

# Un réseau qui grandit : Le Réseau BIBLIO\_

Par Marcel Bouchard

Directeur général, CRSBP des Laurentides

Durant cette brève présentation, nous allons jeter un coup d'œil sur les principales caractéristiques d'une « organisation réseau », puis passer en revue comment le Réseau BIBLIO applique ces concepts. Le Réseau BIBLIO est le réseau québécois des bibliothèques publiques en milieu rural et à faible densité de population. Il regroupe près de 800 bibliothèques affiliées à l'un ou l'autre des onze Centres régionaux de services aux bibliothèques publiques (CRSBP) qui couvrent le Québec des régions.

## 1. POURQUOI TRAVAILLER EN RÉSEAU ?

On peut résumer les principales raisons par les éléments suivants :

**1. La durée de vie des connaissances, des savoirs, est de plus en plus courte.** D'autre part, les informations et les connaissances nouvelles surgissent de plus en plus rapidement et en très grande quantité. La « gestion » des savoirs ne peut se faire qu'en groupe. Seule une réunion de nombreuses intelligences peut permettre à une organisation de continuer à se développer.

**2. Nous sommes passés de la dictature de l'offre à la démocratie de la demande.** Il est donc devenu très difficile d'arriver à répondre seul aux multiples exigences des consommateurs. Pensons seulement à l'évolution qu'ont connue à cet égard les domaines de l'alimentation et de l'automobile...

**3. Une nouvelle manière de penser l'organisation est donc apparue : nous sommes passés du modèle « château » au modèle « réseau ».** C'est-à-dire que l'on ne peut plus vivre isolé, en autarcie ; la vie d'une organisation doit s'asseoir sur une approche d'addition et de partage des ressources en réseau.

## 2. QUELS SONT LES PRINCIPAUX AVANTAGES DU RÉSEAU ?

1. Dans une perspective instrumentale, on peut retenir que les principaux avantages sont les suivants :

- profiter d'économies d'échelle ;
- réduire les coûts d'opération ;
- accélérer le temps de réponse aux clientèles ;

- avoir accès rapidement à des expertises pointues ;
- permettre la déconcentration des services.

2. Dans une perspective stratégique, les plus grands avantages de l'approche réseau sont :

- accélérer le rythme de l'innovation en fonction des besoins des clientèles ;
- permettre la maîtrise continue des processus, méthodologies, savoir-faire et technologies ;
- favoriser la synergie créatrice et la fertilisation croisée.

3. Comment développer des réseaux synergiques vivants ?

Les entreprises, depuis une dizaine d'années, sont passées des « trois S » aux « trois P ». On s'occupe moins de stratégie, de structure et de système. Nous parlons maintenant de projet, de processus et de partenaire.

1. Pour que les projets se réalisent dans un environnement réseau, certains facteurs doivent être pris en compte. S'ils sont bien intégrés à l'organisation, ils sont gage de succès. Voici ceux qui m'apparaissent les plus importants :

- l'engagement des directions ;
- la perception d'intérêts communs ;
- la complémentarité perçue par chaque partenaire ;
- la compatibilité des valeurs organisationnelles ;
- la détermination conjointe d'objectifs ;
- un horizon stratégique à moyen terme ;
- une perspective synergie créatrice (1+1=3).

2. Quand on parle de « processus », les principaux facteurs de succès sont :

- une bonne connaissance de la disponibilité des ressources ;

- une stratégie de décision et d'action claire et formelle (cibles, rythme, responsabilités partagées, gestion des différends) ;
- la sensibilisation des cadres intermédiaires et de premier niveau ;
- la formation adéquate et continue du personnel ;
- une information qui circule bien dans un esprit de transparence (pour vrai !) ;
- l'évaluation.3. Le troisième « P », ce sont les partenaires. Les entreprises cessent d'être obnubilées par les systèmes (technologies) et reviennent à l'humain. En réseau, les facteurs dont il faut tenir compte sont essentiellement :
  - un esprit « chevaleresque » : parler au nom du réseau ;
  - un partage équilibré du pouvoir ;
  - la qualité des rapports interpersonnels ;
  - une confiance mutuelle ;
  - le respect de l'identité de l'autre.

### 3. UNE APPLICATION : LE RÉSEAU BIBLIO

La Politique de la lecture et du livre du gouvernement du Québec a donné aux CRSBP du Québec un mandat dit « élargi ». Traditionnellement, de 1961 à 1998, les CRSBP devaient favoriser l'ouverture de bibliothèques locales dans les petites communautés et soutenir leur développement. Le nouveau mandat que le gouvernement leur a confié consiste à assurer, en plus, la mise en réseau de l'ensemble des bibliothèques de leur territoire. Pour répondre à cette commande, le Regroupement des CRSBP du Québec a déposé au ministère de la Culture et des Communications, à l'automne 1999, un plan d'intervention de 233 pages : « Agir en réseau ». Ce plan a été reçu favorablement et le MCC nous encourage à le réaliser et appuie financièrement plusieurs actions proposées.

1. Il s'agit d'élargir le réseau documentaire des CRSBP à l'ensemble des bibliothèques du Québec, voire même au-delà. L'action de ce réseau se manifeste essentiellement par le prêt entre bibliothèques.
2. Nous proposons aussi d'ouvrir le Réseau BIBLIO à de nouveaux partenaires dont les écoles et les municipalités urbaines intéressées à s'associer à un réseau intégré favorisant la mise en commun et le partage des ressources en matière de bibliothèques.

### 4. QU'EST-CE QUE LE RÉSEAU BIBLIO ?

Il s'agit d'un réseau intégré qui se définit comme un ensemble d'organismes autonomes répartis en différents points du territoire qui, pour réaliser leur mission spécifique, partagent des ressources, des fonctions et des règles communes liées à leurs opérations ou à leur fonctionnement.

#### 1. Quels sont ses fondements ?

Le Réseau BIBLIO s'appuie sur sa mission (article 18 de la Loi sur le ministère de la Culture) :

- la concertation et l'engagement par convention ;
- la mise en commun de ressources ;
- l'addition et le partage des ressources ;
- l'exploitation des technologies ;
- la répartition des responsabilités (locales, régionales, nationales).

#### 2. Comment est-il structuré ?

La structure du Réseau BIBLIO que soutiennent les CRSBP est souple et flexible :

- l'association est volontaire ;
- les conditions sont connues et définies par conventions ;
- les services accessibles sont disponibles en lots ou en options (table d'hôte ou à la carte) ;
- les actifs des partenaires sont identifiables.

En pratique, comment cela fonctionne-t-il ?

Notre réseau est constitué d'entités locales indépendantes, bibliothèques municipales ou scolaires, liées à leur Centre régional de services. Ainsi, notre fonctionnement peut s'apparenter à celui d'une coopérative : les bibliothèques clientes délèguent deux personnes pour les représenter à l'assemblée générale annuelle ; cette assemblée reçoit les rapports des dirigeants et élit un conseil d'administration. Le Conseil a pour mandat de faire réaliser le plan d'action soumis, en embauchant les ressources humaines nécessaires et en gérant les autres ressources du Centre régional.

Ce fonctionnement élimine le concept de « filiales » ou de « succursales ». Nous recherchons constamment des ententes « gagnant-gagnant ».