
Submergées par la marée du changement : comment aider les bibliothèques à s'adapter en des temps de turbulence

French Translation of the Original Paper: "Caught in the tide of change: how libraries can adapt to turbulent times"

Translated by: Hélène Broms, SCD Université Paris-Sorbonne, Paris, France

The text of this document has been translated into french and differences from the original text may occur. This translation is provided for reference purposes only

Steve O'Connor

Director, Information Exponentials Consultancy, Lismore, Australia
steve@informationexponentials.com



This is a French translation of "Caught in the tide of change: how libraries can adapt to turbulent times" copyright © 2015 by *Hélène Broms*. This work is made available under the terms of the Creative Commons Attribution 3.0 Unported License: <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/>

Résumé:

La façon traditionnelle dont les bibliothèques ont fonctionnées a consisté à amener les usagers à les fréquenter et d'inciter le personnel à mieux connaître leurs besoins et attentes. Ce n'est plus le cas. Ce modèle de gestion est désormais obsolète ! Il est obsolète parce que les façons de faire des bibliothécaires, éditeurs et enseignants, sont complètement bouleversées. Les bibliothèques ne sont plus les gardiens des archives et du contenu, ce sont les maisons d'édition ; les bibliothèques ne sont plus au centre de la communauté, c'est Internet qui l'est ; les catalogues de bibliothèques ne fournissent plus l'accès aux collections, c'est Google qui s'en charge. Il est fondamental de comprendre ces bouleversements, de voir des exemples à l'œuvre et de découvrir les moyens d'y faire face à notre avantage. Échouer à le faire, c'est courir le risque de voir les bibliothèques disparaître des circuits de l'information et devenir redondantes.

Ce n'est pas toujours aisé pour les bibliothèques de se positionner au mieux des intérêts des usagers de leurs institutions. Le recours à la créativité et à l'imagination devrait fortement les aider à continuer à servir leurs usagers et l'administration afin de gagner l'assentiment de leur direction et les ressources nécessaires pour le futur.

Mots clés : innovation, bouleversements, bibliothèque, modèle de gestion, qualifications en bibliothèque, futur

Je lisais un article récemment qui mettait en avant à quel point le passage au numérique fragilisait nos positions sur le marché du travail.

« Environ la moitié des professions en Australie seront fortement menacés par la révolution numérique dans les 20 prochaines années, et notre système éducatif ne fournit pas aux étudiants les compétences nécessaires pour s'y adapter »ⁱ

Il y a un certain nombre de choses à relever dans cette affirmation.

Tout d'abord, entendre cette prévision est une chose, la comprendre en est une autre ;

Deuxièmement, ces changements concernent autant les bibliothèques que les autres institutions ;

Troisièmement, l'échéance à laquelle ces bouleversements vont survenir est et continuera à être beaucoup plus rapprochée que les 20 ans annoncés ;

Quatrièmement, alors que cette prévision se réfère aux étudiants actuellement dans le système éducatif, elle s'applique beaucoup plus aux personnes actives en milieu de carrière ;

Et cinquièmement, nous pouvons faire quelque chose pour cela, oui nous le pouvons !

Tous ces points délimitent le champ d'application de mon exposé. Je souhaite étudier les façons selon lesquelles les bibliothèques conduisent les changements dans cette mer de turbulences et les replacer dans le contexte des bibliothèques d'Asie et du Pacifique. Je veux mettre en lumière les raisons principales de ces changements afin que nous puissions commencer à les comprendre. Et pour finir je veux déployer un plan simple en 6 points que nous pouvons chacun appliquer.

Les bibliothèques ne peuvent pas être tenues à l'écart des changements dans la société ni des bouleversements technologiques à l'échelle mondiale. Nous sommes des inconscients si nous ne prenons pas le temps de réfléchir à ces changements sociétaux et technologiques. Les bibliothèques n'évoluent pas dans une bulle. La seule perspective qu'il faille considérer est qu'il vaut bien mieux conduire nous-mêmes les changements que de devoir les subir. Contrôler son environnement autant que possible et écarter les changements que l'on vous impose. Et l'on ne peut faire cela que si l'on commence par comprendre pourquoi ces changements surviennent.

Technologies perturbatrices

« Le phénomène des technologies perturbatrices popularisé par l'universitaire de Harvard Clayton Christensen dans les années 80 montre clairement que de petites innovations technologiques peuvent voler la place de grandes technologies établies, les rendant obsolètes. C'est ainsi que l'humble PC, la caméra digitale ont très vite supplanté de grandes industries. La structure principale d'IBM disparut en grande partie, Kodak qui dominait tous les domaines de la photographie tomba dans la banqueroute à la fin de 2014. La montée de l'individualisme et la recherche de la commodité ont causé la perte de ces deux acteurs majeurs du marché. Ces deux industries non seulement ont échoué à reconnaître l'importance de ces petits intrus, mais ont en fait contribué à leur développement en décidant qu'ils ne pourraient pas réussir ou du moins porter préjudice à leur activité. Leur conception de leur modèle de gestion était trop rigide pour permettre même de petits ajustements. C'est ainsi que le PC et la caméra digitale débarquèrent sur le marché et l'ont très vite dominé en proposant des ordinateurs facilement transportables et la possibilité de photographier de façon simple et commode. Il y a peut-être un côté ironique dans la mode du « selfie » qui est train de dominer le monde de la photo numérique comme un regard tourné vers l'intérieur, et même une vue étroite du monde possible »ⁱⁱ.

Est-ce que la technologie du bouleversement est terminée ? La réponse est non. Elle se faufile tout autour de nous. Nous sommes tous conscients que le site de réservation airbnb est en train de transformer nos maisons en des hôtels potentiels. Cela a secoué le marché traditionnel des hôtels en provoquant une énorme compétition. Les hôtels tentent de résister et cherchent des solutions législatives pour faire cesser cette concurrence. Bien sûr qu'ils peuvent la combattre, mais je doute qu'ils réussissent. La plupart des grandes villes dans le monde connaissent également l'application des taxis Uber en train de mettre à mal le modèle traditionnel des taxis urbains. Bien que je comprenne la frustration de l'industrie du taxi, cela paraissait inévitable depuis longtemps qu'elle serait ainsi bouleversée. Le phénomène Uber a été plébiscité par le public parce qu'il s'agit d'un logiciel astucieux et qu'il propose un service différent et personnalisé. Le marché du transport de taxi s'était assoupi, tout comme celui des hôtels. Négligence ? Qu'en est-il pour les bibliothèques ?

« Le monde des bibliothèques a été également largement impacté par ce phénomène des nouvelles technologies. L'apparition et le formidable développement des contenus numériques ont fondamentalement modifié la façon dont les contenus sont mis à disposition des usagers. Les bibliothèques varient dans le pourcentage de leurs budgets d'acquisition consacré au numérique, mais les bibliothèques universitaires typiques devraient y consacrer plus de 90% de leurs ressources. Les bibliothèques publiques traditionnelles, pour un certain nombre de raisons démographiques, devraient conserver un large pourcentage d'imprimés dans leurs collections. Elles devraient dépenser 50 à 60% de leur budget sur le numérique. Il est important de noter que contrairement aux acquisitions d'imprimés, les bibliothèques ne sont pas propriétaires des contenus numériques mais jouissent plutôt d'une licence d'utilisation de ces contenus. La reliure des journaux est une chose du passé parce qu'il y a très peu de journaux à relier et l'imprimé est activement et de façon inconsiderée mis au rebut.

Ainsi il y a déjà deux changements fondamentaux dans la façon dont les bibliothèques conduisent leurs activités. Tout d'abord, la plus grande partie de leur contenu arrive jusqu'à l'utilisateur sous forme numérique, et deuxièmement, la bibliothèque n'est pas propriétaire de ce contenu »ⁱⁱⁱ.

Modèles de gestion

Le second concept est celui du modèle de gestion. Un modèle de gestion n'est pas plus compliqué que de décrire la façon dont nous travaillons ou nous fonctionnons. Le modèle de gestion, ou la façon selon laquelle l'industrie du taxi ou des hôtels fonctionne a changé de façon radicale. Elles peuvent souhaiter combattre ces changements mais il est plus important d'être adroit et de comprendre ce qui leur arrive et d'y répondre de façon adéquate.

Il y a aussi le fait que le modèle de gestion des bibliothèques a changé radicalement. Le modèle traditionnel bibliothéconomique est effectivement mort. Il consistait en accueillir chaque usager qui souhaitait avoir accès à des contenus dans les locaux physiques de la bibliothèque. Cela est terminé. C'est vrai que les usagers continuent de venir à la bibliothèque, mais pour des raisons bien différentes. Si votre bibliothèque a une présence fortement numérique, alors votre public n'aura pas besoin de se déplacer ; ils peuvent même ignorer que les contenus numériques qu'ils consultent leur sont fournis par la médiation de leur bibliothèque. Il existe un nouveau modèle émergent de gestion des bibliothèques qu'il est important de connaître afin qu'il puisse être façonné par les bibliothécaires eux-mêmes et non par des architectes ou d'autres personnes bien-intentionnées. Il devrait l'être par l'équipe de bibliothécaires qui savent ce qu'ils veulent comme nouveau modèle de gestion. Les grands

bâtiments avec des sols capables de supporter de lourdes charges ne sont plus nécessaires. De bien des façons les larges espaces vides s'appliquent à des besoins perdus. Différents types d'espace sont désormais requis et ils devraient être définis en concertation étroite avec l'équipe de professionnels de bibliothèque.

L'autre point à souligner est que toutes les organisations et structures n'ont pas un seul modèle de gestion. Chaque organisation en possède autant qu'elle peut en supporter. Les bibliothèques qui pensent qu'il n'existe qu'une seule façon de fonctionner risquent à la fois de passer à côté de bien des opportunités et de devenir potentiellement obsolètes. Il suffit de se souvenir que les bibliothèques publiques de Grande-Bretagne dans les deux dernières années ont été réduites de plus de 25%. Ce chiffre inclut les personnels, les bâtiments, les budgets. C'est une suppression significative. Évidemment cette situation des bibliothèques britanniques ne peut pas être attribuée directement à leur échec à accompagner le changement. Mais c'est néanmoins une perte terrible.

Les bibliothèques ont été ébranlées par le phénomène digital. Le numérique s'est concrétisé sous de multiples formes, l'internet mais plus particulièrement pour les bibliothèques sous la forme de contenu délivré de façon virtuelle aux usagers. Ce qui a signifié que la détention d'imprimés dans une bibliothèque n'était plus d'actualité. Les bibliothèques se sont en grande partie débarrassées de leurs collections d'imprimés, ce qui peut également faire débat, mais ce n'est pas l'objet ici.

Les bibliothèques ont joué longtemps le rôle d'archiviste des collections de livres et de journaux qu'elles stockaient. C'est à présent les éditeurs qui endossent ce rôle en fournissant leur contenu sous forme numérique. Et donc l'une des fonctions les plus basiques des bibliothèques a été totalement perturbée par le numérique. De plus les maisons d'édition n'ont pas un modèle de gestion unique, mais plusieurs. Elles continuent à vendre leurs publications directement par l'intermédiaire des bibliothèques mais ces dernières ne le possèdent pas, elles ne font que le louer. Un autre modèle de gestion des éditeurs consiste à vendre du contenu à quiconque souhaite acheter un article ou un livre depuis leur site internet. Un autre encore est de collaborer activement avec Amazon ou d'autres sites de libraires comparables pour créer un autre marché sur lequel écouler leurs productions.

Combien de modèles de gestion est-ce que les bibliothèques possèdent ? Et à quel point sont ils pertinents vis-à-vis des besoins de nos usagers ? Ce sont des questions vitales. C'est vrai que la plupart des gens considèrent les bibliothèques comme obsolètes avec le développement d'internet. On peut tout trouver sur internet, entend on souvent dire. C'est un malentendu très courant. Un profond malentendu, à moins que vous n'ayez accès aux collections d'une très grande librairie. Et pourtant si telle est la perception, alors toute la théorie et la pratique marketing diront la même chose, ce qui est perçu est la réalité. En d'autres termes, si les gens perçoivent les bibliothèques comme des lieux non pertinents, alors dans leur esprit elles sont obsolètes, même si c'est objectivement c'est faux.

Réflexion sur le management

Les changements que nous avons exposés ont modifié le modèle des bibliothèques en moins de 20 ans. Étant donné le rythme des bouleversements auxquels nous avons assisté et auxquels nous pouvons encore nous attendre dans les toutes prochaines années, que devons nous faire ? La solution pour nous est de reconnaître que l'innovation perturbatrice est bien réelle, qu'elle a déjà façonné le monde et qu'elle continuera à le faire. Il nous faut être prêts,

non pas pour chaque bouleversement qui peut survenir, mais tenir notre mental prêt. Si nous adoptons un mode de pensée managériale flexible, alors nous pouvons ajuster notre stratégie plutôt que d'adhérer obstinément à des pratiques dépassées. Et ce n'est facile. Pas facile du tout.

En adoptant un nouveau ou différent style de management ou façon de penser, nous pensons évidemment à de nouvelles perspectives ou compétences. Il y a tant de points de vue à absorber et à passer au crible. La montée en puissance du « managérialisme » spécialement dans l'environnement du travail a créé tant de marottes et de modes. Le problème est qu'elles peuvent apparaître et disparaître de la même façon. Mais quelque mode que nous décidions de suivre nous devons garder l'esprit alerte pendant que nous cherchons à positionner nos bibliothèques. Un livre a été publié en 2015 titré simplement : « Le management des bibliothèques »^{iv}. Les articles qui y sont contenus explorent les différentes approches dans ce domaine. Le plus souvent ils soulignent la nécessité pour les approches managériales en ces temps de restriction d'être adaptables, flexibles et réactives aux circonstances changeantes.

Cela s'applique à nous mais spécialement à ceux qui nous suivent dans le management des futures bibliothèques. Les programmes de formation des bibliothécaires sont constamment revus et révisés en concertation avec la communauté et c'est parfaitement approprié. C'est mon sentiment que la variété des compétences requises ne se trouve pas dans l'assortiment des compétences bibliothéconomiques traditionnelles. La plupart des bonnes façons d'envisager les changements, les modèles de gestion et le planning de scénarios provient de disciplines autres que la bibliothéconomie. Une grande partie de cette façon de penser a été lente à adopter par les professionnels de bibliothèques.

Je collabore actuellement avec une grande université qui est en train d'étudier la faisabilité de combiner les aspects d'un MBA avec ceux d'un MLIS. Je suis d'avis que c'est une possibilité parfaitement réalisable qui apporterait de nouvelles compétences à ceux destinés à diriger des bibliothèques. Cela infusera également une façon de penser tournée vers le profit dans celle du secteur des bibliothèques qui est non lucrative. Cela pourrait créer un environnement de réflexion mutuel et fertile pour les programmes futurs d'éducation de leadership.

Turbulences

N'importe quelle analyse de l'environnement turbulent dans lequel nous et spécialement mes successeurs nous retrouvons devrait commencer par une réflexion pertinente sur les ruptures et la manière dont elles affectent le modèle de gestion des bibliothèques. Pensez en termes de rupture, de modèle de gestion et inventez d'authentiques nouveaux services à valeur ajoutée pour vos usagers et votre institution.

Bien évidemment, la rupture n'est pas le seul facteur qui ébranle les bibliothèques mais c'est celui qui change les règles du jeu de façon la plus significative. Il est significatif que la plupart des entreprises ne reconnaissent pas l'intrus avant qu'il ait détruit toute leur activité. Si le modèle traditionnel de gestion des bibliothèques (celui dans lequel tous les usagers se déplacent toujours à la bibliothèque) est dépassé, alors qu'est ce qui va le remplacer dans notre environnement ? Est ce juste un modèle de gestion, ou il y en a-t-il deux de préférence à un seul ? Quoi qu'il en soit, il est crucial que l'ensemble du personnel des bibliothèques et de sa communauté avance dans la même direction. Ce n'est pas évident mais avec une bonne communication et de la concertation, cela peut être fait et devrait être maintenu. Si nous devons traiter et communiquer avec nos usagers, alors le personnel dans son entier a besoin de savoir pourquoi nous proposons un nouveau service, où donnons telle forme à une

nouvelle construction. L'acquisition en baisse d'imprimés aura de nombreux impacts sur le personnel et les usagers. Expliquez la situation à tous.

Réfléchissez à de nouvelles façons de servir la communauté ou l'organisation que votre bibliothèque dessert. Lorsque j'étais à l'Université Polytechnique de Hong Kong, j'ai commencé un programme intitulé READ@Polyu, qui était destiné à inciter tous les étudiants de première année à développer l'amour de la lecture ou du moins un meilleur niveau de compréhension et d'expression. On leur donnait à chacun un court roman à lire dont ils devaient parler en petits groupes, animés par des professeurs d'université, incluant le Président. Ce programme était encouragé avec enthousiasme par le Président et l'ensemble des professeurs principaux et de plus en plus par les étudiants eux-mêmes. C'était un nouveau programme, parfait pour l'Université, et nous l'avons lancé sans demander d'argent supplémentaire. Mais cela a contribué à donner à la bibliothèque une forte plus-value éducative.

La bibliothèque moderne a besoin d'un large éventail de nouvelles compétences pour accroître son efficacité. N'ayez pas peur de recruter des personnes ayant ce type de compétences, même si et surtout si elles ne sont pas des professionnels de bibliothèques. Si vous avez besoin d'un spécialiste du marketing, recrutez-en un et non un bibliothécaire qui souhaite faire du marketing. Recherchez les profils les plus pertinents et recrutez les meilleurs que vous pouvez vous offrir.

Si vous recherchez un professionnel avec un profil « médias sociaux », cherchez quelqu'un avec ce type de profil, ne vous limitez pas à la filière bibliothèque. Dans le même temps, encouragez les formateurs de la profession et travaillez avec eux pour créer de nouveaux programmes de formation des bibliothécaires.

Sortez de votre bureau et allez vendre la bibliothèque auprès de ceux qui franchissent le seuil de la bibliothèque et plus spécialement auprès de ceux qui utilisent uniquement les contenus en ligne et ne viennent jamais à la bibliothèque. Ceux-là peuvent même ignorer que c'est la bibliothèque qui leur fournit ce contenu ! Les usagers qui ne se déplacent jamais dans les locaux physiques de la bibliothèque sont plus importants pour le futur de la bibliothèque. Ils sont plus difficiles à atteindre et nécessitent de la réflexion et des programmes plus innovants.

Les bibliothèques et les bibliothécaires ont un brillant avenir si ils comprennent l'environnement bouleversé dans lequel ils évoluent. Ils réussiront si ils reconnaissent que le changement est leur seul compagnon de voyage régulier. Préparez-vous pour le changement, ouvrez-vous à lui pour y puiser la force et vous serez toujours en avant. Conservez la marque « bibliothèque ». Elle est fiable et validée. La confiance est une valeur très difficile à acquérir, aussi ne l'abandonnez pas. La marque « bibliothèque » peut évoluer dans la forme et la performance, mais le terme de « bibliothèque » ne devrait pas être abandonné trop vite.

Si nous vivons dans une mer pleine de turbulences, sans aucun espoir de libre arbitre, permettez-moi de vous offrir un programme en cinq actions pour survivre dans cet environnement.

1. Comprenez bien le terme de « rupture » et cherchez à identifier les prochaines ruptures émergentes
2. Travaillez en concertation avec vos clients afin qu'ils comprennent largement ce que vous faites en réponse à ces ruptures et ne les laissez pas dans l'obscurité. Qu'ils comprennent ce que vous faites et quel est votre modèle de gestion.

3. Ne travaillez pas seulement sur le plan local mais également sur le plan régional. Nous sommes plus forts si nous travaillons ensemble sur bien des problèmes qui impactent nos bibliothèques. La collaboration est toujours une excellente stratégie.
4. Faites preuve d'innovation en concevant de nouveaux services et rôles pour la bibliothèque du futur. Celle-ci peut être radicalement différente. Pensez différemment.
5. Recherchez des compétences qui se trouvent en dehors de l'éventail traditionnel que l'on trouve en bibliothèque, peut-être plus en relation avec le monde des affaires. Ouvrez-vous à d'autres professions pour faire avancer votre bibliothèque.
6. Pensez marché, marché, marché

En guise de conclusion, laissez-moi revenir à la citation qui ouvrait cet article : « Environ la moitié des professions en Australie seront fortement menacées par la révolution numérique dans les 20 prochaines années, et notre système éducatif ne fournit pas aux étudiants les compétences nécessaires pour s'y adapter »^v.

N'oublions pas que ce défi repose entre les mains des responsables de bibliothèque auxquels il s'adresse.

Références :

- i Gareth Hutchens Digital shift puts half of jobs at risk, report warns SMH, May 2-3, 2015:19
- ii Steve O'Connor Stating the Problem: Keynote Address to the Kuopio5 Conference. May 21-22, 2015.
- iii Steve O'Connor op cit
- iv Steve O'Connor (Ed.) Library Management. London, Facet, 2015.
- v Gareth Hutchens Digital shift puts half of jobs at risk, report warns SMH, May 2-3, 2015 :19