



HAL
open science

La bibliothèque universitaire dans l'économie de la connaissance

Alia Benharrat

► **To cite this version:**

Alia Benharrat. La bibliothèque universitaire dans l'économie de la connaissance. Documentaliste - Sciences de l'Information, 2014, La documentation technique : un enjeu stratégique pour l'entreprise, 51 (1), pp.70-79. hal-01199312

HAL Id: hal-01199312

<https://hal.science/hal-01199312>

Submitted on 28 Aug 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Recherche en sciences de l'information

LA BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE DANS L'ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE

Alia Benharrat

A.D.B.S. | « Documentaliste-Sciences de l'Information »

2014/1 Vol. 51 | pages 70 à 79

ISSN 0012-4508

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2014-1-page-70.htm>

Pour citer cet article :

Alia Benharrat, « La bibliothèque universitaire dans l'économie de la connaissance », *Documentaliste-Sciences de l'Information* 2014/1 (Vol. 51), p. 70-79.
DOI 10.3917/docs.511.0070

Distribution électronique Cairn.info pour A.D.B.S..

© A.D.B.S.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

RECHERCHE



Aténéa Dangélio

Titulaire d'un DEA de sciences économiques, **ALIA BENHARRAT** a exercé dans plusieurs bibliothèques d'enseignement supérieur en tant que conservatrice des bibliothèques (Paris 3, BNU Strasbourg, Antilles-Guyane et Perpignan). Elle est à présent en charge des services aux publics et responsable du pôle documentaire Langues et civilisations au sein du service commun de documentation de l'Université Bordeaux 3 Montaigne.

alia.benharrat@u-bordeaux3.fr

La bibliothèque universitaire dans l'économie de la connaissance

[étude] L'économie de la connaissance et le développement du numérique sur lequel elle s'appuie influencent l'évolution des systèmes qui lui sont associés : éducation, formation, université, recherche et développement, etc. Les bibliothèques universitaires, directement impliquées dans ces questions, doivent désormais élargir leurs compétences afin de trouver leur place dans de nouvelles formes d'organisation. Elles s'insèrent aujourd'hui dans un contexte nouveau, en permanente mutation et fortement influencé par quatre courants majeurs : l'économie de la connaissance dont l'objectif est d'offrir de nouvelles opportunités de croissance à partir du développement d'une économie numérique forte, l'impulsion des politiques européennes pour la formation et la recherche, la mise en place d'un nouveau management public et l'évolution des conditions de production et de diffusion de l'information scientifique et technique. Cette étude, réalisée par Alia Benharrat, se propose de décrire ces mutations et leur influence sur le fonctionnement et l'évolution des bibliothèques universitaires.

Organiser de nouveaux services, numériser les collections patrimoniales, promouvoir la démarche qualité, former à la recherche documentaire, intégrer les réseaux sociaux, proposer des espaces de travail modulables : avec le développement du numérique, les bibliothèques universitaires semblent chaque jour se voir attribuer de nouvelles fonctions qui diluent ce qui fait, encore aujourd'hui, leur cœur de métier, à savoir la sélection, la gestion et la diffusion des publications scientifiques.

C'est pourquoi, alors que l'image des « cathédrales du savoir » s'éloigne, devient-il de plus en plus nécessaire de s'interroger sur cette nouvelle place que l'on assigne aux bibliothèques universitaires (ou BU)

qui sont trop souvent regardées comme des entités indépendantes qui définiraient leurs propres objectifs d'évolution. Cette impression de vivre et de travailler sur un îlot n'est pourtant qu'apparente, la bibliothèque universitaire n'est plus une tour, située en bout de campus, douée d'une vie, d'horaires, de budgets et d'un personnel autonomes. Ce n'est plus, et depuis longtemps déjà, un édifice relié au spirituel et à l'abri du monde extérieur et de ses aspérités. Elle est bien inscrite dans un contexte, celui de la nécessaire croissance économique.

Il s'agit plutôt à présent de savoir jusqu'à quel point ces bibliothèques sont engagées dans cette nouvelle économie, celle de la connaissance, dont on espère qu'elle sera la prochaine « révolution industrielle », moteur d'une nouvelle dynamique de développement.

///

//// La BU, qu'elle en soit consciente ou non, est insérée dans plusieurs systèmes : enseignement, recherche, édition scientifique, secteur public, etc., l'interaction est constante et tous ces secteurs sont en rapport permanent et intrinsèque avec cette nouvelle économie. Pour les BU se confirme chaque jour la nécessité de trouver une place en tant qu'acquéreur et diffuseur de l'information universitaire dans un paysage en complète et permanente (ré) organisation. Pour les bibliothécaires, il devient alors nécessaire de percevoir l'ensemble des courants qui les portent depuis plus de dix ans.

Ces courants, difficilement hiérarchisables, sont au moins au nombre de quatre : le développement de l'économie de la connaissance, les politiques de l'Union européenne en matière d'éducation, de recherche et d'innovation, la mise en place de nouvelles formes de gestion dans le secteur public et, enfin, les mutations de la production et de la diffusion de l'information scientifique et technique. Il s'agit ici de tenter de comprendre comment ces tendances de fond influent sur un micro-système, celui des bibliothèques de l'Université.

1 L'économie de la connaissance

L'économie de la connaissance¹ s'articule autour de la mise en place d'une nouvelle structure économique favorable à la production des savoirs plutôt qu'à celle des biens matériels, ce qui implique une transformation structurelle des investissements et des orientations organisationnelles. Cette économie, encouragée par l'Union européenne (stratégie de Lisbonne en 2000)² et par diverses organisations internationales, repose sur un double processus : augmenter les ressources consacrées à la production et à la transmission des savoirs tout en s'appuyant sur une innovation technologique majeure, liée aux TIC. Ces deux événements simultanés engendrent une nouvelle dynamique centrée sur la production des connaissances qui deviennent la base du développement économique.

Pour assurer cette transformation, plusieurs évolutions sont nécessaires. Elles sont relatives au rythme de l'innovation, à l'introduction de nouvelles compétences et au développement de nouvelles organisations.

L'innovation comme moteur de la croissance

L'économie de la connaissance se développe à partir d'une offre continue de nouveaux produits et services, pensés à l'échelle globale. Cette force d'innovation permanente et rapide est fonction de la capacité à produire des savoirs, à mobiliser les apprentissages à toutes

les étapes de la production et à investir dans la recherche & développement (R&D).

Cependant, s'appuyer sur la construction et la transmission de nouvelles connaissances pour développer une économie n'est pas toujours aisé, en particulier dans le domaine des services. La dimension implicite des pratiques est parfois difficilement exprimable hors de l'action de celui qui l'utilise. Un des grands enjeux est de parvenir à codifier cette connaissance tacite afin de la formaliser, de la stocker et de la retransmettre. Il s'agit alors de lui donner les caractéristiques d'une marchandise, clairement identifiée, transférable et dotée de droits de propriété. Tandis que son coût devrait diminuer, ce nouveau bien pourra devenir mobile, participant ainsi à une nouvelle géographie des activités utilisant massivement les TIC. Les démarches qualité et les approches processus, appliquées au secteur des services, participent à cette tentative de codification des savoirs implicites.

Dans ce contexte, les dépenses d'éducation et de formation et celles de R&D, le renouveau des relations entre les sciences et l'industrie, la valeur des actifs intangibles³ détenus par les entreprises deviennent des facteurs et des ressources déterminants de croissance.

De nouvelles compétences

Puisque le changement et l'innovation deviennent l'activité économique principale, il devient nécessaire de mettre en œuvre des compétences nouvelles en relation avec :

- la maîtrise des savoirs techniques liés aux TIC ; la capacité à se situer en position d'apprentissage permanent et sans fin ;
- la gestion et la coordination des projets transversaux ;
- la faculté de mobiliser des savoirs dispersés et l'aptitude à s'insérer dans des communautés transversales.

Dans ce nouveau modèle apparaissent de nouvelles catégories d'agents, experts d'une technologie ou d'un service, qui se regroupent en communautés de pratiques qui complètent ou rivalisent avec les structures officielles existantes (laboratoires, institutions, etc.). Ces communautés de pratiques deviennent médiatrices et « prescriptrices » d'une technologie ou d'un service.

Les bibliothécaires, membres actifs des réseaux sociaux, auteurs de blogs professionnels, rédacteurs de Wikipédia ou de Bibliopédia, participent à cette nouvelle forme d'emploi qui fait coexister une organisation traditionnelle dans laquelle les acteurs sont bien insérés avec des méthodes nouvelles de diffusion et de construction du savoir.

1. Ce paragraphe est une synthèse de certains points décrits par Dominique FORAY [3]

2. L'objectif de cette stratégie, fixé par le Conseil européen de Lisbonne, est de faire de l'Union européenne « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde d'ici à 2010, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale »

(source : Europa, synthèse de la législation de l'UE : Education et formation cadre général, http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/general_framework/c11071_fr.htm)

3. Actif intangible : actif sans aucune constitution physique qui confère des droits à son propriétaire : propriété industrielle tels que les brevets, les logiciels et bases de données ou les autorisations administratives tels que les permis, les autorisations d'exploitation, etc.

L'apparition de nouveaux territoires indépendants de l'espace physique

Innovations, TIC, nouvelles compétences, nouvelles communautés de pratiques conduisent le modèle à se scinder en deux grands pôles : d'un côté, le domaine classique de la recherche publique et de la grande firme, de l'autre, un modèle plus complexe où de nombreux acteurs assument des fonctions très spécialisées et introduisent des transactions croisées intermédiaires. En même temps que les lieux de l'innovation, ces transactions vont se développer.

Les ressources, de plus en plus mobiles, deviennent de plus en plus déconnectées des lieux de production. La notion de territoire devient économique et/ou politique, toujours en possible réorganisation et en rapport de plus en plus lâche avec l'espace physique. Les territoires en croissance seront ceux qui sauront enclencher à leur profit une dynamique d'agglomération des ressources, devenues mobiles et fluides afin de bénéficier des effets de synergie. Les politiques de sites, en particulier autour du numérique, favorisent ce développement régional.

Du côté des bibliothèques, on peut citer, par exemple, les catalogues bibliographiques universitaires communs sur un site regroupant plusieurs universités, les numérisations des collections patrimoniales en régions ou les plans de conservation partagée avec des contributeurs de tous bords, issus des archives, des bibliothèques publiques et universitaires.

2 Les politiques européennes de l'éducation, de l'enseignement et de la recherche

Comme des poupées russes, les bibliothèques universitaires sont encapsulées dans plusieurs contextes : université, politiques publiques pour l'enseignement et la recherche, politiques européennes pour l'éducation et la formation. Les choix de l'Union européenne⁴, qui participe activement au développement de l'économie de la connaissance, sont fondamentaux et directement traduits dans les politiques universitaires nationales.

L'espace européen de l'enseignement supérieur

Le processus de Bologne⁵, initié en 1999 et complété par de nombreux communiqués les années suivantes, marque la création d'une nouvelle vision de l'enseignement supérieur. Son objectif est de créer un vaste espace de mobilité pour les étudiants et les personnels à l'intérieur de l'Union européenne (grâce, notamment, aux grades uniformisés des

Licence/Master/Doctorat) et de favoriser un certain nombre de principes par rapport à l'éducation telles que la formation tout au long de la vie, l'intégration des diplômés au marché du travail, la garantie de l'égalité des chances. Ce processus consacre également l'autonomie des universités doublée par la nécessité de rechercher des financements diversifiés en complément des financements publics.

Il est complété par la réforme des universités qui s'inscrit dans le cadre de la stratégie de Lisbonne⁶ et qui identifie trois domaines de réformes :

- améliorer la qualité pour rendre les universités attrayantes tout en rapprochant les enseignements du monde du travail ;
- faire évoluer leur gouvernance par une autonomie plus grande dans la gestion des ressources. Les pouvoirs publics délèguent la gestion pour se consacrer à la définition des orientations stratégiques ;
- doubler le financement public des universités par la diversification des ressources financières en provenance du secteur privé (partenariats avec l'industrie, droits d'inscription, etc.).

Europe Stratégie 2020

En mars 2010, la Commission européenne a présenté sa nouvelle stratégie sur dix ans, destinée à relancer l'économie européenne. Intitulée Europe 2020⁷, celle-ci réforme et prolonge la précédente stratégie de Lisbonne. Certaines orientations, dont l'horizon se situe à moins de dix ans, auront une influence, directe ou indirecte, sur les bibliothèques universitaires. Il est préconisé, par exemple, de faire passer de 31 % à 40 % la part de la population âgée de 30 à 40 ans ayant achevé un cursus post-secondaire, de favoriser le développement des compétences tout au long de la vie afin d'établir une meilleure adéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail, d'investir jusqu'à 3 % du PIB dans la recherche et d'accélérer le développement des services d'accès à Internet en tirant parti du marché unique du numérique.

Quelles conséquences pour les bibliothèques universitaires ?

De ces orientations découlent un grand nombre de réformes nationales qui impactent directement les BU et les placent dans des situations nouvelles. L'autonomie des universités, l'arrivée de nouveaux publics et le développement de la documentation numérique sont les trois grands axes d'évolution.

- Avec l'autonomie des universités (loi LRU⁸), les bibliothèques universitaires se retrouvent face à une double tutelle : d'une part, la MISTRD⁹, mission interministérielle chargée de définir les

4. Le site http://europa.eu/legislation_summaries/index_fr.htm propose de très bonnes synthèses sur les thèmes traités par l'Union européenne. Pour ce sujet, voir en particulier le chapitre « Éducation et formation : cadre général »

5. Le processus de Bologne est un engagement à construire un espace européen de l'enseignement supérieur avant 2010 en plaçant les systèmes nationaux diversifiés dans un cadre commun.

6. Voir note 2

7. *Europe 2020 : une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive*. Synthèse sur http://ec.europa.eu/france/news/evenements/europe-2020/index_fr.htm (consulté le 10 novembre 2012)

8. Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (dite loi LRU appelée loi d'autonomie des universités)

9. MISTRD : Mission de l'information scientifique et technique et du réseau documentaire qui définit la politique de documentation et de l'information scientifique et technique - Arrêté du 16 mars 2009

//// grandes orientations stratégiques (extension des horaires d'ouverture en harmonisation avec les moyennes européennes, numérisation des collections, incitation à créer des *learning centers* proposant des espaces intégrant la documentation, la pédagogie, la vie universitaire et l'insertion professionnelle) et, d'autre part, la responsabilité de gestion déléguée directement aux universités. Pour les BU, cette double tutelle ouvre une situation nouvelle de conquête des moyens puisque les prescripteurs ne sont plus (uniquement) les payeurs. Pour attirer les financements, elles pourront jouer la carte de la modernité et se présenter comme un des éléments majeurs de l'attractivité d'une université.

- Les publics en bibliothèque universitaire vont se diversifier avec l'arrivée d'éphémères étudiants étrangers des programmes Erasmus, d'étudiants salariés en formation continue, d'étudiants en situation de handicap, etc. Ces nouveaux usagers ont tous leur place en BU mais celle-ci n'est pas encore vraiment définie ni cernée dans les politiques d'acquisition et de services en dehors d'actions ponctuelles de type « plan réussite en licence » et de la mise en place d'équipements destinés aux personnes handicapées moteurs et visuels.
- Le développement des collections et des services numériques accessibles à distance va se poursuivre au détriment des collections papier et des services traditionnels de prêt. Si les bibliothèques universitaires s'insèrent de façon volontariste dans ce mouvement du numérique, il semble que la question de l'avenir des collections papier, passées et futures, soit plus confuse.

3 Les nouvelles formes de gestion des organisations publiques

L'évolution de la gestion du service public imprime également sa marque sur les transformations en cours dans les bibliothèques universitaires. Les logiques se modifient pour passer d'un système hiérarchique et vertical, propre à l'administration publique, à un modèle inspiré du secteur privé, axé sur le résultat et l'évaluation, la participation des agents et la satisfaction des usagers.

Les principales innovations en terme de gestion reposent sur les concepts de vision stratégique et de changement organisationnel, définis par certains économistes comme éléments fondamentaux de croissance, voire de survie, dans les environnements marqués par l'instabilité et la concurrence. Ces changements vont s'appuyer sur les outils du management de la qualité, de l'apprentissage organisationnel et du management participatif.

La vision stratégique et le changement organisationnel

La vision stratégique [4] est une vision du futur souhaité, à la fois rationnel et intuitif. La vision offre un cadre, une image globale à partir desquels l'ensemble des collaborateurs d'un projet, d'une entreprise sont mobilisés. Une formulation plus radicale de la vision stratégique consiste à proposer un projet apte à transformer l'environnement dans lequel on évolue et non plus à simplement s'y adapter. On cherche à provoquer une rupture dans les objectifs et dans les règles du jeu en se fixant des ambitions démesurées par rapport à l'état actuel des ressources et en s'appuyant sur l'hypothèse que la tension générée sera source de créativité et d'énergie. On l'exprime à travers une dimension onirique, ce qui permet de s'émanciper des conditions actuelles, dans le but d'apporter des solutions inédites. Cette vision est alors énoncée à travers quelques phrases clés au fort pouvoir d'évocation (« *un monde où chaque numéro de téléphone ne serait plus attribué à un lieu mais à une personne* »).

Il ne s'agit plus d'améliorer mais de se situer dans l'excellence.

La tension créatrice générée par l'écart entre le manque perpétuel de ressources et les aspirations à long terme suppose que chacun des membres adhère à un projet commun. Les membres doivent recevoir un message stimulant, guide de l'action. C'est alors que l'apprentissage organisationnel, capable de modifier les attitudes et de faire face à la nouveauté, devient un élément clé de ce processus pour mettre les individus en position de se mobiliser et de changer collectivement.

Pour les BU, la vision stratégique est clairement marquée par une évolution de la politique mise en œuvre depuis les années 80 caractérisée par la gestion, la localisation et le signalement des collections au niveau national, à partir des catalogues informatisés. Désormais, elles deviennent des acteurs de leur développement, en concurrence avec les autres services de l'université. La bibliothèque assume trois fonctions supplémentaires, déjà existantes mais modernisées et surtout élargies :

- une fonction de production de l'information scientifique et technique sous forme numérique par la numérisation du patrimoine et la mise en ligne des productions universitaires ;
- une fonction de diffusion de cette information par le biais d'équipements et de services innovants. Ces équipements sont à la fois physiques (les *learning centers*) et virtuels (intégration aux réseaux de l'IST, aux réseaux sociaux) ;

- une fonction jusqu'ici peu affichée, celle d'une bibliothèque lieu de vie, de culture, de détente et de rencontres. La bibliothèque « troisième lieu », aussi nécessaire que la maison et les salles de cours, qui pourrait être complétée par des missions de services sociaux (le guichet unique) selon un modèle anglo-saxon qui privilégie la bibliothèque comme lieu d'information plutôt que comme lieu de savoirs.

Dans cette approche de la nouvelle BU, la question de l'aménagement des espaces devient cruciale et moteur pour porter cette nouvelle vision. Espaces vastes, clairs, modernisés, esthétiques, modulés et adaptés à tous les besoins, disposant de centaines d'ordinateurs. Les vidéos de promotion de la BU nouvelle, largement diffusées sur Internet, présentent toutes une image radicalement différente de la bibliothèque traditionnelle, austère, sombre, feutrée, aux murs tapissés de livres reliés.

Cet élargissement des missions de la bibliothèque s'effectue à effectifs constants, voire en baisse, forçant ainsi à trouver des solutions nouvelles et flexibles, tant au niveau des personnels que de l'organisation interne, des infrastructures que des bâtiments. Pour y parvenir, il va être fait appel aux outils de changement, tels que le nouveau management public (NMP), l'apprentissage organisationnel et les diverses démarches qualité.

Les outils du changement

- **Le nouveau management public** [6] se présente comme une nouvelle forme de gestion du secteur public qui consiste à rapprocher les modes de gestion de l'administration de ceux des entreprises privées. Ce rapprochement s'effectue de différentes manières :
 - par la recherche de l'efficacité avec un accent mis sur les résultats, l'évaluation et l'auto-évaluation ainsi que les indicateurs de performance qui permettent une comparaison dans le temps et l'espace ;
 - par l'accent porté à la satisfaction des citoyens considérés dans leur qualité de consommateurs ;
 - par la transformation des relations dans lesquelles le supérieur hiérarchique rompt avec le modèle autoritaire pour favoriser, d'une part, l'initiative et la responsabilité individuelle et, d'autre part, la participation et la coopération. La gestion par projet, transversale, devient la règle et crée de nouvelles solidarités, limitées dans le temps et hors cadres catégoriels ;
 - par un encouragement aux partenariats public/privé et au développement de rapports de type contractuel et commercial.

Ce nouveau management public répond à plusieurs objectifs : améliorer la productivité

des services, favoriser la perméabilité entre le secteur public et le secteur privé, orienter l'action vers la satisfaction des usagers, insérer de la flexibilité, favoriser l'émulation entre les personnes et les services.

- **L'apprentissage organisationnel.** Pour favoriser l'innovation, cœur de l'économie de la connaissance, il devient nécessaire de mettre en place une « organisation apprenante ». Selon les propositions d'Argyris et Shōne [1], une organisation efficace augmente les savoirs collectifs grâce à l'évolution des modèles mentaux partagés. Les individus vont apprendre à répondre différemment face à une erreur ou à une situation nouvelle, cette correction génère un processus d'apprentissage organisationnel, si possible capable de modifier les anciens schémas de connaissance afin de produire de nouveaux cadres de référence. La flexibilité face aux nouvelles situations est favorisée, à tous les échelons. L'organisation se doit de faciliter l'expérimentation de nouvelles pratiques qui vont enrichir le registre des réponses et permettre ainsi de faire face aux situations en changement permanent.

En parallèle, des communautés d'apprentissage vont se former sur des thèmes spécifiques afin de développer un apprentissage collectif spécialisé et un nouveau corpus de connaissances. De nouvelles constellations, auto-coordonnées, transversales, en marge des hiérarchies et des organisations en place, parfois issues de l'Internet, vont se faire et se défaire, au gré des fluctuations nécessités.

- **La démarche qualité.** Les démarches qualité (charte Marianne pour l'accueil, normes ISO 9000, modèle EFQM¹⁰) sont les outils souvent choisis par l'administration pour modifier l'organisation traditionnelle des ressources humaines dans les services publics.

Les démarches qualité reposent sur quelques grands principes :

- l'engagement de la direction pour la qualité (en particulier dans le modèle EFQM qui reste la démarche la plus complète). Son rôle dépasse désormais le contrôle *a posteriori* du respect des procédures ;
- le modèle participatif qui inclut à la fois l'ensemble des personnels mais aussi les usagers, sollicités, *via* les enquêtes de satisfaction, pour améliorer les prestations offertes ;
- la codification des savoirs tacites et des procédures afin de permettre un partage et un transfert des connaissances vers des agents moins expérimentés et d'apporter davantage de polyvalence ;
- l'efficacité par l'analyse régulière des processus afin de rechercher les gains de productivité cachés, d'orienter une action vers les résultats et de favoriser l'engagement // //

¹⁰ European Foundation for Quality Management

- //// aux différents niveaux intermédiaires ;
- l'approche processus et la transversalité qui permettent de bénéficier de nouveaux effets de synergie entre services et de dépasser les logiques liées à l'organisation hiérarchique.

Pour implanter cette démarche, l'accueil du public avec la charte Marianne a été choisi comme angle d'attaque afin de permettre aux agents publics de prendre conscience de l'environnement tel qu'il peut être perçu par les usagers. D'autres référentiels, plus spécifiques, ont été élaborés comme Qualibib pour l'accueil en bibliothèques. Ces référentiels pourraient amener à une certification dont la durée est limitée dans le temps afin de favoriser « l'amélioration permanente », et donc l'évaluation permanente, concept central de la démarche qualité. Au-delà des questions d'accueil, la démarche qualité s'intéresse à tous les aspects de la production d'un service afin de restructurer, d'harmoniser et de formaliser l'ensemble des pratiques professionnelles.

4 Les mutations du marché de l'information

Le marché de l'édition et de l'IST a depuis toujours partie liée avec les bibliothèques. Cependant, depuis moins de quinze ans, les professionnels des bibliothèques se retrouvent face à un marché éditorial bicéphale. Le premier, traditionnel et figé dans sa structure depuis le 17^e siècle, concerne les documents sur support (papier en particulier) ; le second, dont l'organisation est totalement inédite et mouvante, s'intéresse aux documents numériques dématérialisés. Les deux marchés se conjuguent sous des formes différentes malgré une trompeuse similarité de fond ; il devient alors important de saisir comment l'offre et la diffusion des documents numériques s'opèrent, par comparaison à celles des documents papier.

L'offre de documents numériques dématérialisés

L'offre de documents dématérialisés¹¹ se distingue de la documentation sur support papier par au moins deux aspects : la conception et la production. Au niveau de la conception, la puissance des ordinateurs et l'ubiquité d'Internet permettent aux usagers de se retrouver face à une « hyper-offre », dégagée des contraintes de stockage et, souvent, de coûts. Cette offre est associée à de nombreux outils et services qui permettent de nouvelles possibilités de traiter les documents (fil RSS, agrégateurs personnalisés, plateforme web 2.0, etc.). Au niveau de la production, l'organisation n'étant plus entièrement dirigée par les éditeurs commerciaux, les utilisateurs trouvent

des contenus également produits par les auteurs/payeurs, professionnels et amateurs, soit directement via les archives ouvertes ou les wikis par exemple, soit indirectement à partir des forums ou des avis des lecteurs sur les sites web 2.0. Le choix éditorial n'est plus dicté uniquement par les professionnels, selon certains critères de qualité, mais également laissé à la libre évaluation des utilisateurs. Ce qui laisse ouverte la question de la valeur de cette information, implicitement garantie jusque là par les éditeurs dans leurs choix éditoriaux, et par les bibliothécaires et enseignants dans leurs prescriptions et d'acquisition.

La diffusion du document numérique

Le document numérique fait apparaître de nouveaux acteurs, de nouveaux services et de nouveaux modèles de tarification dont l'articulation n'est pas encore trouvée. La diffusion est le fait d'acteurs de plus en plus nombreux - auteurs, éditeurs, bibliothèques, opérateurs de téléphonie mobile - mais elle est de moins en moins orientée par les éditeurs pour un marché organisé. Dans le même temps, les opérateurs de réseaux et les plateformes de diffusion cherchent à prendre le contrôle de ces nouveaux marchés, éventuellement en utilisant le livre ou la documentation comme produit d'appel vers d'autres services.

Ces opérateurs de réseaux cherchent à constituer une offre la plus large possible afin de pouvoir en exploiter les droits, en particulier - mais pas uniquement - par la publicité liée à la consultation. Le modèle économique devient de plus en plus diversifié et constitue même une source majeure d'innovations : micro-paiements, abonnement, financement par la publicité, auteur/payeur, achat défini par l'usage, etc. ; le prix n'est plus unique et, surtout, n'est plus le seul arbitre économique entre l'offre et la demande. L'objectif est de capter le consommateur, de le fidéliser et la forte opacité des prix participe de cette volonté.

La commercialisation du document numérique rejoint celle du commerce électronique : un commerce basé sur des services personnalisés et adaptés au client plutôt que sur un produit standardisé. On peut supposer que les protagonistes capables de coordonner des ressources hétérogènes et nombreuses pour répondre à des besoins parfaitement ciblés seront les gagnants de ce nouveau commerce.

Les BU sur le marché de l'information numérique

Le marché du numérique est une réalité pour les bibliothèques universitaires depuis la fin des années 90 lorsque, à la faveur de la diffusion d'Internet, les maisons d'édition

11. Ce paragraphe et le suivant reprennent les idées exprimées par Pierre-Jean BENGHOZI [2] et par Philippe MOATI [5]

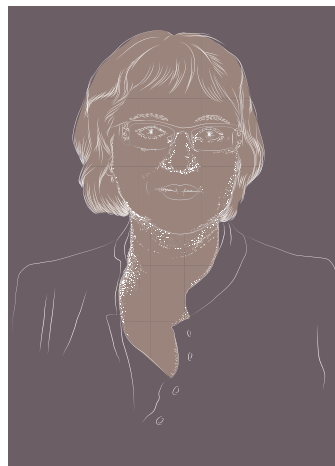
12. Pour connaître les axes de développement définis par la Bibliothèque scientifique numérique, initiative du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche, voir le site qui lui est dédié : www.bibliothequescientifique numerique.fr

scientifique ont numérisé leurs collections pour les proposer sous forme de bouquets de revues. Les BU ont alors poursuivi, en l'adaptant à cette nouvelle offre, leur soutien classique à l'édition scientifique et technique. La stratégie actuelle des pouvoirs publics se situe dans cette lignée : incitation à la mise en place de licences nationales, aide aux plateformes dédiées à la diffusion électronique des manuels, politiques nationales de conservation du document numérique¹², etc.

Mais la documentation numérique a introduit de nouvelles opportunités dont les BU se sont emparées pour développer à la fois leur offre et l'adapter aux nouvelles demandes des institutions et des usagers. Ces nouvelles ambitions s'orientent autour de trois axes : numériser les collections, proposer des espaces dédiés à la diffusion du numérique et s'insérer dans les réseaux virtuels de la communication.

Tout d'abord, les BU sont incitées à soutenir la production de documents numériques : d'une part, en participant à l'effort national et régional de numérisation des collections patrimoniales et, d'autre part, par la mise en ligne des productions universitaires (cours et thèses en ligne, archives ouvertes, etc.). Les fonds et les compétences sont sollicités pour participer à la mise en place et au développement de « l'hyper-offre », dont la visibilité se veut désormais internationale et apte à participer au potentiel « marché unique du numérique ».

En parallèle et afin de faciliter la diffusion de ces nouvelles offres, tant gratuites que payantes, les BU sont invitées à offrir des espaces de consultation modernes, attractifs et susceptibles de développer la demande par la mise en place de nouveaux services : formation, prêt de matériel, aide à l'indexation des documents mis en ligne, etc. Enfin, elles tentent d'affirmer leur présence dans les réseaux sociaux afin d'être au plus près de leur public étudiant et d'améliorer la visibilité de leur offre documentaire. Pour les BU, il est primordial d'être là où les usagers se trouvent et de sortir de la logique de la « citadelle ». Pour les réseaux sociaux, ce public potentiel, qui se chiffre en centaines de milliers de personnes, pourrait représenter des panels d'utilisateurs homogènes, plus facilement identifiables dans leurs intérêts que des individus isolés. Ce nouveau rapprochement entre service public et réseaux privés, entre médiation et prescription, est une évolution importante, pour le moment tâtonnante. À terme, il s'agira de voir si les BU, conçues pour un public large et encore peu différencié, pourront réellement s'adapter à ces nouveaux médias mais également, en cas de réussite, s'il est possible de poser les jalons qui leur éviteront de se retrouver enfermées dans



des réseaux quasi-monopolistiques, capables de faire payer d'une manière ou d'une autre les accès des acteurs publics, ce qui risquerait alors de peser sur les choix stratégiques de développement.

5 Les nouveaux enjeux des bibliothèques universitaires dans l'économie de la connaissance

L'économie de la connaissance devrait devenir l'élément central de la relance économique des pays européens. Le cœur de cette économie est l'innovation permanente, sa chair est le renouvellement rapide des savoirs. L'université avec ses pôles de recherche et de formation joue un rôle de premier plan et c'est dans cet esprit que sont menées les réorganisations en cours.

Cette économie repose sur une organisation systémique, capable de modifier tous les rouages. Elle s'appuie sur :

- l'Internet, sa capacité de stockage, d'ubiquité et sur les technologies qui lui sont associées : algorithme des moteurs de recherche, tablettes ou téléphones portables capables d'intégrer des ressources diversifiées, etc. ;
- une « hyper-offre » de ressources et de données associées à un ensemble de services personnalisables et susceptibles de créer, par leur utilisation, un retour d'information sur les besoins des usagers ;
- la mobilisation de tous les acteurs, y compris le consommateur, pour innover et améliorer en permanence les produits et services existants ;

///

- //// • une vision globale et sans frontières de la production et de la diffusion des produits, une homogénéisation culturelle doublée d'une hétérogénéité des modes de tarification.

Cette économie s'appuie sur des valeurs liées à l'accélération du temps, à la discontinuité des rythmes (de production, de diffusion et de consultation), à la suppression des limites et des contraintes (espace physique/espace virtuel, temps professionnel/temps privé), à l'adaptation de plus en plus fine aux besoins et à la participation de tous. Pour résumer, innover et produire plus vite, partout, pour tous et avec tous.

Les bibliothèques universitaires, en tant que service public de l'éducation, de la recherche et de la culture, sont directement concernées par ces évolutions qui touchent à tous les aspects de leur organisation : offre et organisation des contenus, publics et politique des services, intégration dans les différents cercles de la vie culturelle et éducative, gestion des ressources humaines, etc. Pour faire face à ces nouveaux enjeux, deux aspects principaux sont amenés à évoluer : l'offre documentaire et de services et les moyens nécessaires pour mettre en place cette offre. Ces deux fronts se déploient simultanément.

Organiser l'offre documentaire et de services

Du côté de l'offre documentaire et de services, il va s'agir d'organiser une offre de contenus et de données toujours plus massive, lisible sur des catalogues revisités par l'intégration du texte en ligne et capable de dépasser deux césures : documentation sur support/documentation dématérialisée d'une part, et publication scientifique commerciale/archives ouvertes gratuites d'autre part. Une autre exigence, complémentaire, est de définir et de mettre en œuvre une politique documentaire capable de valoriser, jusqu'à un niveau européen, les fonds d'une université dont la vocation régionale va s'affirmer. Cette offre documentaire forte, au sens quantitatif et qualitatif, va entrer en concurrence directe avec les nouveaux et puissants arrivants (moteurs de recherche gratuits et spécialisés dans l'IST, librairies en ligne susceptibles d'offrir un service de prêt d'ouvrages numériques ou non, wikis thématiques et encyclopédiques, etc.). De l'autre côté, il sera nécessaire de s'adapter à une demande beaucoup plus diversifiée du fait de la massification accrue des étudiants en formation initiale, des nouveaux usagers issus de la formation continue, des aménagements destinés à faciliter l'intégration des étudiants handicapés, de la venue des étudiants et professionnels envoyés, sur de courtes

périodes par les programmes internationaux, etc. Les niveaux de formation, les besoins, la temporalité de leur présence et la concurrence entre universités pour développer leur attractivité devraient susciter des politiques de services différenciés.

Quels moyens pour mettre en place cette offre ?

Que ce soit par l'offre ou par la demande, le grand enjeu pour les BU est de trouver leur place dans le marché de l'information scientifique et technique, de plus en plus numérique, en parallèle et en soutien aux initiatives du secteur privé. Une insertion qui passe par l'intégration de la bibliothèque aux objectifs de son université, elle-même directement en prise avec le monde économique régional, national et international qui la finance. Le défi est important et suppose une réflexion sur les moyens techniques, financiers et humains.

- Moyens techniques tout d'abord pour faire évoluer les méthodes et les outils visant à favoriser la diffusion et l'utilisation des données produites par les éditeurs et les bibliothécaires. Description des métadonnées associées aux documents, formats de catalogage, web de données, exploitation des bases de données lecteurs, véritable source d'information pour connaître les usages documentaires, etc., les projets de réinformatisation s'attachent à offrir de nouveaux parcours aux documents et de nouveaux outils pour les exploiter.

- Moyens financiers ensuite autour des questions relatives aux sources de financement, aux recettes, aux tarifications et en rapport avec les principes d'égalité des chances et de cohésion sociale. Les bibliothèques réfléchissent à des rationalisations ou à des actions concertées permettant de diminuer les coûts : mutualisation des services communs, organisation en consortium d'achat pour constituer une force de négociation face aux éditeurs scientifiques, réorganisation du circuit de la fourniture des documents en ligne en fusionnant des réseaux complémentaires mais dont les logiques de tarification sont différentes. Les initiatives sont permanentes. Cependant, quels que soient les efforts, ils seront insuffisants pour pallier les nouveaux coûts de fonctionnement et d'investissement attendus pour faire participer les bibliothèques à l'économie de la connaissance. La nouvelle chasse aux ressources à laquelle sont conviées les BU, dont les crédits ne sont plus fléchés mais doivent être négociés dans l'université en concurrence avec les autres services et les UFR, risque de leur être pénalisante car le rapport de force dans les universités ne joue pas toujours en faveur des

bibliothécaires. Rechercher des financements, tant à l'intérieur d'un établissement qu'à l'extérieur, impose non seulement d'y consacrer du temps et de l'énergie mais également des compétences.

• Enfin, les moyens humains en relation avec une gestion capable de requalifier les personnels en fonction de nouveaux besoins et des situations induites par le recours croissant aux contrats à durée déterminée, nouvelle conséquence des financements sur projet. Ou encore, en développant une approche capable de s'approprier les outils liés au management participatif, en les adaptant sans les plaquer d'autorité sur un mode de gestion bureaucratique qui contient sa propre logique. La question est délicate, voire sensible et même paradoxale, en lien avec l'autorité, les statuts, les nouvelles pratiques managériales, etc. Elle mériterait d'être abordée avec l'ensemble des partenaires et à la lumière de l'expérience acquise dans d'autres secteurs d'activité.

Des projets à réaliser, des valeurs pour s'orienter

Pour les publicitaires, « *aujourd'hui, c'est demain* ». De même, le rôle des bibliothèques et le futur du métier n'appartiennent pas à la littérature de science-fiction. De nombreuses questions de fond sont en suspens tandis que les chantiers sont nombreux puisqu'il s'agit de

définir la place de la bibliothèque non seulement dans l'université, mais plus largement dans le monde de l'éducation, de la recherche, de la culture et de l'économie tout en garantissant la gestion quotidienne d'établissements qui reçoivent chaque jour plusieurs milliers d'étudiants et d'enseignants chercheurs.

« *C'est toujours dans l'infime, l'incertain, l'ina-perçu que se fonde l'avenir* » rappelle le poète et linguiste Henri Meschonnic¹³. Au-delà de l'économique et de ses injonctions, le rôle de la bibliothèque universitaire se définit également par les valeurs qui motivent les professionnels au quotidien. Que voulons-nous pour notre métier ? Et surtout, comment allons-nous retirer de toutes ces évolutions les éléments qui vont nourrir demain, au sens le plus large, professionnels et usagers ?

Un des grands enjeux de ces mutations est aussi d'inciter chacune et chacun à réfléchir et à participer à ces choix et ce, à tous les niveaux. ■

13. Henri Meschonnic, « D'une poétique du rythme à une politique du rythme », in : *La politique du texte : enjeux sociocritiques*, Presses universitaires de Lille, 1992

Décembre 2012

Références

[1] Chris ARGYRIS, et Donald A. SCHÖN, *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, 2002

[2] Pierre-Jean BENGHOZI, « Le deuxième choc de l'économie de la culture », *Esprit*, juillet 2011, p. 111-125

[3] Dominique FORAY, *L'économie de la connaissance*, La Découverte, 2009

[4] Emmanuel MÉTAIS, Christophe ROUX-DUFORT, « Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention », in : 17^e conférence de l'Association internationale

de management stratégique, 1997
www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims-communications/1082-vision-strategique-et-formes-d-apprentissage-organisationnel-des-strategies-d-adequation-aux-strategies-d-intention/download

[5] Philippe MOATI, *La nouvelle révolution commerciale*, Odile Jacob, 2010

[6] Xavier MOLENAT, « Le nouvel esprit de l'action publique », *Sciences humaines*, juillet 2011, n°228