



World Library and Information Congress: 70th IFLA General Conference and Council

22-27 August 2004
Buenos Aires, Argentina

Programme: <http://www.ifla.org/IV/ifla69/prog03.htm>

Code Number: 089-F
Meeting: 99. Knowledge Management
Simultaneous Interpretation: -

La gestion du savoir dans les bibliothèques académiques

Cas d'étude « Gestion du savoir dans les Services bibliothéconomiques de l'Université d'Oxford (SBUO) ».

Tatiana White

Vere Harmsworth Library (Études américaines)
Bodleian Library
Oxford University Library Services (OULS) (*traduit en SBUO*)
University of Oxford
Oxford
United Kingdom

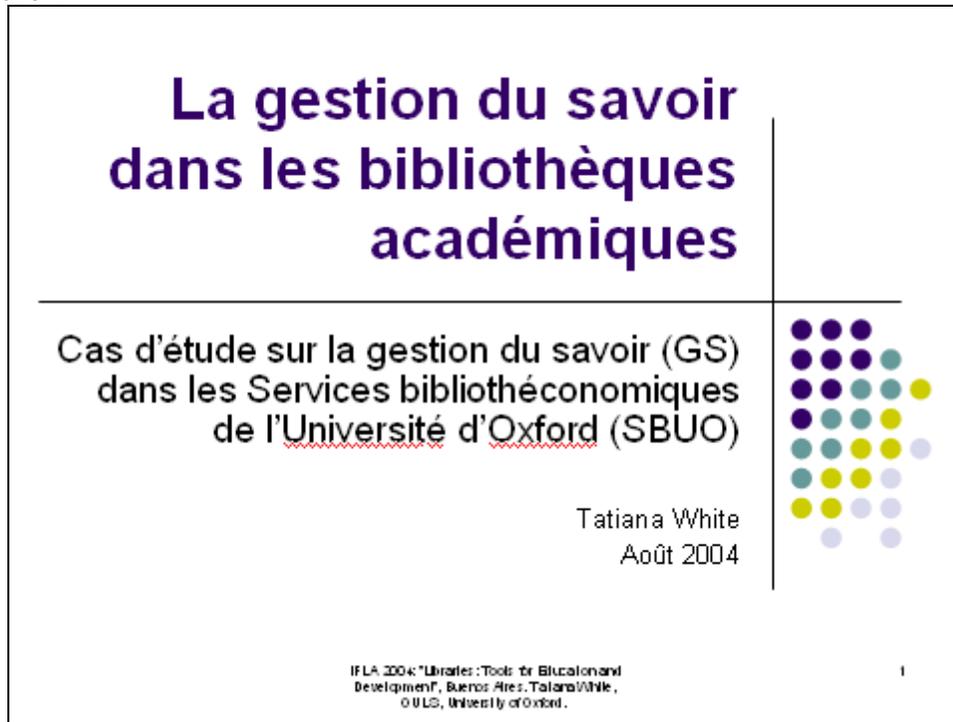
Traduction effectuée par Daniel Caissy (Fondation pour une Bibliothèque Globale, Québec, Canada)

Sommaire

La gestion du savoir (GS) est une discipline relativement nouvelle dans l'environnement de la bibliothéconomie et de l'information, celle-ci tirant son origine au début des années 90 et étant initialement destiné à aider les compagnies privées à survivre dans un environnement de plus en plus compétitif. L'arrivée de la dite « e-révolution », à travers la croissance de réseaux mondiaux a accéléré l'utilisation de la GS dans plusieurs organisations, incluant les milieux de la bibliothéconomie et de l'information. Dans le 21^{ème} siècle, la GS devient un outil crucial afin de fournir un service dynamique et efficace aux usagers des bibliothèques.

Ma communication, qui met l'emphase sur les éléments de la GS dans un environnement académique, tente de faire la distinction entre l'information et la connaissance, et aussi de souligner le besoin d'inclure la GS dans les stratégies des bibliothèques afin de préserver le « savoir-faire » pour le bénéfice de leurs personnels et de leurs usagers.

Mots clés : *Gestion du savoir, organisation apprenante, partage du savoir*



**La gestion du savoir
dans les bibliothèques
académiques**

Cas d'étude sur la gestion du savoir (GS)
dans les Services bibliothéconomiques
de l'Université d'Oxford (SBUO)

Tatiana White
Août 2004



IFLA 2004: "Libraries: Tools for Educational and
Development", Buenos Aires. Tatiana White,
OULS, University of Oxford.

1

Bonjour tout le monde!

Au nom de la Section de la Gestion du Savoir et en tant que la première secrétaire, je suis très heureuse de présenter ma communication sur la « Gestion du savoir dans les bibliothèques académiques ». Celle-ci est basée sur ma thèse de maîtrise « La GS dans les Services bibliothéconomiques de l'Université d'Oxford (SBUO) » et est combinée à 7 années de travail dans la Bibliothèque de Bodleian et dans les SBUO.

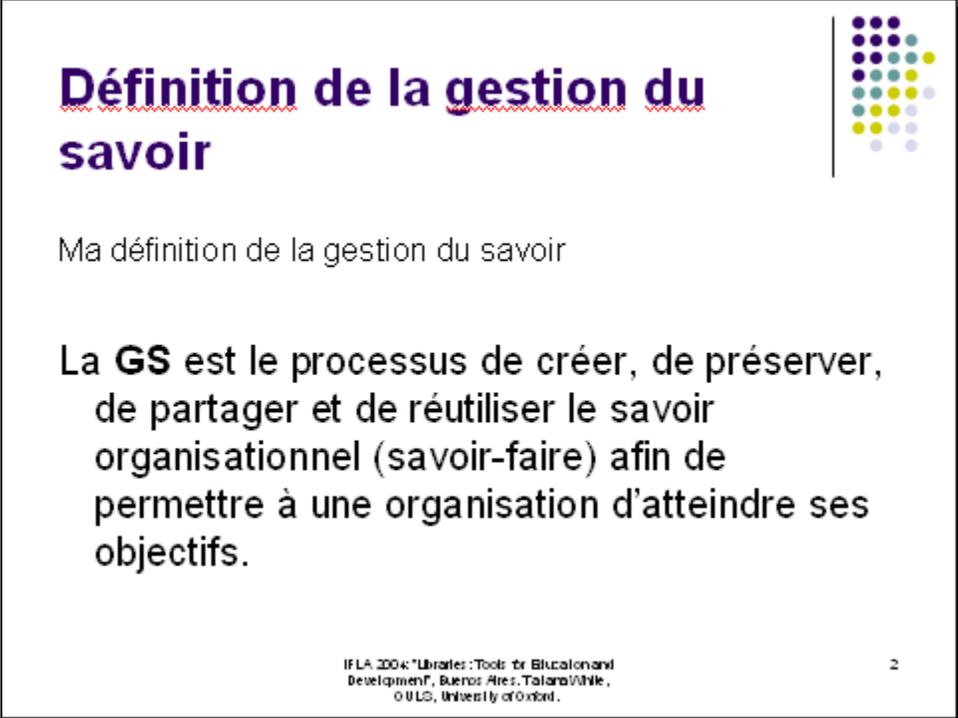
La gestion du savoir (GS) est une discipline relativement nouvelle dans l'environnement de la bibliothéconomie et de l'information, celle-ci tirant son origine au début des années 90 et étant initialement destiné à aider les compagnies privées à survivre dans un environnement de plus en plus compétitif.

L'arrivée de la dite « e-révolution », à travers la croissance de réseaux mondiaux a accéléré l'utilisation de la GS dans plusieurs organisations, incluant les milieux de la bibliothéconomie et de l'information. Dans le 21^{ème} siècle, la GS devient un outil crucial afin de fournir un service dynamique et efficace aux usagers des bibliothèques.

La gestion du savoir a déjà été intégrée avec succès dans les secteurs de l'information du gouvernement et du domaine de la santé, pour ne nommer que ceux-ci. Pendant mon travail dans une bibliothèque académique de recherche, j'ai développé un intérêt sur le sujet de la gestion du savoir. Ceci a été spécialement pertinent aux SBUO, puisqu'ils sont en processus de devenir une bibliothèque intégrée.

En premier lieu, je pense qu'il est approprié de consacrer une diapositive à ce que les gens comprennent du terme « gestion du savoir ». Lorsque nous nous référons à des sources littéraires, il est clair qu'un certain nombre de définitions ont été établies. Il est aussi généralement accepté qu'il n'existe pas de définition unique de la gestion du savoir. Au commencement de ma thèse, néanmoins, j'ai écrit une définition qui se lit comme suit (diapositive 2). Cette définition peut aussi être démontrée le cadre de la thèse des SBUO dans les prochaines diapositives.

Diapositive 2



Définition de la gestion du savoir

Ma définition de la gestion du savoir

La GS est le processus de créer, de préserver, de partager et de réutiliser le savoir organisationnel (savoir-faire) afin de permettre à une organisation d'atteindre ses objectifs.

IFLA 2004 "Libraries: Tools for Educational and Development", Buenos Aires, Talano/White, OULS, University of Oxford.

2

L'histoire récente de la structure de la Bibliothèque de l'Université d'Oxford a vu une co-existence de différents services bibliothéconomiques académiques administrées séparément.

Vers la fin des années 90, plusieurs comités d'académiciens réputés se sont assis pour discuter des moyens que l'Université pourrait prendre pour améliorer ses services aux lecteurs dans le 21^{ème} siècle. La conclusion de ces discussions fut d'unir les services des différentes bibliothèques indépendantes pour former les SBUO intégrés sous une administration centralisée.

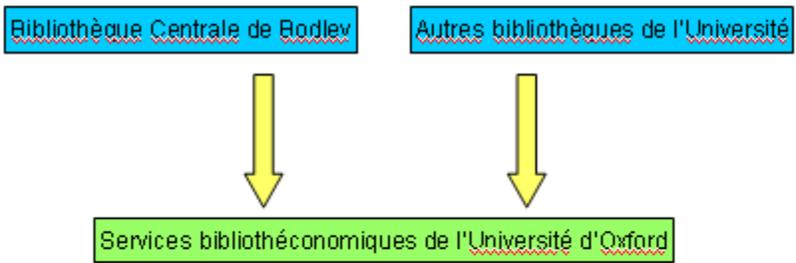
Il était clair depuis le début qu'une intégration présentait un défi important pour le personnel puisque, de part sa nature, l'Université d'Oxford possède un grand nombre de bibliothèques offrant des services très diversifiés.

Étant donné ces changements significatifs dans l'opération des services bibliothéconomiques, l'objectif avec ma thèse était de fournir un outil additionnel en mesurant la perception du changement par le personnel, de même que la création et le partage du savoir aux SBUO.



Pertinence de la GS dans le contexte des SBUO

- Avant le printemps 2000: Plusieurs services bibliothéconomiques co-existaient



- Depuis le printemps 2000: Intégration des SBUO

IFLA 2004: "Libraries: Tools for Educational and Development", Buenos Aires, Talano/White, OULS, University of Oxford.

3

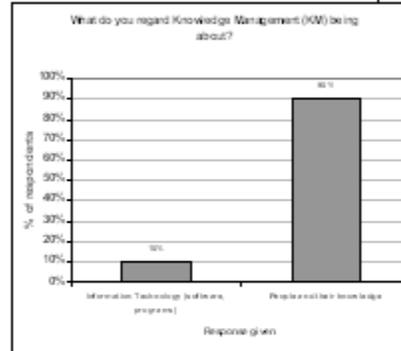
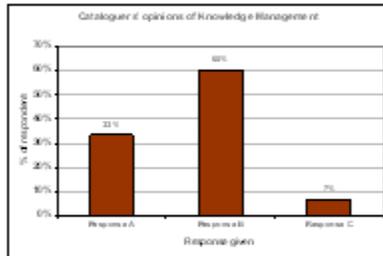
La recherche a été conduite à l'automne 2003 et ma reconnaissance va au directeur de Bodley et des SBUO, Reg Carr, qui a fourni un support inestimable en assurant une réponse de 70% provenant de tous les niveaux d'employés.

À titre d'exemple, j'aimerais souligner quelques uns des extraits les plus importants de mes sondages.

Un des objectifs dans mes questionnaires était d'obtenir les commentaires des catalogueurs sur leur perception de la gestion du savoir.

- (En référant au graphique de gauche) La majorité, c'est-à-dire 60% des répondants, voit la GS comme faisant parti de la catégorie des processus de gestion, qui permet à l'organisation d'utiliser et de réutiliser le savoir de son personnel. Aussi, ceci donnerait crédit à la définition de la GS décrite plus tôt.
- Dans le graphique de droite, sous la question « De quoi pensez-vous que la gestion du savoir est faite ? », 90% des répondants considèrent que la GS est composée par les personnes et leurs connaissances, tandis que 10% croient que la GS est possible grâce aux technologies de l'information et aux logiciels.

Qu'est-ce qu'est la gestion du savoir? Compréhension des catalogueurs



Réponse A) – **Une expression à la mode, rien de plus**

Response B) – **Le processus de gestion qui permet à une organisation d'utiliser et de réutiliser le savoir des employés**

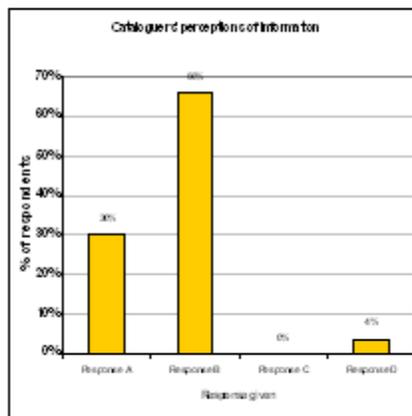
Response C) – **Autres)**

IFLA 2004: "Libraries: Tools for Educational and Development", Buenos Aires, Talano/White, OULS, University of Oxford.

4

Un autre point d'attention était ce que les catalogueurs percevaient comme étant le savoir et l'information. (Voir les réponses dans les diapositives 5 et 6.)

Qu'est-ce que l'information?

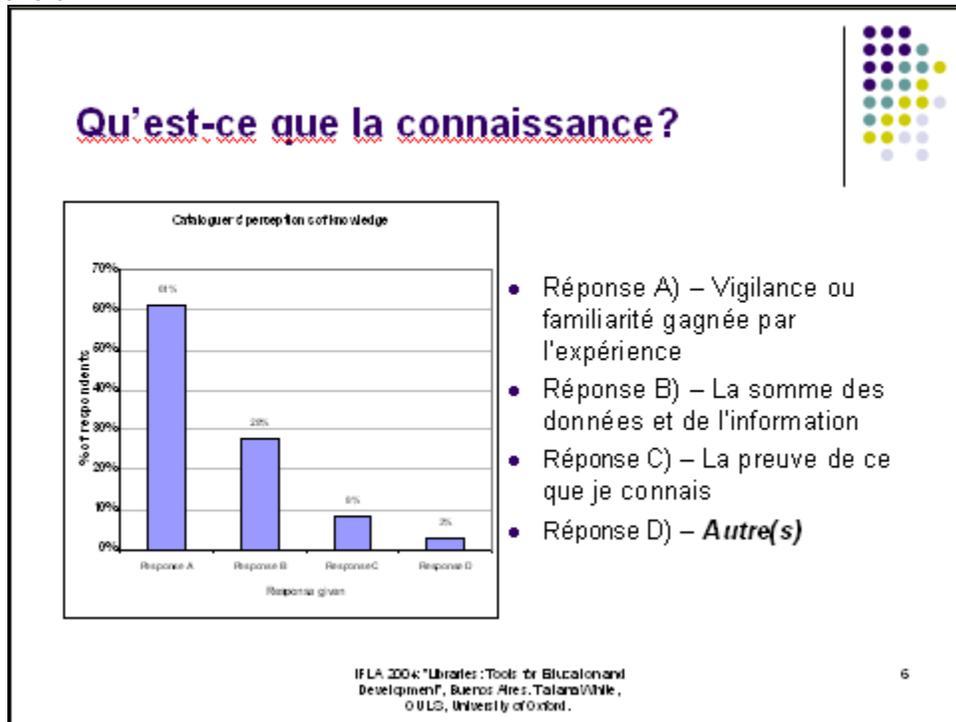


- Réponse A) – **Un moyen pour changer la façon dont le receveur perçoit quelque chose, afin d'avoir un impact sur son jugement et son comportement**
- Réponse B) – **Un moyen d'informer le receveur**
- Réponse C) – **C'est une donnée**
- Réponse D) – **Autres)**

IFLA 2004: "Libraries: Tools for Educational and Development", Buenos Aires, Talano/White, OULS, University of Oxford.

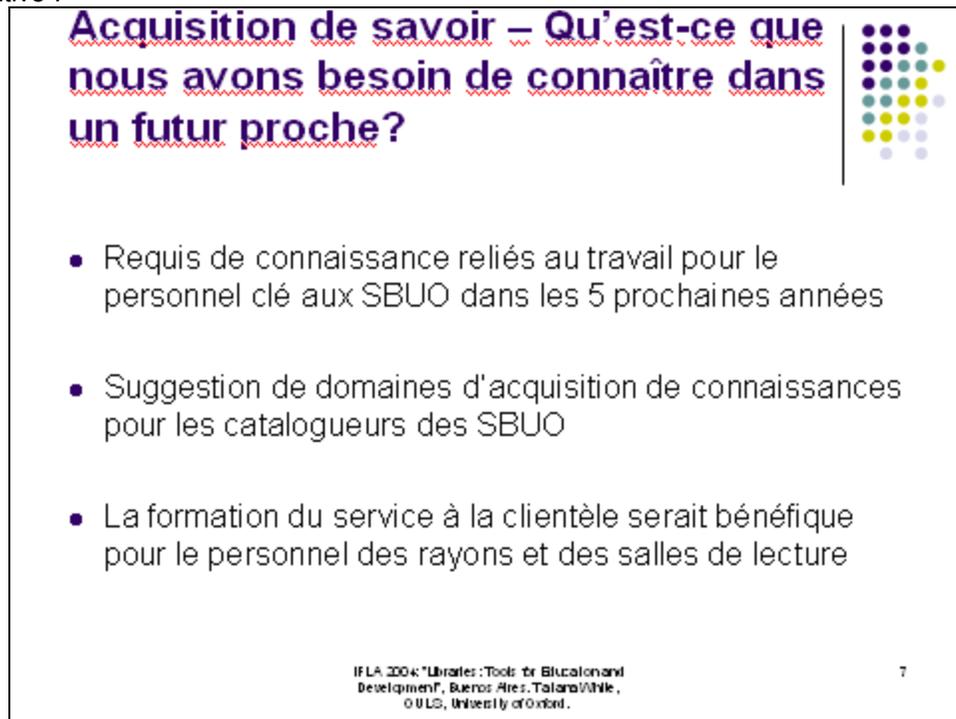
5

Diapositive 6



Les réponses indiquent que l'information est passive par nature et que le savoir est dynamique et réside dans la tête des gens.

Diapositive 7



Une gestion du savoir et un développement organisationnel gagnants passent par la planification de l'acquisition de la connaissance. Ceci peut être obtenu par de la formation, des conférences ou encore en communiquant avec des pairs. Mon intention était aussi d'apprendre qu'est-ce que le groupe interrogé comprenait de leur futur requis de connaissance.

- À la question : « Connaissance requise reliée au travail dans 5 ans », les principales réponses se lisent comme suit : 47% des employés clés des SBUO ont spécifiés que ces connaissances seraient reliées aux TI, 18% attribuent ces requis au développement web, et 13% pensent qu'ils auront à améliorer leurs connaissances sur les ressources humaines et les affaires légales.
- La plupart des gestionnaires de catalogue (28%) aimeraient obtenir plus de connaissance sur les ressources électroniques, 19% sur les métadonnées, et 17% sur le XML.
- 64% du personnel des salles de lecture considèrent qu'il serait bénéfique si une formation sur le service à la clientèle était fournie à leur groupe.

Le partage du savoir est un élément principal de la gestion du savoir.

Les TI nous ont fourni un certain nombre de solutions pour partager la connaissance humaine via le courriel (email), les intranets et les bases de connaissances. Le facteur humain conduit le processus de partager la connaissance, l'expérience et la sagesse. Puisque les personnes et les cultures sont responsables du succès du partage du savoir, j'ai voulu valider si cette culture et cette compréhension de l'importance du partage de la GS étaient présent dans les SBUO. Généralement, les programmes de GS échouent si la culture du partage du savoir n'est pas en place.

Diapositive 8

Partage du savoir ou du 'savoir-faire' bibliothéconomique



- Le partage du savoir est un élément essentiel de la gestion du savoir
- Les sondages démontrent de la volonté et de la préparation du personnel des SBUO pour le partage du savoir
- La majorité du personnel des SBUO connaît la mission et les objectifs de la bibliothèque et considèrent leur organisation comme une 'organisation apprenante'
- Rétention du savoir et prévention des 'pertes de savoir'

IFLA 2004: "Libraries: Tools for Educational and Development", Buenos Aires, Talano/White, © IFLA, University of Oxford.

8

- Les sondages ont démontrés la volonté et la prédisposition du personnel des SBUO à adhérer à la culture du partage du savoir. :
85% des gestionnaires de catalogue des SBUO se disent heureux de partager leur savoir avec leurs collègues parce qu'ils savent que cela est bénéfique pour l'organisation.
- Un programme de partage du savoir pourrait aider l'organisation à implanter un changement technologique. Suivant l'implantation du système *Automatic Stack Request (ASR)* aux SBUO quelques années plus tôt, 77% du personnel pensaient que le partage du savoir et de l'expérience est important dans un processus d'implantation.
- Ma recherche a démontré que la majorité du personnel des SBUO connaissent les objectifs de la bibliothèque. Ce savoir est important puisque le personnel reflète les objectifs organisationnels dans leur développement personnel.

La plupart du personnel des SBUO, jusqu'au niveau de directeur, considère que les SBUO est une organisation apprenante.

- 59% des travailleurs du savoir sont d'accord avec le fait que nous apprenons beaucoup sur les progrès de la bibliothèque par les usagers. 33% ne sont pas certains. Puisque la bibliothèque est une organisation orientée vers les usagers, il est important de comprendre le rôle que jouent les usagers dans la planification et l'organisation des opérations de la bibliothèque.

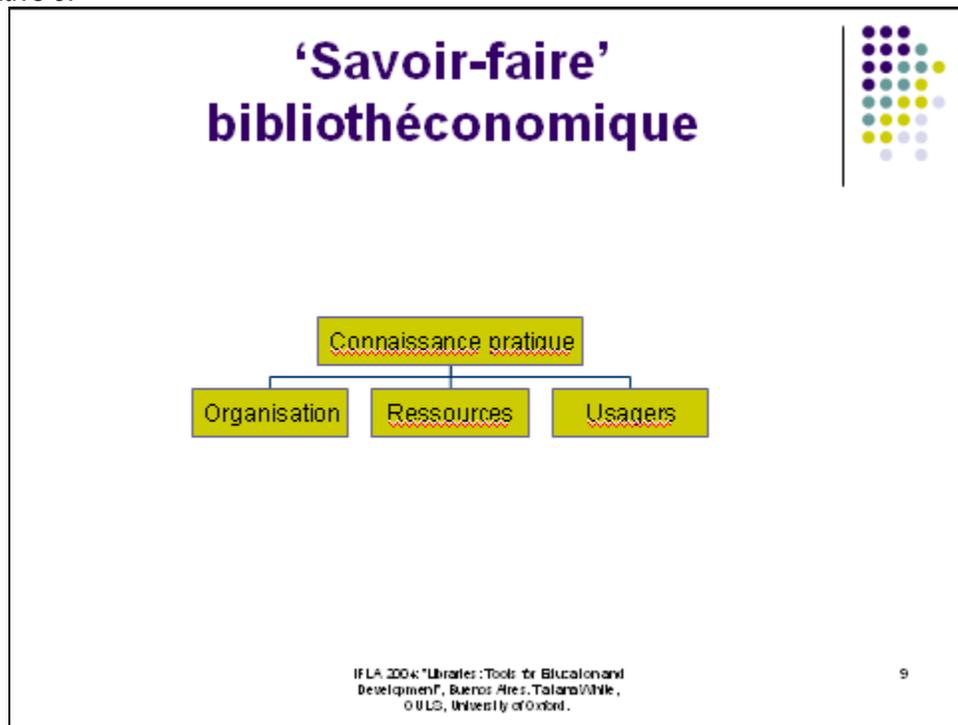
En réponse à la question « **Pourquoi partager le savoir?** » 80% des travailleurs clés des SBUO disent que le savoir est perdu lorsqu'un membre quitte l'organisation. Il est reconnu que préserver et soutenir le savoir peut ajouter une valeur aux services offerts et permet aussi d'économiser sur les coûts de re-formation.

Lorsque les connaissances sont vraiment spécialisées comme dans les domaines des collections manuscrites, les SBUO ont adopté un model de réemploi d'ancien personnels à la retraite en tant que conseillers sur des projets ponctuels.

La GS est aussi constitué de savoir organisationnel, ou de « savoir-faire » organisationnel.

Voici mon model du « savoir-faire » d'une bibliothèque.

Diapositive 9.



- Le savoir pratique de l'organisation, ses ressources et ses usagers forment un model pour le « savoir-faire » d'une bibliothèque. Le « savoir-faire » d'une bibliothèque réside dans la tête de son personnel et est implanté dans les pratiques de travail et dans la culture. Sans au moins une de ces 3 briques de fondation, la capacité du personnel de « savoir quoi faire et quand » est perdue.

Quels sont les avantages et les inconvénients de la GS dans une bibliothèque académique ?

J'ai fait une liste des facteurs de risque et de bénéfique qui pourraient être considérés avant d'implanter la GS dans une bibliothèque académique.

Avantages :

- Meilleur retour sur investissement (RI)
- Mesures de performance améliorées
- Une meilleure compréhension des objectifs organisationnels
- Leçons apprises du changement organisationnel
- Le savoir des employés de longue date est retenu dans l'organisation
- Meilleure compréhension des besoins de l'utilisateur à travers une évaluation constante des services et de ses améliorations
- Une opportunité de ne pas être seulement orienté vers le service, mais aussi orienté vers la valeur ajoutée

Inconvénients :

- Difficulté de capturer la connaissance et de la gérer à l'intérieur d'une organisation diversifiée, comme une bibliothèque académique
- Difficulté à implanter une stratégie de GS dans la stratégie existante de l'organisation

- Crainte du personnel de perdre leur zone de confort puisque leurs connaissances sont maintenant partagée par leurs collègues
- Contraintes financières pour les incitatifs de partage du savoir
- Crainte parmi les directeurs de la Bibliothèque de s'embarquer dans l'entreprise risquée qu'est la GS puisqu'elle est encore à ses débuts.

Diapositive 10

Pourquoi la GS dans une bibliothèque académique?



'Avantages'	'Inconvénients'
<ul style="list-style-type: none"> • Meilleur RI • Mesures de performance améliorées • Une meilleure compréhension des objectifs organisationnels • Leçon apprise • Rétention du personnel de longue date • Une meilleure compréhension des besoins des usagers • Une opportunité d'orienter nos activités vers la valeur ajoutée 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à capturer la connaissance et de la gérer à l'intérieur d'une organisation diversifiée • Difficulté à implanter une stratégie de GS dans la stratégie existante de l'organisation • Crainte de perdre la zone de confort • Contraintes financières pour les incitatifs de partage du savoir • Crainte parmi les directeurs de la Bibliothèque de s'embarquer dans une entreprise risquée

IFLA 2004: "Libraries: Tools for Educational Development", Buenos Aires. Talano/INLE, O.U.S., University of Oxford.

10



GS – Facteur de succès

- **Communication**
- **Confiance**
- **Collaboration**
- **Réseautage**
- **Support de la haute gestion**
- **Securité/protection de la connaissance**

IFLA 2004: "Libraries: Tools for Educational and Development", Buenos Aires, Talara/Ville,
© ULS, University of Oxford.

11

- Une communication régulière est un facteur déterminant pour un programme de GS gagnant
- Le partage du savoir ne peut être possible que dans un climat organisationnel prédéterminant. La confiance et la protection de la connaissance peuvent être soulevés comme problématiques dans un programme de GS
- Travailler ensemble est vital, que ce soit dans une équipe multi-fonctionnelle ou dans un groupe uni sous un même sujet
- Si la connaissance est enregistrée et existe en format électronique, comme sur un intranet, il est compréhensible que la sécurité soit une préoccupation importante pour l'organisation. La protection de la connaissance devient une problématique dans un environnement de partage du savoir

La rétention du savoir et son enregistrement ne sont pas facilement capturable dans un processus. Fréquemment, une connaissance spécialisée sur les collections est perdue soit parce qu'elle n'a pas été documentée ou parce qu'il est difficile de la capturer dans une documentation. Ceci est bien sûr une problématique dans la GS, mais elle peut être résolue par l'adoption de bonnes pratiques en matière de conversion de la connaissance en information prête à être utilisée.



Habiletés et outils de la GS

- Mentorat
- Coaching
- Habileté pour la gestion du changement
- Évaluations de performance
- Carte de pointage ou surveillance d'actifs intangibles

IFLA 2004: "Libraries: Tools for Educational and Development", Buenos Aires, Tolana/White, O.U.S., University of Oxford.

12

Habiletés :

- Mentorat/coaching (transfert de connaissance des employés de longue date vers les nouveaux employés)
- Habileté pour la gestion du changement. Savons-nous comment gérer le changement ? Des formations spécifiques permettant d'adapter ou de développer des habiletés dans une organisation aideraient à éviter le stress créé par les changements organisationnels

Outils :

- Aux SBUO, des évaluations de performance sont appliquées, telles que la revue de développement du personnel et la revue des récompenses au mérite du personnel. Les mérites reconnus pourraient inclure le partage du savoir. Ces incitatifs pourraient être appliqués au-delà des budgets locaux de développement du personnel des bibliothèques, via des mérites et des octrois nationaux et internationaux pour les meilleurs accomplissements professionnels dans le secteur de la GS.
- L'utilisation de cartes de pointage et/ou la surveillance d'actifs intangibles aideraient le personnel des bibliothèques à mesurer leur capital intellectuel. Il y a aussi un gap entre la littérature de la GS et les pratiques des bibliothèques dans la façon de capitaliser l'actif intellectuel de leur personnel



Conclusions du cas d'étude

- Une culture du partage efficace du savoir ~~exist~~ aux SBUO
- Le personnel des SBUO considère leur organisation comme étant une organisation apprenante
- La GS peut accélérer l'intégration des SBUO et vice-versa

IFLA 2004: "Libraries: Tools for Educational Development", Buenos Aires, Talara/VNIE, © UUS, University of Oxford.

13

Des conclusions similaires pourraient être obtenues dans d'autres bibliothèques académiques.

Merci beaucoup pour votre attention. Est-ce qu'il y a des questions ?