.org/IV/ifla72/index.htm>

Résumé :

En réponse à la pression croissante exercée sur les services publics au Portugal dans les domaines de la responsabilité financière et de l'évaluation des résultats, le Département des Bibliothèques et Archives de la Municipalité de Lisbonne a lancé un programme en 2003 dont l'objectif était la création d'une culture de l'évaluation au sein du réseau municipal des bibliothèques de Lisbonne. Ce programme comporte 2 axes principaux : (1) la mise en œuvre d'un Système Intégré d'Evaluation des Résultats ; et (2) le développement d'un projet de gestion de la connaissance afin de soutenir la culture émergente de l'évaluation.

L'objectif de cet article est de présenter le projet de gestion de la connaissance (GC) en tant que stratégie afin d'étendre une culture organisationnelle de l'évaluation. En considérant la connaissance comme un produit de l'apprentissage individuel et organisationnel (Dudezert et al.), on y décrit la méthodologie utilisée pour évaluer les connaissances organisationnelles sur l'évaluation des résultats.

Le projet sur la GC comporte 4 étapes – (1) Présentation et argumentation du projet (2) Expérimentation (3) Découverte et acquisition de compétences (4) Développement et soutien – l'accent étant mis sur les techniques de mesure utilisées à savoir : la preuve anecdotique, les enquêtes qualitatives et quantitatives, l'analyse de contenu des plans et rapports d'activité de la bibliothèque.

Enfin, les résultats du projet de GC sont discutés, en insistant sur l'importance d'utiliser une approche de GC conjointement avec d'autres stratégies d'amélioration des organisations.

Introduction

En 1883, la Municipalité de Lisbonne inaugurait sa première bibliothèque publique – la Bibliothèque municipale de San Lazaro. Il s'agissait de la première bibliothèque d'un réseau municipal qui allait s'accroître et évoluer jusqu'à nos jours. Actuellement, ce réseau comporte 20 bibliothèques – une bibliothèque centrale, 16 annexes, 2 bibliobus et un point-lecture dans un jardin public¹.

Pendant ce long parcours, les Bibliothèques Municipales de Lisbonne (BML) ont introduit des innovations² nombreuses au plan des technologies, des procédures et des services. Un survol des 17 dernières années nous permet d'identifier 6 cycles³ principaux d'innovation (Tableau 1) :

- **Remodéliser le Réseau des Bibliothèques Municipales** (1991-2002) selon le modèle de l'UNESCO et suivant une politique de fourniture publique de services d'information spécialisée⁴
- **(Re)concevoir le Réseau des Bibliothèques Municipales** (2002-) suivant un concept neuf, plus efficace et efficient du réseau
- **Catalogage informatisé** (1989-2002) – ce cycle a démarré avec l'introduction des premiers micro-ordinateurs à la Bibliothèque Centrale et avec le début du catalogage sur le logiciel libre PORBASE⁵. En 1993, une solution de catalogue en réseau a été réalisée sur une nouvelle version de PORBASE en réseau Novell.
- **Système intégré de gestion des bibliothèques en réseau** – La mise en œuvre en 2003 du système intégré HORIZON a provoqué de grands changements dans les procédures, les services et les produits ainsi qu'en travail interne
- **Collecter et rapporter de l'information sur les résultats.** _Création en 1992 d'un système de collecte d'information basé sur les résultats d'une recherche universitaire consacrée à la mesure des résultats dans les bibliothèques publiques du Portugal⁶. Ce

¹ Plus d'information sur le réseau des bibliothèques municipales de Lisbonne sur : <http://blx.cm-lisboa.pt/blx>

² L'innovation peut se définir comme le processus de création et d'introduction de quelque chose de neuf dans une organisation ou sur le marché (Freire, 2000)

³ En général, tout projet d'innovation passe par un cycle de 6 phases : **détection** d'opportunité, génération de **l'idée**, le **développement** d'idées sélectionnées, le **test** d'un prototype, le nouveau service, **l'introduction** du produit ou de la procédure et **sa diffusion** (Freire, 2000).

⁴ Ce cycle a été fortement influencé par la vision et la stratégie bibliothéconomiques définies par la Lisbon Local Authority durant les mandats des municipalités socialistes et communistes (1989-2001)

⁵ Jusqu'aux années 80, le Portugal n'avait pas de tradition d'automatisation dans les bibliothèques. Les règles de catalogage basées sur l'ISBD sont seulement apparues à la fin des années 70 et les prêts, périodiques ou acquisitions gérés manuellement. Au milieu des années 80, la Bibliothèque Nationale a lancé un projet de base de données bibliographiques nationale. Le Mini-micro de l'UNESCO –CDS/ISIS- a permis de monter une base de données bibliographique, PORBASE, conforme à l'UNIMARC. En 1987 après négociation avec l'UNESCO, la distribution gratuite de la version portugaise de Mini-micro CDS/ISIS, la Bibliothèque Nationale a distribué plus de 200 copies de PORBASE aux bibliothèques (Antonio et Ferreira, 1996).

⁶ Pinto, L.G. (1992) – A medição da performance de bibliotecas publicas portuguesas. Etude soumise pour le diplôme de Masters of Science in Information Management (Université de Sheffield, Royaume Uni)

système, présenté sur tableurs Excell a été utilisé pendant plus de 10 ans dans la plupart des bibliothèques du réseau pour consigner les informations liées aux routines.

- **Construire une culture de l'évaluation** – En 2003, le Directeur du Département des Archives et Bibliothèques de la Municipalité de Lisbonne, dans le contexte d'une stratégie qualité plus large, a fixé l'objectif de construire une culture de l'évaluation qui soit un mécanisme d'amélioration constante et de mise en avant des valeurs sociales des bibliothèques.

Ces cycles d'innovation reflètent les diverses stratégies organisationnelles et, dès lors, les différentes procédures d'apprentissage au sein de l'organisation. Dans ce sens, « Il est nécessaire de distinguer différents objectifs et procédures d'apprentissage et d'analyser les canaux par lesquels le savoir se diffuse au sein de l'organisation. » (Ochôa, 1993, p.IV)

1. Construire une culture de l'évaluation

A l'exemple des pays, chaque organisation a une culture qui lui est propre et particulière. Pendant plus de 30 ans, ce thème a été au centre des études comportementales dans les organisations et en psychologie sociale. Parmi toutes les définitions qui existent dans la littérature, celle de Schein (1985) est peut-être la plus fréquemment adoptée. Pour cet auteur, la culture organisationnelle est un ensemble de valeurs fondamentales, de règles comportementales, d'artefacts et de schémas comportementaux qui déterminent la manière d'agir des gens au sein de l'organisation, de s'engager dans leur travail et pour l'organisation. La culture de l'organisation ressemble assez à un iceberg (Chiavenato, 2004) : au sommet, au-dessus du niveau de l'eau, on observe les aspects culturels superficiels et visibles – le type de bâtiment, les espaces, le mobilier, les équipements, les procédures et méthodes de travail, les stratégies et objectifs de l'organisation, la mesure des résultats, etc. ; en dessous, on trouve les aspects invisibles et profonds, qui sont bien plus difficiles à observer ou percevoir- les perceptions et attitudes des gens, leurs valeurs et attentes, les relations affectives, les règles et sentiments du groupe etc. Plus on va profond dans « l'iceberg culturel », plus il est difficile de changer la culture de l'organisation.

En 1996, Soffle, Renauld et Veldorf, dans leur réflexion sur le futur des bibliothèques universitaires, insistent sur la nécessité de changer le comportement des professionnels des bibliothèques : ils « ...doivent commencer à étudier les procédures et à en utiliser les outils d'amélioration...doivent collecter des données et les utiliser comme base à la prise de décision au lieu de s'appuyer sur des impressions subjectives et des opinions... doivent commencer à comparer leurs procédures et leur coûts... doivent prendre des décisions basées sur les coûts, des données comparatives , des coûts d'opportunité...doivent voir le besoin des usagers...se concentrer sur la formation, la gestion des connaissances, l'évaluation, le développement d'un réseau ». Pour ces auteurs, il est clair que les compétences en estimation et en évaluation sont des agents importants du changement.

Afin d'affirmer ces compétences dans les bibliothèques, 2 types de valeurs doivent évoluer (Lakos, 1999) :

- **Valeurs internes aux professionnels des bibliothèques** – l'accent doit être placé sur la valeur du travail effectué par les bibliothèques et leurs professionnels, en tant qu'activité de service. « Ici on insiste sur la valeur du service, particulièrement le service public ... une profession qui se considère comme *faisant le bien* se sent moins concernée par la mesure de ses résultats et de leur impact car elle considère son activité comme intrinsèquement positive. » (p.4)

- **Valeurs externes aux bibliothèques** – les valeurs institutionnelles des organisations proches, autorités locales et gouvernements ou autres sont des forces externes qui déterminent une stratégie institutionnelle et des objectifs plus larges pour que la bibliothèque fonctionne comme force institutionnelle du changement.

En réponse à la pression croissante mise actuellement sur les services publics au Portugal en matière de responsabilité et d'évaluation des résultats, le Département des Archives et des Bibliothèques a initié un programme au dernier trimestre 2003 visant au développement de la culture de l'évaluation au sein du Réseau des Bibliothèques Municipales de Lisbonne – le Programme d'évaluation des résultats BML-PA. Comme l'écrit Lakos (1998) une « ...culture de l'évaluation c'est un changement institutionnel et d'attitude qui doit se produire afin que le personnel de bibliothèque soit capable de travailler dans un environnement où les décisions se basent sur des faits, des recherches et une analyse, où les services sont organisés et fournis afin d'optimiser les résultats positifs et l'impact sur les clients de la bibliothèque. La culture de l'évaluation est partie intégrante du processus de changement et de la création d'une culture orientée-client. » (p.5)

Le *programme BML-PA* s'est d'abord consacré à la **mise en œuvre d'un *Système Intégré d'Evaluation des Résultats*** qui aiderait les gestionnaires et le personnel dans la prise de décision, dans la distribution des ressources, dans l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités, et dès lors, de fournir les preuves de la valeur sociale du réseau BML.

Schéma 2 – Modèle intégré d'évaluation des résultats du réseau BML

Le modèle conceptuel qui sous-tend ce système dans la culture organisationnelle émergente de l'évaluation est illustrée par ce schéma.

Les expériences précédentes des bibliothèques municipales de Lisbonne en matière de mesure des résultats (le cycle d'innovation *Collecte et signalement de l'information sur les résultats*) nous ont aidé à identifier des barrières culturelles significatives qu'il a fallu dépasser pour créer une culture organisationnelle de l'évaluation. Le schéma 3 montre ces barrières culturelles majeures, ainsi que les facteurs associés qui devaient aider à surmonter ces barrières.

Pour ce qui est des compétences insuffisantes des équipes de bibliothécaires en matière d'évaluation des résultats, il faut noter qu'il ne s'agit pas d'un trait spécifique au personnel du réseau BML. De fait, une étude récente menée par *l'Observatoire des métiers de l'information et de la documentation* sur l'image de soi et externe des compétences des professionnels de l'information portugais, montre que « Les compétences d'évaluation et de diagnostic » sont parmi celles qui semblent les moins importantes à ces professionnels pour leurs réalisations présentes et futures (Pinto et Ochoa, 2006). Comme l'indiquent Lakos et Phipps (2004), « L'évaluation n'a été ni enseignée ni estimée dans la profession. Ceci implique une « vision » de la part de l'organisation, qui exige de connaître ce à quoi les consommateurs accordent du prix et de se consacrer à une amélioration constante. L'évolution des activités de la bibliothèque en « silos » fonctionnels tels que le prêt, le catalogage, les acquisitions et le service de référence, a imposé une structure organisationnelle qui relègue à la périphérie administrative les activités liées à la

planification, à la collecte de données, à l'estimation et à l'évaluation. De la même manière, cette évolution a relégué les usagers à la périphérie (p.351)

Barrières culturelles	Facteurs de réussite
Les compétences du personnel de bibliothèques sont plus en phase avec les techniques bibliothéconomiques qu'avec le marketing et le business	Développement des compétences du personnel en évaluation des résultats
La perception de l'évaluation des résultats comme une menace	Créer une vision capable de capitaliser sur la valeur de l'évaluation des résultats et sur le potentiel
Pas de prise de conscience de la nécessité de démontrer les résultats des professionnels des bibliothèques et leur valeur sociale	Orienter la profession vers les besoins de l'utilisateur et la responsabilité financière, le rendement, les résultats (impact) de la bibliothèque
Ecart entre les niveaux stratégique, de coordination et opérationnels	Impliquer les coordinateurs et les équipes dans les phases de conception, de test de mise en œuvre et d'évaluation

Schéma 3 – Barrières culturelles majeures

Selon la théorie des valeurs de Schwartz (1994), les valeurs sont des *croyances*, qui peuvent être utilisées comme norme ou critère pour l'observation professionnelle. La littérature suggère que l'impact des croyances professionnelles est un facteur-clé en matière d'innovation⁷ : la manière dont ils valorisent leurs compétences professionnelles valorise leurs résultats professionnels.

Comme Thompson le notait en 1976, « le professionnel a une connaissance approfondie qui lui permet de travailler sur le périmètre d'un champ où l'innovation survient. Il est aussi à même d'adopter clairement les valeurs organisationnelles telles que le statut et le pouvoir (...). Il est aussi à même d'intérioriser certaines valeurs professionnelles qui semblent proches de l'innovation. Il s'agit de l'autonomie dans le travail, aussi bien en ce qui concerne les fins que les moyens, (2) la croyance que la progression professionnelle est une mesure du succès, (3) l'acceptation de l'évaluation par les pairs, plus que par l'opinion d'un supérieur, comme norme de valeur professionnelle, (4) l'attribution de la valeur la plus haute aux activités qui développent de nouvelles connaissances (p.69)

La construction d'une culture de l'évaluation nécessiterait un système de collecte, d'analyse et de report des données sur les résultats du réseau BML, mais, par-dessus tout, il faudrait changer les croyances, les attitudes et les compétences des gens. En ce sens, le *programme BML-PA* a été restructuré en septembre 2005 afin d'intégrer un autre centre d'intérêt important (et connexe) : l'émergence d'un projet de Gestion de la Connaissance en guise de soutien à cette culture émergente de l'évaluation.

Le programme BML-PA est porté par une équipe chargée de projet constituée de 2 bibliothécaires (les responsables du projet) et de 34 médiateurs (16 coordinateurs de bibliothèques et 18 collaborateurs locaux). Les responsables du projet BML-PA, en tant qu'agents du changement (Freire, 2002), ont rempli 2 fonctions importantes : créer une vision pour le projet, en lien avec les buts et objectifs du Département des Archives et des Bibliothèques ; motiver les membres de l'équipe afin qu'ils soient volontaires pour surmonter les obstacles et créer un milieu de travail participatif et ouvert.

⁷ Hage et Aiken (1969), Pierce et Delbecq (1977) et Drazin (Pinto et Ochoa, 2006)

Nous considérons le processus de création et de transfert de cette vision comme un facteur-clé de succès. De fait, Tjosvold (1992) l'écrit « les équipes qui réussissent sont engagées dans une vision de l'innovation et de l'expérience, se sentent unies et en cohérence avec cette vision, elles croient que c'est l'organisation elle-même qui demande ce progrès continu et elles réagiront de manière ouverte aux recommandations de l'équipe ». (p.85)

2. Le *projet de gestion de la connaissance*

Ce projet, comme d'autres en matière de GC, peut être considéré comme « ...une tentative de « faire quelque chose d'utile » avec la connaissance, d'atteindre des objectifs organisationnels en structurant le contenu de la connaissance, de la technologie et des gens ». (Davenport, De Long et Beers, 1997, p.2). Avant de passer à la question de la gestion de la connaissance du réseau BML sur l'évaluation des résultats, il nous faut préciser ce que nous entendons par « connaissance » et comment elle peut être gérée.

Connaissance (organisationnelle)

La connaissance provient de données. En les combinant, une information utile peut en résulter. Néanmoins, la connaissance existe à un niveau plus élevé que l'information. Comme le dit D.Foray (2000, cité par Dudezert et al. 2001) « la connaissance possède quelque chose de plus que l'information ; elle renvoie à la capacité que donne la connaissance à engendrer, extrapoler et inférer à une « capacité d'apprentissage » (p.14) Cette « capacité d'apprentissage » met en évidence le rôle incontournable des individus dans l'apprentissage organisationnel : « les connaissances collectives d'une entreprise sont les produits du processus d'apprentissage individuel de chacun des acteurs qui la compose. Elles sont portées et appropriées par les individus connaissants (sic) et sont donc influencées par leur histoire, leur culture et leur valeur. Elles sont collectives car elles sont mises au service de l'organisation de façon consentie par les individus connaissants (sic) pour atteindre les objectifs que l'entreprise s'est assignés. » (Dudezert et al. 2001, p.16)

Dans leur célèbre ouvrage « L'entreprise créatrice de connaissance », I. Nonaka et H Takeuchi (1997) définissent 2 types de connaissances :

- La connaissance tacite – connaissances subjectives et fondées sur l'expérience qui ne peuvent s'exprimer en mots ou en chiffres et qui en conséquence, ne se transmettent pas facilement. Elles englobent les compétences cognitives (croyances, images, intuition, et schémas mentaux) et les compétences techniques (métier, savoir-faire)
- La connaissances explicite – les connaissances rationnelles et objectives qui peuvent facilement être captées (de manière artificielle) par le truchement de documents, de manuels, de procédures professionnelles etc. et ensuite partagées avec les autres.

Pour ces auteurs, la création de connaissances organisationnelles résulte de l'interaction continue et dynamique entre les connaissances tacites et explicites. Cette interaction, la Spirale des connaissances – dépend de 4 facteurs :

- 1) Socialisation – processus qui transfère les connaissances tacites d'une personne à une autre ; c'est le départ d'un champ d'interaction qui aide ses membres à partager des expériences et des modèles mentaux.

- 2) Externalisation – processus qui rend explicites les connaissances tacites, grâce au dialogue et à la réflexion collective ; elle a lieu entre individus d'un groupe
- 3) Combinaison - processus de transfert des connaissances rendues explicites au sein des groupes à travers les organisations
- 4) Internalisation - processus d'intégration et de compréhension des connaissances explicites en connaissances implicites détenues par des individus ; il permet le transfert des connaissances explicites du groupe et de l'organisation à l'individu.

La *Spirale de la connaissance* peut se réaliser au plan physique, virtuel, mental (expériences ou croyances partagées) ou au plan relationnel.

De nombreuses études soulignent l'importance d'analyser les forces qui animent la création des connaissances et qu'on appelle *facteurs de mise en capacité (enablers)*. Les idées de Nonaka et Takeuchi (1995) concernant ces facteurs, idées développées ensuite par Nonaka et al. (2000) et Von Krogh et al. (2000), sont : l'intention ou l'objectif communs, l'autonomie, la fluctuation et le chaos créatifs, la redondance, la diversité, la confiance et l'engagement (Llore et Moreno-Luzon, 2005). Ces facteurs de création de la connaissance ont été particulièrement valorisés dans le contexte de du projet de CG lancé par le réseau BML.

Gérer la connaissance du réseau BML en matière d'évaluation des résultats

Afin de dépasser les barrières culturelles qui ont été identifiées et afin de créer une culture de l'évaluation durable, l'équipe du projet BML-PA se concentre sur « l'aspect connaissance » du processus en cours pour réaliser un système de gestion de l'évaluation des résultats. C'est en ce sens que le Département des bibliothèques et des Archives a lancé le *projet GC*.

Cette initiative a été conçue comme un processus dynamique comportant 4 phases⁸ - (1) *Présentation et argumentation du projet* (2) *Expérimentation* (3) *Découverte et acquisition de compétences* (4) *Développement et soutien* centrées sur ce que l'on considère être les principaux facteurs de mise en capacité pour la création de connaissance sur l'évaluation des résultats :

- Vision (*intention ou objectif commun*, qui doit être utilisé dans la justification et l'évaluation de la connaissance engendrée)
- Comportement du personnel et développement (*autonomie*, liée avec la motivation ; compétences, valeurs-croyances, attitudes envers les méthodes et procédures de travail)

(1) Présentation et argumentation du projet

Considérant que le personnel du réseau BML n'avait pas les compétences d'évaluation des résultats, les responsables de projet ont investi dans la création de documents « pièges à connaissance » et d'outils, c'est-à-dire des manuels, des procédures au travail et des séances de formation qui capturent la connaissance tacite sur l'évaluation des résultats et la diffuse auprès de tous les participants au programme BML-PA. En même temps, la vision de

⁸ La dénomination des étapes du projet GC lancé par le réseau BML s'inspire et est adapté des étapes d'implémentation de la GC produites par l'APQC (Centre américain de qualité et de productivité, 2001 a)

l'importance stratégique de l'évaluation de résultats, ancrée essentiellement dans la promotion de la valeur sociale⁹ des bibliothèques et de leurs professionnels, s'est renforcée et transmise dans tous les ateliers, réunions de suivi et séances de formation. Un potentiel important réside dans cette stratégie de conduite du changement car, comme le note Lakos, « Dans une organisation et une profession centrée sur l'interne, seul un changement majeur de la perception de la valeur de l'activité ou des résultats de cette activité amèneront une possibilité de ré-examen de l'activité même. » (1999, p.4).

A ce niveau, nous considérons que le comptage du nombre de documents « pièges à connaissance », d'ateliers, réunions de suivi et séances de formation fourniront une preuve de transfert de connaissance des responsables de projet vers tous les autres membres de l'équipe qui constituent le réservoir de connaissance interne.

(2) Expérimentation

Le nouveau système d'évaluation des résultats a bien été accueilli par les coordinateurs et le personnel. En décembre 2005, les coordinateurs et autres médiateurs ont participé à un atelier d'évaluation et ont établi une analyse SWOT du programme BML-PA qui a apporté quelques preuves anecdotiques. Quelques améliorations ont été introduites dans le système d'évaluation des résultats et à la fin du mois de janvier, les responsables se sont divisés en 2 groupes de formation et ont suivi 2 séances consacrées au développement des compétences en évaluation des résultats, particulièrement celles associées à l'utilisation d'un nouveau module statistique de bibliothèque et d'autres outils d'évaluation du réseau BML.

Au stade de l'expérimentation, nous avons commencé à mesurer le pourcentage d'anomalies dans le processus de collecte et de rapport des résultats fournis par les bibliothèques, ainsi l'utilisation des documents « pièges à connaissance ».

(3) Découverte et acquisition de compétences

A ce stade, nous attendons des coordinateurs et du personnel qu'il soit capable de reconnaître la valeur de l'évaluation et d'utiliser les outils d'évaluation disponibles. Ainsi, il a été demandé à chaque équipe d'explorer un sujet simple de recherche lié à leurs résultats en bibliothèque et d'utiliser ces outils pour collecter et analyser les données. Ces sujets seront discutés au cours d'une séance d'apprentissage qui aura lieu en mai. Bien qu'il y ait eu à ce stade convergence des mesures de la connaissance utilisées auparavant, nous avons senti qu'il nous fallait guider ces progrès du réseau BML vers une culture de l'évaluation telle que définie par Lakos et Phipps (2002). Nous voulions savoir si :

- Les coordinateurs et le personnel reconnaissent la valeur de l'évaluation, la soutenaient et y participaient régulièrement dans leurs activités
- Comment les coordinateurs et le personnel s'étaient appropriés le programme BML-PA et l'avaient transmis et utilisé
- Les indicateurs de résultats comprenaient des documents de planification organisationnelle (Rapport et projet d'activité)

⁹ Cette approche s'inspire d'une recherche entreprise par l'Observatoire des métiers de l'Information et de la Documentation, partenaire de nos 4 associations professionnelles au Portugal

- Le personnel et les établissements contrôlaient régulièrement leurs objectifs envers les clients
- Les coordinateurs et le personnel possédaient les compétences nécessaires pour évaluer les résultats
- Les coordinateurs et le personnel utilisaient efficacement tous les outils d'évaluation des résultats mis en place par le réseau BML

Afin de trouver réponse à ces questions, un questionnaire structuré a été conçu et sera distribué aux coordinateurs et au personnel pendant ces visites sur site (avril 2006). Les questions concernaient 4 grands domaines : I- Identification ; II- Programme d'évaluation des résultats ; III – Evaluation des résultats (vision, valeurs, attitudes) ; IV – Compétences (auto-évaluation, diagnostic de « maturité des suiveurs »¹⁰).

Pendant cette visite sur site, les coordinateurs seront aussi interrogés pour apporter des données qualitatives relatives aux questions de cette recherche. Le projet d'activité 2006 de la bibliothèque 2006 et les rapports sur les résultats 2005 seront rassemblés afin d'effectuer une analyse de leur contenu. Les mesures principales qui résulteront de ce processus sont : anecdotiques (succès rencontrés¹¹), quantitatifs (progrès effectués en direction d'une culture de l'évaluation) et qualitatifs (extrapolation de l'anecdote à la Carte d'évaluation des résultats de la Connaissance).

(4) Développement et soutien

A ce niveau, l'évaluation des résultats doit avoir été suffisamment appréciable pour être diffusée et faire partie des activités quotidiennes des bibliothèques et même d'autres services au sein du Département des Bibliothèques et Archives. Nous allons essayer de nous souvenir des leçons apprises et d'améliorer son système d'évaluation et à l'étendre. Une taxonomie prédéfinie des leçons apprises sera utile pour conclure et identifier les domaines à répliquer (APQC, 2001) dans le Département des Bibliothèques et Archives.

Une communauté de pratiques (CdP) sur l'évaluation des résultats va se développer. En étant formalisée à ce niveau, elle permet de créer, de partager, de valider et de transférer la connaissance tacite de manière informelle. Un questionnaire d'évaluation CdP pour les membres du groupe permettra de l'améliorer, de mesurer son impact extérieur, sa santé et son efficacité (APQC, 2001,2001a).

En ce qui concerne les mesures de résultats dans le projet GC, il faut noter que nous avons pris en compte le fait que « La mesure des résultats doit promouvoir et encourager les comportements justes au sein de l'organisation, c'est-à-dire, ces comportements qui aident l'organisation à réaliser ses objectifs. Ils doivent donner une image positive, qui encourage

¹⁰ Si l'on considère que le comportement des responsables, entre autres facteurs, dépend de la maturité de son personnel, nous avons utilisé une approche situationnelle du leadership, à savoir la *théorie basée sur le suiveur (follower-based theory)* d'Hersey et Blanchard (1982)

¹¹ Comme le signale l'APQC dans son rapport sur les bonnes pratiques en matière de projets réussis de gestion de la connaissance (Centre de Qualité et de productivité, 2001), les anecdotes sont des indicateurs importants de succès, les outils promotionnels et l'un des 7 points clés concernant la mesure de la GC.

l'implication et la possession dans un environnement sécurisant s'il veut réussir à développer une éthique d'amélioration continue. » (Ahmed, Lim et Zairi, 1999).

Le schéma 4 synthétise les mesures de résultats engagés et/ou mis en œuvre pendant le projet GC.

Schéma 4 – Projet de GC sur la mesure des résultats

3. Remarques finales

En nous consacrant à l'aspect connaissance de l'évaluation des résultats, nous avons prêté attention plus particulièrement à l'apprentissage individuel et organisationnel. En fait, nous avons réalisé que la création et le développement d'un réservoir de connaissance interne structuré constituait une étape importante mais qu'elle ne garantissait pas que l'information devienne connaissance. Nonaka et Takeuchi, dans leur proposition sur le processus de création de la connaissance et sur le rôle des facteurs de mise en capacité, insistent sur l'importance de « manager » la vision organisationnelle de l'évaluation des résultats. Nous partageons pleinement l'opinion de ces auteurs quand ils affirment « ...l'élément le plus décisif dans la stratégie d'entreprise c'est la conceptualisation d'une vision sur le type de connaissances qui doit être développé et de la transformer en un système de management pour sa réalisation. » (1995, p. 74)

Dans le processus de construction d'une culture de l'évaluation dans le réseau BML, l'approche motivationnelle suivie a ouvert les collaborateurs et les coordinateurs au changement et les a encouragés à adopter des comportements plus efficaces sur le plan de l'évaluation. Dans ce contexte, la preuve anecdotique a été un indicateur de succès important et un outil de promotion efficace. D'autre part, amener les participants ensemble dans une situation de face-à-face et garder des contacts par mél ou téléphone avec eux renforce le transfert de connaissances.

Comme Davenport, De Loong et Beers le notent, « les projets sur les connaissances qui réussissent sont ceux qui traitent leur transfert par des canaux variés, en reconnaissant que chacun ajoute de la valeur de manière différente et que leur synergie renforce l'usage des connaissances ». (p.19)

Comme pour toute innovation, la construction d'une culture de l'évaluation est un processus incertain, intense, controversé, interdisciplinaire et inter-fonctionnel » (Kanter cité par Ochoa, 1996). D'après Bouwen et Fry (1991), « Trois aspects du tissu social au quotidien dans la vie organisationnelle sont essentiels dans le processus d'innovation : comment la continuité d'objectif et de valeur est fournie puis entretenue ; comment la nouveauté est introduite et transformée en idées incontestables, génératrices d'action ; et comment la transition de l'ancien au nouveau s'effectue vraiment. L'équilibre ou l'alignement de ces trois aspects essentiels crée une tension constante entre la logique dominante (comment on fait maintenant ; tradition ; valeurs ou coutumes générées par l'histoire) et une nouvelle logique (items, occasions, essais, expériences, etc.) » (p.39). Serons-nous capables de réaliser dans le réseau BML une nouvelle logique organisationnelle centrée sur la culture de l'évaluation. C'est la question.

Références : voir texte en anglais