

Table des matières

Développement d'une communauté de pratique : analyse et recommandations pour le projet RERO 21	1
Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Table des matières.....	iv
Liste des tableaux	vii
Liste des figures.....	viii
1. Introduction.....	1
1.1 Contexte du mandat.....	1
1.2 Contexte autour de RERO 21	1
1.2.1 Rappels sur le fonctionnement de RERO.....	1
1.2.2 Les autres acteurs.....	2
1.3 Typologie des bibliothèques Suisses.....	3
1.3.1 Démarche	3
1.3.2 Données	4
1.3.2.1 Bibliothèques de lecture publique	4
1.3.2.2 Bibliothèques scolaires.....	5
1.3.3 Limites de cette typologie.....	6
1.3.4 Les attentes du public cible	6
1.4 Problématique	11
1.4.1 Attentes.....	11
1.4.2 Contraintes.....	11
1.4.3 Objectifs.....	12
1.5 Méthodologie.....	12
2. Les communautés de pratique.....	13
2.1 Définitions	13
2.2 Naissance et maturation des communautés de pratique	15
2.3 Les intérêts d'une communauté de pratique.....	18
2.4 Développer une communauté de pratique	21
2.4.1 Bonnes pratiques	21
2.4.2 Contraintes et obstacles.....	22
2.4.3 Limites	24
2.5 Analyse de cas hors du domaine bibliothéconomique	25
2.5.1 L'exemple de Migipedia.....	25
2.5.2 L'exemple de DreamOrange	25
2.6 Etudes de cas bibliothéconomiques	27
2.6.1 Ex Libris	27

2.6.1.1	Communauté d'Ex Libris	27
2.6.1.2	La Bibliothèque Cantonale et Universitaire de Lausanne - Entretien avec Christian Bürki.....	28
2.6.2	L'association KohaLa	28
2.6.3	Le prestataire PMB Services.....	29
2.7	Par rapport au projet RERO 21	30
3.	Communiquer avec sa communauté	33
3.1	L'importance de la communication	33
3.2	Canaux et supports de communication.....	35
3.2.1	Généralités.....	35
3.2.2	Les canaux de communication 2.0	35
3.3	Les bonnes pratiques	37
3.4	Les pièges à éviter	39
3.5	Dans le cas du projet RERO 21	40
4.	Scénarios et recommandations pour le projet RERO 21	44
4.1	Recommandations générales.....	44
4.2	Must-have	46
4.3	Nice-to-have	50
4.4	Scénarios et risques potentiels	51
4.4.1	La refonte du site internet demande trop de moyens.....	51
4.4.2	L'authentification sur le site web n'est pas parfaite.....	51
4.4.3	RERO ne produit pas assez de contenu pour alimenter les réseaux sociaux.....	52
4.4.4	Certains membres de la Centrale RERO n'approuvent pas le projet de communauté de pratique.....	52
4.4.5	L'aspect communautaire ne fédère pas les professionnels	52
5.	Conclusion	54
5.1	Bilan du travail	54
5.2	Retours critiques.....	54
	Bibliographie	57
	Annexe 1 : Affiche de présentation - Bibliothèques scolaires du canton de Fribourg	62
	Annexe 2 : Affiche de présentation – BIBLIOVALAIS, le réseau valaisan des bibliothèques.....	63
	Annexe 3 : Affiche de présentation – Bibliothèques scolaires (BS), Neuchâtel	64
	Annexe 4 : Affiche de présentation – Le réseau des bibliothèques scolaires genevoises	65
	Annexe 5 : Affiche de présentation – Bibliothèques scolaires (BS), canton du Jura	66

Annexe 6 : Les communautés d'utilisateurs de SIGB : entretien avec Sonia Bouis 67

A.	Historique de l'association.....	67
B.	Organisation de l'association	67
C.	Gestion de la communauté.....	68

Liste des tableaux

Tableau 1 : Caractéristiques des différents types de communautés	14
Tableau 2 : Les divers types de communauté de pratique.....	15
Tableau 3 : Les apports d'une communauté de pratique	19
Tableau 4 : L'innovation dans les communautés	20
Tableau 5 : Contribution des utilisateurs dans le processus d'innovation	20

Liste des figures

Figure 1 : Diagramme du nombre de bibliothèques de lecture publique dans les communes de plus de 10'000 habitants, par canton	4
Figure 2 : Diagramme du nombre de bibliothèques de lecture publique dans les communes de moins de 10'000 habitants, pour 12 cantons	5
Figure 3 : Diagramme du nombre de bibliothèques scolaires, par canton romand.....	6
Figure 4 : Diagramme de la répartition des réponses, pour chaque type de bibliothèque, par rapport à la question du changement de SIGB.....	7
Figure 5 : Diagramme de la répartition des réponses par rapport à la question de la mise en réseau de l'ensemble du SIGB.....	8
Figure 6 : Diagramme de l'intérêt des bibliothèques par rapport à la question d'un centre de compétences et de services	9
Figure 7 : Diagramme du nombre, par type de bibliothèques, des institutions favorables à la mise en place d'un centre de compétences et de services aux bibliothèques	10
Figure 8 : Phases de développement d'une communauté de pratique.....	17

Pour alléger le texte de ce mémoire et en faciliter la compréhension, dans le cas de généralités, le genre utilisé par défaut sera le masculin. Cela ne doit en aucun cas être perçu comme un manque de considération de la gent féminine.

1. Introduction

1.1 Contexte du mandat

Ce mandat est réalisé pour le Réseau des bibliothèques de Suisse occidentale¹, qui a initialement présenté ce travail sous l'intitulé suivant : « *Stratégie de développement d'une communauté centrée autour du projet RERO 21* » (Bouleau, 2018, pp. 1-4).

Dans un contexte de transformation du paysage bibliothéconomique suisse, RERO prépare de profondes modifications dans sa structure et son fonctionnement. D'un réseau fédérant aujourd'hui la majorité des bibliothèques de la Suisse romande, RERO entend évoluer (RERO, 2017a, pp. 5-9 ; RERO, 2017b ; RERO, 2017c) et devenir un prestataire de services visant en priorité les bibliothèques publiques, scolaires et patrimoniales.

Le projet de futur RERO évolue sous la désignation « RERO 21 », en attendant un nom définitif pour la future structure. Ce projet s'articule autour d'un nouveau Système Intégré de Gestion de Bibliothèque² *open-source* basé sur Invenio. Ce nouveau SIGB, en cours de développement à la Centrale RERO, sera la colonne vertébrale de RERO 21 et se placera au cœur de la communauté. Il faut enfin mentionner qu'Invenio a été initialement développé au CERN, qui est un partenaire important du projet RERO 21 puisque les deux organisations collaborent dans le développement du futur SIGB.

1.2 Contexte autour de RERO 21

1.2.1 Rappels sur le fonctionnement de RERO

Avec environ 200 bibliothèques membres et un accès à plus de 7 millions de références bibliographiques, RERO est actuellement un des plus grands réseaux de bibliothèques de Suisse, desservant plus de 280 000 lecteurs inscrits.

D'après le rapport d'activité 2016 de RERO (RERO, 2017a, p.1), sa mission relève du service public et les buts qu'il poursuit sont notamment :

« a) contribuer à la mise en valeur collective des ressources et du patrimoine documentaire des bibliothèques partenaires, notamment grâce à l'élaboration, à l'enrichissement, à la gestion et au développement d'un catalogue collectif;

b) mettre à la disposition des bibliothèques partenaires et de leurs utilisateurs des outils, services et autres prestations de formation et d'information adaptés à leur contexte linguistique et culturel;

c) optimiser la gestion des coûts par la mise en commun des ressources;

¹ Abrégé par l'acronyme RERO

² Abrégé par l'acronyme SIGB

- d) coordonner les pratiques professionnelles par l'élaboration de standards et de règles communes;
- e) coopérer avec des bibliothèques, d'autres entités ou réseaux, notamment bibliographiques, en Suisse et à l'étranger;
- f) contribuer à la conservation et à la pérennisation du patrimoine intellectuel;
- g) constituer une plateforme d'échanges et de réflexion stratégique sur les questions liées aux bibliothèques, à leurs fonds et à leur offre de prestations. »

Toutes les bibliothèques du réseau utilisent le même SIGB et sont reliées à une unique base de données. En revanche, pour ce qui est de l'accompagnement et de l'encadrement des bibliothèques, RERO ne fonctionne pas de manière complètement centralisée. En effet, le réseau se subdivise en 5 coordinations locales, représentant respectivement les bibliothèques du canton de Fribourg, du canton de Genève, des cantons du Jura et de Neuchâtel, du canton du Valais, ainsi que des Institutions fédérales. Le rôle de ces coordinations est d'une part, d'encadrer les bibliothèques qu'elles chapeautent, notamment en mettant à disposition de chacune un accès au catalogue en ligne³ personnalisé, et d'autre part, de servir de référent intermédiaire entre la Centrale RERO et les bibliothèques. De ce fait, la Centrale RERO n'a que peu de contacts directs avec ces dernières et transmet surtout les informations aux coordinations locales, qui les relaient aux professionnels travaillant dans les bibliothèques.

RERO utilise différents outils pour communiquer, le principal étant son site web sur lequel on trouve des contenus récurrents comme des communiqués de presse et des rapports d'activité, mais aussi les « lettres RERO », publiées entre 3 et 4 fois par an et permettant de faire connaître les activités et projets actuels du réseau.

On notera aussi l'organisation de plusieurs événements internes, comme la journée RERO réunissant une fois par an les professionnels de l'ensemble du réseau, mais aussi des événements hors du réseau. En outre, on remarque l'existence d'un compte Twitter, bien que peu actif et peu suivi (un tweet par mois en moyenne, pour une soixantaine de *followers*).

1.2.2 Les autres acteurs

Le paysage bibliothéconomique suisse est actuellement en pleine transformation.

En mars 2014, le canton de Vaud prend la décision de quitter RERO, aux motifs que le réseau « semblait à la traîne et n'évoluait plus avec son temps » (Vuagniaux, 2017). Suite à ce choix, la Bibliothèque cantonale et universitaire de Lausanne⁴ a initié le projet Renouvaud, vaste réseau réunissant 110 bibliothèques vaudoises, et dont la mise en production s'est effectuée en août 2016.

En outre, depuis août 2015, un nouvel acteur a fait son apparition. En effet, c'est à cette date que le projet Swiss Library Service Platform⁵ a officiellement débuté. SLSP se veut opérationnel pour 2020 et ambitionne de devenir le principal portefeuille de services dédiés spécifiquement aux bibliothèques scientifiques. Ce projet est né de la nécessité, identifiée par les bibliothèques scientifiques suisses, de se doter d'outils plus adaptés aux nouveaux besoins en information auxquels font face les domaines des sciences, de la recherche et de l'enseignement (SLSP, s.d.).

³ Abrégé par l'acronyme OPAC

⁴ Abrégée par l'acronyme BCUL

⁵ Abrégé par l'acronyme SLSP

Bien que le fonctionnement de SLSP ne soit pas encore totalement défini, le projet semble se diriger vers une organisation centralisée et une mutualisation des tâches. De nombreuses bibliothèques scientifiques et universitaires sont déjà impliquées dans ce projet.

1.3 Typologie des bibliothèques Suisses

1.3.1 Démarche

Dans le cadre de l'analyse du public-cible et potentiel du projet RERO 21, il est intéressant de rédiger une typologie des bibliothèques suisses car cela permet avant tout de dresser une image du paysage bibliothéconomique suisse. En outre, dans le but d'initier le développement du SIGB, un questionnaire en ligne sur les attentes des bibliothèques a été mené par la Centrale RERO. Les réponses provenant de ce questionnaire, agrégées et anonymisées, seront mises en relation avec les données de la typologie, ce qui permettra de faire des recommandations pour RERO 21.

Pour ce travail, je me suis basé d'une part sur la typologie des bibliothèques officielle de l'UNESCO (UNESCO, 1970, pp. 151-152), et d'autre part sur la typologie du rapport « Norme pour bibliothèques scolaires » du comité central de la Communauté de travail des bibliothèques suisses de lecture publique⁶ (CLP, 2014), plus spécifique aux bibliothèques suisses.

Ainsi, en Suisse, on dénombre 5 types distincts de bibliothèques :

1. Les bibliothèques avec mission nationale ont pour mission d'acquérir et de conserver ce qu'on appelle les Helvetica, c'est à dire des exemplaires de tous les documents liés à des auteurs Suisses ou concernant le pays et ses habitants. En Suisse, il y en a deux, ce sont :
 - la Bibliothèque Nationale, à Berne
 - la Cinémathèque, à Lausanne
2. Les bibliothèques d'enseignement supérieur sont les bibliothèques centrales des Hautes écoles suisses (Universités, HES, HEP et Ecoles Polytechniques Fédérales). Elles sont au service des étudiants, des chercheurs et du personnel enseignant.
3. Les bibliothèques scolaires se trouvent dans les établissements d'enseignement obligatoire et secondaire. Leurs missions sont d'accompagner les élèves au long de leur scolarité, de soutenir le travail des enseignants et de développer le goût de la lecture ainsi que les compétences de recherche d'information des élèves.
4. Les bibliothèques spécialisées sont des centres de documentation qui dépendent d'organisations nationales ou internationales, d'associations ou d'entreprises.
En Suisse, on peut citer par exemple la Bibliothèque de l'Office des Nations Unies à Genève, ou la Bibliothèque du CERN, également à Genève.
5. Les bibliothèques de lecture publique regroupent les bibliothèques communales, ainsi que les bibliothèques régionales et cantonales. En outre, certaines bibliothèques sont mixtes (scolaires et communales) ; pour cette typologie, les bibliothèques mixtes seront catégorisées en tant que bibliothèques de lecture publique.
Ces bibliothèques disposent d'une collection encyclopédique et sont

⁶ Abrégée par l'acronyme CLP

ouvertes à l'ensemble des membres de la communauté qu'elles desservent.

Pour cet exercice, on s'intéressera surtout aux bibliothèques de type 3 et 5, étant donné que, parmi les bibliothèques plus susceptibles d'appartenir au public-cible du projet RERO 21, ce sont celles pour lesquelles on va disposer du plus de données. Ce n'est cependant pas pour autant qu'il faut oublier les bibliothèques de type 4, parties intégrantes du public-cible de RERO 21.

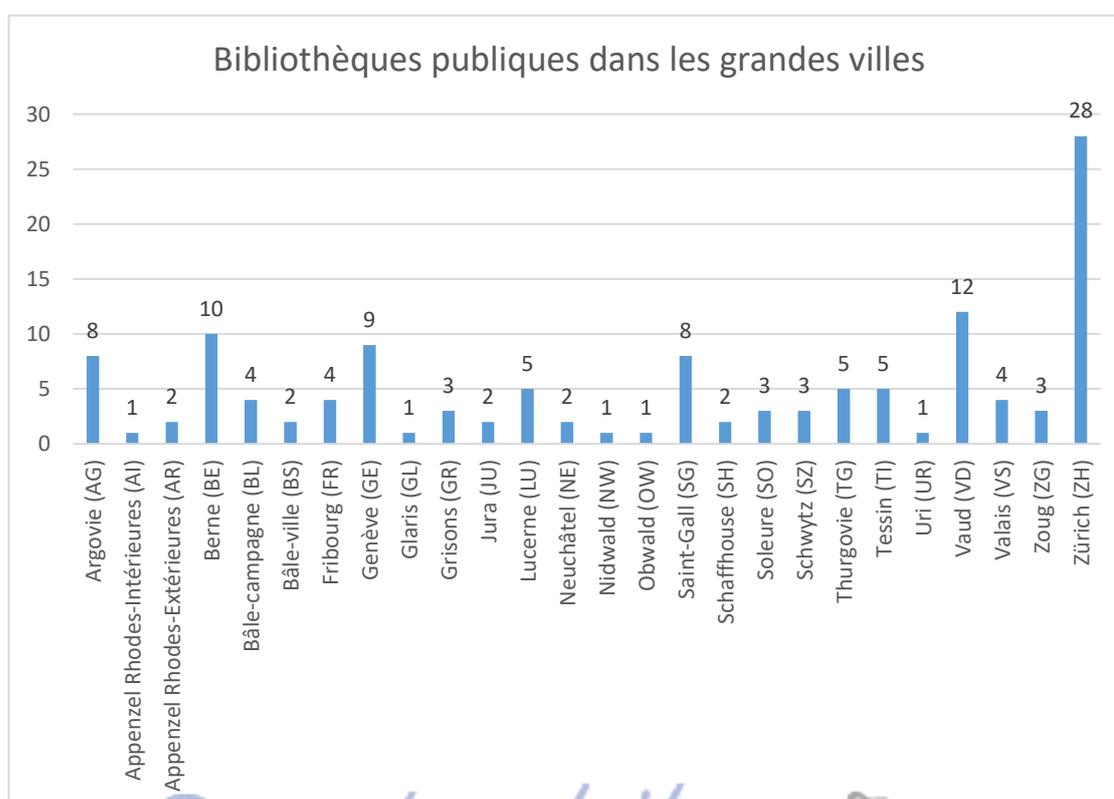
Dans le cas des bibliothèques de lecture publique, par souci de représentativité, nous prendrons en compte les langues des différentes structures.

Cela ne sera en revanche pas fait pour les bibliothèques scolaires, à cause de l'impossibilité de fournir des données exhaustives et de la difficulté de trouver des informations fiables sur l'ensemble de la Suisse. Par conséquent, nous ne présenterons que des données à propos des bibliothèques scolaires de Suisse romande. Il faut enfin savoir que ces bibliothèques scolaires sont parfois membres d'un même réseau dans chaque canton : BiblioDIP pour Genève, RBNJ pour le Jura et Neuchâtel, Bibliovalais pour le Valais et Renouvaud pour Vaud.

1.3.2 Données

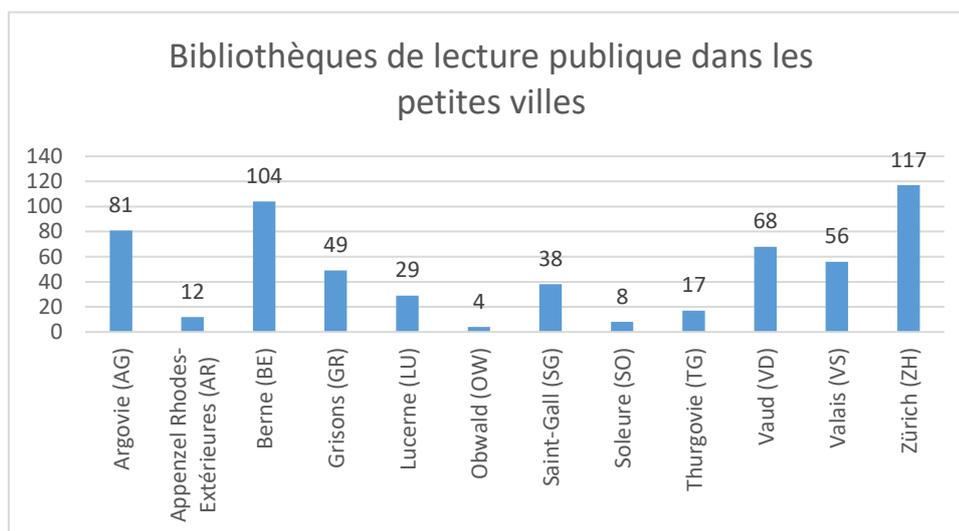
1.3.2.1 Bibliothèques de lecture publique

Concernant les bibliothèques de lecture publique, on utilisera les données de l'Office Fédéral de la Statistique. En effet, une enquête nommée *Statistique suisse des bibliothèques*, a été menée sur une période d'observation de 2003 à 2016. Cela nous permet de définir, pour 2016, le nombre de bibliothèques de lecture publique pour chaque canton dans les villes de plus de 10'000 habitants, ainsi que le nombre de bibliothèques de lecture publique dans les communes de moins de 10'000 habitants, pour 12 cantons.



En ce qui concerne les bibliothèques de lecture publique dans les villes de plus de 10'000 habitants, on en compte 92 (dont une dans le canton de Fribourg) dont la langue principale est l'allemand, 32 dont la langue principale est le français, et 5 dont la langue principale est l'italien. Traduits en pourcentages, ces résultats représentent respectivement environ 71%, 25% et 4% de l'ensemble des bibliothèques.

Figure 5 : Diagramme du nombre de bibliothèques de lecture publique dans les communes de moins de 10'000 habitants, pour 12 cantons



(Office fédéral de la statistique, 2017)

Dans le cas des bibliothèques de lecture publique dans les communes de moins de 10'000 habitants, on compte 430 structures (dont 13 dans le canton du Valais) dont la langue principale est l'allemand, 126 (dont 15 dans le canton de Berne) dont la langue principale est le français, et 27 dont la langue principale est l'italien. Le canton du Tessin n'étant pas représenté dans cette enquête-ci, ces 27 bibliothèques se trouvent toutes dans le canton des Grisons.

1.3.2.2 Bibliothèques scolaires

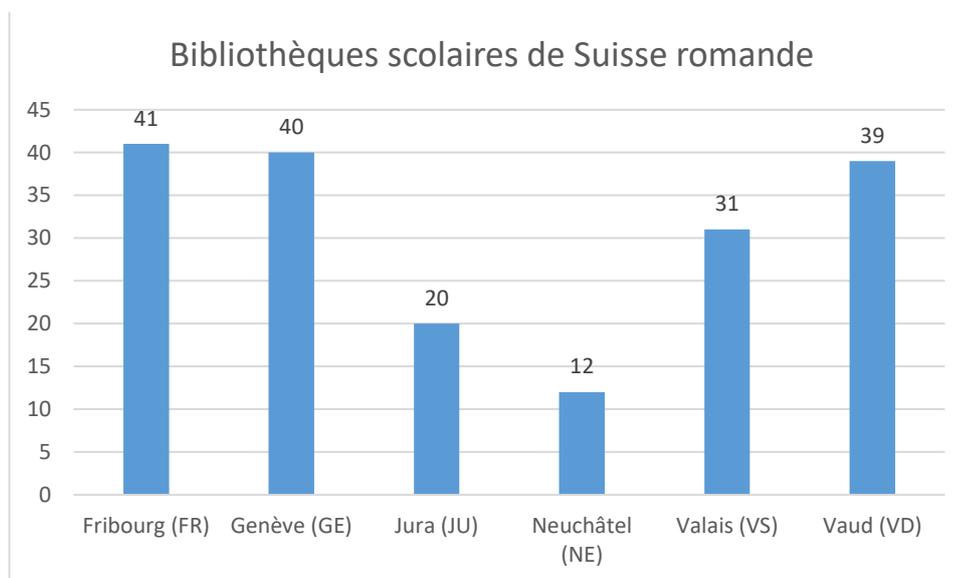
Concernant les bibliothèques scolaires, on utilisera surtout les données provenant d'affiches de présentation utilisées lors de la journée CLP des bibliothécaires scolaires romands, du 21 janvier 2015. Ces affiches⁷ peuvent se trouver sur la page suivante : <http://www.sabclp.ch/fr/seitenname31.htm>

Les données des bibliothèques scolaires vaudoises n'y étant pas présentes, on utilisera celles trouvées dans la présentation Powerpoint de Véronique Avellan et Anouk Pércia, intitulée *Réseau de bibliothèques scolaires, la démarche vaudoise* (BCUL, 2015), et datée du 17 novembre 2015.

Comme énoncé dans la typologie dressée précédemment, nous ne prendrons pas en compte les bibliothèques mixtes dans les chiffres suivants. En outre, ceux-ci représentent indifféremment les bibliothèques scolaires de l'enseignement primaire et secondaire.

⁷ Les affiches fribourgeoises, valaisannes, neuchâteloises, genevoises et jurassiennes seront présentes en annexe, respectivement en annexe 1, 2, 3, 4 et 5

Figure 6 : Diagramme du nombre de bibliothèques scolaires, par canton romand



(BCUL, 2015 ; CLP, 2015)

1.3.3 Limites de cette typologie

Ce travail se heurte à plusieurs limites.

D'une part, les données des bibliothèques de lecture publique dans les villes de moins de 10'000 habitants sont très lacunaires. En effet, elles ne concernent que 12 cantons, et au vu des disparités démographiques entre les différents cantons, il n'est pas possible de faire des projections pertinentes sur les résultats manquants.

En outre, les principales données à propos des bibliothèques scolaires datent de plus de 3 ans, et sont parfois lacunaires (aucune information sur les bibliothèques d'établissements d'enseignement primaire du canton de Genève par exemple).

Enfin, le fait de ne pas pouvoir fournir des données sur les bibliothèques scolaires de Suisse alémanique ni de Suisse italienne nuit à l'exhaustivité de cette typologie.

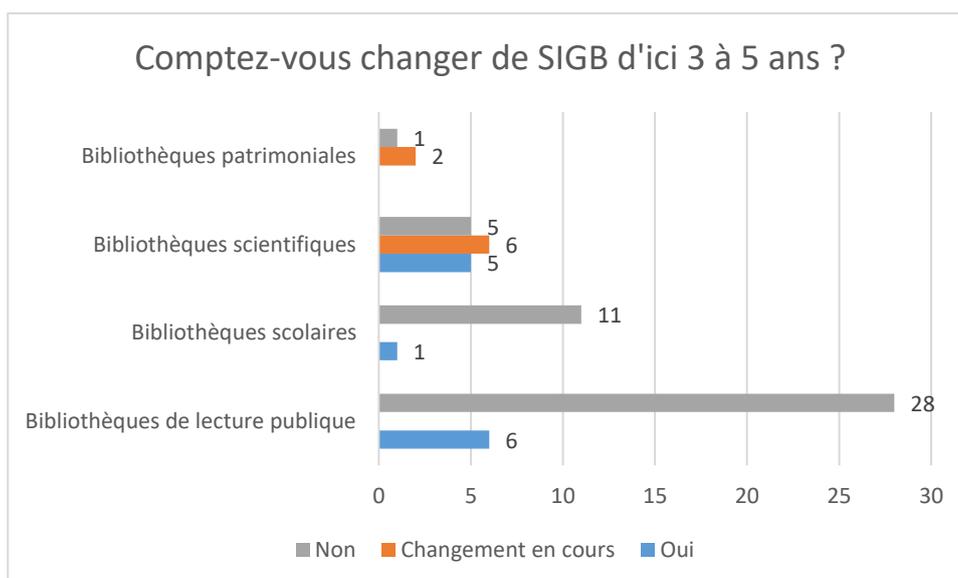
1.3.4 Les attentes du public cible

Les données que nous allons exploiter dans cette partie ont été récoltées et agrégées par RERO. Elles proviennent d'un questionnaire en ligne soumis par RERO en 2017, auquel ont répondu 70 bibliothèques.

La classification des bibliothèques en « bibliothèques patrimoniales », « bibliothèques scolaires », « bibliothèques scientifiques » et « bibliothèques de lecture publique » provient du questionnaire et correspond à la manière dont s'est identifiée chaque institution.

Comme pour la typologie, dans le cas des bibliothèques mixtes, nous avons fait le choix de les représenter en tant que bibliothèques de lecture publique.

Figure 7 : Diagramme de la répartition des réponses, pour chaque type de bibliothèque, par rapport à la question du changement de SIGB



(Questionnaire RERO, 2017)

Ce diagramme nous permet d'identifier trois points importants. Tout d'abord, on remarque que la majorité des bibliothèques n'envisagent pas de changer de SIGB d'ici 3 à 5 ans. Cette période correspond à la phase de pleine exploitation du logiciel pour le projet RERO 21.

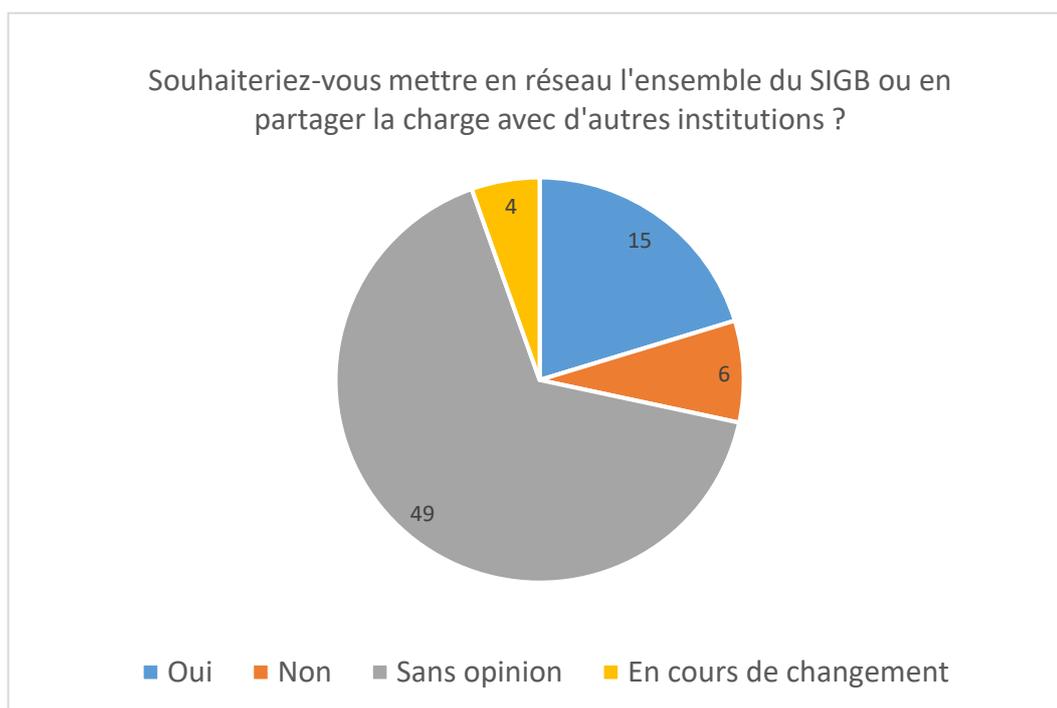
Cependant, on peut noter deux types de bibliothèques plus intéressées par un tel changement : les bibliothèques de lecture publique, et les bibliothèques scientifiques.

Ces cas offrent chacun des perspectives différentes.

Les bibliothèques de lecture publique dans un premier temps, sont une part importante du public potentiel, en représentant plus de 50% des répondants à cette question. De plus, si seul un sixième de celles ayant répondu indique être déterminé à changer de SIGB, cela n'implique pas forcément que les autres y sont réfractaires ; mais ce n'est actuellement pas une option envisagée. À RERO 21 de faire changer ce point de vue.

Dans un deuxième temps, il faut observer le cas des bibliothèques scientifiques. Une majorité est intéressée par un changement, mais certaines sont déjà en train de l'effectuer. On peut extrapoler sans trop de risques que ce sont les bibliothèques ayant décidé de rejoindre SLSP. Là où les données sont intéressantes pour RERO 21, c'est qu'elles permettent d'identifier des bibliothèques scientifiques désirant un changement mais étant indécises ou opposées à rejoindre SLSP. Elles font donc partie des cibles à convaincre en priorité de rejoindre le projet RERO 21.

Figure 8 : Diagramme de la répartition des réponses par rapport à la question de la mise en réseau de l'ensemble du SIGB



(Questionnaire RERO, 2017)

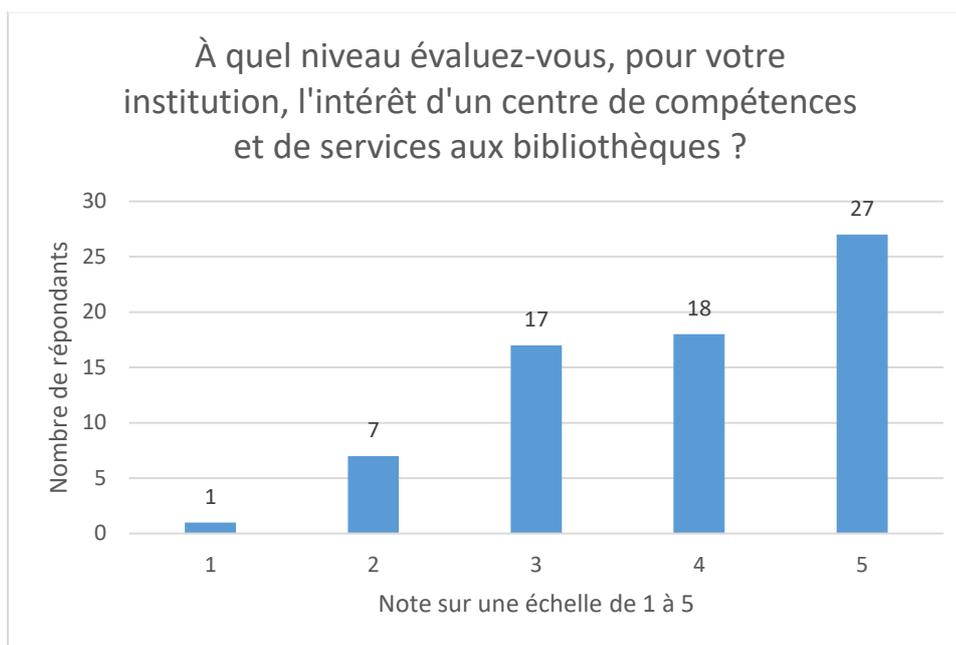
Ce diagramme n'est pas réparti par type de bibliothèques car la proportion des bibliothèques s'étant prononcée est trop faible pour pouvoir en tirer des conclusions.

Néanmoins plusieurs points méritent notre attention, car ce diagramme semble confirmer les hypothèses formulées précédemment. En effet, on remarque que l'extrême majorité des bibliothèques ayant répondu au questionnaire ne se positionnent ni positivement, ni négativement par rapport à la perspective de mettre en réseau leur SIGB.

En outre, en observant directement les réponses au questionnaire, on peut voir que toutes les institutions voulant changer de SIGB d'ici 3 à 5 ans ont systématiquement un avis tranché sur la question de sa mise en réseau (que cet avis soit positif ou négatif).

Cela nous permet de déduire que les bibliothèques ayant l'envie de changer de SIGB à court ou moyen terme ont déjà réfléchi au fonctionnement souhaité pour le logiciel. D'autre part, cette déduction vient renforcer l'idée selon laquelle un grand nombre de structures sont indécises et sont donc des cibles de communication prioritaires pour le projet RERO 21, afin de les convaincre des avantages d'une nouvelle solution.

Figure 9 : Diagramme de l'intérêt des bibliothèques par rapport à la question d'un centre de compétences et de services



(Questionnaire RERO, 2017)

Ce diagramme permet de voir que, malgré l'indécision relevée lors des questions précédentes, une grande partie des institutions répondantes sont favorables ou très favorables à la mise en place d'un centre de compétences et de services aux bibliothèques, ce que RERO 21 ambitionne de devenir.

Le questionnaire nous permet également de mettre en évidence deux statistiques par rapport aux diagrammes précédents.

Parmi l'ensemble des bibliothèques ayant mis la note de 5 à cette question, 11 sont également favorables à la mise en réseau de l'ensemble du SIGB, ce qui représente 73% des institutions ayant répondu « oui ».

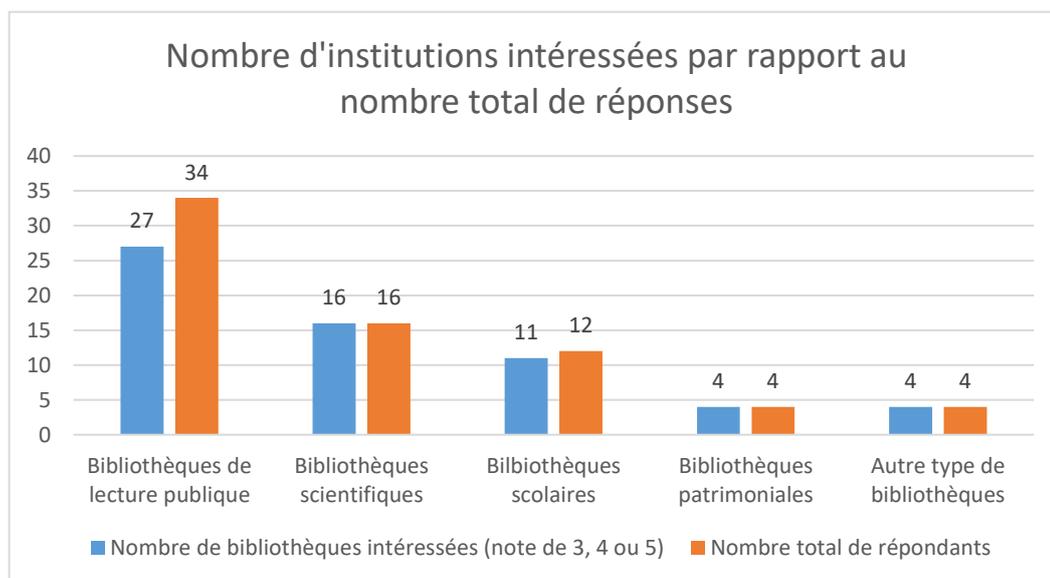
De plus, les 12 bibliothèques envisageant de changer de SIGB d'ici 3 à 5 ans ont également mis la note de 5 à cette question, ce qui signifie que 100% de ces institutions évaluent très favorablement la présence d'un centre de compétences et de services aux bibliothèques.

Ces mises en relation nous permettent de dessiner un profil-type des bibliothèques particulièrement intéressées par l'offre de RERO 21. Ce sont des structures envisageant un changement de SIGB à court ou moyen terme, et pour la plupart favorables à la mise en réseau ou au partage de la charge de l'ensemble du SIGB avec d'autres institutions.

Si ces deux caractéristiques contribuent à une vision positive d'un projet de centre de compétences, il faudra particulièrement développer la communication autour des réponses que RERO 21 compte y apporter.

Nous avons par ailleurs isolé les réponses des bibliothèques ayant mis la note de 3, 4 ou 5 à cette question, pour pouvoir les répartir dans le diagramme ci-après. Nous avons opté pour une répartition prenant en compte ce nombre, mais également le total, par type, des bibliothèques ayant répondu au questionnaire.

Figure 10 : Diagramme du nombre, par type de bibliothèques, des institutions intéressées par la mise en place d'un centre de compétences et de services aux bibliothèques



(Questionnaire RERO, 2017)

Ce diagramme nous permet de mettre en perspective la répartition des bibliothèques favorables à l'existence d'un centre de compétences et de services pour les bibliothèques.

En effet, les bibliothèques de lecture publique forment une masse conséquente, dont une partie reste à convaincre quant au choix d'un futur SIGB, mais une grande majorité des répondants montrent leur intérêt par rapport à un tel projet.

Les bibliothèques scientifiques, elles, semblent très sensibles aux points abordés par RERO 21, mais une partie d'entre elles est en train de rejoindre SLSP. On retrouve le même cas de figure pour les bibliothèques patrimoniales. Comme dit précédemment, les bibliothèques scientifiques et patrimoniales ne souhaitant pas faire partie du projet SLSP peuvent s'intéresser aux propositions de RERO 21. Il faudra donc leur porter une attention particulière et essayer de les convaincre en priorité, avant qu'elles ne changent d'avis.

En outre, il ne faut pas négliger les préoccupations des bibliothèques scolaires qui se prononcent aussi favorablement à propos d'un centre de compétences. De plus, comme indiqué dans la typologie, ces bibliothèques sont assez nombreuses et fonctionnent déjà en réseau au sein des cantons. La perspective d'élargir le champ de leurs collaborations peut donc être abordée.

Pour conclure, ces données nous permettent déjà d'envisager trois axes de communication. L'un à destination des bibliothèques scientifiques et patrimoniales, en mettant en avant des propositions de RERO 21 qui faisaient défaut à SLSP.

Le suivant à destination des bibliothèques de lecture publique dans les grandes villes⁸, en ciblant en priorité Genève, Fribourg et le Valais pour la Suisse romande, ainsi que Zürich et Berne pour la Suisse alémanique. Il faudra mettre en avant les perspectives que peuvent offrir un nouveau SIGB, et les intérêts de travailler en réseau, par exemple en partageant la charge d'un même logiciel.

⁸ Voir Figure 1

Enfin, le dernier axe concernera les bibliothèques de lecture publique dans les petites villes⁹ et les bibliothèques scolaires¹⁰. Il faudra mettre en avant l'adaptabilité à toutes les structures d'un centre de services comme RERO 21, ainsi que les avantages pour une institution de taille modeste à travailler en réseau avec une multitude de bibliothèques de tailles et de types variés.

1.4 Problématique

1.4.1 Attentes

Pour que RERO 21 puisse répondre effectivement aux attentes des partenaires et du public cible, l'équipe RERO actuelle estime que la création et la gestion d'une communauté intéressée par la démarche ainsi que son développement sont essentielles. Le but est de satisfaire au mieux celles et ceux qui utiliseront les services du futur RERO et, pour cela, leur permettre de s'impliquer dans son évolution.

Pour RERO, il est primordial de construire cette communauté sur des fondations solides, pour lui assurer la meilleure durabilité sur le long terme. En effet, il faudra en maintenir la cohésion et l'engouement après la phase de développement du SIGB.

De plus, afin d'élargir autant que possible la communauté d'intérêts et d'atteindre une masse critique suffisante, RERO souhaite agrandir son champ d'action au-delà de la Suisse occidentale. Il va donc s'agir de susciter de l'intérêt pour le projet dans un périmètre élargi à toute la Suisse, voire, à terme, à l'international.

Ainsi, ce travail analysera les problématiques du développement d'une communauté, pour fournir des recommandations, générales d'une part, et plus spécifiquement dans le cadre du projet RERO 21 d'autre part.

1.4.2 Contraintes

Plusieurs contraintes sont à relever, pour pouvoir anticiper des complications qui surviendraient de manière inattendue.

Tout d'abord, la gestion de la communauté exigera des ressources et du temps dévolu à cette tâche. De plus, cela fera peut-être appel à de nouvelles compétences dans l'équipe RERO 21 actuelle.

En outre, la communauté à rassembler autour du projet n'est pas encore véritablement identifiée. Avec l'ambition de s'étendre au-delà des frontières de la Suisse romande, RERO 21 devra composer avec des profils et des attentes très variés.

De ce point découle le besoin essentiel de prévoir une communication adaptée aux différents profils, également en fonction de la langue.

Enfin, rassembler cette communauté autour d'un système en pleine évolution constitue un défi supplémentaire. Il faudra déterminer avec soin les informations à transmettre à la communauté afin qu'elle puisse suivre au mieux l'évolution du SIGB.

⁹ Voir Figure 2

¹⁰ Voir Figure 3

1.4.3 Objectifs

Les objectifs généraux définis au début du travail étaient les suivants :

- Produire une analyse sur le besoin de développement d'une communauté autour d'un ensemble de services bibliothéconomiques, et plus spécifiquement pour le projet RERO 21.
- Définir la stratégie de communication à adopter pour le projet RERO 21.
- Préparer la mise en œuvre de la stratégie de communication.

1.5 Méthodologie

En vue de réaliser ce travail, et suite aux suggestions de mon conseiller, je me suis inspiré des principes fondamentaux de la gestion de projet.

J'ai donc segmenté l'intégralité de mon temps de travail en fonction du nombre d'heures que j'estimais devoir allouer à chaque tâche.

Ensuite, j'ai intégré le diagramme de Gantt ainsi obtenu à un calendrier, en distinguant les jours de repos et les jours supposément réservés à mon Travail de Bachelor. Evidemment, ces distinctions étaient indicatives et non restrictives. Tout au long du semestre, j'ai tenté de respecter au mieux le planning établi, et de rattraper le retard quand il pouvait s'installer.

Enfin, j'ai posé certains jalons à des dates précises, que ce soit pour représenter des étapes clés de mon travail, ou des livrables précis à rendre.

Les réunions, que ce soit avec le conseiller ou avec le mandant, n'ont pas été planifiées à ce moment-là. Nous avons grossièrement estimé leur nombre et leur fréquence, mais elles se sont surtout déroulées au fur et à mesure de l'avancée du projet.

En ce qui concerne la méthode employée pour répondre à la problématique générale, j'ai tout d'abord analysé la littérature scientifique, principalement dans les thématiques du développement de communautés, et de la communication digitale. Lors de cette étape, je me suis concentré sur les principes fondamentaux et les bonnes pratiques de ces domaines.

Couplées à une étude du fonctionnement de RERO, établie d'après l'exploration du site web, des canaux de communication utilisés et de l'historique et des activités du réseau, ces analyses ont permis de faire état de la situation actuelle de RERO par rapport à ces domaines, ainsi que d'émettre des recommandations pour le projet RERO 21.

Cependant, dans le reste du travail, je me suis focalisé davantage sur les aspects théoriques, au détriment d'exemples plus pratiques et concrets.

2. Les communautés de pratique

2.1 Définitions

Pour aborder le concept de communauté, il faut d'abord explorer d'autres notions.

Dans le monde de la production de services, l'idée d'inclure le client dans le processus remonte aux origines de la littérature en marketing des services. D'après Stevens (2009, § 3) :

« D'une part, dans leur caractère intangible, les services ne peuvent proprement trouver une forme concrète sans la présence du client. Mais en outre, la servuction, ou production de service, ne peut se concevoir en effet sans la contribution active du client tout au long du processus, cette implication permettant tout à la fois la création de valeur et l'atteinte des objectifs de productivité¹¹. »

L'idéal serait que le client soit impliqué dans l'offre de service, en « exprim[ant] ses attentes, idées et suggestions » (Stevens, 2009, § 3). Cette manière d'envisager la relation utilisateur-concepteur a bien été comprise par les prestataires :

« Impliquer l'utilisateur est donc une façon de remédier au problème du coût d'acquisition de la connaissance d'utilisateurs et de la multiplication des cycles essai-erreur. Les concepteurs n'essayent plus d'extraire les connaissances du contexte de l'utilisateur pour les placer dans le contexte de l'organisation. On donne un rôle de producteur à l'utilisateur et il va ainsi produire des connaissances directement utilisables par l'entreprise : idée, concept, solution ou contenu. » (Parmentier, 2009, pp. 23-24)

Pour pouvoir parler de communauté, il faut donc dans un premier temps que l'organisation donne un rôle défini à ses clients au sein du processus de création de biens ou de services. En outre, il est impératif que « les participants partagent le sentiment d'appartenir à un groupe rassemblé autour du projet commun » (Stevens, 2009, § 6). C'est ce qu'on appelle le sentiment d'appartenance.

¹¹ Pour étayer ses propos, il cite plusieurs travaux : Shostack, 1977 ; Eiglier, Langeard, 1987, 1988

Néanmoins, on peut définir plusieurs types de communautés selon leurs spécificités propres.

Tableau 1 : Caractéristiques des différents types de communautés

	Communauté géographique (Tonnies)	Communauté interactive en ligne (Licklider, Rheingold)	Réseau social assisté par ordinateur (Wellman, Wasko, Wiertz)	Communauté de pratique (Wenger)	Communauté d'utilisateurs (Von Hippel, Franke, Shah, Hienerth)
Objectif commun	Bien commun, capital social	Intérêt commun	Bien commun, capital social	Partage et échange de pratiques	Intérêt commun et passion commune
Structure des relations	Réseau déterminé par la famille ou l'organisation du village	Bulletin board	Réseau	Réseau déterminé par l'organisation de l'entreprise ou du métier	Réseau et bulletin board
Force des liens	Fort	Faible et fort	Faible	Fort	Faible et fort
Lieu des relations	Monde physique	Espace virtuel	Espace virtuel	Monde physique et espace virtuel	Monde physique et espace virtuel
Impact cognitif	Fort	Faible	Moyen	Fort	Moyen

(Parmentier, 2009, p. 30)

Les deux concepts qui vont nous intéresser particulièrement sont celui de la communauté de pratique et celui de la communauté d'utilisateurs. En effet, on remarque que ce sont ceux où l'objectif commun, la structure et le lieu des relations, correspondent avec une communauté dans un cadre bibliothéconomique. Cependant, quand les communautés d'utilisateurs se réunissent avant tout autour d'une passion commune, dans le contexte de RERO 21 où des professionnels de l'information documentaire seront amenés à partager et échanger autour de leur métier, c'est le modèle développé par Wenger en 1998 que nous retiendrons : la communauté de pratique.

« Wenger a développé le concept de communauté de pratique, le regroupement d'individus qui ont une histoire commune, interagissent fortement, partagent des connaissances et rencontrent des problèmes proches [...] Pour Wenger, c'est la pratique qui fournit la cohérence de ces groupes d'individus. Cette communauté est composée de trois dimensions, l'engagement mutuel, une entreprise commune et un répertoire partagé. »
(Parmentier, 2009, p. 29)

On peut encore relever que même parmi les communautés de pratique, il en existe plusieurs catégories.

Tableau 2 : Les divers types de communauté de pratique

Aspects	Informelle	Soutenue	Structurée
Objectif	Fournit un forum de discussion pour les personnes ayant des intérêts et des besoins communs dans leurs pratiques	Développe des connaissances et des compétences pour un projet donnée ou pour une zone de compétences	Fournit une base transversale fonctionnelle pour les membres qui possèdent des objectifs et des buts communs
Affiliation	Autoadhésion ou invité par les pairs	Autoadhésion, invité par les membres ou suggéré par le gestionnaire	Critères de sélection prévus Invité par les parrains ou par les membres
Parrainage	Sans parrain organisationnel	Un ou plusieurs gestionnaires comme parrains	Parrainage de l'unité d'affaires ou d'un employé d'expérience
Mandat	Déterminé conjointement par les membres	Déterminé conjointement par les membres et les parrains	Déterminé par les parrains avec l'approbation des membres
Soutien organisationnel	Soutien général des communautés de pratique Offre d'outils de collaboration normalisés	Soutien discrétionnaire de la direction en matière de ressources et de participation Ensemble d'outils supplémentaires et soutien de facilitation	Soutien organisationnel complet au même titre qu'une unité organisationnelle Allocation de budget comme partie du plan d'affaires
Infrastructure	Rencontre en face à face la plupart du temps comme premier contact Possède des moyens de communication variés pour les contacts	Utilise des outils collaboratifs Rencontres en face à face sur une base régulière	Utilise une technologie sophistiquée pour appuyer la collaboration et conserve les objets de connaissance produits dans la communauté Soutenue largement par la technologie
Visibilité	Tellement naturelle qu'elle peut ne pas être perçue	Visible pour les collègues touchés par la contribution de la communauté à la pratique	Fortement visible dans l'organisation à travers des efforts ciblés de communication soutenus par les parrains

(Davel, Tremblay. s.d., p. 3)¹²

Ce tableau nous permet d'envisager différents types de communautés de pratique, même dans le cas d'une communauté de bibliothèques et de professionnels de l'information documentaire, selon les buts recherchés.

2.2 Naissance et maturation des communautés de pratique

Nous avons vu plus tôt deux conditions fondamentales pour permettre la naissance d'une communauté : inclure les clients dans le processus de création, et l'émergence du sentiment d'appartenance à une communauté chez ses membres.

Si ce sentiment est à la base d'une communauté, ce n'est pas pour rien. Il permet de transcender les contraintes spatiales, car avec un fort sentiment d'appartenance, des personnes qui ne se sont jamais rencontrées pourront s'identifier comme faisant partie d'un même ensemble (Stevens, 2009, § 6).

¹² Adapté de Saint-Onge et Wallace, 2003, pp. 36-37

En outre, le sentiment d'appartenance facilite la mise en place de règles et d'obligations au sein de la communauté, règles qui vont servir de référentiel commun et vont permettre à la communauté de mieux se définir en tant que telle (CommonsSense, s.d. ; Stevens, 2009, § 6).

Mais une communauté de pratique, ce n'est pas seulement la réunion d'individus s'identifiant comme membres d'un même groupe.

Une notion qui revient régulièrement dans la littérature est « l'intention communautaire ». Aussi appelée « intention partagée¹³ » ou « intention nôtre¹⁴ », elle permet de mieux comprendre comment et pourquoi des actions communes réussissent à être menées par les membres d'une communauté. Pour Stevens (2009, § 8), l'intention communautaire peut émerger si quatre conditions sont remplies :

« (1) Deux individus ou plus acceptent de mener une action commune au nom d'une communauté ; (2) Chaque individu va apporter sa propre contribution à l'action de la communauté ; (3) Chaque individu est convaincu que cette action collective se réalisera et que chacun des membres de la communauté contribuera à la partie qui lui revient ; (4) La motivation à produire sa propre contribution est déterminée par les convictions personnelles citées ci-dessus et par les obligations et engagements découlant d'actions précédentes. »

Un autre angle d'approche est prôné dans un article de CommonsSense (s.d.), quoique partageant un certain nombre de points communs avec la notion d'intention communautaire ; il s'agit de l'existence de quatre piliers dans la réussite d'une communauté.

1. « Les membres partagent un sentiment d'appartenance »
2. « Les membres peuvent se connecter facilement entre eux »
Ce pilier résulte du constat qu'une communauté, c'est un ensemble de personnes, et que favoriser la transparence et la communication permettra de tisser des liens de confiance solides.
3. « Les membres font et apprennent des choses ensemble »
Ici on rejoint le concept d'intention communautaire. Ce qui est mis en avant par ce pilier, c'est que l'apprentissage continu et constant de la communauté et de ses membres favorisera l'investissement, tandis que l'inactivité ou l'absence de résultat signifiant pour les membres amèneront le désintérêt.
4. « Les membres sont valorisés grâce à leurs contributions »
L'idée de méritocratie est centrale, c'est ainsi que les membres peuvent se motiver et donner l'exemple¹⁵.

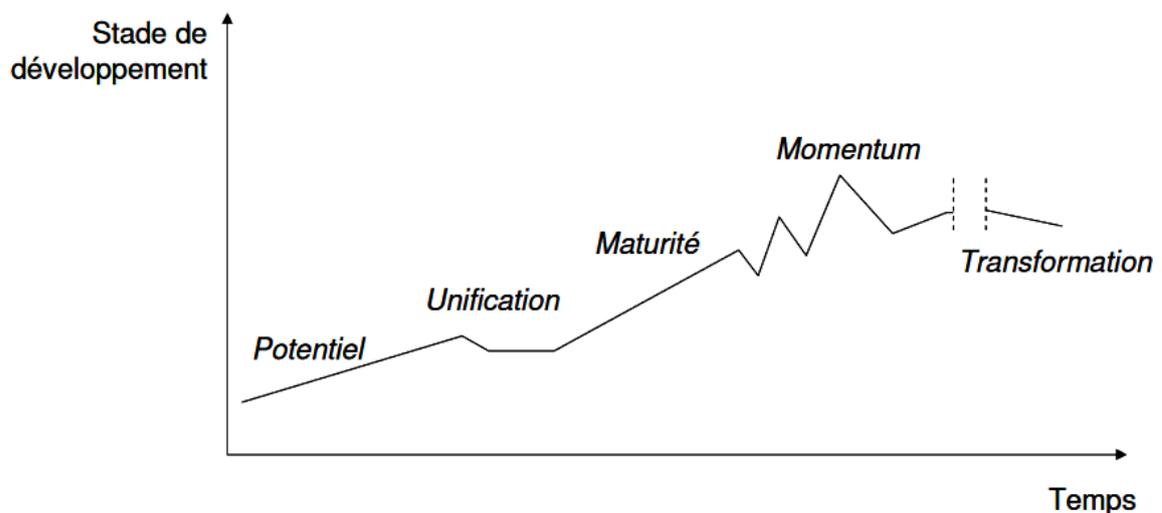
Maintenant que nous avons exploré quelques réflexions sur la naissance des communautés de pratique, il est temps de s'intéresser à leur cycle de vie.

¹³ Terme utilisé par Bratman, en 1997

¹⁴ Terme utilisé par Tuomela, en 1995

¹⁵ Nous reviendrons plus tard sur ce postulat

Figure 11 : Phases de développement d'une communauté de pratique



(Davel, Tremblay, s.d., p. 13)

D'après Wenger *et al.* (2002, cités dans Davel, Tremblay, s.d., p. 12), le modèle type de l'évolution d'une communauté comprend cinq phases qu'ils expliquent de la façon suivante :

1. Le potentiel est le moment où l'on dispose d'un réseau (formel ou informel) de personnes qui va pouvoir être développé. C'est là que la communauté doit définir ses besoins, ainsi que son domaine d'intervention et son mode de fonctionnement. Lors de cette phase, il s'agit pour les membres de découvrir leurs nouvelles possibilités, et pour la communauté de susciter l'intérêt desdits membres. C'est aussi le moment de nommer un coordinateur ou un animateur.
2. L'unification est l'étape officielle de lancement de la communauté, par le biais d'événements par exemple. La coordination y a une place centrale. Il faut aussi légitimer et valoriser les idées et les actions de cette nouvelle communauté.
3. La maturation de la communauté est l'étape qui suit la définition des valeurs et des objectifs de la communauté. « Elle doit clarifier ses orientations, ses rôles et ses frontières ». Dans cette phase, une communauté peut connaître des hauts et des bas, des pics d'activité ou au contraire, des périodes de creux.
4. Le « momentum » est la période de gestion des tensions qui apparaissent au sein de la communauté. Celles-ci peuvent mener à redéfinir certains objectifs. Il faut s'assurer que la communauté reste attractive et à jour dans les domaines d'intérêt.
5. La transformation est la dernière étape mentionnée. C'est une phase où plusieurs scénarios peuvent se produire, de la modification du champ d'action et d'intérêt de la communauté, à sa dissolution pure et simple, en passant par un schisme entre ses membres. Il faut garder à l'esprit que les tensions ne peuvent pas forcément toutes être réglées et que le débat et la controverse peuvent être très bénéfiques à une communauté. De plus, il faut accepter que la transformation puisse déplaire à certains membres.

Il est tout de même important de mentionner que le processus de développement d'une communauté prend du temps et que, dans la majorité des cas, il faut à une communauté plusieurs mois pour entrer dans la phase de maturité et fournir des résultats.

2.3 Les intérêts d'une communauté de pratique

Une communauté active autour d'un projet est un atout conséquent pour son développement. Sans aller jusque dans des logiques de lobbying, plus une communauté est conséquente, plus elle peut faire valoir ses intérêts et ses besoins dans son domaine professionnel.

De plus, une communauté permet à ses membres d'échanger plus facilement entre eux, et avec le prestataire autour duquel elle gravite. En termes de communication, c'est la réunion d'individus et d'idées, ainsi que la mise en place d'échanges qui peuvent se révéler très avantageux pour les deux parties (Adary *et al.*, 2015, pp. 48-49). C'est aussi la mise en place d'une structure qui peut se révéler accueillante et rendre le travail plus agréable (Chanal, 2000, p.3).

En outre, nous avons déjà vu qu'impliquer l'utilisateur dans le processus de création est une stratégie de plus en plus utilisée par les producteurs de biens, et semble être indispensable dans le domaine de la production de services. Et pour cause, l'utilisateur peut apporter directement son expérience d'utilisateur ou de consommateur et faire naître de nouvelles idées : cela augmente grandement la capacité d'innovation (Davel, Tremblay, s.d., pp. 16-17 ; Dufour, 2018 ; Parmentier, 2009, p. 21¹⁶).

Une communauté de pratique apporte donc certains avantages mesurables et d'autres non-mesurables, qui peuvent affecter plutôt l'organisation ou plutôt les membres de la communauté, et ce à court ou à long terme, comme le récapitule le tableau suivant :

¹⁶ Se basant sur les premiers travaux de Von Hippel à ce sujet, publiés en 1986

Tableau 3 : Les apports d'une communauté de pratique

Pour	Court terme	Long terme
Organisation	<p>AMÉLIORATION DES RÉSULTATS ORGANISATIONNELS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lieu de résolution de problèmes • Réponses rapides aux questions • Réduction de temps et de coûts • Amélioration de la qualité des décisions • Diversité de perspectives pour l'analyse des problèmes • Coordination, standardisation et synergie entre les différentes unités de travail • Ressources pour mise en place des stratégies • Renforcement de l'assurance de la qualité • Habileté à prendre des risques avec le soutien de la communauté • Amélioration de la performance opérationnelle • Complément du fonctionnement en équipe projet 	<p>DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habileté à mettre en œuvre un plan stratégique • Augmentation de la rétention de talents • Capacité pour le développement de projets liés au développement de connaissances • Forum pour le <i>benchmarking</i> contre le reste de l'industrie • Alliances fondées sur la connaissance • Émergence des compétences non planifiées • Capacité de développer de nouvelles options stratégiques • Habileté à prendre de l'avance dans des occasions des marchés émergents • Développement d'une culture de partage • Amélioration de la motivation des collaborateurs et de la capacité d'apprendre • Développement du potentiel d'innovation
Membres	<p>AMÉLIORATION DE L'EXPÉRIENCE DE TRAVAIL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aide à relever les défis • Accès à l'expertise et au savoir-faire • Capacité de mieux contribuer à l'équipe et à collaborer • Renforcement de la cohésion des collaborateurs • Joie d'échanger avec les collègues • Participation qui fait plus de sens • Sens d'appartenance • Mise en perspective des activités usuelles 	<p>FACILITE LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forum pour élargir les habiletés et les expertises • Réseau pour se maintenir au courant d'un domaine d'expertise • Développement d'un langage commun pour le domaine d'expertise • Constitution de la mémoire du domaine • Amélioration de la réputation professionnelle • Amélioration de l'employabilité et de la crédibilité • Fort sens d'identité professionnelle

(Davel, Tremblay, s.d., p. 16)

La notion d'innovation est essentielle lorsqu'on étudie les communautés de pratique car c'est une caractéristique constituante de la vie d'une communauté, que celle-ci soit initiée par des particuliers ou par une entreprise. En effet, les membres d'une communauté trouvent un intérêt à innover car cela leur permet de répondre à des besoins pour lesquels le marché ne propose pas de solution ; c'est « un des principes de base de l'économie qui soutient qu'un haut niveau d'investissement dans une activité dépend du bénéfice escompté » (Parmentier, 2009, p. 38). Précisons tout de même que généralement, les innovations constatées sont davantage des changements graduels ou des améliorations que des révolutions. On peut résumer grossièrement les mécanismes de l'innovation dans une communauté avec le tableau ci-après :

Tableau 4 : L'innovation dans les communautés

Pourquoi les utilisateurs s'impliquent-ils et contribuent-ils dans une communauté ?	Pour avoir accès à l'innovation, à cause du sentiment d'engagement, pour le plaisir de l'activité, par passion de l'activité, par défi intellectuel, par conviction politique
Comment fonctionne une communauté ?	Système du bazar, mélange de bureaucratie et de démocratie
Comment l'innovation arrive-t-elle dans une communauté ?	Mise à disposition libre des innovations, participation de tous les types d'utilisateurs à l'innovation, renégociation tourbillonnaire de l'innovation

(Parmentier, 2009, p. 33)

Néanmoins, cette synthèse omet de mentionner qu'il existe plusieurs catégories d'utilisateurs.

« Von Hippel fonde la théorie Lead user sur un utilisateur qui présenterait deux caractéristiques, à l'avant-garde d'une tendance (the ahead of trend) et possédant un fort intérêt à innover (the high expected benefit). » (Parmentier, 2009, p. 38)

Le concept du *lead user* de Von Hippel est intéressant dans le domaine du marketing, car il donne des clés pour identifier certains membres à part dans une communauté. Il sera particulièrement intéressant de repérer les *lead users* de sa communauté, pour encourager et supporter leur activité, bénéfique à tous.

Un autre type d'utilisateur qui va nous intéresser est l'utilisateur informé. Sans être celui qui aura le plus d'intérêt ou les capacités à innover, il va pouvoir faire preuve d'un fort esprit critique (Parmentier, 2009, p. 41). L'utilisateur informé partage certaines caractéristiques avec le *lead user* : il maîtrise très bien le sujet sur lequel il travaille et ne se prive pas de faire remonter des questionnements ou des besoins auxquels il fait face.

Tout comme les *lead users*, les utilisateurs informés sont précieux dans une communauté. Ils font partie des personnes qui seront très impliquées dans différents projets, et c'est notamment en étant à leur écoute que le processus d'innovation peut devenir de plus en plus performant.

Enfin, le tableau ci-dessous présente brièvement deux autres types d'utilisateurs, qui ne nous intéresseront pas ici car ce sont des rôles pour des membres plutôt extérieurs à une communauté de pratique, et qui interviennent surtout lors de la phase de diffusion du processus d'innovation.

Tableau 7 : Contribution des utilisateurs dans le processus d'innovation

Type d'utilisateur	Contributions	Processus d'innovation
Lead user	Sa créativité	De la création à la diffusion
Leader d'opinion	Son réseau	Essentiellement au niveau de la diffusion
Adopteur précoce	Sa capacité d'adoption	Essentiellement au niveau de la diffusion
Utilisateur informé	Son esprit critique	De la génération d'idée au test

(Parmentier, 2009, p. 42)

2.4 Développer une communauté de pratique

2.4.1 Bonnes pratiques

Il n'y a pas de marche à suivre prédéfinie et garantie pour développer une communauté de pratique de la meilleure manière. Néanmoins, en explorant la littérature à ce sujet, on peut faire état d'un grand nombre de conseils récurrents, généralement reconnus comme étant des piliers importants pour bâtir une communauté.

Tout d'abord, lorsqu'une organisation veut faire naître une communauté, il faut identifier les personnes ou groupements sensibles aux sujets abordés, montrer comment leurs besoins pourraient trouver des réponses grâce au travail en réseau, puis leur fournir un contexte et/ou une infrastructure adaptée (Davel, Tremblay, s.d., p. 12). C'est la phase dite Potentiel, que nous avons vu précédemment. D'après Davel et Tremblay (s.d., p. 18), « il existe presque toujours des réseaux informels de personnes aptes, passionnées et désireuses de pousser plus loin les compétences clés de l'organisation » ; il suffit alors de donner l'impulsion pour former une communauté de pratique.

Plutôt que d'essayer de construire une communauté en ne partant de rien ou seulement de projets, il peut être judicieux de fournir dès le début une base concrète autour d'une offre de biens ou de services. Ainsi, cela permet à l'entreprise d'être propriétaire du produit initial, et de définir seule la première ligne stratégique autour de laquelle la communauté pourra s'organiser (Parmentier, 2009, p. 57). En outre, procurer un terrain fertile grâce auquel une communauté de pratique va pouvoir naître et se développer permet également d'éviter un écueil fréquent : « les communautés de pratique gagnent à être "cultivées" et peuvent rarement être "contrôlées" » (Davel, Tremblay, s.d., p. 18¹⁷). En effet, il est illusoire de penser qu'une communauté de pratique puisse être dirigée de manière traditionnelle, comme on le ferait avec une entreprise ou une organisation.

L'organisme initiant la communauté doit soutenir sa création, mais ne doit pas s'enfermer dans un système hiérarchique strict. Il lui faut gérer les liens qu'il a avec sa communauté et non la communauté elle-même ; la gestion directe risque de mener à un faible taux de résultat, voire à une diminution de l'activité de la communauté (Parmentier, 2009, p.82¹⁸) car l'innovation est étouffée au profit du dirigisme.

L'entreprise doit soutenir et construire des frontières communes avec la communauté, tisser des liens avec des membres influents et réguler ces relations, sans toutefois les institutionnaliser. Des exemples montrent d'ailleurs que :

« la création chez les utilisateurs a besoin d'être cadrée mais pas dirigée sous peine de tuer leur implication et leur motivation. Intégrer la communauté dans les frontières de l'entreprise limite son développement. »
(Parmentier, 2009, p. 103)

Pour autant, un rôle est essentiel dans le bon développement d'une communauté de pratique développée intentionnellement et non spontanément, c'est celui de l'animateur/coordonateur. Ses tâches et ses actions sont multiples. Il doit s'intéresser à l'actualité, tant au sein de la communauté qu'à l'extérieur, car c'est notamment lui qui identifie les futurs pôles d'intérêts (Davel, Tremblay, s.d., p. 13). De plus, l'animateur doit disposer du temps suffisant pour

¹⁷ Les auteurs s'inspirent notamment des travaux de Snyder et Wenger, publiés en 2000

¹⁸ L'auteur s'appuie sur un article de Dahlander et Magnusson, publié en 2005

assumer ses fonctions, ainsi que des compétences techniques pour le faire. L'animation de communautés virtuelles est une véritable discipline à laquelle il vaut mieux être aguerri.

Dans une communauté, l'animateur permet de susciter la motivation des membres et de préserver leur intérêt, notamment par le biais d'évènements et d'actions de communication. Il est aussi constamment représentatif des valeurs prônées par la communauté et le manifeste au quotidien dans son attitude (CommonsSense, s.d.). En outre, l'animateur est un lien entre la communauté et l'entreprise, symbole d'écoute et de dialogue. Enfin, grâce à son statut particulier, l'animateur a en général la légitimité d'endosser le rôle de modérateur et de régulateur des conflits (Parmentier, 2009, p. 32). Pour cela, il faut bien sûr que l'animateur sache être impartial, qu'il soit reconnu par les membres de la communauté et qu'il réussisse à orchestrer et cadrer des débats de manière productive.

Cependant, fournir un cadre adapté à la communauté pendant les débuts du projet et disposer d'un animateur pour renforcer le dialogue n'est pas suffisant. Il ne faut pas seulement recueillir les avis de la communauté, il faut montrer que ces voix ont été entendues, et agir en conséquence (Dufour, 2018). Les retours de la communauté doivent peser dans la balance décisionnelle et permettre d'enclencher des réponses concrètes de la part de l'entreprise.

Le dernier point essentiel de cette partie est l'enjeu de la reconnaissance de la participation, ou en d'autres termes la question de la récompense.

Pour Davel et Tremblay (s.d., p. 33), se doter d'un système récompensant les contributeurs les plus zélés donne, à ces membres-ci comme aux autres, la motivation de consacrer plus de temps et d'énergie à la communauté. Ils déplorent d'ailleurs que ces systèmes de reconnaissance ne soient pas plus répandus (p. 18).

D'après CommonsSense (s.d.), la valorisation des membres est même un des quatre piliers¹⁹ sur lesquels repose le succès d'une communauté. Une communauté doit être une méritocratie, où les éléments les plus engagés sont mis en avant et montrent l'exemple, que ce soit pour leurs réalisations, leur esprit critique ou leurs propositions. L'ancienneté des membres ou leur poste ne doit pas primer sur la valeur d'un membre comme contributeur.

Plusieurs manières de valoriser les membres très investis sont possibles : on peut les inviter à des évènements exclusifs, les interviewer sur certains sujets pour diffuser leurs avis, les relayer *via* les différents canaux de communication qu'utilise l'entreprise, etc... (CommonsSense, s.d. ; Dufour, 2018).

Enfin, si d'aventure certaines personnes éprouvent des réticences par rapport à ce concept de récompense, y voyant une « carotte » qui n'aurait pas sa place dans une communauté où tout le monde est censé échanger et travailler dans une même dynamique sur un pied d'égalité, on peut simplement observer le problème d'un autre angle ; le but n'est en fin de compte que de trouver une manière de susciter l'engagement chez les membres d'une communauté. Et force est de constater que pour cela, la valorisation est encore un processus très efficace, qui récompense les plus investis sans pour autant pénaliser les autres.

2.4.2 Contraintes et obstacles

Si les bonnes pratiques que nous venons d'exposer ne sont pas respectées, il va de soi que cela expose la communauté à un certain nombre de risques (diminution de l'activité, délitement, perte d'intérêt ou de membres, etc...).

¹⁹ Voir chapitre 2.2 : "Naissance et maturation des communautés de pratique"

Cependant, ce ne sont pas les seuls dangers auxquels une communauté de pratique, en construction ou déjà bien établie, se voit confrontée.

En premier lieu viennent les limites de moyens, découlant directement du manque de légitimité qu'ont parfois des communautés de pratique par rapport aux autres services de l'institution. Pour qu'une communauté déploie son potentiel, il faut en effet compter un investissement en temps et en argent de la part de l'organisation qui la chapeaute : c'est en lui donnant les matériaux dont elle a besoin qu'elle pourra se développer correctement. Il n'est pas rare que les institutions rechignent à allouer les ressources nécessaires au bon fonctionnement de la communauté, ce qui peut entraîner des carences en termes d'infrastructures, de moyens informatiques ou de moyens de promotion (Davel, Tremblay, s.d., p. 18).

Une problématique récurrente, dès l'instant où l'on souhaite développer une communauté de pratique, est de savoir comment susciter l'envie de s'investir chez ses membres, au-delà du simple intérêt professionnel. Nous avons déjà vu que la présence d'un animateur, ou l'existence d'un système récompensant la participation y sont de bonnes réponses.

Cependant, un facteur peut facilement être laissé de côté, alors qu'il est déterminant dans l'investissement ou non d'un individu : les gens doivent se sentir personnellement concernés (Davel, Tremblay, s.d., p. 18). Charge alors à ceux qui cadrent la communauté de susciter des réflexions ou d'explorer des thématiques particulièrement importantes aux yeux de leurs membres.

D'un autre côté, certains comportements nocifs tendent à survenir au sein d'une communauté, comme l'émergence de factions, ou une fierté excessive d'appartenance à ce groupe, qui peut se traduire par des formes d'arrogance, de narcissisme et de rupture du dialogue avec d'autres acteurs (Wenger *et al.*, 2002, cités dans Davel, Tremblay, s.d., p. 21).

Il arrive en outre que certaines communautés souffrent d'amnésie. On entend par là le cas où les membres ne documentent pas leurs avancées, idées et découvertes. La somme d'énergie et de temps perdus est alors conséquente puisqu'il faut sans cesse reprendre les discussions, statuer à nouveau sur ce qui avait déjà été décidé, etc...

Attention néanmoins à ne pas tomber dans le travers du « documentalisme », qui est le problème inverse et peut freiner la dynamique d'innovation (Davel, Tremblay, s.d., p. 21).

Enfin, nous terminerons cette partie en évoquant quelques obstacles moins évidents.

Revenons tout d'abord sur le rôle de l'animateur. Bien que nous ayons vu que ce rôle est crucial dans le bon développement d'une communauté de pratique, il est complexe et peut se révéler à double tranchant. En effet, si un animateur trop peu présent ou maladroit nuira à la communauté en ne parvenant pas à attiser l'intérêt de ses membres ni à favoriser l'innovation, un animateur trop présent se révélera tout aussi néfaste (Davel, Tremblay, s.d., p. 21). Une communauté devenue dépendante à son animateur ne sera plus vivante, elle perdra sa capacité à se remettre en question et à innover seule. L'animateur doit pouvoir modérer, cadrer et donner de la vivacité à la communauté, mais il ne doit pas être un chef ou un gourou.

Ensuite, toujours d'après Davel et Tremblay (s.d., p. 21), deux risques de nature opposée sont à souligner. D'une part, il peut arriver que les membres d'une communauté aient un sentiment d'absence de liens ou de connexions entre eux. Dans ce cas, la communauté n'est plus un regroupement de personnes mais un ensemble d'individualités isolées, ce qui n'est pas pérenne. Cette situation survient la plupart du temps lorsque la communauté est trop grande et que ses membres n'arrivent plus à se constituer comme un ensemble.

D'autre part, le problème inverse peut se poser, lorsque la communauté se circonscrit à une thématique ou à une zone géographique pour ne plus en sortir. Cela limite fatalement ses possibilités d'apprentissage, d'ouverture et d'innovation. On appelle ce symptôme le « localisme ».

Pour finir, nous mentionnerons le cas de l'égalitarisme à outrance (Davel, Tremblay, s.d., p. 21) qui peut niveler la communauté vers le bas, et freine les initiatives personnelles. On en revient à la nécessité de récompenser les membres les plus investis ; alors qu'on pourrait imaginer que l'égalité est un principe allant de pair avec la mise en place d'une communauté, à trop vouloir mettre coûte que coûte les gens sur un même plan, cela peut saper la motivation et la créativité des personnes actives.

Evidemment, ce n'est cependant pas pour autant que les contributeurs les plus zélés doivent se placer dans une position de supériorité par rapport à leurs collègues ni bénéficier de traitements de faveur injustes.

2.4.3 Limites

Une communauté de pratique peut être un outil formidable pour une entreprise mais respecter les bonnes pratiques et se prémunir au mieux contre le maximum de risques ne garantit pas pour autant que la communauté sera une réponse universelle et immédiate à tous les problèmes. Il va de soi que les communautés de pratique ont aussi leurs limites, et nous allons en explorer quelques-unes. On peut notamment citer l'article de blog de Dufour (2018), qui fait état « des rêves et des réalités » que peuvent rencontrer ceux qui ambitionnent de lancer leur communauté.

Dans un premier temps, il faut être conscient que les membres d'une communauté parleront plus facilement de ce qu'ils ne veulent pas ou des sujets qui leur sont problématiques plutôt que de ce qu'ils veulent ou ce dont ils ont besoin.

Pour l'entreprise, il faut faire la démarche d'aller solliciter directement les membres, d'une multitude de manières dépendant du contexte et du but poursuivi. C'est aussi en favorisant les échanges et les débats entre les contributeurs, que les informations recueillies seront les plus riches et les plus intéressantes.

D'après Garrett (2011, pp. 71-75), il est important de définir clairement la manière et les moyens mis en œuvre pour répondre aux objectifs stratégiques. Si la communauté manque d'un cadre, des innovations et de bonnes idées peuvent émerger sans être en accord avec la stratégie ou la direction actuelle de l'entreprise. Savoir ce qu'on fabrique, et s'assurer que les objectifs soient clairs pour tous les membres de la communauté, permet de focaliser les esprits dans un même sens, de concentrer l'effort de travail en quelque sorte.

Une remarque tout de même à ce sujet :

« Assez ironiquement, ce sont parfois les gens les plus engagés dans la création et le travail sur le produit qui sont le moins aptes à imaginer de nouvelles directions. Lorsque vous êtes immergé dans la maintenance d'un produit existant, vous risquez facilement d'oublier de faire la part entre les véritables contraintes et les choix historiques. »
(Garrett, 2011, p. 82)

Il ne faut bien sûr pas brider la créativité des contributeurs, sous prétexte de devoir absolument et uniquement avancer dans le sens voulu par l'entreprise, en occultant les démarches qui pourraient apporter de la nouveauté.

2.5 Analyse de cas hors du domaine bibliothéconomique

La littérature traitant spécifiquement du développement de communautés dans le domaine bibliothéconomique est très pauvre. Cependant, outre les principes fondamentaux présentés jusqu'ici, on trouve quelques analyses édifiantes sur des cas réels d'entreprises s'étant attelées à l'exercice de la création d'une communauté. Bien que ces exemples proviennent de contextes extrêmement différents, ils n'en sont pas moins intéressants pour les clés qu'ils apportent.

2.5.1 L'exemple de Migipedia

Le premier cas provient de l'article de Dugros *et al.* (s.d.), et traite de la plateforme Migipedia, développée par Migros en été 2010.

Le concept était simplement de fournir un espace en ligne pour que les clients puissent faire part de leurs idées et de leurs propositions d'amélioration des produits. Si chacun peut soumettre n'importe quelle demande, les propositions font l'objet de pré-sélections, sont soumises à des dégustations, puis à un vote final sur Migipedia.

En voyant les produits nés sur la plateforme commencer à être commercialisés, les contributeurs ont remarqué que leur avis pouvait avoir un impact réel et ils sont devenus de plus en plus enthousiastes au fur et à mesure que la communauté grandissait.

En parallèle, Migipedia a commencé à distribuer des points aux membres pour leur participation, points qui, en les cumulant, leur donnaient un statut particulier (bronze, puis argent, etc...).

Au final, le lancement de cette plateforme a permis à Migros de renforcer son image d'entreprise innovante et à l'écoute de ses clients. Aujourd'hui, 8 ans plus tard, Migipedia compte plus de 147 000 utilisateurs inscrits et accueille encore un certain trafic.

2.5.2 L'exemple de DreamOrange

Le second cas est le résultat d'une expérience moins fructueuse, mais plus proche du contexte de RERO par plusieurs aspects. Il s'agit de la plateforme DreamOrange. Nous nous baserons sur l'analyse faite par Parmentier (2009, pp. 91-101) dans sa thèse.

Le projet voit le jour au moment d'une transformation de la section Recherche & Développement (R&D) de l'opérateur téléphonique France Télécom, en 2007. Cette plateforme vise à donner aux clients un espace encadré pour qu'ils puissent donner leur avis et échanger autour de la marque. Ainsi, France Télécom poursuit un objectif double : d'une part, se doter d'une communauté favorable à la marque (avant DreamOrange, les clients faisaient surtout des retours négatifs sur Internet, et aucune communauté n'existait réellement) et d'autre part, associer les utilisateurs à la mise en place de nouveaux services.

« DreamOrange propose aux chefs de projet de la R&D de mettre en visibilité leurs projets, de tester leurs concepts et démonstrateurs auprès d'un panel d'internautes, de lancer des concours ou de discuter directement avec les internautes. »

(Parmentier, 2009, p. 91)

Cependant, plusieurs erreurs sont commises par les responsables du projet.

La première d'entre elles est le mode de fonctionnement de la communauté par rapport à l'entreprise. DreamOrange a fait le choix de sélectionner un panel représentatif d'utilisateurs,

afin de tester les concepts émanant de la R&D. Mais les conditions favorisant la mise en relation des utilisateurs entre eux sont inexistantes : l'entreprise a préféré se cantonner à un rapport très vertical entre l'équipe du projet et les groupes d'utilisateurs choisis.

De ce dernier point découle directement un second problème : DreamOrange étouffe complètement sa communauté. En effet, les apports que peuvent faire les internautes sont très fortement encadrés ; ceux-ci n'ont pas la liberté de contribuer en dehors des chemins préétablis par l'entreprise, ce qui n'encourage pas la diffusion, au sein du reste de la communauté, des innovations réalisées en collaboration (car rappelons que seule une portion des personnes inscrites sur DreamOrange participait activement au programme).

Cela posait également problème que la communauté soit hiérarchiquement dirigée par des salariés de l'entreprise.

Enfin, l'animation de la communauté n'est présente que sur le site de DreamOrange, sous la forme de rares discussions directes avec les internautes et d'un concours annuel pour concevoir de nouveaux produits. Cela a très vite entraîné une incompréhension et un désintérêt chez de nombreux internautes.

Quelques points positifs sont tout de même à souligner.

Les retours des utilisateurs impliqués dans le processus créatif étaient assez positifs. Même s'ils ne pouvaient pas innover de la meilleure des façons, ils réalisaient qu'ils étaient en mesure de partager leurs compétences avec Orange. De plus, ils étaient dédommagés financièrement pour leur participation dans le cas où elle était retenue et publiée *via* le dispositif des *bulletin board*, ce qui les encourageait à fournir un travail de qualité.

Par ailleurs, dans les premiers temps, le projet s'est heurté à de fortes résistances au sein même de l'entreprise. L'équipe de DreamOrange n'avait pas assez communiqué à l'interne sur le fonctionnement de la plateforme, et de toute évidence, tous les employés n'étaient pas d'accord avec. Néanmoins, c'est un des grands succès de ce projet, car à force de persévérance et d'explications, cette mécanique a finalement été adoptée et appréciée par les chercheurs, et ce bien qu'elle aille à l'encontre de tout ce qui s'était fait jusqu'alors.

« les bulletins board ont trouvé progressivement leur justification auprès des chefs de projet de R&D. Ils permettent de multiplier les tests avec les utilisateurs tout au long du processus de conception : génération d'idées et de cas d'usage, tests de concepts de services, tests d'usage d'applications et bêta-tests. En quelques mois, ce dispositif est devenu l'outil central de DreamOrange. Il est fort apprécié par les chefs de projet qui souhaitent obtenir des retours utilisateurs afin d'améliorer leur dossier marketing avant le transfert du projet en développement au Technocentre. »

(Parmentier, 2009, p. 101)

Sans surprise, le modèle tel que présenté à la base a dû évoluer pour pouvoir survivre. On peut tout de même noter qu'aujourd'hui, dix ans plus tard, le concept est encore vivant, évolue sous le nom *Dream café*, et s'est ouvert à de nombreuses communautés et de multiples manières de penser la co-innovation.

2.6 Etudes de cas bibliothéconomiques

2.6.1 Ex Libris

2.6.1.1 Communauté d'Ex Libris

Le groupe Ex Libris est un important prestataire de services pour des bibliothèques du monde entier. La gamme de produits et de services proposés est très vaste ; le groupe a été racheté en 2015 par le géant ProQuest et son nom officiel actuel est donc : *Ex Libris, a ProQuest Company*.

Le groupe se présente comme une société voulant offrir le maximum d'autonomie et de flexibilité aux bibliothèques clientes (Ex Libris, s.d.). Ainsi, les responsables en Recherche et Développement s'attachent particulièrement à l'identification des besoins et des attentes de leurs clients. Pour ce faire, l'entreprise annonce collaborer étroitement avec des bibliothèques dites « expertes », ce qui lui permet de tester la pertinence et la performance de ses solutions.

D'après l'article de Schuetze (2018) :

« Ex Libris exploite toute la puissance de sa communauté d'utilisateurs pour accélérer l'innovation en favorisant le partage de l'information, en encourageant les commentaires, en sollicitant les idées et en allouant des ressources à l'intégration des fonctions choisies par les utilisateurs dans toutes ses offres de services. »

Cette préoccupation de l'entreprise se concrétise par la mise en place de plusieurs dispositifs, comme les réunions d'utilisateurs, ou encore les « groupes de travail produits ». Ces groupes sont en contact avec la direction d'Ex Libris, et leurs retours ou suggestions sont un facteur déterminant dans le développement de nouveaux services.

Un autre outil communautaire à mentionner est la plateforme *Ex Libris Idea Exchange*. Accessible à tous les clients de l'entreprise (il suffit de rentrer un nom et une adresse mail), chacun peut y publier des idées d'amélioration ou d'innovation. Les membres peuvent ensuite commenter les propositions des autres, et voter pour celles qui leur semblent les plus judicieuses.

Enfin, comme souvent autour de grands prestataires de services, plusieurs organisations d'utilisateurs se sont formées, la plupart du temps sur la base de critères géographiques.

Nous allons nous intéresser à deux d'entre elles : l'Association des Clients d'Ex Libris France²⁰ et l'International Group of Ex Libris Users²¹. Ces deux associations sont en effet similaires en bien des aspects.

D'une part, leur but premier est de promouvoir la communication et l'échange d'information, à propos d'Ex Libris, entre leurs membres (ACEF, 2011 ; IGeLU, s.d.). Dans un second temps, il s'agit également pour ces associations de faire valoir les besoins et intérêts spécifiques de leurs membres. Pour atteindre cet objectif, l'ACEF a des contacts directs avec Ex Libris, mais aussi avec l'IGeLU, qui centralise les préoccupations des clients d'Ex Libris à travers le monde et les transmet ensuite à l'entreprise, avec plus de poids (ACEF 2011, IGeLU, 2006).

Ex Libris met en avant sa collaboration *hand-to-hand* avec des communautés comme l'IGeLU, fortement bénéficiaire pour les deux camps (Ex Libris, 2001 ; IGeLU, 2006). Cette bonne

²⁰ Abrégée par l'acronyme ACEF

²¹ Abrégé par l'acronyme IGeLU

coopération est le fruit d'une écoute et de propositions concrètes de la part de l'entreprise, ainsi que de la participation des associations aux divers outils collaboratifs promus par Ex Libris.

2.6.1.2 La Bibliothèque Cantonale et Universitaire de Lausanne - Entretien avec Christian Bürki

En 2016, la BCUL a quitté RERO et a fondé le réseau Renouvaud. De ce fait, elle est devenue cliente du groupe Ex Libris, et a récemment intégré l'ACEF à titre individuel.

Monsieur Christian Bürki occupe le poste de responsable coordination Renouvaud pour la BCUL. Il a accepté de me renseigner sur la dynamique communautaire dans laquelle s'inscrit désormais la BCUL²².

Il a notamment fait mention des journées annuelles pour les clients d'Ex Libris, en précisant tout de même que dans ces grands rassemblements où les professionnels sont invités à faire du réseautage et à rentrer en contact, il n'est pas toujours facile de repérer les institutions avec lesquelles on partage des problématiques ou besoins communs (on parle ici de réunions avec plus de 600 participants).

Les clients d'Ex Libris ont aussi formé des groupes de travail et sont encouragés dans cette démarche par Ex Libris. Cependant, l'entreprise n'anime pas directement les échanges et gère sa communauté de manière assez distante. Cela permet à cette dernière de s'épanouir, sans être restreinte par un carcan trop présent. En effet, le prestataire a mis à disposition une pluralité d'outils grâce auxquels les membres (voire même des personnes complètement extérieures) peuvent apporter leurs idées, ce qui nourrit constamment Ex Libris.

L'entreprise a réussi à bâtir une communauté de clients importante alors que son produit et son offre de services n'étaient pas finalisés. Cela laisse donc de la place à l'innovation et les solutions d'Ex Libris peuvent s'étoffer directement en fonction des besoins des utilisateurs.

Enfin, Christian Bürki m'a expliqué que la BCUL a rejoint l'ACEF, notamment dans l'optique de faire valoir les intérêts des bibliothèques francophones (Alma est très majoritairement anglophone) et de peser plus lourd dans la balance aux côtés des institutions françaises.

2.6.2 L'association KohaLa

KohaLa est une association française regroupant des professionnels de l'information qui utilisent le SIGB *open-source* Koha. À la différence du projet ambitionné par RERO, KohaLa est une communauté qui s'est formée de manière spontanée, sans impulsion de la part d'une organisation ou entreprise.

L'association utilise son site internet comme principal moyen de communication (KohaLa, 2017). On y trouve plusieurs onglets diversifiés comme par exemple :

- Une page permettant d'indiquer les modifications ou ajouts que chacun aimerait voir dans Koha (un formulaire est à disposition et l'association relaiera la proposition sur les sites des institutions partenaires)
- Une page récapitulant les fondamentaux de l'association, et une autre détaillant et résumant les actions qu'elle entreprend

²² Pour des questions de confidentialité, aucun des propos recueillis lors de cet entretien ne seront rapportés mot à mot, ni ici, ni en annexe

- Une présentation du SIGB et de son contexte, ainsi que des aides pour les utilisateurs (par exemple un manuel d'utilisation)

Madame Sonia Bouis, l'actuelle présidente de l'association, et ce depuis 2015, a accepté de répondre à mes questions à propos du fonctionnement de l'association et de sa répercussion communautaire²³.

Lors de notre entretien, qui s'est déroulé le 1er juin 2018, Sonia Bouis m'a indiqué que l'association comptait comme membres 56 collectivités et 14 adhésions individuelles. Elle estime, sans pouvoir s'appuyer sur des faits précis, qu'en France il existerait autour de 200 structures qui utiliseraient Koha.

KohaLa n'a pas de personne occupant clairement le rôle d'animateur, car l'association ne dispose pas d'un membre volontaire et compétent à ce poste. C'est un manque qui se fait ressentir notamment au niveau du dynamisme des canaux de communication.

En outre, actuellement, bien que certains des membres de l'association participent à des groupes de travail, la plupart d'entre eux adoptent surtout une attitude de « consommateurs ». Cela pose un problème aujourd'hui, car, alors que l'association ne cesse de grandir, les bénévoles prenant des responsabilités au Conseil d'Administration sont de moins en moins nombreux.

Si KohaLa a par le passé investi des moyens pour gagner en visibilité et faire découvrir son rôle, l'association n'est pas aujourd'hui dans une logique de démarchage. Elle se veut ouverte le plus largement possible, pour que toutes les personnes intéressées puissent profiter de ce qu'elle a à offrir.

La communauté de développeurs de Koha est principalement internationale, et KohaLa occupe un rôle unique dans le processus d'innovation du SIGB. En effet, grâce au réseau et aux contacts dont l'association dispose, elle peut faire valoir les besoins spécifiques de ses adhérents et plus généralement de la communauté française. Sonia Bouis souligne que les membres de KohaLa font assez peu remonter leurs besoins par eux-mêmes, mais qu'il est possible d'en apprendre plus en allant directement échanger avec eux.

Pour l'instant, aucune mesure n'a été prise afin de stimuler particulièrement l'innovation chez les membres de la communauté. Cependant, l'association se portant bien financièrement, Sonia Bouis envisagerait un système dans lequel des membres feraient des propositions, qui seraient ensuite validées et directement transmises à des développeurs pour les mettre en application, le tout financé par les fonds de KohaLa.

Cet entretien nous permet de réaliser certaines réalités qu'implique la gestion d'une communauté de pratique, et nous sensibilise à nouveau sur l'importance de susciter la motivation et la participation parmi ses membres.

Il faut également rappeler que l'association KohaLa n'est encouragée et supportée par aucune entreprise extérieure, qui pourrait faire le travail d'animation et donner des moyens pour inciter les adhérents à participer et innover plus activement.

2.6.3 Le prestataire PMB Services

Le cas du logiciel PMB présente des points communs avec le contexte de RERO. PMB est un SIGB *open-source*, et l'entreprise PMB Services se charge de l'éditer régulièrement, d'assurer sa maintenance, de le distribuer et de commercialiser toutes les prestations de services en rapport. On notera tout de même que PMB Services n'en détient pas le monopole et que d'autres prestataires existent, en Belgique par exemple.

Pour ce qui est du rapport à la communauté, le site de l'entreprise²⁴ nous donne plusieurs liens pointant vers des ressources externes au site (PMB Services, 2004).

²³ Cet entretien est disponible dans son intégralité, en annexe 6

²⁴ [Ajout de dernière minute, à la date du 10.07.2018] Le site a été refondu entièrement, entre le 30 juin et le 10 juillet 2018. Cette analyse porte sur la version antérieure du site.

Tout d'abord, nous pouvons explorer « La Forge PMB »²⁵, un espace décrit comme étant le site de développement de PMB, sur lequel les utilisateurs peuvent échanger des informations et poser des questions techniques. Mais quand on décide de suivre le lien, on se rend vite compte que le site n'est probablement pas très fréquenté. La mise en page est en effet désastreuse, et rien ne clarifie le fonctionnement de la plateforme. En outre, des liens pointent vers un « espace communautaire » et un « wiki des utilisateurs » mais ils sont périmés et aucune page de ce genre n'est trouvable sur le site.

Ensuite, PMB Services met en avant deux contributions communautaires : le site du groupe belge d'utilisateurs de PMB²⁶, décrit comme étant très impliqué dans la communauté PMB, et le site personnel dédié à PMB d'Anne-Marie Cubat, une membre particulièrement active de la communauté Belge.

Quand on explore le site de PMB-BUG (2008), on retrouve plusieurs pages similaires à ce qu'on avait pu voir sur le site de KohaLa :

- Brèves descriptions du logiciel et de l'association
- Une série d'activités initiées par PMB-BUG (formations, rencontres et ateliers pratiques)
- Des projets donnant parfois lieu à des outils concrets (traductions du SIGB, bibliographie, inventaire des catalogues, etc...)

Néanmoins, sans être complètement mort, le site semble assez peu actif (une « news » tous les deux mois environ, pas de nouvelle activité mentionnée depuis mai 2017). On peut en revanche noter que le site a fait peau neuve pour entamer l'année 2018.

Le site de Cubat (2010) est beaucoup mieux construit et plus ergonomique que les précédents. En revanche, il n'y est pas question de communauté. En effet, le site relève bien plus du tutoriel (semblant d'ailleurs s'approcher de l'exhaustivité) et ne dispose d'aucun espace mis à disposition des clients de PMB, ni d'aucune mention à propos des projets en cours de développement.

La seule tentative relevant réellement de la volonté de se doter d'une communauté de pratique est la plateforme nouvellement développée, PMB Community.

Née pour remplacer les mailing-listes qui étaient jusqu'à présent d'usage entre PMB Services et sa communauté de plus de 1300 professionnels, PMB Community est une sorte de réseau social, ouvert à tous les utilisateurs du SIGB, qu'ils soient clients de l'entreprise ou non.

Cet outil (officiellement présenté à la communauté le 16 avril 2018) a pour ambition de permettre aux utilisateurs d'échanger facilement entre eux sur de multiples sujets, et ce malgré les différences de profils. De plus, les responsables de sa mise en place l'envisagent également comme une plateforme sur laquelle pourront être initiées des innovations futures.

J'avais sollicité un entretien avec Florent Tétart, à la fois directeur de l'innovation chez PMB Services et la personne ayant présenté PMB Community au public, mais malheureusement, à cause d'un emploi du temps extrêmement chargé, il n'a pu répondre favorablement à ma demande.

2.7 Par rapport au projet RERO 21

RERO s'inscrit aujourd'hui dans un contexte très particulier. Le réseau dispose actuellement d'un nombre élevé de clients, fédérés dans des coordinations locales. Cependant, cet

²⁵ Accessible à l'adresse : <http://forge.sigb.net/redmine>

²⁶ Abrégé par l'acronyme PMB-BUG (pour Belgium User Group)

ensemble de clients ne correspond pas vraiment à la définition et aux caractéristiques des communautés de pratique comme nous les avons vues précédemment.

De plus, avec le projet RERO 21, la difficulté de fonder une communauté sera encore accrue car le réseau comme le connaissent actuellement ses membres va subir une transformation complète.

Les problèmes sont multiples : il faut dans un tout premier temps convaincre les bibliothèques de rejoindre un projet dont le logiciel est encore en développement. Pour ce faire, RERO peut jouer sur l'aspect communautaire ; pour autant que la Centrale RERO soit consciente des bonnes pratiques à mettre en œuvre et garantisse d'offrir de bonnes conditions de développement à la future communauté, la perspective de rejoindre le projet pourrait intéresser de nombreuses structures.

Il ne faut pas non plus négliger les institutions qui souhaiteraient dans un premier temps rejoindre la communauté mais sans souscrire à la solution de RERO 21. Motivées par les possibilités d'échanges avec d'autres bibliothèques ou curieuses de découvrir le projet d'un peu plus près mais sans s'engager, si elles se laissent petit à petit convaincre par les propositions du SIGB et par le fonctionnement de la communauté, elles deviendront les meilleures ambassadrices de RERO 21 par rapport à d'autres structures indévisées.

Dans cette entreprise, le CERN pourrait d'ailleurs être un partenaire de choix. Si le *CERN Scientific Information Service*²⁷ venait à rejoindre la communauté de RERO 21 (pas en tant que client mais simplement comme contributeur), la perspective d'avoir un espace d'échanges avec le CERN pourrait attirer certaines bibliothèques spécialisées, ou les bibliothèques d'enseignement supérieur qui auraient fait le choix de ne pas rejoindre SLSP. La bibliothèque du CERN quant à elle, pourrait bénéficier des réflexions de la communauté, notamment par rapport à des innovations concernant Invenio, au même titre que n'importe quel autre membre.

Nous avons vu, lors de l'analyse des réponses au questionnaire en ligne de RERO, qu'une majorité des bibliothèques de l'échantillon adopte une position neutre par rapport à un changement prochain de SIGB ou par rapport à la perspective de mettre celui-ci en réseau. Pour autant, la plupart d'entre elles considèrent aussi que l'existence d'un centre de compétences et de services aux bibliothèques serait positive pour leur institution. C'est donc à RERO 21 de les convaincre que ces points sont complémentaires et de démontrer ce qu'une communauté de pratique peut leur apporter.

Car en effet, l'intérêt existe pour les deux parties : alors que RERO 21 atteindrait une masse critique suffisante pour que le projet soit viable et gagnerait une communauté solide, pouvant porter et promouvoir ce nouvel outil, les bibliothèques disposeraient elles d'une toute nouvelle plateforme, dont elles pourraient influencer le développement afin d'apporter la meilleure réponse à leurs besoins spécifiques.

En outre, pouvoir répondre au plus près des attentes de son public potentiel est une préoccupation fondamentale pour la Centrale RERO. En effet, sur la plateforme *Gitter* (outil d'aide à la gestion de communauté), le SIGB en développement dispose d'une *room* publique²⁸ où des personnes externes à la Centrale RERO effectuent déjà des tests du

²⁷ C'est le nom de la bibliothèque du CERN

²⁸ Disponible à l'adresse : <https://gitter.im/rero/eroils>

prototype et expriment leurs commentaires directement aux développeurs. RERO offre en permanence un accès à une instance du logiciel en cours de développement²⁹.

La méthode de développement adoptée est la méthode Scrum, une approche de gestion de projet dite « agile », qui s'organise autour de phases de *Sprint*. Les *Sprint* sont des sessions de développement régulières, durant en général de 2 à 4 semaines, lors desquelles l'équipe travaille sur la réalisation de plusieurs éléments prioritaires et prédécoupés en tâches distinctes. À l'issue de ces phases, les retours des clients sont recueillis, et une rétrospective sur le dernier *Sprint* est organisée, pour en relever les points positifs et négatifs ou améliorables. Cela permet une optimisation continue du processus de développement.

Il faut également garder à l'esprit que le travail d'animateur ne s'improvise pas. Dans les débuts, il pourra être précieux d'identifier et de soutenir des *lead users*, qui partageront la même vision du projet que la Centrale RERO, pour avoir à disposition quelques personnes éclairées et désireuses de faire avancer la communauté.

Il faudra également veiller à être clair par rapport à la direction que doit prendre le projet ainsi qu'au fonctionnement de la communauté (quel système de récompense pour ceux qui participent le plus ? Quels sont les moyens de communication mis en place pour la communauté ? Quels sont les moyens de proposer des innovations ou des améliorations, de faire entendre ses besoins ?). Un animateur issu de l'équipe RERO, très disponible au début et cherchant constamment à stimuler le dialogue et l'échange (tant entre la Centrale RERO et les membres de la communauté qu'entre les membres eux-mêmes) serait un atout dans cette tâche.

De plus, l'analyse des situations de KohaLa et de PMB Services nous permet d'identifier un acteur supplémentaire à prendre en compte dans la communauté potentielle de RERO 21, il s'agit de la communauté de développeurs. En effet, Koha et PMB, comme le futur SIGB sur Invenio de RERO 21, sont des logiciels *open-source*. De cela découle une relation naturelle entre les membres et responsables de la communauté, et les développeurs du logiciel. Les échanges entre ces deux groupes peuvent permettre d'envisager des possibilités qui n'auraient pas pu naître au sein d'une seule partie de la communauté.

Enfin, il faudra s'assurer que la manière dont doit être gérée la communauté soit bien comprise et partagée à l'interne. Cela évitera des remises en cause qui affaibliraient le système naissant, et permettra d'assurer que la communauté reçoive les moyens dont elle a besoin pour fonctionner.

RERO 21 est en pleine phase de « Potentiel »³⁰ et a toutes les cartes en main pour pouvoir réunir une communauté et coconstruire son projet de futur centre de compétences.

Désormais, excepté le développement à proprement parler, la part de travail la plus importante portera sur la communication : il va s'agir de convaincre les premières institutions de l'intérêt de rejoindre RERO 21, en leur montrant tout ce qu'elles ont à y gagner.

²⁹ Disponible à l'adresse : <https://ils.test.rero.ch/>

³⁰ Voir figure 8

3. Communiquer avec sa communauté

3.1 L'importance de la communication

Aujourd'hui, la communication est une facette essentielle du fonctionnement d'une entreprise, que ce soit par l'importance cruciale de la publicité et du marketing, ou par l'omniprésence et les défis de la communication digitale.

En effet, parmi la galaxie d'offres de biens et de services accessibles aux consommateurs, il faut absolument réussir à se démarquer, à faire valoir ses atouts par rapport à la concurrence. Ajoutons aussi qu'il ne faut pas tomber dans le piège de réduire le domaine du marketing à une simple recherche du profit : dans tous les contextes, il faut séduire le public.

Cela est d'autant plus vrai dans le cas d'une jeune organisation : pour avoir l'occasion de faire ses preuves, elle devra convaincre qu'elle est digne d'intérêt.

Mais la publicité n'est pas le seul type de communication qui doit préoccuper une entreprise, pour Adary *et al.* (2015, p. 44) :

« La communication d'entreprise [...] s'inscrit dans une trajectoire globale qui répond à des objectifs. Sa mission : positionner l'entreprise, lui donner une personnalité reconnaissable par tous ses publics et une identité distincte de la concurrence. »

Il est essentiel de définir une stratégie de communication, de se donner les moyens de la mettre en œuvre, et enfin de s'y tenir. Cela permet à la communauté naissante ou existante d'identifier des repères et une continuité dans la manière dont l'entreprise communique, et ainsi de s'attacher à la ligne directrice proposée.

Néanmoins, ce serait une erreur de ne considérer la communication d'entreprise que sous l'angle de l'émission de messages : c'est avant tout « un processus interactif qui commence par une phase d'écoute » (Adary *et al.*, 2015, p. 48). Quel que soit le nom qu'on donne à cette phase, ou la manière dont elle est menée, elle poursuit toujours le même objectif : analyser et comprendre les attentes des personnes à qui l'on veut s'adresser.

Montety et Patrin-Leclere (2011, § 6) nous montrent que ce processus d'échange avec sa communauté est loin d'être récent. Pour ce faire, les auteures mettent en parallèle *Danone* dont les démarches pour recueillir l'avis et les suggestions des internautes sont régulièrement citées en exemple, avec les sollicitations de *L'abbé Chaupitre* (une marque de médicaments homéopathiques) en 1936. Elles citent notamment un communiqué de l'entreprise, où celle-ci indique avoir demandé l'avis de ses lecteurs par rapport à la publication de son almanach, et les remercie pour leurs nombreux retours.

Aujourd'hui, cette interaction est poussée à son paroxysme, et de nombreux travaux considèrent que nous sommes entrés dans le paradigme dit de la « conversation » (Adary *et al.*, 2015, p. 74 ; Montety, Patrin-Leclere, 2011).

Cette pensée trouve son origine dans le constat d'un retour aux sources en matière de communication ; il y a un besoin de la part des consommateurs de retrouver des échanges personnels entre deux individus et non pas entre un client et une entreprise mécanique (aussi chaleureuses les réponses soient-elles), une envie de retrouver des échanges humains, dépourvus d'intention stratégique (Montety, Patrin-Leclere, 2011, § 16). Ce n'est évidemment pas réellement le cas : comme nous l'avons mentionné plus haut, chaque action de

communication doit s'inscrire dans la stratégie définie par l'entreprise. Néanmoins, il ne faut pas qu'elle transparaisse au fil de la conversation ; il ne s'agit pas de tromper le consommateur, mais de susciter des échanges dans le cadre qui lui sera le plus agréable. Car en effet, si « on débat *contre* quelqu'un, on converse *avec* quelqu'un » (Montety, Patrin-Leclere, 2011, § 17).

Des théories envisagent ce retour en force de la conversation comme un moyen de compenser une ère ultra-technologique et ultra-digitale au sein de laquelle les processus de communication semblent de plus en plus automatisés et de moins en moins assimilables à un contact humain (Adary *et al.*, 2015, p. 74).

La conversation est un nouveau genre de relations publiques, au sens de la définition donnée en 2012 par la *Public Relation Society of America*³¹ :

« Les relations publiques sont un processus stratégique de communication qui construit mutuellement des relations bénéficiaires entre les organisations et leurs publics »

Le procédé est en effet très bénéfique à l'entreprise car cela la place en position de force : elle propose de rendre des services, de répondre aux questions, elle montre son adaptabilité, etc... Ainsi, malgré le fait qu'elle tire tout autant avantage de ces échanges, elle ne se met pas en situation de quémander des retours et des avis (Montety, Patrin-Leclere, 2011, § 14).

Pour conclure, nous allons exposer les deux cas de figure possibles pour les entreprises, cas de figure provenant de conceptions de la communication et de stratégies totalement opposées (Montety, Patrin-Leclere, 2011, § 22).

Il y a d'une part les marques qui acceptent de jouer le jeu de la conversation, et d'autre part les marques qui s'y refusent.

Les secondes doivent disposer d'une stratégie de communication impeccablement rôdée, ainsi qu'assez de pouvoir et une identité suffisamment forte pour pouvoir l'imposer aux consommateurs. Ceux-ci pourront alors se rassembler autour des valeurs érigées par l'entreprise et être les représentants d'une identité puissante et partagée.

Les premières quant à elles, font le choix de se soumettre aux commentaires et aux propositions des membres les plus actifs de leur communauté, qui connaissent bien l'entreprise. Ainsi, elles se transforment au fur et à mesure de l'évolution et des idées de leur public.

Comme nous avons pu le montrer avec les avantages qu'offre une communauté de pratique et comme nous l'avons exposé précédemment, la tendance glisse plutôt franchement vers les entreprises du premier cas de figure.

« La promesse n'est plus "je vous ai compris, la preuve c'est que vous m'avez choisi", mais "je vous ai compris, je suis ce que vous me demandez d'être, je deviendrai ce que vous me demandez de devenir". » (Montety, Patrin-Leclere, 2011, § 22)

Attention tout de même à ne pas perdre son identité : une entreprise crée des offres et les adapte selon les besoins ou commentaires de ses publics, mais elle ne doit pas devenir une créature façonnée par sa communauté au mépris de sa raison d'être et de sa singularité (Montety, Patrin-Leclere, 2011, § 29).

3.2 Canaux et supports de communication

3.2.1 Généralités

Une fois les lignes directrices de la stratégie de communication définies, un organisme doit choisir par quels canaux et quels supports il va l'exprimer.

D'après Michaud (2013) les canaux (ou en d'autres termes, « médias ») de communication se répartissent en quatre catégories distinctes :

- Les médias traditionnels, comprenant la presse écrite, la radio, la télévision, le cinéma, et l'affichage publicitaire
- Les médias web qui réunissent la presse et les publicités en ligne, ainsi que les plateformes communautaires
- Les canaux traditionnels hors médias, dont font partie les événements traditionnels (stands, présentations, conférences), les événements alternatifs (comme les formations par exemple) et les contacts directs (téléphonie, courriers postaux, etc...)
- Les canaux web hors médias, qui regroupent les plateformes individuelles comme les sites internet, les moyens de communication asynchrone (mailing-listes, newsletters) et les applications mobiles

Les supports (ou outils) de communication sont à différencier des canaux même si ce sont deux choses complémentaires et indissociables. Les supports de communication sont à appréhender comme les véhicules qui permettent d'apporter l'information jusqu'aux publics. On peut par exemple nommer en vrac les articles, les forums, les groupes de discussion, les débats, etc...

Les canaux de communication, eux, peuvent être considérés comme les chemins à emprunter.

De plus, plusieurs supports peuvent transiter par un seul et même canal, tout comme plusieurs canaux peuvent acheminer un même support.

3.2.2 Les canaux de communication 2.0

La communication digitale (ou communication 2.0) consiste à prendre en compte les spécificités propres au monde numérique (web, médias sociaux, smartphones) dans la stratégie de communication.

Les principaux canaux de la communication digitale sont les blogs, les sites internet et les réseaux sociaux. Un des avantages qu'ils permettent sont l'utilisation d'images, d'infographies ou de vidéos. Ce point est essentiel car ce sont des moyens de retenir plus facilement l'attention de l'internaute. On estime que les images et les vidéos ont notamment pour effet de renforcer l'interaction et l'engagement des internautes, d'augmenter la rapidité de compréhension, ainsi que d'agir sur l'émotionnel. Il faut bien comprendre que ces moyens sont parfois plus efficaces que les mots (Neuhaus, 2017a).

Les blogs sont plus adaptés à des messages au ton léger et dynamique, tandis que les sites internet présentent des aspects plus monolithiques. Ils doivent en effet être bâtis sur une structure solide et étudiée, pour que l'information puisse être bien agencée et facile à saisir pour l'internaute.

Enfin, les réseaux sociaux se placent avant tout comme outils connexes, pouvant appuyer le fonctionnement du site ou du blog. En effet, les *posts* sur un réseau social servent dans la majeure partie des cas à relayer ou à mettre de l'emphase sur une information provenant par exemple du site internet. Ils doivent être rédigés dans un ton dynamique et être visuellement impactants. L'emploi de *hashtags* est également important ; ils apportent du relief à une publication, et il est nécessaire de choisir avec soin ceux qu'on utilisera. Le choix du nom est d'autant plus déterminant lors de la création d'un nouvel *hashtag* (Neuhaus, 2017b).

Les principaux réseaux sociaux qu'utilisent les entreprises sont les suivants :

- Facebook
Le réseau social disposant du plus grand nombre d'utilisateurs actifs quotidiennement. Les publications doivent y être assez directes et s'adresser directement à l'internaute. Comme indiqué précédemment, il est indispensable d'inclure un lien et une image ou vidéo. Facebook a la particularité de pouvoir programmer des publications, ce qui permet de les préparer en avance et de les diffuser aux heures souhaitées.
En outre, c'est le réseau social populaire qui dispose du plus grand nombre d'outils de ciblage et de gestion communautaire.
- Twitter
C'est un réseau de micro-blogging. La fréquence de publication des messages peut être plus élevée que sur Facebook, si la pertinence reste de mise. Attention tout de même, les *posts* sont limités à 280 caractères (contre 140 jusqu'en novembre 2017), il s'agit donc de rester extrêmement concis, de donner uniquement les informations clés.
- Instagram
Ce réseau est dédié au partage d'images et de photographies. De plus en plus influent, principalement chez les jeunes, c'est un canal par lequel il est plus aisé de susciter l'émotion des internautes.
- LinkedIn
Revendiquant 500 millions d'utilisateurs inscrits (à ne pas confondre avec le nombre d'utilisateurs actifs, chiffre sur lequel la plateforme n'a pas communiqué depuis 2016), le réseau social réunit des professionnels de tous les milieux et du monde entier. Il permet notamment aux membres de former des groupes d'utilisateurs qui peuvent ainsi interagir de manière interne.
Comme sur les autres réseaux, il est possible de publier des articles ou des images, de suivre des personnes ou des sources, de partager des informations, etc...

Aujourd'hui, la communication digitale est une étape quasiment indissociable de la gestion d'une communauté. En effet, les collectivités 2.0 sont un partenaire puissant dans une optique de collaboration et de cocréation : bien organisées, elles peuvent développer grandement l'intelligence collective (Adary *et al.*, 2015, p. 74).

Pourtant, se lancer dans la communication digitale est un défi sur bien des aspects. En effet, celle-ci présente de grandes différences avec la communication traditionnelle, et de nombreuses entreprises ressentent les craintes suivantes (Neuhaus, 2017a) :

- Ne pas réagir correctement aux critiques
- Mal s'exprimer
- Risquer de faire des erreurs de manipulation
- Perdre la maîtrise de son image
- Que cela se révèle être une perte de temps et d'efficacité

Ces peurs sont compréhensibles, ce type de communication fait appel à de nouvelles compétences, pas forcément maîtrisées par les organisations, et l'erreur peut paralyser tant le monde du web 2.0 peut s'avérer impitoyable.

Cependant, en s'appuyant sur les bonnes pratiques relatives à ce domaine, il est possible de minimiser les risques et d'avoir un bagage avant de se lancer.

3.3 Les bonnes pratiques

La revue de la littérature scientifique permet d'identifier un grand nombre de conseils pour bien faire les choses.

L'un d'entre eux consiste à établir des croisements entre les différentes données dont on dispose : « Quel support vais-je utiliser, via quel canal, pour tel et tel public cible ? » (Michaud, 2013). Un outil envisageable pour trouver plus facilement des réponses à cette question est l'emploi de tableaux qui vont permettre d'effectuer clairement et lisiblement ces croisements. On peut, par exemple, organiser une matrice indiquant les publics-cibles que l'on souhaite toucher ainsi que les canaux à utiliser pour les atteindre le plus facilement possible, ou encore une matrice mettant en relation les supports que l'on veut utiliser pour chaque canal de communication.

Par ailleurs, dans tous les domaines, lorsqu'une entreprise cherche à construire un réseau professionnel ou une communauté sur le web, il faut d'une part produire ou partager du contenu de qualité, et d'autre part repérer les personnes influentes sur les médias sociaux et entrer en relation avec elles (Neuhaus, 2017a). Cela permettra de gagner un relai crédible aux yeux de nombreux utilisateurs, à plus forte raison si l'entreprise publie des informations intéressantes.

Une notion importante à garder à l'esprit lorsqu'une organisation démarre sa stratégie digitale, c'est de faire en sorte que les actions de marketing *online* soient complémentaires à celles réalisées *offline*³² (Neuhaus, 2017c). Il faut ensuite définir une ligne éditoriale à mettre en œuvre sur les canaux de communication 2.0. D'après Neuhaus (2017a), les étapes pour réussir correctement cet exercice sont les suivantes :

1. L'analyse de la situation, pour se rendre compte de l'état de la présence en ligne de l'entreprise.
2. La définition des objectifs que l'entreprise cherche à remplir par sa présence en ligne.
3. La définition des cibles à atteindre.
Notons pour cette étape, qu'il faut prendre garde à ne pas confondre les cibles marketing, qui sont celles qu'on veut convaincre de l'intérêt de nos services ou auxquelles on veut vendre ses produits, et les cibles de communication qui sont les entités qui permettront à l'entreprise de relayer ses messages.
4. La définition de la stratégie, soit notamment : établir l'angle d'attaque, et le ton des messages, déterminer le contenu et la fréquence des publications récurrentes, choisir quels *hashtags* utiliser.

Une fois la ligne éditoriale clairement déterminée, il peut être intéressant de définir des indicateurs clés de performance³³ (Adary *et al.*, 2015, p. 125 ; Neuhaus, 2017c). Ceux-ci doivent répondre précisément aux objectifs de la stratégie de communication et, comme leur nom l'indique, permettre à l'entreprise d'évaluer sa propre réussite par rapport à ses prévisions et ses intentions.

Un cas complexe en matière de communication digitale est la question du plurilinguisme au sein d'une même communauté. Il n'existe pas vraiment de théorisations scientifiques sur ce point et les réalités du terrain peuvent changer du tout au tout selon le contexte.

Le cas qu'on trouve le plus fréquemment est celui d'une communauté internationale de fans d'une marque ou d'une entreprise, souvent présente sur les réseaux sociaux. Pour gérer cette

³² Le marketing *online* regroupe les actions de promotion d'une entreprise, menées sur Internet. Toute autre action de promotion fait partie du marketing *offline*.

³³ Appelés *Key Performance Indicators* la plupart du temps, et souvent abrégés par l'acronyme KPI

diversité, certains segmentent leurs publications en fonction des publics qu'ils souhaitent toucher (Bouleau, 2017 ; Pellerin, 2015).

Pour cela, Facebook offre par exemple la possibilité de transmettre différentes versions d'une même publication, rédigées préalablement dans différentes langues, selon la langue définie par l'internaute dans ses options de compte.

Pour Twitter, l'idéal serait de créer un compte pour chaque groupe linguistique que comporte une communauté. Cependant, dans la pratique, tant que l'entreprise ne dispose pas d'environ 10'000 followers au sein de chacun de ces groupes, il vaut mieux réunir les forces sur un seul et même compte. La stratégie consiste alors à poster plusieurs versions du même *tweet*, dans les langues principales de la communauté. Favoriser l'anglais pour n'écrire qu'un seul message compréhensible par tous n'est pas forcément une technique gagnante ; cela risque de décourager certains internautes, ou du moins de ne pas autant interpellier les personnes qu'un *tweet* écrit dans leur langue courante.

Les problématiques sont différentes lorsqu'il s'agit de communautés de pratique. Leur objectif est de permettre aux membres, quelle que soit leur langue, d'échanger et d'innover ensemble. Malheureusement, il n'y a pas de solution idéale. Faut-il prescrire l'anglais comme unique langue d'échange pour les sujets concernant l'ensemble de la communauté, au risque de freiner certains utilisateurs mal à l'aise avec cette langue ? Faut-il laisser un même débat se poursuivre dans les différentes langues, et faire confiance aux membres bilingues pour qu'ils traduisent les propos tenus ? C'est un choix qui est laissé à chaque institution, selon son contexte et ses objectifs spécifiques.

Plusieurs conseils touchent à la rédaction sur le web. Il faut bien entendu comprendre et répondre aux attentes des lecteurs ainsi que suivre la ligne éditoriale définie à l'interne mais ce n'est pas suffisant. L'information sur le web doit être structurée hiérarchiquement (selon le principe de l'entonnoir, en partant des idées générales pour arriver aux idées spécifiques) et être concise, sans comprendre de vocabulaire trop complexe ou spécifique. Les articles doivent aussi comporter une brève introduction, une accroche qui donne envie de découvrir la suite. En outre, les textes doivent être aérés, et valorisés par des liens, des images, des vidéos.

Enfin, il est primordial d'introduire ce qu'on appelle des *call to action*³⁴ (Neuhaus, 2017b). Ceux-ci prennent souvent la forme de boutons ou de bannières indicatives, de forme et de couleur à attirer l'attention. Ils servent à susciter le clic chez l'internaute, ce qui, par exemple, l'amènera sur une autre page ou déclenchera l'envoi d'un formulaire d'inscription.

On dénombre également plusieurs bonnes pratiques dans le cadre de l'optimisation d'un site web (Neuhaus, 2017c). Nous avons déjà mentionné que le site web devait être bien structuré, mais il faut coupler cela avec une bonne ergonomie. Pour que l'utilisateur ait la meilleure expérience possible, il doit pouvoir naviguer aisément à travers le site, et toujours pouvoir se repérer (rendre le chemin dans l'arborescence visible est un point positif).

Sur un site web, le texte et les images doivent être équilibrés, mais ces dernières doivent être mises en avant car elles attirent l'œil et se partagent plus facilement. Il faut d'ailleurs que les informations sur le site donnent envie aux internautes de les partager, tant pour leur pertinence que pour la mise en page.

Il faut également faire attention aux titres et aux URL des pages du site, car ces informations sont directement visibles lors de partages.

De plus, certains onglets sont à prévoir dans tout site web. Leur agencement et leur dénomination peuvent évidemment varier selon le contexte, mais le fond reste sensiblement le même. Il faut donc :

- Une page d'accueil dynamique et engageante
- Un pied de page comportant impérativement la *sitemap*³⁵ et des liens vers les réseaux sociaux de l'entreprise, mais aussi éventuellement quelques informations pratiques.

³⁴ Qu'on pourrait traduire en français par « inciter à l'action »

³⁵ C'est le plan de l'arborescence du site, il doit être consultable à tout moment

- Une page de présentation, pouvant résumer l'historique de l'entreprise, introduire les membres de l'équipe, exposer les valeurs et les partenariats de l'entreprise, etc...
- Une page pour les actualités et les nouveautés
- Une page de contact, avec des informations claires et actuelles (et pas seulement la mention d'un numéro de téléphone ou d'une adresse mail)

Evidemment, ces pages ne sont que des exemples de ce que chaque site doit comporter ; par la suite, selon l'entreprise et le contexte, plusieurs autres onglets sont à ajouter.

Pour conclure cette partie, nous allons voir ci-dessous la « méthode des neuf questions » (Adary *et al.*, 2015, p. 79) qui permet, en y répondant, de bien cerner les enjeux à prendre en compte lorsqu'on communique :

1. Qui est l'émetteur ?
2. Quel message doit-il diffuser ?
3. Après de quel(s) public(s) ?
4. À travers quel canal ?
5. En attendant quels effets ?
6. Dans quel contexte nous plaçons-nous ?
7. Quelle est la problématique que la communication doit résoudre ?
8. Quand ?
9. À quel coût ?

Attention cependant, les réponses à cette méthode ne sont pas gravées dans le marbre et il ne faut pas hésiter à se poser à nouveau ces questions à chaque évolution du contexte.

Enfin, il faut savoir que cette méthode est inspirée de celle dite des « Cinq "W" » du sociologue et chercheur en communication Harold Dwight Lasswell.

3.4 Les pièges à éviter

Lorsqu'on communique, *a fortiori* dans la communication digitale, il est facile de faire quelques erreurs. Nous allons en exposer quelques-unes parmi les plus courantes.

La première est de se créer un compte sur un réseau social, mais ensuite, par manque de temps, de moyens ou de contenu, de ne pas assez l'alimenter ou pire, de le laisser inactif. Un compte d'une entreprise sur un réseau social devrait être alimenté quotidiennement ou presque. S'inscrire sur un réseau social uniquement parce que c'est une bonne pratique, mais sans les moyens pour assurer une présence constante, c'est laisser son image en ligne périliter.

Malgré l'importance de la communication sur Facebook, Twitter et LinkedIn, surtout dans l'optique de gérer une communauté, mieux vaut ne pas être présent du tout sur l'un de ces médias que de n'y être qu'à moitié.

En outre, même si nous avons déjà évoqué le choix d'un bon animateur comme critère décisif pour la mise en place d'une communauté, cette problématique doit être abordée à nouveau. Sous un même nom, la fonction d'animateur contient deux facettes : d'une part, il est celui qui coordonne la communauté de pratique, il assume le rôle de modérateur, stimule la motivation et l'intérêt des membres et sert de lien entre les professionnels et le prestataire. D'autre part,

il représente l'entreprise sur les réseaux sociaux, alimente et anime ces canaux, travaille à renforcer l'image de l'entreprise, et s'occupe de sa communauté étendue (tous ceux qui s'intéressent aux thématiques soulevées par le prestataire, rassemblant davantage les particuliers que les professionnels).

Les deux sont à dissocier ici car ils ne présentent pas les mêmes caractéristiques. L'animateur de la communauté de pratique doit être extrêmement compétent dans le domaine professionnel de l'entreprise, et maîtriser le contexte et le fonctionnement communautaires. De plus, il évolue la plupart du temps à visage découvert, étant un représentant de l'institution. Ce n'est d'ailleurs pas toujours un salarié de l'entreprise, cette mission peut être confiée à un professionnel extérieur de confiance. Quant à l'animateur sur les réseaux sociaux, il incarne la marque aux yeux des internautes. Il doit être bien plus présent, répondre aux questions, écouter les retours négatifs, donner une image dynamique et positive. Pour ce faire, une bonne connaissance de l'entreprise, du web 2.0, d'excellentes capacités relationnelles et suivre la stratégie de communication et la ligne éditoriale sont nécessaires.

Si ces deux fonctions peuvent être remplies par une seule et même personne, il est aussi possible de les séparer.

S'essayer à la communication sur les réseaux sociaux avec un animateur ne disposant pas des compétences en la matière peut s'avérer très périlleux, entre une image de marque dégradée et des internautes mécontents.

Dans une autre optique, Adary *et al.* (2015, p. 397) nous avertissent du danger d'avoir une communauté très importante mais peu impliquée. Il est inutile de disposer d'un grand nombre de membres dans un réseau si ceux-ci ne lisent ou ne partagent pas les informations qui leur sont envoyées. Il serait préférable de construire une communauté réduite et un noyau de personnes très motivées, avec lesquelles l'entreprise pourra réellement échanger et construire un lien solide.

Evidemment, l'idéal reste de bâtir une large communauté au sein de laquelle la majorité des membres seront très impliqués.

Enfin, d'après Garrett (2011, p. 46), il est courant que l'échec d'un site web vienne d'un facteur autre que de l'expérience utilisateur ou des aspects techniques de sa réalisation.

Pour chaque onglet et chaque article, il faut bien se préoccuper de deux questions fondamentales :

1. Que veut-on obtenir de cette manière, quels sont les objectifs de cette action ?
2. Que veulent en obtenir les visiteurs du site, quelles sont leurs attentes ?

3.5 Dans le cas du projet RERO 21

Cependant, l'équipe de la Centrale RERO travaille en parallèle sur le développement du SIGB, en collaboration avec le CERN.

Cela lui permet d'ailleurs de considérer le planning de développement suivant : RERO 21 devrait être en mesure de répondre à des appels d'offre ILS dès mi-2019, tandis que la pleine exploitation du logiciel est prévue pour 2021.

Dans les débuts du projet, une attention toute particulière est d'ailleurs portée aux bibliothèques de Neuchâtel-Jura, du Valais et de Fribourg puisque ces institutions sont d'une part déjà rattachées à RERO, et d'autre part principalement des bibliothèques de lecture publique et patrimoniales, qui sont le cœur de cible de RERO 21. Il est donc crucial pour RERO de convaincre les bibliothèques des atouts de sa solution afin d'atteindre une masse critique d'utilisateurs dès le lancement. Pour ce faire, la communication est indispensable.

Les autorités politiques ainsi que l'équipe de la Centrale RERO l'ont d'ailleurs bien compris. Cette dernière multiplie ses interventions lors de rencontres et de congrès à travers différentes villes de Suisse, notamment au sein des cantons mentionnés précédemment, afin de présenter le projet à une large communauté.

On peut, entre autres, citer un exposé programmé au congrès suisse des bibliothèques, qui se déroulera à Montreux du 29 au 31 août 2018.

Néanmoins, en matière de communication digitale, un travail important reste à faire, avant même de pouvoir parler de gestion de communauté.

En effet, la diffusion des documents traitant du projet RERO 21 pourrait être améliorée. On peut mentionner le communiqué *Rero se réinvente* (RERO, 2017b), ainsi que le Rapport d'activités 2016 (RERO, 2017a), qui sont toutefois accessibles à tous. La lettre RERO 2018-1 (RERO, 2018a) est une exception puisqu'elle est d'une part disponible en ligne, mais que les internautes peuvent aussi s'abonner gratuitement à une liste de diffusion et ainsi la recevoir par mail. Le nombre d'abonnés est de 1859³⁶, ce qui est conséquent, cependant, 772 d'entre eux sont des professionnels inscrits d'office dès lors qu'ils disposent d'un compte RERO. Il est intéressant de remarquer que plus de 1000 abonnés sont extérieurs à RERO, preuve d'un intérêt assez marqué pour les actualités du réseau par d'autres types de personnes que les bibliothécaires membres.

En matière de réseaux sociaux, la situation est la suivante : RERO n'a aucune présence sur Facebook, et dispose d'un compte LinkedIn qui, malgré ses 455 abonnés (à la date du 02 juillet 2018), semble laissé à l'abandon sans aucune publication à son actif et comporte des informations désuètes sur sa page de présentation. Le nombre de bibliothèques membres ou de documents accessibles n'est pas actualisé et le canton de Vaud est indiqué comme faisant encore partie du réseau.

Le compte Twitter de RERO (RERO, 2018b) relaie quelques actualités et les documents que nous avons évoqués précédemment. Toutefois, il est très peu actif, ne comptabilisant que 16 *tweets* au total depuis sa création en octobre 2016, et il manque grandement d'une cohérence éditoriale. Certains tweets sont en français, d'autres en anglais et l'un est en allemand. Cela montre une volonté de s'adapter aux différents publics (les messages en anglais concernent le développement du SIGB et sont à destination des développeurs) mais l'ensemble est manque de cohérence.

L'équipe de la Centrale RERO ne comporte actuellement pas d'employé ayant le statut d'animateur de communauté virtuelle. En outre, seule une d'entre eux a eu une réelle expérience en matière de *Community Management* et l'un des collaborateurs a suivi un cours de *digital marketing* lors du Master en Information Documentaire. La Haute Ecole de Gestion de Genève dispense à ce sujet une courte formation continue en animation de communauté virtuelle. La suivre devrait permettre d'acquérir les bases de cette discipline.

³⁶ À la date du 04 juillet 2018

Cela est d'autant plus important que RERO ne souhaite pas s'adresser uniquement aux professionnels de l'information documentaire. Le réseau se préoccupe grandement de la place de l'utilisateur final, de l'usager de la bibliothèque au sein du projet RERO 21. Par l'offre de services transversaux aux institutions et d'un répertoire commun, le but est notamment d'améliorer l'expérience des utilisateurs. Un des objectifs du futur logiciel est par exemple de permettre au public de bénéficier d'une authentification centralisée, pour accéder de la même manière à un même compte, peu importe le point d'accès.

Dans cette optique, la communication avec ce type de public passera essentiellement par les réseaux sociaux et requerra la présence d'un animateur.

Ces lacunes en matière de communication s'expliquent notamment par le fait que, jusqu'à présent, RERO n'a été l'émetteur que de très peu de messages directement dirigés vers les bibliothèques membres du réseau ou vers les usagers. C'est le résultat d'une organisation basée sur des coordinations locales, qui, elles, assuraient le relai des informations aux institutions placées sous leur encadrement.

Pour conclure par rapport à la communication digitale de RERO, le site web de l'organisation (RERO, 2004) est de qualité. Fort d'un bon référencement sur les moteurs de recherche³⁷, il est bien structuré et comprend la plupart des informations essentielles que tout site web devrait contenir.

L'onglet *À propos de RERO* donne accès à de nombreuses informations utiles et pertinentes, tant sur l'entreprise RERO que sur des données concernant le réseau. La page des informations générales sur RERO pourrait mentionner le projet RERO 21, évoqué brièvement dans les missions et objectifs stratégiques pour la période 2017-2019. D'autres onglets du menu déroulant permettent d'accéder par exemple aux actualités de l'entreprise, ou à de nombreuses sources de documentation sur plusieurs thématiques (acquisitions, bulletinage, catalogage, etc...).

De plus, on y trouve une section réservée aux professionnels et accessible grâce à un login que les bibliothécaires peuvent demander à leur coordinateur local. Dans cette partie privée, les bibliothécaires ont principalement accès à une série de groupes de travail, dans lesquels les membres affiliés à l'un d'entre eux peuvent y intervenir en déposant des documents. Il est par la suite possible de commenter de manière visible les publications. Ces groupes touchent à différents sujets ; on retrouve donc par exemple une commission de catalogage, une commission de l'indexation, un groupe prêt, etc...

L'ergonomie du site est également bien développée, l'internaute peut naviguer entre les menus de manière fluide et simple, notamment grâce à la présence du menu déroulant accessible en tout temps, du chemin parcouru dans l'arborescence affiché en haut de la page, et du lien cliquable « Retour à la page précédente », présent sur toutes les pages après le corps du texte.

Néanmoins, le site n'est pas exempt de tout défaut ; on peut regretter l'absence d'un pied de page ou d'une réelle page d'accueil (vers laquelle il serait possible de pointer *via* la bannière RERO du coin supérieur gauche par exemple). En outre, la mise en page du site est trop sobre et austère. Bien que respectant sans équivoque une certaine charte graphique, ajouter plus d'images et de couleurs pourrait permettre de le dynamiser, sans perdre le ton sérieux que le site veut transmettre. Enfin, l'information est parfois trop mal organisée sur certaines pages, il

³⁷ Le site arrive dans les premiers résultats avec les recherches « réseau romand » ou « réseau de bibliothèques suisses », et se retrouve en 3^{ème} page avec la recherche « bibliothèques suisses »

est donc facile de s'y perdre et cela rend la recherche plus fastidieuse. À ce titre, on peut par exemple mentionner la page de documentation concernant le catalogage. Notons cependant qu'une refonte complète du site web est d'ores et déjà en projet.

4. Scénarios et recommandations pour le projet RERO 21

À l'issue de ce mémoire, après avoir analysé les bonnes pratiques de développement des communautés et de communication, je vais émettre un certain nombre de recommandations à propos du projet RERO 21. Cela permettra notamment de répondre aux objectifs et questionnements concrets que RERO avait soulevé en préambule du travail.

Nous présenterons ces recommandations ordonnées de la manière suivante :

1. Dans un premier temps, il s'agira de mentionner les recommandations générales, concernant la gestion du projet à l'interne, et expansibles dans une certaine mesure à d'autres projets similaires. Ces recommandations peuvent être vues comme une synthèse des bonnes pratiques.
2. Ensuite, nous évoquerons les *must-have*, ou, en d'autres termes, les réponses concrètes que le projet RERO 21 devrait impérativement mettre en œuvre.
3. Puis, nous passerons aux *nice-to-have*, qui sont des objectifs secondaires, intéressants pour le projet RERO 21 mais pas indispensables.
4. Enfin, nous traiterons des risques potentiels qu'impliquent ces recommandations, dans différents scénarios.

Pour permettre un maximum de visibilité et de compréhension, les points des quatre parties seront traités sous la forme de listes à puces.

4.1 Recommandations générales

- Il faut bien clarifier, à l'interne, entre la direction et tous les employés, ce que fonder une communauté de pratique implique comme conséquences. Cela signifie la création d'un nouveau secteur, dont les participants auront un réel impact sur le fonctionnement de l'entreprise, mais qui sera dans le même temps autonome et ne pourra pas être dirigé hiérarchiquement. Il faut donc apaiser les doutes qui pourraient naître en expliquant les avantages à disposer d'une telle communauté et la manière dont elle impactera le travail de tous.
- Il faut également définir le cadre de la communauté. Il s'agit de décider du fonctionnement et des limites de celle-ci. Le cadre peut se construire en prenant en compte plusieurs points :
 - Déterminer qui sera l'animateur ; je recommande un employé de l'entreprise plutôt qu'une personne externe.
 - Déterminer les profils des différents types d'utilisateurs possibles ; il faut en tout cas deux profils : un pour les utilisateurs individuels et un pour les institutions. Ces profils devraient être séparés et ne pas avoir les mêmes possibilités d'action (les utilisateurs individuels pourraient interagir, tandis que les entreprises pourraient par exemple voter pour les propositions d'innovation).
 - Décider de la plateforme phare sur laquelle la communauté évoluera ; je recommande un espace multiusage, comprenant notamment un support de discussion asynchrone (comme un forum par exemple), des accès aux informations sur la communauté et l'entreprise et de la documentation. Le site web est un espace correspondant à ces critères.

- Déterminer par quel(s) moyen(s) la communauté pourra soumettre des idées d'innovation ; je recommande, d'une part, un système dans lequel tout membre peut faire des propositions, et où chaque institution membre, sans distinction, disposera d'une seule voix. D'autre part, je pense pertinent de poursuivre le système de groupes de travail en sélectionnant des membres motivés et compétents de la communauté.
- Il faut aussi définir ou redéfinir la ligne éditoriale, ce qui se fait en deux temps :
 - Dans ce contexte, les cibles marketing seront les bibliothécaires, ceux que l'entreprise espère voir rejoindre sa communauté de pratique ; les cibles de communication, qui serviront avant tout à relayer les informations, seront les professionnels de l'information documentaire pas encore séduits par le projet, ainsi que les publics des bibliothèques.
 - Déterminer la stratégie de communication à mettre en œuvre, ce qui requiert de s'interroger sur plusieurs variables :
 - Quel ton veut-on employer en général ? Pour le projet RERO 21, je recommande un ton énergique et sérieux. Je pense qu'il ne faut pas tomber dans une communication décalée ou humoristique, mais sans être austère pour autant. Malgré le fait que RERO s'adressera notamment à des professionnels, je préconise une communication épurée des termes techniques autant que faire se peut.
 - Comment faire entrer en résonance la communication *offline* et la communication *online* ? Je recommande dans un premier temps de partager les interventions *offlines* sur les canaux de communication digitaux (réseaux sociaux, site internet). Dans un second temps, je préconise d'intégrer dans la communication *offline* des éléments relatifs à l'aspect communautaire (parler des modifications à venir sur le site web pendant les événements par exemple).
 - Sous quel angle veut-on aborder la communication ? Quels en sont les axes principaux ? Dans le cas du projet RERO 21, je recommande de se focaliser sur quatre axes de communication, à utiliser de manière adaptée en fonction des attentes des bibliothèques³⁸. Evidemment, ceux-ci peuvent se décliner en de nombreuses variantes et types de messages.
 - Le premier est l'intérêt pour les bibliothèques de choisir cette solution. En effet, RERO 21 sera un prestataire de services qui pourra s'adapter à leurs besoins et qui est parfaitement au fait du contexte Suisse.
 - Le deuxième est la possibilité de participer indirectement à l'élaboration et à l'amélioration du SIGB. Ainsi, les bibliothèques membres deviennent des innovatrices et peuvent proposer des solutions au plus près de leurs

³⁸ Evoquées dans la partie 1.3.4 : « Les attentes du public-cible »

préoccupations. Ce point s'adresse aussi à l'éventuelle communauté de développeurs.

- Le troisième est l'intérêt de former un vaste réseau de professionnels. Cela permet de faciliter l'échange de connaissances, le partage de problématiques, etc...
 - Le quatrième est l'intérêt de l'utilisateur final. Faire partie d'un réseau ou d'une communauté homogène lui permettra d'améliorer grandement son expérience utilisateur.
- Quelles doivent être les publications récurrentes et quelle doit être leur fréquence ? Je recommande de maintenir les rapports d'activités annuels et de transformer les lettres RERO. En gardant la même structure, celles-ci devraient inclure les informations importantes par rapport à la communauté (par exemple les nouvelles adhésions, les dernières propositions communautaires fructueuses, la liste des événements à venir) et être destinées avant tout aux membres de la communauté.
- Enfin, il faudra bien expliquer et faire découvrir aux membres de la communauté de pratique le cadre dans lequel ils évolueront. Cela permettra de réduire le risque de malentendus ou d'incompréhensions, et de rendre plus facile l'intégration pour les bibliothèques.
Je recommande la création d'un document explicatif, présentant les points importants de la communauté. Il faudra traiter de la présence de RERO sur les différents réseaux sociaux, de la plateforme mise à disposition pour que la communauté puisse échanger, du système de récompense, ainsi que du système de proposition d'innovations. Ce document devra être mis à disposition de tout nouveau membre.

4.2 Must-have

- La Centrale RERO doit créer un poste d'animateur de communauté, pour une charge de travail de 0.25 équivalent temps plein³⁹, du moins au début. Les moyens de RERO lui permettent de disposer aujourd'hui de 19 personnes, pour un total ETP de 15.35. Dans ce contexte, on comprend que rajouter des charges de travail soit compliqué, d'autant plus que l'animation de communauté est en effet une tâche exigeante, qui nécessite un grand nombre d'interventions, mais de manière hachée. L'animateur devrait cumuler une autre fonction, de laquelle il pourrait ponctuellement basculer sur ses tâches vis-à-vis de la communauté.
Une fois la communauté installée et le projet bien lancé, le rythme de travail risque de se calmer légèrement, mais plus la communauté grandira, plus la charge de travail sera élevée. Passé un certain stade, il sera probablement nécessaire de rajouter 0.25 ETP pour cette charge de travail, puis, encore 0.25 ETP si la communauté continue à se développer. Cependant, il n'est pas possible de définir un repère fixe pour amorcer ces changements, tout dépendra de la taille de la communauté et de son activité.
L'animateur devra être très réactif et maîtriser la communication sur les réseaux sociaux. Une bonne maîtrise de l'allemand est nécessaire, puisque la communication avec la communauté s'effectuera en français et en allemand. Une bonne maîtrise de l'anglais serait aussi un atout. Il est

³⁹ Abrégé par l'acronyme ETP

possible pour un bibliothécaire membre de l'équipe RERO actuelle, ayant de l'expérience dans ce domaine ou désireux de suivre une formation en *Community management*, de remplir ce rôle. Il est aussi possible d'engager un professionnel extérieur.

Je recommande la première solution : si l'animateur a une certaine expérience du réseau, il pourra plus facilement accompagner la transition auprès de la communauté ou des nouveaux arrivants. De plus, un profil de bibliothécaire est plus intéressant car l'animateur sera ainsi plus près de la majeure partie de la communauté de pratique. Cela dit, cette solution n'exclut pas la possibilité de déléguer une partie des échanges très techniques, relative à la communauté de développeurs ou sur le développement du SIGB par exemple, à un collègue informaticien plus à même d'y répondre.

- L'animateur devra reprendre le compte Twitter et le rendre beaucoup plus actif. Il faudra dans un premier temps s'abonner à des comptes relayant des contenus de qualité concernant le monde bibliothéconomique et dans un second temps, transmettre un maximum d'informations pertinentes, de manière dynamique. Tous les prétextes sont bons : avancée dans le développement du SIGB, relai d'une information intéressante, communication à propos du projet RERO 21, sondage d'opinion, etc... Attention toutefois à ne pas envoyer trop d'informations d'un seul coup, la régularité est préférable à la quantité subite. L'idéal serait de pouvoir tenir un rythme d'un ou deux messages par jour.

Il faut également revoir la manière d'aborder les différentes langues. Je recommande que tous les *tweets* soient postés dans une version française et dans une version allemande, sauf dans le cas d'une information exclusive à l'une des deux communautés, et sauf dans le cas où le *tweet* s'adresse principalement aux développeurs : il faudra alors utiliser l'anglais. Je recommande en outre que tous les messages postés en plusieurs langues comportent un titre reconnaissable en majuscules, permettant aux internautes d'identifier les deux *tweets* comme un seul message. Enfin, je pense qu'il serait pertinent d'intégrer constamment un *emoji* drapeau (France, Allemagne, Royaume-Uni) en en-tête de chaque *tweet* pour permettre d'identifier visuellement la langue et donner un ensemble cohérent.

- L'animateur devra reprendre le compte LinkedIn de RERO qui bénéficie d'un nombre assez important d'abonnés. Il faudra bien sûr mettre les données à jour, et publier régulièrement du contenu, en différentes langues selon la cible visée en priorité. LinkedIn n'est pas un réseau sur lequel il faut être trop prolifique, l'idéal serait de rédiger environ une publication de manière hebdomadaire. Il faut donc adopter une méthode différente de celle sur Twitter : ne pas traduire systématiquement toutes les publications, mais plutôt choisir la langue, relayer surtout les informations les plus importantes, rédiger des publications plus longues et mieux construites que sur Twitter, en intégrant toujours une image ou une vidéo, un lien vers le site web et un lien vers le groupe LinkedIn.

Car une autre tâche d'importance sera en effet de créer un groupe pour réunir les professionnels suisses de l'information documentaire. Le groupe permet à ses membres de communiquer ou d'entrer en relation directement avec un autre membre, mais aussi de participer à des discussions collectives. Plusieurs moyens de promotion existent ; le compte qui initie le groupe peut notamment inviter ses contacts à le rejoindre, ce qui fournirait une masse de départ intéressante dans le cas de RERO.

Le groupe peut se permettre de publier plus régulièrement que la page officielle de RERO, en étant attentif à rester pertinent et à ne pas noyer les contributions des membres : ce sont au contraire celles-ci qu'il faut mettre en avant.

Enfin, une fois que le compte sera relancé, je recommande de souscrire à un compte premium de type Business⁴⁰. Donnant accès à plusieurs fonctionnalités intéressantes pour RERO, comme une meilleure visibilité sur la plateforme, ou l'envoi de messages privés « InMail » à des personnes influentes avec lesquelles le réseau n'est pas encore en relation. L'essai est gratuit pendant un mois puis coûtera 504€⁴¹ par an, si le mode de facturation choisi est annuel. Cependant, une telle dépense est inutile tant que le compte et le groupe n'auront pas une activité et une communauté suffisantes.

- Je recommande grandement que le site web de RERO soit la pierre angulaire de la communication digitale du futur prestataire, que ce soit la plateforme qui accueille la communauté de pratique. La structure du site actuel répond déjà en partie aux attentes, mais plusieurs modifications sont essentielles :
 - Il faut le doter d'une réelle page d'accueil : c'est vers elle que doivent rediriger les liens pointant vers le site web, et c'est elle qui doit être référencée dans les moteurs de recherche. Son contenu est variable, mais je préconise de mettre en avant les informations centrales de RERO, comme par exemple un compteur du nombre de bibliothèques actuellement membres du réseau (ou ralliées au projet, dans le cas de RERO 21), un compteur du nombre de notices disponibles dans le catalogue, etc...
 - Le site web doit être extrêmement lié aux réseaux sociaux. Il doit impérativement présenter des boutons pour rediriger les internautes vers les comptes de l'entreprise sur les réseaux sociaux. L'inverse est également vrai : les réseaux sociaux doivent reprendre toutes les informations publiées sur le site et chaque message posté sur Twitter, LinkedIn ou Facebook doit contenir le lien vers le site web.
En outre, les publications du site doivent pouvoir être relayées par les membres sur les réseaux sociaux. Il faut donc mettre en place des boutons de partage.
 - Il faut créer une page supplémentaire dans la rubrique « Actualités », pour transmettre régulièrement les nouveautés plus informelles, qui ne présentent pas assez de matière pour en faire des communiqués, mais qui montrent la vie et l'évolution du projet.
 - Enfin, il faut refondre la partie destinée aux professionnels. En effet, dans son état actuel, celle-ci n'est pas adéquate pour accueillir et faire vivre une communauté de pratique. Je recommande la structure suivante :
 - Une fiche personnelle, comme celle existant actuellement, en ajoutant les informations concernant l'institution où le membre travaille et son rôle au sein de celle-ci.
 - Un espace où les membres peuvent faire des propositions d'innovation et d'amélioration des services existants. Chaque institution membre peut décider d'appuyer ou non une proposition en lui rajoutant un vote. Il faut prévoir plusieurs options de filtrage (notamment par date et par nombre de votes). Il doit être permis aux membres de commenter les propositions.
Pour limiter le flux de messages, je préconise deux

⁴⁰ Il existe quatre catégories différentes de compte premium, dont le compte Business

⁴¹ Les prix en francs suisses n'ont pas été trouvés

solutions : d'une part, mettre à disposition un exemple de bonne structure pour une proposition. Cela évitera les suggestions peu construites et peu abouties. D'autre part, restreindre le nombre de propositions que peut faire un membre. La restriction en elle-même est à définir selon l'activité de la communauté, ce peut être une proposition par semaine, ou une toutes les deux semaines. L'important est d'éviter le surplus et de permettre à la communauté de réagir.

- Un espace pour archiver les suggestions, que ce soient celles qui ont été refusées par la communauté ou par RERO, ou celles qui ont été acceptées et sont soit en cours de développement, soit déjà intégrées. Définir un code couleur pour en donner une vision claire et synthétique peut être une bonne idée.
 - Un accès à l'annuaire et à des documents professionnels, comme c'est actuellement le cas.
 - Un espace de discussion entre les membres, et entre les membres et l'équipe de RERO 21. Pour cela, je recommande l'utilisation d'un forum. Les membres devront avoir la possibilité de poster des messages, d'y répondre, et d'indiquer si une réponse leur semble particulièrement pertinente. On peut alors imaginer un système où les réponses sont triées par ordre chronologique, sauf celle ayant été la plus plébiscitée, qui apparaîtrait juste en dessous du sujet initial.
 - Un espace pour des groupes de travail, semblable à ce qui existe actuellement mais avec l'ajout notable d'un système de conversation privé entre les membres. Je préconise la mise en place d'un *chat* pour chaque groupe, dont l'accès sera réservé à ses membres.
- En marge de la refonte de la partie réservée aux professionnels, il faut changer le mode d'accès, puisque RERO 21 ne disposera plus des coordinations locales pour gérer les demandes. Je recommande de passer par l'intermédiaire des directions des institutions : celles-ci pourront transmettre à l'équipe de la Centrale RERO les noms et adresses mails des personnes intéressées à rejoindre la communauté. Dans ce cas, il faudrait rappeler le processus sur la page d'authentification. Une autre possibilité, est la simple mise en place d'un formulaire d'inscription, qui permettra à tout internaute de se créer un accès. Les deux méthodes comportent des risques⁴².
- Je recommande la mise en place d'un système de reconnaissance des membres particulièrement actifs dans la vie de la communauté, que ce soit par leurs suggestions ou par leur implication et leur aide envers les autres membres. Voici plusieurs points importants pour sa mise en place :
 - On pourrait envisager dans ce contexte un système d'attribution de points et de badges. De plus, cela lui permettrait d'être complètement automatisé. Les membres accumulent des points et débloquent des badges (sortes de petites médailles en image) en

⁴² Risques que nous détaillerons au point 4.4

arrivant à certains paliers. Les points et les badges sont visibles sur la fiche personnelle du membre, et sur son profil forum.

- Certaines actions font gagner plus ou moins de points ; les voici dans l'ordre de la moins « rentable » à la plus « rentable » :
 1. Partager un contenu du site web vers un réseau social.
 2. Répondre à un sujet sur le forum.
 3. Créer un sujet sur le forum.
 4. Faire une suggestion d'innovation ou d'amélioration.
 5. Avoir écrit un commentaire particulièrement plébiscité dans un sujet du forum (le nombre d'avis positifs à atteindre pour être récompensé est à déterminer selon la taille de la communauté).
 6. Avoir fait une suggestion qui sera approuvée par la communauté et mise en développement par RERO.
- Le nombre de points que fait gagner chaque action, les paliers pour débloquer des badges, ainsi que l'apparence et le nombre de ces derniers sont à déterminer. Cependant, il faut que la progression entre les badges soit exponentielle : assez rapide au début, et beaucoup plus lente plus le nombre de points est élevé.
- Il ne faut pas révéler à la communauté les tenants et aboutissants du système de points. En revanche, il faut communiquer à ce propos, rappeler que plus un membre est actif et pertinent, plus il gagnera de points.
- Il faut prévoir un traitement spécial pour les personnes ayant engrangé le plus de points. Ce sont les *lead users* de la communauté et sont à ce titre des partenaires intéressants. Je préconise d'établir un contact plus personnel et direct avec eux, pour recueillir plus facilement leurs avis.

4.3 Nice-to-have

- Je recommande de poursuivre l'organisation d'évènements tels que les cours et les journées RERO. En effet, ces journées permettront de réunir la communauté de RERO 21, de parler de l'avancée du SIGB, des questionnements de l'entreprise, etc...

La tenue de cours est un moyen efficace d'apporter une plus-value aux membres de la communauté, surtout dans un contexte de changement de SIGB et d'OPAC. Pour accompagner cette transformation, il est nécessaire de proposer régulièrement des séances de formation, ce qui devrait faciliter le changement pour les bibliothécaires.

Cette recommandation-ci est un peu particulière, car si elle fera bien partie des *Nice-to-have* en début de projet, une fois le projet bien établi, l'organisation d'évènements deviendra un *must-have*. En effet, les membres d'une communauté virtuelle vont ressentir le besoin de se rencontrer « en vrai » et d'échanger en direct.
- Je recommande la création d'une page publique sur Facebook, pour le projet RERO 21. Une telle démarche n'est à mon avis pas indispensable car le cœur de cible sera déjà atteint par les autres canaux de communication. La présence sur Facebook permettrait de toucher davantage les cibles de communication, qui sont les usagers des bibliothèques, donc les utilisateurs finaux des services. Une bonne communication sur ce réseau social pourrait néanmoins apporter deux effets très bénéfiques à RERO 21 : d'une part, lui permettre d'être directement à l'écoute des préoccupations des usagers, et d'autre part bénéficier d'un soutien des internautes, qui pourrait mener

certaines bibliothèques à intégrer le projet.

Sur Facebook il faut publier régulièrement, l'idéal étant d'au moins un message tous les deux jours, mais il faut surtout répondre aux très nombreux commentaires. La publication doit être assez courte, visuellement marquante (par l'emploi de photos ou de vidéos, média particulièrement prisé sur ce réseau social) et doit encourager les internautes à réagir. Les réponses aux commentaires doivent être synthétiques, bienveillantes et donner envie à l'internaute de revenir.

Enfin, il est possible de payer pour promouvoir sa page, ce que je ne conseille pas, dans un premier temps du moins. Si, à terme, la communauté stagne et que RERO 21 a les moyens d'en gérer une plus importante, alors cette possibilité peut être envisagée.

- Je recommande de procéder à une amélioration visuelle du site web de RERO. Beaucoup moins importante que la refonte de sa structure, suivre cette proposition pourrait tout de même rendre l'outil de communication principal de RERO 21 plus dynamique et attractif pour les internautes.

4.4 Scénarios et risques potentiels

Nous avons vu un certain nombre de recommandations qui, une fois mises en œuvre, devraient permettre au projet RERO 21 de développer une communauté dans les meilleures conditions possibles.

Cependant, un projet n'est jamais exempt de risques, et nous allons exposer les plus probables en fonction de divers scénarios.

4.4.1 La refonte du site internet demande trop de moyens

Créer et développer intentionnellement une communauté de pratique demande plusieurs supports concrets. Le premier est bien entendu le produit autour duquel rassembler les professionnels : dans ce cas, il s'agit évidemment du SIGB basé sur Invenio et du portefeuille de services que RERO 21 proposera. Le deuxième est de fournir une structure sur laquelle la communauté pourra se développer et échanger. Dans le contexte de RERO 21, je recommande de refondre une partie du site web pour y inclure les outils nécessaires à l'épanouissement de la future communauté.

Cependant c'est un travail de longue haleine : les modifications sont nombreuses et variées, et l'équipe de la Centrale RERO doit assumer une multitude d'autres tâches en parallèle. Pour ces raisons, il se peut que les modifications du site web ne soient pas prêtes lorsque les premières bibliothèques rejoindront le projet et formeront un prototype de communauté. Dans ce cas, il faudra impérativement avoir finalisé au moins le forum de discussion. Cela permettra aux membres d'avoir tout de même un espace à apprivoiser, ainsi que pour échanger, et RERO pourra alors communiquer au fur et à mesure de l'avancée des autres fonctionnalités (système de récompense, plateforme de partage de suggestions, groupes de travail).

Il va de soi que pour la communication externe, il faudra davantage mettre en avant les performances du nouveau SIGB que l'aspect communautaire.

4.4.2 L'authentification sur le site web n'est pas parfaite

Pour accéder à la partie privée du site web, où se trouvent les outils dédiés à la communauté de pratique, il faut s'identifier. Nous avons vu deux manières de distribuer les identifiants, mais chacune comporte des risques.

La première consiste à passer par les directions des institutions comme intermédiaires. Cela a l'avantage de réunir plusieurs demandes en une seule et permet de savoir facilement à qui un accès est donné. Cependant, cela pourrait exclure les professionnels de l'information documentaire qui ne travaillent pas au sein d'une bibliothèque ou d'un centre de documentation. De plus, certaines directions seront peut-être hostiles au projet RERO 21, et on ne peut pas exclure la possibilité que certains professionnels intéressés rechignent alors à passer par leur intermédiaire.

La deuxième solution consiste à laisser les utilisateurs s'inscrire eux-mêmes, par le truchement d'un formulaire en ligne, accessible depuis la page d'authentification. Le problème dans ce cas est qu'il n'existe pas vraiment de moyens de contrôler les inscriptions et que des non-professionnels pourraient avoir accès à un espace censé être privé.

Je n'ai pas pu trouver de solution qui règle tous les problèmes, il va falloir choisir une option, en sachant qu'elle comporte des failles.

4.4.3 RERO ne produit pas assez de contenu pour alimenter les réseaux sociaux

Nous avons rappelé plusieurs fois que le contenu partagé sur les réseaux sociaux doit avant tout être pertinent. Il faut en effet y être très actif, mais il ne sert à rien de « publier pour publier » et d'inonder ces canaux de messages si ce n'est pas pour apporter des informations intéressantes.

Mais en ce cas, que faire si l'entreprise manque de contenu à relayer ? C'est un risque indéniable, et si cela arrive, il vaudra mieux réduire l'activité.

Cependant, il faut garder à l'esprit que si les réseaux sociaux doivent en effet reprendre le contenu publié sur le site web de RERO, ils ne sont pas limités qu'à cette option. Il est tout à fait possible de solliciter la communauté (par des sondages ou des questions ouvertes) ou de partager des actualités bibliothéconomiques intéressantes, sans devoir en être empêché par leur provenance.

4.4.4 Certains membres de la Centrale RERO n'approuvent pas le projet de communauté de pratique

Lors de la clarification du projet de communauté à l'interne, il se peut que des voix s'élèvent contre, *a priori* surtout de la part de personnes mises au courant tardivement. On peut imaginer que des membres d'une entreprise n'arrivent pas à comprendre pourquoi leur travail devrait être directement influencé par une communauté d'individus externes.

Dans ce cas, il faut faire comme dans le cas de tout conflit : en débattre avec pédagogie, en exposant les arguments et en montrant ce qui a motivé une telle décision.

Il s'agit aussi de rassurer les collaborateurs en leur faisant prendre conscience que c'est une décision réfléchie, qui ne va pas complètement bousculer leur travail, et qui aura au final des retombées positives.

4.4.5 L'aspect communautaire ne fédère pas les professionnels

Malgré les avantages qu'apportent les communautés, mis en avant tout au long de ce mémoire, il se peut que les bibliothèques refusent de voir les intérêts de ce procédé ou d'y investir de l'énergie. Selon moi, cela serait signe d'immobilisme, surtout dans une ère de transformation des bibliothèques. De plus, l'entièreté de la démonstration de ce mémoire

repose sur le postulat qu'en reprenant les arguments en faveur des communautés et en les communiquant de manière efficace, des bibliothèques se laisseront convaincre par la solution, puis en entraîneront d'autres, et ainsi de suite.

Or, si ce postulat est erroné et que l'aspect communautaire est un concept mal accueilli par le public professionnel, ce serait un sérieux problème pour le projet RERO 21 qui a impérativement besoin d'une communauté afin de pouvoir survivre et de développer de manière qualitative.

Deux tentatives (plutôt que de parler de « solutions ») seraient alors envisageables pour essayer de rétablir la situation.

La première serait la poursuite de ce qui aura déjà été amorcé, à savoir communiquer à propos des avantages du travail en réseau et des communautés de pratique. Il faudrait donc maintenir les efforts et continuer à argumenter, en espérant faire changer les mentalités.

La deuxième serait plus extrême car elle consisterait à abandonner le projet de communauté de pratique. En effet, si l'existence d'une communauté de pratique favorise énormément l'innovation, la relation entre clients et prestataires et le fonctionnement collaboratif, il n'est pas vital pour le projet RERO 21.

Dans le cas où les bibliothèques et les professionnels, même à titre individuel, refuseraient totalement de s'investir dans ce projet, il serait envisageable pour RERO de ne plus chercher à rassembler cette communauté et d'abandonner les recommandations concernant l'espace professionnel sur le site web.

Cependant, il faudrait alors renforcer la communication sur les réseaux sociaux et par les actions de marketing *offline*, en se concentrant uniquement sur les qualités du SIGB et sur l'intérêt qu'il y a à rejoindre un prestataire de services autant connaisseur du contexte Suisse.

5. Conclusion

5.1 Bilan du travail

Au cours de ce travail, nous avons pris connaissance du contexte entourant la création du projet RERO 21. Nous avons également vu d'une part que l'équipe de la Centrale RERO estimait nécessaire de se doter d'une communauté pour soutenir ce projet, et d'autre part les problématiques que cela amenait.

Dans un deuxième temps, nous avons étudié de manière détaillée le phénomène des communautés de pratique, tant sur le plan théorique que par des courtes synthèses analytiques de cas réels. Nous avons cité les *best practices* en vigueur dans ce domaine, ainsi que les problèmes auxquels les communautés de pratique peuvent se retrouver confrontées.

Par la suite, nous avons vu l'importance de la communication dans un projet impliquant une communauté, en se focalisant particulièrement sur les enjeux de la communication digitale. Comme dans le cas de la deuxième partie, nous avons parcouru les *best practices* dans le domaine de la communication et avons mentionné les erreurs fréquentes.

À chaque fois, nous avons évoqué le cas de RERO par rapport à ces deux secteurs.

Combiner toutes ces informations nous a permis de formuler les conclusions suivantes. Dans un premier temps, les communautés de pratique formées intentionnellement se sont révélées être un outil particulièrement intéressant. Pour les entreprises d'une part, car elles sont un facteur d'innovation important, mais aussi pour les professionnels, étant donné qu'elles leur fournissent une structure au sein de laquelle il sera aisé d'échanger, voire même de collaborer. Cependant, pour se développer de manière optimale, elles requièrent une attention soutenue de la part de leurs initiateurs. Ceux-ci doivent en effet les doter d'une plateforme d'échange adaptée et d'un cadre spécifique. Ils doivent en outre veiller à stimuler la motivation et l'intérêt des membres de la communauté, ce qui implique généralement l'intervention d'un animateur.

Dans un second temps, l'appareil de communication de l'entreprise doit venir soutenir la communauté, lui apporter des informations de qualité et l'aider à s'étendre. Pour ce faire, la présence sur les différents réseaux sociaux est indispensable, tout comme le fait de disposer d'un site web structuré, qui centralise l'information. Il est également crucial pour l'entreprise de définir un plan de communication qui soit adapté à sa nouvelle situation et s'appuie sur les mécanismes de la communauté.

Enfin, forts de ces conclusions, nous avons dressé une liste de recommandations pour permettre aux responsables du projet RERO 21 de créer et de gérer une communauté avec le plus de succès possible. Nous avons en outre fait état des risques principaux que pouvait impliquer la mise en œuvre de ces recommandations et évoqué des pistes pour y pallier.

5.2 Retours critiques

Évaluer le plus objectivement possible un travail sur lequel on a passé plusieurs mois est une tâche complexe.

Il était assez difficile de trouver de la littérature ou des exemples concrets de développement de communautés dans un contexte bibliothéconomique, mais je pense néanmoins que les

résultats obtenus sont très pertinents pour le projet RERO 21. D'après moi, suivre les recommandations de fin de travail devrait permettre à RERO 21 de cultiver sa communauté dans les meilleures conditions possibles.

Sur le plan personnel, ce Travail de Bachelor m'a appris à respecter un calendrier, et parfois à devoir mettre le pied à l'étrier pour rattraper le retard. En effet, ce fut pour moi une première dans un projet aussi long, alors que d'ordinaire je travaille plutôt « en dernière minute ».

En outre, cela a été pour moi une deuxième expérience de travail avec un mandant, expérience qui m'a aidé à prendre conscience de la place centrale de la communication entre les parties dans une telle situation.

J'en retire également une confirmation : la méthodologie consistant à prendre connaissance en premier lieu de l'ensemble de la littérature scientifique pertinente, de la résumer en parallèle, puis seulement de s'atteler à la rédaction fonctionne. Cela implique certes de revenir régulièrement aux textes lors de la phase d'écriture mais permet de se concentrer complètement sur la composition et la formulation du mémoire.

Je regrette de ne pas avoir pu étoffer ma partie sur les attentes du public-cible du projet RERO 21 qui restera, à mon avis, le principal point lacunaire de ce mémoire.

Cette situation a découlé d'une incompréhension à la base du projet entre la Centrale RERO et moi. J'ai par la suite pris beaucoup trop de temps à évoquer à nouveau cette question, et quand je l'ai enfin fait, je me suis heurté à des problèmes que je n'avais pas su anticiper.

En définitive, la Centrale RERO ayant déjà beaucoup sollicité des institutions représentatives du public-cible, je n'ai pas obtenu son aval pour aller personnellement à la rencontre des bibliothèques. En outre, les informations auxquelles j'ai finalement eu accès étaient insuffisantes pour réaliser une véritable analyse.

Je n'ai pas non plus réussi à remplir un de mes objectifs spécifiques qui supposait de définir un calendrier général pour l'application des points clés de la stratégie de communication.

En l'état actuel, je pense que ce n'était pas un objectif réalisable et pertinent car beaucoup trop de variables m'ont manqué pour le réaliser. En effet, un tel calendrier doit être réfléchi collectivement à l'interne, en tenant compte de toutes les actualités et de toutes les échéances de l'entreprise. Les recommandations détaillent clairement la liste des choses à réaliser, et je pense que les membres de la Centrale RERO seront plus à-même de les planifier dans un calendrier réaliste et réalisable que moi.

Pour conclure ce mémoire, je souhaiterais revenir sur quelques axes non traités, qu'il aurait pu être intéressant d'aborder dans d'autres perspectives.

L'un d'eux est la perception d'un projet comme RERO 21 par les bibliothèques françaises des régions frontalières. Quelles sont leurs problématiques ? Quel est le contexte bibliothéconomique français ? Seraient-elles intéressées à rejoindre une telle communauté ?

J'aurai également pu traiter davantage des pratiques de la communication *offline*. Bien que ce soit un concept souvent mieux maîtrisé par les entreprises que la communication *online* et que sa plus grande application soit la publicité traditionnelle, il n'en reste pas moins intéressant.

Il aurait aussi été intéressant de traiter davantage de l'aspect *open-source* du SIGB pour le projet RERO 21, et des répercussions potentielles que cette donnée impliquera au sein de la communauté. Cette facette du projet est très importante pour RERO.

Enfin, il aurait été possible d'aller à la rencontre des usagers des bibliothèques pour recueillir leurs commentaires à propos d'un projet comme RERO 21. Bien que ces opinions ne figurent pas dans les préoccupations les plus urgentes de RERO, cela aurait permis d'apporter un nouvel angle de vue pour analyser la situation.

Bibliographie

ACEF, 2011. *ACEF* [en ligne]. 21.06.2011. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <https://a-c-e-f.org/>

ADARY, Assaël, LIBAERT, Thierry, MAS, Céline, WESTPHALEN, Marie-Hélène, 2015. *Communicator : Toutes les clés de la communication*. 7e ed. Paris : Dunod. 669 p. ISBN : 978-2-10-072245-7

BCUL – COORDINATION DES BIBLIOTHEQUES SCOLAIRES, 2015. *Réseau de bibliothèques scolaires, la démarche vaudoise* [en ligne]. 17 novembre 2015. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.bibliobe.ch/fr/Services/Formation-et-perfectionnement/Journee-des-bibliotheques-2015/Coordination-bibliotheques-scolaires-vaudoises-Pre.aspx>

BOULEAU, Aymeric, 2017. Le tourisme vaudois à l'heure du digital : un défi quotidien. *Socialize magazine* [en ligne]. 11 mai 2017. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <https://socialize-magazine.ch/tourisme-vaudois-a-lheure-digital-defi-quotidien/>

BOULEAU, Aymeric, 2018. *Cahier des charges* [document PDF]. Genève : Haute Ecole de Gestion de Genève. Cahier des charges du travail de Bachelor.

CHANAL, Valérie, 2000. Communautés de pratique et management par projet. *M@n@gement* [en ligne]. Vol. 3, num. 1. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : http://mersadier.org/cop/CoP_et_Projet_wenger98FR.pdf

CLP, 2014. *Normes pour bibliothèques scolaires* [en ligne]. 3^e ed. rev. et aug.. CLP, 2014. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : http://www.sabclp.ch/images/Normes_bibliotheques_scolaires_2014.pdf

CLP, 2015. *Bibliothèques scolaires (BS), canton du Jura* [en ligne]. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.sabclp.ch/images/file/Formation%20continue%202015/Journ%C3%A9e%20CLP%20des%20biblioth%C3%A9caires%20scolaires%20romands/BS%20CLP%20-%20nouveau.pdf>

CLP, 2015. *Bibliothèques scolaires (BS), Neuchâtel* [en ligne]. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.sabclp.ch/images/file/Formation%20continue%202015/Journ%C3%A9e%20CLP%20des%20biblioth%C3%A9caires%20scolaires%20romands/situation%20NE.pdf>

CLP, 2015. *Bibliothèques scolaires du canton de Fribourg* [en ligne]. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : http://www.sabclp.ch/images/file/Formation%20continue%202015/Journ%C3%A9e%20CLP%20des%20biblioth%C3%A9caires%20scolaires%20romands/Affiche_presentation_BS_Fribourg_Versionfinale.pdf

CLP, 2015. *Bibliovalais, le réseau valaisan des bibliothèques* [en ligne]. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : http://www.sabclp.ch/images/file/Formation%20continue%202015/Journ%C3%A9e%20CLP%20des%20biblioth%C3%A9caires%20scolaires%20romands/Bibliotheques_scolaires_reseau_valaisan_20150121.pdf

CLP, 2015. *Le réseau des bibliothèques scolaires genevoises* [en ligne]. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : http://www.sabclp.ch/images/file/Formation%20continue%202015/Journ%C3%A9e%20CLP%20des%20biblioth%C3%A9caires%20scolaires%20romands/Biblioth%C3%A8ques_scolaires_genevoises.pdf

COMMONSENSE. Les 4 piliers indispensables pour créer et développer une communauté. *CommonSense* [en ligne]. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.commonssense.cc/les-4-piliers-indispensables-pour-creer-et-developper-une-communaute/>

CUBAT, Anne-Marie, 2010. *Gérer une bibliothèque ? Oui c'est facile si vous utilisez PMB...* [en ligne]. 6 janvier 2010. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <http://amcubat.be/docpmb/>

DAVEL, Eduardo, TREMBLAY, Diane-Gabrielle. *Communauté de pratique : défis et pratiques contemporaines* [document PDF]. Disponible à l'adresse : http://recitsrecettes.org/sites/default/files/davel_ettremblay_communautes_prat.pdf
Support de cours : Université du Québec à Montréal

DEPARTEMENT DE LA FORMATION, DE LA JEUNESSE ET DE LA CULTURE, 2007. *Recommandations et normes pour les bibliothèques scolaires* [en ligne]. 10 février 2017. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : https://www.bcu-lausanne.ch/wp-content/uploads/2017/03/2017_Recommandations-et-normes-biblioth%C3%A8ques-scolaires.pdf

DUFOUR, Natacha, 2018. Lancer sa communauté de clients : rêves et réalités (2/2). *Bluenove* [en ligne]. 20 mars 2018. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <http://bluenove.com/blog/lancer-sa-communaute-de-clients-reves-et-realites/>

DUGROS, Philippe, et al. Migipedia : ce que le client veut. In : *L'e-réactivité : nouveau vecteur de la satisfaction client* [en ligne]. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <http://e-sens.ch/dossiers/20132014/le-reactivite-nouveau-vecteur-de-la-satisfaction-client-fevrier-2014/cas-pratique.html>

EX LIBRIS, 2001. *Ex Libris group* [en ligne]. 10 avril 2001. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.exlibrisgroup.com/>

EX LIBRIS. Ex Libris Group. *Biblioannuaire.fr* [en ligne]. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.biblioannuaire.fr/annuaire/consulter-l-annuaire-2/logiciels-de-bibliotheques-sigb-open-source-et-proprietaires/58-ex-libris-group-starter>

GARRETT, Jesse James, 2011. *Les éléments de l'expérience utilisateur : placer l'utilisateur au cœur de la conception des produits web et mobiles*. Paris : Pearson France. 204 p. ISBN : 978-2-7440-2485-6

IGELU, 2006. *IGeLU* [en ligne]. 07 mai 2006 [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <https://igelu.org/>

IGELU. *Join IGeLU* [en ligne]. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : https://igelu.org/wp-content/uploads/2016/07/New_customers.pdf

KOHALA, 2017. *KohaLa – Association KohaLa* [en ligne]. 06 novembre 2017. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <http://koha-fr.org/kohala/>

MICHAUD, Claude, 2013. Canaux et outils de communication. *Social Business Models* [en ligne]. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.socialbusinessmodels.ch/fr/content/canaux-et-outils-de-communication>

MONTETY, Caroline de, PATRIN-LECLERE, Valérie, 2011. La conversion à la conversation : le succès d'un succédané. *Communication & langages* [en ligne]. N°169, pp. 23-27. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-communication-et-langages1-2011-3-page-23.htm>

NEUHAUS, Mélina, 2017a. *Réseaux sociaux* [présentation powerpoint]. Support de cours : Cours « Animation de communautés virtuelles », Module « Communication 2.0 », Haute Ecole de Gestion de Genève, filière Information Documentaire, année académique 2016-2017.

NEUHAUS, Mélina, 2017b. *Ecrire pour le web* [présentation powerpoint]. Support de cours : Cours « Animation de communautés virtuelles », Module « Communication 2.0 », Haute Ecole de Gestion de Genève, filière Information Documentaire, année académique 2016-2017.

NEUHAUS, Mélina, 2017c. *Web marketing et communication digitale* [présentation powerpoint]. Support de cours : Cours « Animation de communautés virtuelles », Module « Communication 2.0 », Haute Ecole de Gestion de Genève, filière Information Documentaire, année académique 2016-2017.

OFFICE FEDERAL DE LA STATISTIQUE, 2017. *Statistique suisse des bibliothèques : liste des bibliothèques interrogées (univers statistique)* [fichier Excel]. 25 juillet 2017. Téléchargeable depuis l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/enquetes/chbs.assetdetail.3104696.html>
Enquête statistique fédérale, menée entre 2003 et 2016.

PARMENTIER, Guy, 2009. *Innover avec des communautés d'utilisateurs* [en ligne]. Grenoble, Université de Grenoble 2. Thèse. [Consultée le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.theinnovation.eu/fr/wp-content/uploads/2009/12/InnoverAvecCommunautes-Parmentier2009.pdf>

PELLERIN, Clément, 2015. 5 solutions pour gérer une communication social-média en plusieurs langues. *Pellerin formation : le numérique sur mesure* [en ligne]. 27 mai 2015. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.pellerin-formation.com/5-solutions-pour-gerer-une-communication-social-media-en-plusieurs-langues/>

PMB-BUG, 2008. *PMB-BUG.be* [en ligne]. 31 mai 2008. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.pmb-bug.be/>

PMB SERVICES, 2004. *Portail PMB Services* [en ligne]. 18 juin 2004. [Consulté le 29.06.2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.sigb.net/>
/!\ À la date du 10.07.2018, le site a été refondu et ne correspond plus à la source utilisée dans le travail. Le lien mène sur cette nouvelle version.

PROQUEST, 2015. ProQuest et Ex Libris s'associe pour accélérer l'innovation de l'univers des bibliothèques. *Cision PR Newswire* [en ligne]. 07 octobre 2015. [Consulté le 25.05.2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.prnewswire.com/fr/communiqués-de-presse/proquest-et-ex-libris-sassocie-pour-accelerer-linnovation-de-lunivers-des-bibliothèques-531028001.html>

/!\ À la date du 10.07.2018, ce lien est mort. On peut trouver, sur le même site, la traduction anglaise de l'article, à l'adresse : <https://www.prnewswire.com/news-releases/proquest-and-ex-libris-join-to-accelerate-innovation-for-libraries-worldwide-300155076.html>

RERO, 2004. *RERO : Réseau des bibliothèques de Suisse occidentale* [en ligne]. 12 avril 2004. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.rero.ch/page.php?section=infos&pageid=plansite>

RERO, 2017a. *Rapport d'activités 2016 et perspectives 2017* [en ligne]. Septembre 2017. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : https://www.rero.ch/pdfview.php?section=communiqu&filename=rero_rapport_activites_2016.pdf

RERO, 2017b. RERO se réinvente et vise à établir des ponts de collaboration entre toutes les bibliothèques suisses. *Réseau des bibliothèques de Suisse occidentale* [en ligne]. 27 octobre 2016. Mis à jour le 24 novembre 2016. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.rero.ch/page.php?section=communiqu&pageid=centre-competences-fr-20161027>

RERO, 2017c. *RERO 21, présentation du projet de futur centre de compétences, Fribourg, 23 novembre 2017*. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible en ligne à l'adresse : https://www.rero.ch/pdfview.php?section=communiqu&filename=JR17_RERO_21_journee_RERO_20171123.pdf

RERO, 2018a. *La lettre 2018-1* [document PDF]. Juin 2018. Document disponible à l'adresse : https://www.rero.ch/pdfview.php?section=lalettre&filename=LaLettre2018_01.pdf

RERO, 2018b. RERO : RERO, acronym of REseau ROmand, is the Library Network of Western Switzerland. *Twitter* [en ligne]. 2016-2018. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : https://twitter.com/rero_centrale?lang=fr

SCHUETZE, Scott, 2017. Les effets conjugués de la collaboration : la communauté Summon à l'œuvre. *bibliothèque initiative* [en ligne]. 18 avril 2017. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.bibliothequeinitiative.fr/les-effets-conjugues-de-la-collaboration-la-communaut&summon-loeuvre/>

STEVENS, Eric, 2009. Co-crédation de valeur et communautés d'utilisateurs : vers un renouvellement des modèles de chaîne de valeur et d'innovation. *Management & avenir* [en ligne]. N°28, pp. 230-244. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-8-page-230.htm>

TESNIER, Grégory, 2015. *Communication 1* [présentation powerpoint]. Support de cours : Module « Relation client & communication », Haute Ecole de Gestion de Genève, filière Information Documentaire, année académique 2015-2016.

SWISS LIBRARY SERVICE PLATFORM, [s.d.]. *Un portefeuille de service pour les bibliothèques scientifiques en Suisse* [en ligne]. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible en ligne à l'adresse : https://blogs.ethz.ch/slsp/files/2017/02/SLSP_Summary_V1.2_fr-1.pdf

UNESCO, 1970. Recommandation concernant la normalisation internationale des statistiques relatives aux bibliothèques. In : *Acte de la Conférence générale : seizième session : Volume 1 : Résolutions, Paris, 12 octobre – 14 novembre 1970* [en ligne]. Pp. 151-152. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001140/114046f.pdf>

UNIVERSITE DE GENEVE, 2008. *Réseau des bibliothèques genevoises* [en ligne]. 02 mars 2008. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.biblio-geneve.ch/index.php>

VUAGNIAUX, Julie, 2017. Suisse : RenouVaud, le nouveau réseau des bibliothèques vaudoises. *Archimag* [en ligne]. 20 mars 2017. [Consulté le 10.07.2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.archimag.com/bibliotheque-edition/2017/03/20/suisse-renouvaud-reseau-bibliotheques-vaudoises>

YOUNG, Scott W. H., ROSSMANN, Doralyn, 2015. Building library community through social media. *Information Technology and Libraries*. Mars 2015. Vol. 34, issue 1, pp. 20-37

Annexe 1 : Affiche de présentation - Bibliothèques scolaires du canton de Fribourg

Ecole obligatoire – primaire – H Cycle 1 et 2

27'129 élèves dont 20'944 francophones et 6'185 germanophones répartis dans 12 arrondissements scolaires

50 bibliothèques soit 20 bibliothèques scolaires, 29 bibliothèques mixtes, 1 bibliothèque jeunesse

Qualification du personnel responsable:

Bibliothèques scolaires : enseignants. Cas particuliers : libraire, enseignant avec formation CLP et personne avec la double formation : enseignant et professionnel I+D

Bibliothèques mixtes : personnes avec formation CLP, enseignants avec formation CLP et professionnels I+D

Nombre de postes : 1 à 3 heures de décharge par semaine dans les bibliothèques scolaires et env. 25 postes EPT pour les bibliothèques mixtes

Heures d'ouverture : de 1-2 heures par semaine à 35 heures. Dans les bibliothèques scolaires, utilisation de la bibliothèque par les enseignants avec une classe hors des heures d'ouverture

Financement : Communes

Bases légales : Loi du 23 mai sur l'école infantine, l'école primaire et l'école du cycle d'orientation (RSF 411.0.1) – En cours de révision

Ecole obligatoire – secondaire – H Cycle 3

11'003 élèves dont 8'427 francophones et 2'576 germanophones répartis dans 21 établissements scolaires

20 bibliothèques, soit 12 bibliothèques scolaires et 8 bibliothèques mixtes

Qualification du personnel responsable :

Bibliothèques scolaires : enseignants et 2 professionnels I + D

Bibliothèques mixtes : personnes avec d'une formation CLP, enseignants avec formation CLP et professionnels I+D

Nombre de postes : 1 à 4 heures de décharge par semaine dans les bibliothèques scolaires et env. 6 postes EPT dans les bibliothèques mixtes

Heures d'ouvertures : de 1-2 heures à 16 heures par semaine

Financement : Association de communes

Bases légales : Loi du 23 mai sur l'école infantine, l'école primaire et l'école du cycle d'orientation (RSF 411.0.1) – En cours de révision

Spécificités des bibliothèques du niveau primaire et du secondaire I

L'offre est hétérogène : du coin lecture à la bibliothèque offrant des activités et des animations. Le rôle de bibliothèque scolaire est souvent couplé avec celui de bibliothèque publique au niveau communal ou régional.

Réalisations communes

Groupe d'intérêt de l'ABF-VFB des Responsables des bibliothèques du secondaire II

- Charte des bibliothèques-médiathèques du Sec.II
- Référentiel de compétence informationnelle - Sec.II
- Archivage des travaux de maturité : mise en place d'une procédure cantonale
- Groupe de travail pour les ressources électroniques

Secondaire II – Collèges, Ecoles de commerce et Ecoles cultures générales

8'016 élèves répartis dans 5 établissements scolaires

6 bibliothèques

Qualification du personnel responsable: professionnels I+D

Nombre de postes : 4.5 postes (EPT) répartis entre 9 personnes

Heures d'ouverture : de 27 à 45 heures par semaine

Finances : canton

Bases légales : Loi sur l'enseignement secondaire supérieur (LESS) et Règlement sur l'enseignement secondaire supérieur (RESS)

Secondaire II – Ecoles professionnelles

7'986 élèves répartis dans 6 établissements scolaires

3 bibliothèques

Qualification du personnel responsable: professionnels I+D

Nombre de postes : 3,95 postes EPT réparties entre 7 personnes

Heures d'ouverture : de 15 à 40 heures par semaine

Finances : canton

Bases légales : Loi fédérale sur la formation professionnelle (LFP), Ordonnance fédérale sur la formation professionnelle (OFPr), Loi cantonale sur la formation professionnelle (LFP), Règlement sur la formation professionnelle (RFP)

Spécificités des bibliothèques du Sec.II

La majorité des bibliothèques sont bilingues.

Un cas particulier : Gymnase intercantonal de la Broye (FR et VD) : il accueille 585 élèves fribourgeois. La bibliothèque est gérée par 2 professionnels I+D, soit 1,3 postes EPT.

Institution transversale

Centre de documentation bilingue de la HEP : met à disposition des enseignants, des étudiants et professeurs de la HEP de la documentation et du matériel pédagogique.

Friportail - <http://www.friportail.ch/> - portail pédagogique fribourgeois : il offre un accès centralisé à des ressources électroniques d'enseignement et d'apprentissage (ReEA) aux enseignants.

Annexe 2 : Affiche de présentation – BIBLIOVALAIS, le réseau valaisan des bibliothèques

BIBLIOVALAIS, le réseau valaisan des bibliothèques

Chaque établissement scolaire (primaire, secondaire 1 et 2) dispose d'un accès au service d'une bibliothèque en principe par la bibliothèque de lecture publique la plus proche (point lecture, bibliothèque communale ou régionale).

La Médiathèque Valais coordonne et soutient l'ensemble du réseau des bibliothèques. En collaboration avec le Service de l'enseignement, elle promeut la création et le développement des bibliothèques mixtes (communales et scolaires). Elle met à disposition la documentation pédagogique (fonds documentaires et de nature à alimenter les coins lectures pour les classes, des collections thématiques en lien avec les programmes d'enseignement et les documents audiovisuels et multimédias à usage didactique).

Les prestations scolaires de Bibliomedia (lectures suivies, collections thématiques pour alimenter les bibliothèques de classe ou les projets d'établissement...) complètent l'offre documentaire. Elles sont accessibles gratuitement pour tous les enseignants du canton du Valais.

Au niveau primaire, la création d'une bibliothèque à usage exclusif de l'école demeure l'exception ; la bibliothèque communale et scolaire du lieu remplit la fonction de bibliothèque scolaire.

Au niveau du sec. 1 (CO), chaque établissement dispose d'un accès aux services d'une bibliothèque, sous la forme de bibliothèque mixte, scolaire et/ou de lecture publique. Dans une commune de plus de 3000 habitants, le cycle peut être doté d'une bibliothèque scolaire qui lui est exclusivement dédiée dans la mesure où il accueille plus de 300 élèves. Dans les autres cas, c'est la bibliothèque mixte, implantée dans le bâtiment ou à proximité immédiate, qui dessert l'établissement scolaire.

Haut-Valais : 5 bibliothèques (Naters, Visp, Zermatt, Champ, Leuk)
Bas-Valais : 0 bibliothèques (2 à Sion, 2 à Martigny, 1 à Sierré, Euseigne, Conthey, Leytron, Martigny-Bourg)

Au niveau du sec. 2 (collège, Ecole de commerce) et des écoles professionnelles, les établissements disposent, en principe, dans leur propre bâtiment, d'une bibliothèque qui joue le rôle de centre de documentation et d'information et répond aux besoins de base des étudiants. Si ce n'est pas le cas, ces services sont assurés par le site de la Médiathèque Valais selon une convention établie entre les deux parties.

Collèges-Lycées
Haut-Valais : 1 bibliothèque à Brig
Bas-Valais : 2 bibliothèques à Sion
Ecoles de commerce et culture générale
Haut-Valais : 2 bibliothèques à Brig et Visp
Bas-Valais : 1 bibliothèque à Sion

PERSONNEL
Selon la taille de la bibliothèque, les responsables des bibliothèques sont au bénéfice d'une formation professionnelle reconnue par l'OFET, soit Agent en information documentaire (AID), soit spécialiste HES en information documentaire (formation de type HES).

Dans les plus petites structures, il est possible que le responsable ne soit pas au bénéfice d'une formation professionnelle reconnue ; dans ce cas il est recommandé que la formation de base CLP soit suivie.

AID : 4 responsables env.
Spécialiste HES en information documentaire : 16 responsables env.
Formation de base CLP : 26 personnes env.

Si le poste est occupé par un enseignant, il dispose d'heures de décharge (1 heure de décharge = 2 heures de travail en bibliothèque). Pour assurer la gestion d'une bibliothèque scolaire, il devrait disposer au minimum de 2 heures/semaine.

SUBVENTIONS
Chaque bibliothèque peut bénéficier de subventions si elle est certifiée BiblioValais Excellence et qu'elle respecte les directives cantonales valaisannes (www.bibliovalais.ch).

Env. 450'000 sont à disposition pour le subventionnement du fonctionnement des bibliothèques mixtes et scolaires (CO).

30% des budgets d'acquisitions, d'animation, de salaire du personnel prof. (AID, spécialiste) et de gestion du réseau informatique sont remboursés.



Région du Chablais (Montney/Saint-Maurice)	Région Martigny-Entremont	Région Sion (Sion/Conthey/Hérens)	Région Sierré	Région Haut-Valais
10 bibliothèques communales et scolaires 2 points lecture 1 maison des contes 1 bibliothèque intercommunale 1 site de la Médiathèque Valais dont une partie de la documentation pédagogique	11 bibliothèques communales et scolaires 1 point lecture 1 bibliothèque scolaire 3 bibliothèques de CO 1 bibliothèque spécialisée (Ecole de théâtre) 1 site de la Médiathèque Valais	16 bibliothèques communales et scolaires 1 bibliothèque municipale adulte 1 bibliothèque municipale jeunesse 5 bibliothèques de CO 3 bibliothèques de sec. 2 (collège, Ecole de commerce) 1 bibliothèque interculturelle Divers bibliothèques spécialisées (santé, HES...) 1 site de la Médiathèque Valais dont une partie de la documentation pédagogique	6 bibliothèques communales et scolaires 2 bibliothèques scolaires 1 bibliothèque de CO Divers bibliothèques spécialisées (HES, Ecole d'art...)	17 bibliothèques communales et scolaires 3 points lecture 6 bibliothèques scolaires 5 bibliothèques de CO 3 bibliothèques de sec. 2 (collège, Ecole de commerce) Divers bibliothèques spécialisées (HES, école professionnelle...) 1 site de la Médiathèque Valais dont une partie de la documentation pédagogique
Elèves/étudiants : - Harmos 1 à 8 : 4841 - Harmos 9 à 11 (CO) : 1840 - Sec. 2 (collège, ESC, EPP) : 1421	Elèves/étudiants : - Harmos 1 à 8 : 4905 - Harmos 9 à 11 (CO) : 1850 - Sec. 2 (collège, ESC, EPP) : 421	Elèves/étudiants : - Harmos 1 à 8 : 5908 - Harmos 9 à 11 (CO) : 2460 - Sec. 2 (collège, ESC, EPP) : 2900	Elèves/étudiants : - Harmos 1 à 8 : 5911 - Harmos 9 à 11 (CO) : 1224 - Sec. 2 (collège, ESC, EPP) : 987	Elèves/étudiants : - Enfantin et primaire : 5814 - CO : 2373 - Sec. 2 (collège, ESC, EPP) : 1385
1. Saint-Gingolph 2. Le Bouveret 3. Voléry 4. Vionnaz 5. Collombey-Muraz 6. Monthey 7. Triolentz 8. Vaudillaz 9. Champéry 10. Vétroz 11. Massongex 12. Saint-Maurice 13. Sallavaz 14. Pignat	15. Martigny 16. Martigny-Croix 17. Crêttes 18. Volèges 19. Charat 20. Le Châble 21. Savon 22. Sallion 23. Riddes 24. Leytron 25. Chamosson 26. Ardon 27. Basée-Hérens 28. Vétroz 29. Sion/Sitten 30. Vex 31. Hérensorge 32. Savièse 33. Sirmisaut 34. Ayent	35. Orère 36. Orère Montana 37. Orère 38. Sierré/Sierris 39. Visolle 40. Zermatt 41. Gutzwiller 42. Turmann 43. Brig 44. Unterbach 45. Brivisauz 46. Wiar	47. Stalden 48. Zeneggen 49. Bainschneider 50. Visp 51. Visperterminen 52. Saas Grund 53. Münd	54. Brig 55. Naters 56. Monthéville 57. Pisech 58. Monastère 59. Saas 60. Muraz

Pour toute information complémentaire : Médiathèque Valais St-Maurice – Tel. 027 607 15 80 – eve@mediathèquevalais.ch

Annexe 3 : Affiche de présentation – Bibliothèques scolaires (BS), Neuchâtel

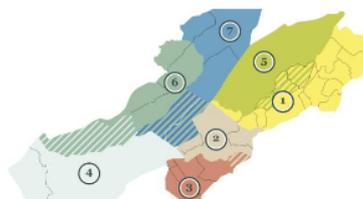
Depuis la rentrée d'août 2013, la scolarité obligatoire dans le canton est organisée sur **7 cercles scolaires** regroupant les cycles 1 à 3. Jusque-là, les cycles 1 et 2 dépendaient des communes et le cycle 3 de quelques centres scolaires communaux ou intercommunaux...

La situation actuelle, très **inégal**e, est l'héritage de cette **fragmentation**.

Il n'y a pas de politique cantonale définie pour les bibliothèques scolaires et jeunesse

CYCLES 1 et 2 (1-7^e Harmos) / 7 CERCLES SCOLAIRES -2'622 él.

CYCLES 2 et 3 (8-11^e Harmos) 7 CERCLES SCOLAIRES -7'830 él.



Pas de **BIBLIOTHEQUE SCOLAIRE** à proprement parler (qui soient rattachées d'une manière ou d'une autre aux organes scolaires).

Dans quelques grandes communes (La Chaux-de-Fonds, Neuchâtel, Boudry..), les **Bibliothèques communales, jeunesse ou des succursales du Bibliobus** peuvent accueillir les classes qui le désirent (visite et prêt).

Cercle scolaire les Cerisiers :

Prochainement, un poste d'AID, au sein des bibliothèques communales mais rémunéré par l'école, sera dédié aux services et animations scolaires.

1)EOÉREN [2700 €] / Bibliothèques dans les collèges/ Moyennes d'ouverture 16h hebdo (24 au mail) / Regroupe des collèges aux situations très différentes / 307% sur 5 collèges = env 175 % BBS/ESID, 102%CLP, 30% autres

2)Cescole [700 €] /Bibliothèque dans le collège/ 38h ouverture hebdo/ 50% BBS, 40% autre

3)Les Cerisiers [500 €]./Bibliothèque dans le collège/38h ouverture hebdo / 75% HES, 60 % AID, 15 % autre

4)Jean-Jacques Rousseau [500 €] /Bibliothèque dans le collège/ 27h ouverture hebdo 55% CLP

5)La Fontenelle [600 €]./Bibliothèque dans le collège /35h ouverture hebdo/ 80% CLP , 20% ESID

6)Le Locle [600 €]./ Bibliothèque dans le collège/ 4h15 ouverture hebdo / 4h30 de décharge enseignants

7)La Chaux-de-Fonds [1700 €]./Centres de doc dans les collèges créés en association avec la Bibliothèque de la Ville qui en gère l'aspect métier/ 30% BBS, 20% AID , 30% Enseignant-CLP, 20% enseignant

HEP-Bejune

La médiathèque de la succursale de la Chaux-de-Fonds met à disposition des **enseignants** du canton :

- Des ouvrages et des revues pédagogiques
- Des ressources matérielles recouvrant tous les médias utilisés en classe
- Des ressources en ligne
- Un accès au prêt entre bibliothèques

Post-obligatoire :

Les Lycées et Centres professionnels possèdent des bibliothèques dans les collèges, avec en général du personnel HES/ESID/BBS et une gestion proche des normes. Pas de réseau commun

Gestion informatique :

Les bibliothèques du Cycles 3 et du secondaire 2, à l'exception du Locle, des Centre de doc de La Chaux-de-Fonds et de l'EA, utilisent le même logiciel mais ne sont pas en réseau

Bibliothèque scolaire (dans ce document):

dont l'administration dépend (au moins en partie) des directions d'école et/ou dont les services sont financés par les organes scolaires (au moins en partie) et/ou dans laquelle il existe une collaboration régulière avec le corps enseignant. (animations, projets...)

Rapport-gratuit.com

LE NUMERO 1 MONDIAL DU MEMOIRE



Annexe 4 : Affiche de présentation – Le réseau des bibliothèques scolaires genevoises

Genève | Instruction publique, culture et sport | Réseau des bibliothèques scolaires genevoises

Bienvenue sur le réseau des bibliothèques scolaires genevoises

Recherche Rapide

Si vous repérez des documents disponibles dans une bibliothèque autre que celle que vous fréquentez habituellement, consultez le menu "Contacts et liens" pour prendre contact avec elle.

A la fin de vos recherches, vous êtes prié de vous déconnecter.

Abonnez-vous à nos flux RSS

Nom	Description	Liens
Prix littéraires 2014	Retrouvez les œuvres lauréates des prix de la rentrée littéraire 2014 dans vos bibliothèques !	🔗
Roman des Romands 2014-2015	Retrouvez les 9 romans sélectionnés pour le prix dans vos bibliothèques !	🔗
Prix RTS 2015	La sélection de romans du Prix RTS Littérature Ados - Lire D'être 2015	🔗
Titanic, de vrais objets, de vrais héros	Retrouvez les documents en lien avec le Titanic dans vos bibliothèques !	🔗
Affiches de Keith Haring	Retrouvez les documents sur Keith Haring disponibles dans vos bibliothèques !	🔗
Les lamères de la Ville de Charlie Chaplin	Ciné-concert par l'orchestre de chambre de Genève : retrouvez l'œuvre de Chaplin dans vos bibliothèques !	🔗
Gustave Courbet : les années suisses	Retrouvez les documents sur Gustave Courbet dans vos bibliothèques !	🔗

Les bibliothèques du réseau

Enseignement secondaire I • Cycles d'orientation

- CO Aubépine
- CO Bois-Caran
- CO Budé
- CO Cayla
- CO Colombières
- CO Coudriers
- CO Drize
- CO Florence
- CO Foron
- CO Golette
- CO Gradelle
- CO Grandes-Communes
- CO Marais
- CO Montbrillant
- CO Pinchat
- CO Renard
- CO Sécheron
- CO Seymaz
- CO Voirets
- CO Vuillonex

Enseignement secondaire II • Collèges • ECG • Ecoles professionnelles

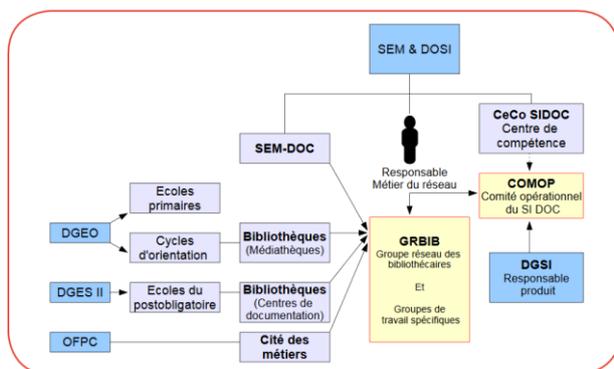
- Campus PLO (Ecole de commerce Aimé-Stitelmann + Ecole de culture générale Ella Maillart)
- Collège et Ecole de commerce André-Chavanne + Cyberthèque
- Collège Calvin + Collège pour adultes Alice-Rivaz
- Collège de Candolle
- Collège Claparède
- Collège et Ecole de commerce Emilie-Gourd
- Collège Madame de Staël
- Collège Rousseau
- Collège de Saussure
- Collège Sismondi
- Collège Voltaire
- Ecole de commerce Nicolas-Bouvier
- Ecole de culture générale Henry-Dunant
- Ecole de culture générale Jean-Piaget
- Centre de formation professionnelle Arts appliqués
- Centre de formation professionnelle Construction (Jonction)
- Centre de formation professionnelle Construction (Ternier)
- Centre de formation professionnelle Santé (Cluses)
- Centre de formation professionnelle Santé : Ecole supérieure d'éducateurs-trices de l'enfance
- Centre de formation professionnelle Technique (Bertrand)

Services

- DGEO : Ecole de parents
- OFPC : Cité des métiers
- Service écoles-médias : SEM-Documentation
- Service écoles-médias : Centrale de documentation des CFP (Ternier)

Au primaire, dans certains établissements des projets pédagogiques appelés « Atelier du Livre » et sous la responsabilité d'enseignants ont des collections de livres. Le SEM propose le logiciel PMB et un accompagnement pour sa mise en place.

URL du réseau : <http://edu.ge.ch/sem/secteur/reseau-des-bibliotheques>
 URL du site des bibliothèques : <http://www.edu.ge.ch/dip/biblioweb>



Quelques données chiffrées • Année scolaire 2013-2014

- 1 responsable métier du réseau des bibliothèques scolaires à 60 % ETP
- 2 coordinatrices au Centre de compétence (support informatique) : 1,90 % ETP
- 1 coordinateur des médiathèques du CO à 25 % ETP
- 1 coordinatrice des centres de documentation de l'ES II à 20 % ETP
- 1 cheffe de service SEM-Documentation
- 29 bibliothécaires et 2 stagiaires et apprenti-e-s au CO, 51 bibliothécaires et 12 stagiaires et apprenti-e-s à l'ES II, 12 bibliothécaires et 6 assistant-e-s en information et documentation pour les services
- 20 médiathèques du CO pour 20 établissements, 13'120 élèves inscrits et 1'868 enseignant-e-s
- 20 centres de documentations à l'ES II pour 28 écoles et centres de formation professionnelle, 46'167 élèves inscrits et environ 3000 enseignant-e-s
- 2 bibliothèques destinées aux environ 11'000 enseignant-e-s
- 463'149 notices bibliographiques au 30 juin 2014
- 679'142 exemplaires dont 670'721 supports-livres
- 281'019 emprunts
- 18'060 emprunteurs distincts
- 9677 articles de dépouillement dans la base de données pour 85 titres dépouillés
- 35'567 (minimum) et 173'851 (maximum) connexions à l'opac par mois

Explication des sigles

- DGEO : Direction générale de l'enseignement obligatoire
- DGES II : Direction de l'enseignement secondaire II
- OFPC : Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue
- SEM : Service écoles-média
- GRBIB : Groupe réseau des bibliothécaires
- CeCo SIDOC : Centre de compétence du système d'information Documentation
- DGSI : Direction générale des systèmes d'information

Annexe 5 : Affiche de présentation – Bibliothèques scolaires (BS), canton du Jura

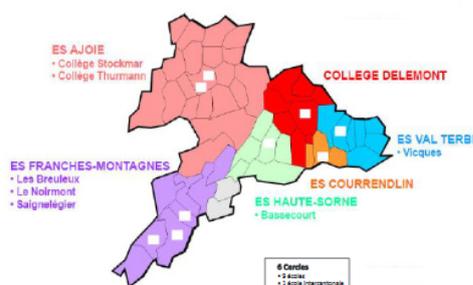
BIBLIOTHEQUES SCOLAIRES (BS), CANTON DU JURA

CERCLES SCOLAIRES : PRIMAIRE (5'900 élèves) RESP. ENSEIGNANTS



14 bibliothèques (1 local avec 1 responsable BS)
 > reconnues par le SEN (minimum 5 classes)
 > reçoivent des subventions
 20 cercles scolaires (sans BS)
 Bibliothèques municipales jeune et adulte, Delémont et Porrentruy
 Bibliobus (dessert 74 communes)
 Médiathèque HEP, Porrentruy

CERCLES SCOLAIRES : SECONDAIRE (2'317 élèves) RESP. ENSEIGNANTS



6 bibliothèques (1 local avec 1 responsable BS)
 > reconnues par le SEN (minimum 5 classes)
 > reçoivent des subventions
 Bibliothèques municipales jeune et adulte, Delémont et Porrentruy
 Bibliobus (dessert 74 communes)
 Médiathèque HEP, Porrentruy
 Bibliothèque du Collège Saint-Charles, Porrentruy (école privée)

PRIMAIRE ET SECONDAIRE I
 RESP. BIBLIOTHECAIRES

DELEMONT : Médiathèque du Collège (50%)
 SAIGNELEGIER : BS primaire et secondaire (10%)
 LE NOIRMONT : BS primaire et secondaire + bibliothèque communale (20%, subventions communales)
 > Pourcentage fluctuant (heures de décharges disponibles sur l'année)
 1 leçon de décharges = 2 heures
 5 à 9 classes : 1 leçon; 10 à 15 classes : 2 leçons; > 15 classes : 3 leçons

Sur heures de décharges des enseignants

SECONDAIRE II CEJEF
 (3'302 élèves)
 RESP. BIBLIOTHECAIRES

Division lycéenne : Médiathèque du Lycée cantonal et Ecole de commerce, Porrentruy (100%)
 Division santé-social-arts : Médiathèque de l'Ecole de culture générale, Delémont (50%); Médiathèque de l'EMS2 (Ecole des métiers de la santé et du social), Delémont (50%)
 Division commerciale : Médiathèque de l'Ecole de commerce, Delémont (50%)
 Division artisanale : Médiathèque (enseignant, 3 leçons de décharge)
 Bibliothèque municipale, Delémont
 Bibliothèque cantonale jurassienne, Porrentruy
 Médiathèque HEP, Porrentruy
 Bibliothèque du collège Saint-Charles, Porrentruy (enseignants, décharge horaire)

Collaboration dans le réseau RERO

PROJET PILOTE (PP)

Cercles scolaires primaires (Ajoie et Clos du Doubs)
 Février 2014 – juin 2015
 Responsable : Christèle Hintzy Rovelli, chargée de mission pour la promotion de la lecture, RCJU

Département de la formation, de la culture et des sports

Un chariot qui se transporte facilement



Une bibliothèque pouvant accueillir quelque 150 livres
 Des caisses de livres qui donnent envie aux élèves; des caisses animations pour les enseignants
 Un objet de mise en scène servant aux animations

Objectif 1

Offrir à terme un accès égalitaire au livre à tous les élèves de la RCJU

Objectif 2

Dynamiser les BS en augmentant les heures de décharges et sensibiliser à l'importance de l'animation

4 BS et 8 cercles scolaires sans BS : 4 responsables BS et 8 responsables lecture

> 8 Bibiambules

12 enseignantes formées par la chargée de mission

- > Personnes ressources en lecture jeunesse au sein de leur cercle scolaire
- > Animatrices lecture pour mettre les élèves en appétit de lire

Collaboration avec la médiathèque de la HEP-BEJUNE

- > Octroi d'un crédit pour l'achat de titres choisis par la chargée de mission à l'intention des élèves (1ère- 8e Harmos) et des enseignantes ainsi que des responsables BS en charge d'une des Bibiambules

Annexe 6 : Les communautés d'utilisateurs de SIGB : entretien avec Sonia Bouis

Koha est un Service Intégré de Gestion de Bibliothèque (SIGB) libre, développé à la base en Nouvelle-Zélande. L'association KohaLa, créée en 2007 regroupe des utilisateurs français du logiciel. Sonia Bouis en assure la présidence depuis 2015 et a accepté de répondre à quelques questions.

A. Historique de l'association

1. Pour répondre à quel(s) besoin(s) l'association s'est-elle formée ?

Le but était surtout de créer un espace de travail commun entre les utilisateurs et les développeurs du logiciel. En outre, la communauté française de Koha étant très réduite à l'époque, cela permettait d'en faire la promotion grâce à une structure et une existence légale.

2. Qui étaient les membres fondateurs du projet ?

En premier lieu, deux membres de la bibliothèque de l'école des Mines de Paris : Francine Masson qui en était alors la directrice, et Pascale Nalon qui était la bibliothécaire responsable fonctionnel du SIGB.

On comptait également Sylvia Bozan, de la bibliothèque de sociologie du CNRS, ainsi que Paul Poulain, un des premiers développeurs français de Koha, qui est également le fondateur de BibLibre.

3. Pouvez-vous résumer les changements majeurs qu'a connu KohaLa depuis sa création ?

Il n'y a pas réellement eu de changement impactant le fonctionnement même de l'association.

Outre de petites modifications (refonte du site web, création d'outils de communication), l'évènement le plus important a été au niveau de la composition du Conseil d'Administration. En effet, en 2013, certains prestataires de services siégeaient au CA mais cela n'était pas très bien perçu de la part de certains membres de l'association. C'est alors naturellement, pour ne pas créer de tensions, que les prestataires de service ont fini par le quitter.

Il y a eu également quelques aménagements du règlement intérieur et des statuts, mais l'objet et les objectifs sont restés globalement les mêmes.

B. Organisation de l'association

4. De quoi vous occupez-vous, en tant que présidente de l'association ?

J'ai un rôle de représentation de la communauté des utilisateurs français de Koha, bien que tous ne soient pas adhérents à l'association. C'est le cas en France comme à l'étranger ; il m'arrive notamment de voyager pour présenter l'association à l'occasion d'évènements. J'ai également le rôle de signataire légal pour l'association, ainsi qu'un rôle de suivi et de coordination des actions menées par l'association.

5. Combien de temps estimez-vous y investir ?

C'est très variable et difficilement quantifiable. Certaines semaines, je ne m'en occupe presque pas, et j'y passe environ 2h. Parfois, c'est plutôt de l'ordre d'une journée et demie, voire encore plus si on est dans la préparation d'un évènement. C'est un fonctionnement par à-coups.

6. Combien de membres compte KohaLa actuellement ?

Je vous transmets les chiffres de 2017 : il y a 56 collectivités et 14 adhésions individuelles supplémentaires. Néanmoins, il faut noter que parmi nos adhérents, la plupart sont de grandes structures (de plus de 10 employés).

Il est difficile de savoir le nombre total des collectivités qui utilisent Koha, mais je pense qu'il y en a environ 200.

7. Êtes-vous satisfaite de ce nombre ?

C'est un nombre dont l'association est satisfaite. En outre, nous avons de plus en plus d'adhésions chaque année.

Il faut savoir que les bibliothèques de moyenne ou petite taille ne sont pas forcément les plus intéressées pour rejoindre KohaLa.

Lorsque nous rencontrons des grandes structures qui utilisent Koha sans être adhérentes, nous nous demandons toujours pourquoi, mais nous n'allons pas forcément les démarcher. Nous ne recherchons pas une exhaustivité dans notre public-cible.

8. Comment est organisée la communauté de KohaLa ? Y a-t-il quelqu'un chargé de l'animation ?

Les membres du CA supervisent les actions menées par l'association. En ce qui concerne les adhérents, si certains font partie d'un groupe de travail (comme le groupe de traduction de Koha) la plupart adoptent surtout une attitude de « consommateurs ».

Nous n'avons pas d'animateur car nous avons fait avec les compétences des membres du CA. C'est en effet un manque car nos canaux de communication manquent de dynamisme ; nous ne refuserions pas si quelqu'un se proposait !

C. Gestion de la communauté

9. Entrenez-vous des démarches pour continuer d'agrandir votre communauté ?

Comme dit précédemment, nous ne menons pas un démarchage soutenu. Une des raisons est que nous souhaitons ouvrir au plus grand nombre les actions que nous organisons. Hormis les journées de formation réservées aux adhérents, plusieurs actions sont accessibles à tous les intéressés :

- le Symposium annuel de deux jours, organisé dans une bibliothèque différente chaque année, ouvert à tous et sans frais d'inscription
- les journées d'étude annuelles, dont la participation est libre
- une mailing-list générale

Néanmoins, nous avons notamment mis en place les flyers et un nouveau logo, quand il nous a semblé que le rôle de l'association paraissait flou. Ces outils ont servi à nous faire mieux connaître, à faire comprendre le rôle de l'association.

Pour résumer, le but est surtout d'avoir une bonne visibilité.

10. Êtes-vous dans une dynamique d'échanges avec d'autres associations d'utilisateurs de Koha ?

Oui, notamment avec l'association italienne d'utilisateurs de Koha, et le club d'utilisateurs Suédois.

11. Dans quelle mesure ?

Nous essayons de nous informer de ce que chaque communauté fait et organise. Nous nous invitons réciproquement lors d'évènements. Enfin, nous échangeons par e-mail, à propos de Koha mais aussi à propos de l'actualité bibliothéconomique dans chaque pays.

J'ai aussi tissé de nombreux liens avec les développeurs et prestataires de services. En effet, puisque la communauté de développeurs de Koha est internationale et que KohaLa n'en représente qu'une petite part, c'est un moyen de faire valoir les besoins spécifiques de la communauté française de Koha.

Ces échanges sont très enrichissants, permettent de transmettre des informations à nos adhérents et de défendre le développement de certaines fonctionnalités utilisées presque exclusivement par les bibliothèques françaises (comme un module pour les pénalités en jours de retard par exemple).

12. Quels outils existent pour fédérer et gérer la communauté de KohaLa ?

Nous utilisons surtout le site web, ainsi qu'une mailing-list et une newsletter. Celle-ci est d'abord réservée aux adhérents, mais finalement publiée sur le site quand la suivante est diffusée. Actuellement, nous n'arrivons pas à en produire plus de deux par an.

Nous avons un compte twitter, mais l'association n'utilise aucun autre réseaux sociaux (ni Facebook, ni LinkedIn). Nous n'avons encore jamais envisagé d'utiliser ces canaux.

13. Avez-vous identifié des risques dans la gestion d'une telle communauté ?

Depuis que KohaLa existe, il y a eu quelques tensions. Par exemple, le fait que les prestataires de service siègent au CA. Ses membres sentaient que les adhérents étaient mal à l'aise, ils ne se trouvaient pas libres dans une telle situation.

Certaines personnes ont également reporté des réticences à poser des questions sur la liste de diffusion, car celle-ci était ouverte à tous et lisible y compris par leurs prestataires de services.

En outre, nous avons identifié un risque pour l'association cette année : KohaLa a de plus en plus d'adhérents, mais de moins en moins d'entre eux sont intéressés pour intégrer le Conseil d'Administration. Nous passons de 8 à 4 membres cette année. Je pense que la motivation baisse aussi car les membres du CA souhaiteraient que les adhérents soient un peu plus actifs dans l'association.

14. Comment vous en prévenez-vous ?

Nous n'avons pas anticipé un tel creux, et cette année risque donc d'être un peu vide.

Pour inverser la tendance, il va probablement falloir aller démarcher directement les adhérents, pour leur (ré)expliquer les avantages que cela apporte d'être au CA (de l'expérience comme gestionnaire d'association, une meilleure connaissance de Koha, etc...). Force est de constater que nous nous y sommes pris un peu tard cette année.

15. Estimez-vous que la communauté de KohaLa innove activement ?

Chaque année, nous nous interrogeons sur ce que nous pourrions faire mieux ou différemment. Les adhérents font assez peu remonter leurs besoins d'eux-mêmes, mais on peut avoir plus d'informations en allant leur parler.

La communauté internationale de Koha est très active, il y a deux versions de Koha par an et

beaucoup de développements sont proposés. Toutes les nouveautés ne correspondent toutefois pas forcément à des besoins d'utilisateurs de la communauté française.

16. Pouvez-vous citer quelques exemples ?

De nouveaux projets voient le jour chaque année. Par exemple, cette année nous avons mis à jour le site web. Récemment nous avons également changé d'hébergeur pour la liste de diffusion, ce qui permet d'avoir accès aux archives de celle-ci.

Nous sommes aussi depuis plusieurs années sur un projet : permettre à des institutions de partager les coûts de développements pour de nouvelles fonctionnalités. Mais pour l'instant, cela n'a pas encore abouti.

17. Quelles mesures mettez-vous en place pour favoriser l'innovation ?

Nous n'avons pas encore pris de mesures particulières.

Néanmoins, au vu des nombreuses nouvelles adhésions, nous pourrions peut-être utiliser cet argent pour payer nous-mêmes des développeurs afin de créer de nouvelles fonctionnalités imaginées par des membres de la communauté.