



**HAL**  
open science

## Antifragile, ou les bienfaits du désordre en bibliothèque

Nathalie Florence Clot

► **To cite this version:**

Nathalie Florence Clot. Antifragile, ou les bienfaits du désordre en bibliothèque. Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes, 32, Presses de l'enssib, 2015, La Boîte à outils, 979-10-91281-17-1. hal-01283618

**HAL Id: hal-01283618**

**<https://hal.science/hal-01283618>**

Submitted on 5 Mar 2016

**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.

# Antifragile, ou les bienfaits du désordre en bibliothèque

par Nathalie Clot

« Ce qui est résistant supporte les choses et reste pareil. Ce qui est antifragile s'améliore. » Nassim Nicholas Taleb, *Antifragile, Les bienfaits du désordre*, 2013.

Les bibliothèques sont un organisme vivant et non un objet mécanique : à l'appui de cette affirmation, le simple constat qu'à l'instar de la médecine ou de l'enseignement, l'un des plus vieux métiers du monde -celui de bibliothécaire- a traversé le temps, et évolué, sans grand soir, en étant soumis à la pression tantôt mineure, tantôt majeure de changements technologiques et sociaux. Nassim Nicholas Taleb, à qui nous avons emprunté sans vergogne le titre de son dernier essai pour ouvrir notre contribution, définit l'antifragilité comme « la qualité propre à tout ce qui se modifie dans le temps, sous l'effet de la volatilité de l'environnement et du hasard »<sup>1</sup>. Antifragile est donc l'opposé logique de fragile : là où un objet fragile se casse et disparaît lorsqu'il est malmené, un organisme antifragile perdure et se renforce.

La notion d'erreurs mineures et successives, moteur de l'adaptation d'un système vivant à son environnement, est au cœur de la théorie darwinienne de l'évolution, et va encore à l'encontre de toute une école de pensée stratégique basée sur l'ordre, la planification, la conformité du résultat à la prévision qui a pu prévaloir et prévaut encore dans bien des organisations<sup>2</sup>. Dans ces systèmes rigides, les éléments qui perturbent l'itinéraire planifié sont un facteur majeur de fragilité : on visualise aussitôt le grain de sable qui enraye la machine, et nous avons tous en tête des exemples d'architectures physiques ou virtuelles qui se sont effondrées après quelques années sous le poids de leur ambition à être



daptée de manière optimale à leur environnement d'un instant T, sitôt valide, sitôt périmé. Cette logique de programmation par objectifs, qu'elle soit décomposée en actions morcelées comme avec la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) ou dans les processus contractuels quinquennaux, a ainsi souvent induit des adaptations à des indicateurs partiels plutôt qu'à un environnement complet. La programmation simpliste donne l'illusion du contrôle aux décideurs et vide de sens l'organisation pratique du

---

1 Nassim Nicholas Taleb, *Antifragile : les bienfaits du désordre*, Paris, Les Belles Lettres, 2013, p. 15.

2 Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Pearson, 2009.

travail au quotidien, creusant le gouffre, bien décrit par Yves Clot<sup>3</sup>, entre travail vécu, fait de centaines de micro-ajustements aux perturbations de l'environnement, et travail prescrit.

La métaphore organique de l'évolution est ainsi un outil conceptuel à part entière pour une gestion adaptative du changement, permettant d'imaginer et d'accompagner la mise en place de systèmes souples, modelés par leurs usages et le jeu du hasard et de la nécessité<sup>4</sup>.

Nous allons essayer de montrer, en nous appuyant sur des exemples concrets, les bienfaits qu'une bibliothèque peut retirer d'une culture des petites prises de risque, au détriment de l'orthodoxie formelle de la planification. Nous nous demanderons comment développer la pratique de l'adaptation continue, basée sur un apprentissage collectif par essai-erreur, dans laquelle la prise de risque est valorisée, et où les éventuels échecs deviennent des sources d'enrichissement professionnel. Prenant à revers une culture professionnelle encore largement pénétrée de l'idée que les erreurs doivent être sanctionnées et que les règles n'ont pas à être questionnées, nous plaiderons pour la valorisation de l'adaptabilité et de l'évolution permanente, en vue de prévenir et de limiter les effets des décisions absurdes. Christian Morel, auteur de l'excellent essai éponyme analysant la fabrique des « erreurs radicales et persistantes »<sup>5</sup>, appelle, pour les éviter, à l'avènement d'une contre-culture de la fiabilité :

« notre culture est marquée par le principe de précaution, la possibilité du risque zéro, la foi dans l'hyperrationalité, alors que l'option opposée de solutions astucieuses et imparfaites se révèle souvent plus sûre et plus performante dans le temps. »<sup>6</sup>

Dans cette Boîte à outils sur le changement en bibliothèque, nous allons défendre l'idée que le changement ne se planifie pas, mais qu'il s'accompagne, qu'il est vain de parler du Changement comme d'une fin en soi, entre de grandes phases de stabilité rigide, et bien plus fécond de tenter de mettre en place une culture de l'évolution, à tous les échelons de la bibliothèque.

---

3 Yves Clot, *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010 (coll. Cahiers libres). L'auteur développe la notion de qualité empêchée, pour décrire un cadre de travail où procédure et *reporting* priment sur l'observation et l'adaptation.

4 Jacques Monod, *Le hasard et la nécessité : essai sur la philosophie naturelle de la biologie moderne*, Paris, Seuil, 1970.

5 Christian Morel, *Les décisions absurdes : sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Paris, Gallimard, 2002 (coll. Bibliothèque des sciences humaines).

6 Christian Morel, *Les décisions absurdes, 2 : comment les éviter*, Paris, Gallimard, 2012 (coll. Bibliothèque des sciences humaines), p. 252.

## Faire le lit des petites erreurs fugitives

« Le tort que causent les erreurs doit être inférieur au bénéfice qu'on en retire. »<sup>7</sup>

La peur de l'erreur est un des freins les plus puissants à l'action : le désir de perfection, de zéro défaut est fatal à bien des projets qui, faute de pouvoir être parfaits aux yeux de leurs concepteurs, ne voient jamais le jour. L'idéal de perfection fait le lit de la procrastination et bien souvent rien n'est fait et reporté « faute de temps, faute de moyens » pour faire les choses « comme elles devraient être faites ».

De 2002 à 2012, la bibliothèque universitaire d'Angers (BUA) a mis en pratique la primauté de l'action en environnement incertain et la mise en place d'expérimentations grandeur nature : agir d'abord, mesurer ensuite les effets des décisions, quitte à les reconsidérer. La démarche s'accompagne d'une évaluation sans complaisance et régulière des dispositifs mis en place.

| Année     | Ouverture   | Dispositif  | Erreur identifiée  | Évolution mise en place   |
|-----------|---|---|--|---|
| 2009-2010 | L-J 8 h 30-22 h<br>V-S 8 h 30-18 h<br>26 semaines dans l'année, interruption courtes vacances | 3 moniteurs accueil présents de 18 h à 22 h – 1 moniteur formation jusqu'à 20 h – 1 agent de sécurité – 1 cadre présent tous les jours                              | Interruptions<br>Irrégularités dans l'année<br>Faible utilité du moniteur formation<br>Fatigue des moniteurs |   |
| 2010-2011 | L-S 8 h 30-22 h 30  | 2 services de 3 moniteurs accueil 17 h 30-20 h, 20 h-22 h 30 – 1 moniteur formation jusqu'à 20 h – 1 agent de sécurité – 1 cadre présent chaque jour sur 8 semaines | Faible utilité du moniteur formation.<br>Irrégularité paiement moniteurs                                     | Régularité<br>Présence du cadre limitée à 8 semaines + astreinte téléphonique<br>Campagne de promotion du moniteur formation « conduite accompagnée » |
| 2011-2012 | L-S 8 h 30-22 h 30  | 3 moniteurs accueil – 1 moniteur formation jusqu'à 20 h – 1 agent de sécurité – 1 cadre présent chaque jour sur 6 semaines  | Faible utilité du moniteur formation<br>Difficultés de recrutement en janvier                                | Arrêt en janvier du dispositif moniteur formation   |
| 2012-2013 | L-S 8 h 30-22 h 30  | 3 moniteurs accueil – 1 agent sécurité – 1 cadre présent sur 4 semaines   | Ouverture nocturne trop tardive en septembre, 3 semaines après rentrée et visite                             | Recrutement formalisé en janvier<br>Lissage paiement moniteurs  |
| 2013-2014 | L-S 8 h 30-22 h 30  | 3 moniteurs accueil – 1 agent sécurité – 1 cadre présent sur 4 semaines   | Ouverture dès le 3 septembre et jusqu'au 30 juin   |   |

<sup>7</sup> Nassim Nicholas Taleb, *op. cit.*, p. 93.

## Tableau : Évolution par essai-erreur du dispositif d'ouverture en soirée à la BUA

Le cas de l'ouverture en soirée est une bonne illustration d'un dispositif très imparfait au départ, dont le lancement a correspondu à un basculement des pratiques, qui a ensuite été poli, au cours des cinq années suivantes, par une analyse fine des erreurs commises au fil de la mise en place. Au lieu de rechercher d'emblée un dispositif parfait et maximaliste, une évolution structurelle a sous-tendu la pérennisation et la consolidation de l'extension des horaires d'ouverture au public. Cette évolution s'est notamment nourrie d'un *focus group* annuel, composé des étudiants employés durant l'année écoulée, non repris d'une année sur l'autre, qui a permis d'identifier les erreurs, les échecs et de tenter de les pallier.

La réversibilité et la plasticité des décisions facilitent l'action : faire, observer, reconnaître ses erreurs, en tirer un enseignement est porteur de beaucoup plus de retombées positives que réfléchir, lister l'ensemble des risques, s'abstenir afin de ne pas les courir. Le faible coût des projets est un bon instrument de réversibilité et de résilience : le projet initial pré-Noctambu, financé sans soutien ministériel et chiffré à 45 000 €, n'impliquait aucun changement structurel pour l'ensemble des personnels : entièrement monétisé et basé sur de l'emploi étudiant, le dispositif reste aujourd'hui parfaitement réversible, adaptable et évolutif.

Faire le lit des petites erreurs réversibles, antidote des erreurs radicales et persistantes, c'est aussi savoir abandonner des projets : dans le cas angevin, l'implantation dans le catalogue de nuages de données *Library thing*, le développement de *plug-in* pour les navigateurs, le prêt social de portables, le prêt de liseuses sont autant de projets qui ont été expérimentés, évalués et abandonnés pour laisser place à d'autres. Intégrer l'acceptation des erreurs dans la vie générale de la bibliothèque agit comme une mithridatisation contre la peur d'échouer et libère durablement du frein au changement qu'est la recherche de la solution parfaite. Il n'y a pas de but à atteindre et l'horizon se dérobe : nous modifions la bibliothèque, son environnement se modifie. Pas de point d'équilibre en dehors du mouvement : en matière de conduite du changement, comme à vélo, c'est à l'arrêt qu'on tombe.

## Observer les usages et leurs contradictions

« Regarde de tous tes yeux, regarde »<sup>8</sup>

---

8 Jules Verne, *Michel Strogoff* - en exergue de Georges Perec, *La vie mode d'emploi : romans*, Paris, Hachette Littératures, 2000.

Prendre la mesure de son environnement est une étape incontournable pour s'y adapter. Les outils, quantitatifs et qualitatifs ne manquent pas. Afin que l'observation conduise à une véritable adaptation à l'environnement, tous les dispositifs d'enquête doivent être envisagés comme des moteurs de l'action et non comme une fin en soi.

Observer son environnement, c'est accepter de s'entendre dire que l'on ne donne pas satisfaction, que l'on est inadapté. Comme dans le fait d'admettre et de reconnaître que l'on commet des erreurs, et que ces dernières sont une source d'enrichissement et non de blocage, il n'est pas toujours facile de tendre un miroir qui ne se montrera pas complaisant.

L'accompagnement de certaines enquêtes est révélateur : les bibliothèques municipales de Strasbourg en avril 2010 avaient pris pour thème de campagne, pour inciter à répondre au questionnaire qualité Libqual+, le slogan « j'aime ma bibliothèque », horizon d'attente pour le moins ambigu lorsque l'objectif est de servir de révélateur aux dimensions de service susceptibles d'être améliorées.

La passation régulière de l'enquête Libqual<sup>9</sup>, par exemple tous les trois ans à la BUA, a pour objectif de prendre une photographie, à un instant donné, de l'adaptation de la bibliothèque à son environnement, d'apporter des modifications puis de remesurer, trois ans plus tard le delta entre les attentes des usagers et l'organisation en vigueur. L'expérience sur douze ans de la University of Glasgow Library est fort intéressante : passée chaque année, l'enquête Libqual + a tout d'abord servi de levier politique pour demander des moyens et faire les investissements nécessaires à l'amélioration des conditions d'accueil. Au bout de cinq ans, malgré les améliorations apportées, indubitables, les enquêtes montraient un accroissement en proportion des exigences des usagers : bel exemple d'adaptation mutuelle et illustration du caractère toujours moteur de changement que porte l'observation régulière de l'environnement.

Le côté stéréotypé de l'enquête Libqual+ amène un flux important de commentaires bruts, qui matérialisent l'ensemble des grains de sables du quotidien, sur lesquels achoppent souvent les projets ambitieux d'amélioration des services. Ce flux, subjectif et multiple, éclaire aussi la dimension très relative de l'idéal de bibliothèque de chacun et souligne la difficulté foncière de satisfaire les uns comme les autres, libertés et privilèges se trouvant souvent en opposition. C'est là que les enquêtes se montrent les plus éclairantes et permettent d'éviter les positionnements dogmatiques privilégiant le changement dans une unique dimension. Elles sont ainsi un garde-fou précieux contre la construction par le professionnel d'un idéal platonicien du lieu et des services. Leçon d'humilité, elles nous confrontent à un environnement complexe où seuls des

---

9 Sur l'enquête Libqual +, une abondante documentation est disponible, notamment sur le site < <https://www.libqual.org/> >.

tâtonnements parallèles, allant parfois dans des directions opposées, permettent de s'adapter à toutes les niches écologiques de notre environnement.

Papier tournesol de nos erreurs, les observations peuvent s'ancrer dans la routine : les dispositifs d'*Usability Testing* de routine mis en place par Matthew Reidsma à Grand Valley State University sont une manière modèle d'utiliser l'observation pour apprendre à l'ensemble de l'organisation à changer de point de vue : ouvertes à tous, ces séances d'observation mensuelles permettent de faire évoluer les choses en continu, chacun ayant l'opportunité d'être porteur de micro-changements<sup>10</sup>. Ce dispositif contribue certainement à dédramatiser la portée des modifications et à oser en demander, l'itération étant certes porteuse d'erreurs, mais aussi, dans le lot, d'améliorations capitalisables.

La pratique d'améliorations guidées par les observations induit du désordre par rapport à l'idéal type d'un cahier des charges fermé. Pourtant, cette entropie renforce notre capacité à être antifrangible et à ne pas envisager les variations du monde extérieur comme des menaces qui pourraient nous briser ou détruire mais comme un outil de renforcement.

## Laisser prise au hasard

« Donnez-moi la sérénité d'accepter les choses que je ne peux changer, le courage de changer les choses que je peux, et la sagesse de distinguer les unes des autres »<sup>11</sup>.

Nassim Nicholas Taleb définit sous le terme de *fragilista* les « personnes qui sont sources de fragilités parce qu'elles croient comprendre ce qui se passe [...] et fragilisent en privant de variabilité les systèmes qui l'apprécient et en privant d'erreur ceux qui en sont adeptes. »<sup>12</sup>

La rigidité des organisations, notamment des bibliothèques, est souvent celle des individus : inhibés par la peur de « faire le mauvais choix », de ne pas savoir, de faire des erreurs, ils ne laissent rien au hasard et tirent des plans sur l'avenir basés sur l'observation du passé.

La force des habitudes devient ainsi un obstacle lorsque survient un grand changement imprévisible - depuis 1990 le monde des bibliothèques a vu passer plusieurs de ces « cygnes noirs »<sup>13</sup>, au hasard Internet, Google, l'explosion, tant financière que quantitative, de la littérature

**Commentaire [CS1]:** Peut-être faudrait-il traduire cette « notion » en note de bas de page et/ou ajouter une définition dans le glossaire en fin d'ouvrage ?  
Qu'en pensez-vous ?

---

10 Voir à ce propos la contribution de Sophie Danis dans cet ouvrage : « Fonctionner en mode projet pour tous les personnels », p. XX.

11 Formule bien connue d'ouverture des séances du mouvement des Alcooliques Anonymes.

12 Nassim Nicholas Taleb, *op. cit.*, p. 517.

13 Nassim Nicholas Taleb, *Le cygne noir : la puissance de l'imprévisible*, Paris, Les Belles Lettres, 2008.

scientifique. Chacun cherche à en tirer des prédictions pour l'avenir, alors que la grande leçon de ces événements est que ce qui s'est passé n'était pas plus prévisible que ne l'est ce qui pourra advenir dans le futur et que seule compte la capacité à s'adapter aux opportunités positives ou négatives qui se présenteront.

L'enjeu, si l'on veut des organisations aptes à survivre à des modifications radicales de leur environnement, est donc de manière modeste, individuelle, d'encourager chacun à observer de manière réflexive ses interactions avec son environnement, à ne pas se décourager devant leur variabilité et accepter qu'en cherchant, parfois en vain, ou en échouant, on s'en trouve à coup sûr enrichi et non amoindri.

Depuis 2013, la BUA a mis en place un dispositif mensuel, officiellement nommé les BIBA+ (Bibliothécaires Anonymes), où chacun est appelé à décrire une situation où il est sorti de sa zone de confort au hasard d'une question ou d'une rencontre à l'accueil, *via* Ubib<sup>14</sup> ou en formation. Les cadres animant les séances mettent en avant leurs propres erreurs. Le partage des découvertes et tâtonnements du mois écoulé permet à chacun de s'inscrire dans un environnement mouvant, où il n'y a pas de bonne réponse qui attendrait d'être découverte, mais des possibilités que le hasard révèle. Loin de chercher à définir une norme de réponse, l'idée est de montrer que de nombreuses réactions peuvent être suffisamment bonnes pour permettre à l'utilisateur de poursuivre sa quête et lui donner envie de nous retrouver à sa prochaine croisée de chemin.

Sortir de la vérité révélée et encourager l'adaptation collective est également passé par le projet de refonte de l'Intranet, où l'ensemble des procédures sédimentées depuis 2006, au lieu d'être versées en bloc dans un nouvel outil technique, ont été réinterrogées et reprises par une équipe élargie aux praticiens de terrain, non comme une vérité révélée, mais comme des outils à adapter à la réalité et à faire évoluer, *a minima* chaque année.

Ces interventions minuscules, au même titre que l'accumulation de micro-erreurs et d'expérimentations réversibles, la lecture des commentaires contradictoires et exigeants des enquêtes Libqual + ou l'association mensuelle à des séances d'*Usability Testing*, stimulent chacun des membres de la bibliothèque et, comme pourrait le faire un vaccin, la prépare insensiblement au prochain grand changement imprévisible.

---

<sup>14</sup> Voir la contribution de Nadine Kiker, « Travailler ensemble : l'exemple d'Ubib.fr », in Claire Nguyen (dir.), *Mettre en œuvre un service de questions-réponses en ligne*, Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2010 (coll. La Boîte à outils ; 20).



## Le bibliothécaire : touriste ou flâneur ?

Le changement n'est pas un lit de Procuste dans lequel il faudrait faire entrer de gré ou de force les gens en leur coupant ou leur en étirant les membres. Trop souvent, sa gestion prend la forme d'une planification rigoureuse, avec cahier des charges et diagramme de Gantt, qui se révèle invariablement perturbé par l'irruption d'un hasard imprévisible : les exemples de salles de références rendues *de facto* inutiles par les ressources en ligne ou de rangs d'ordinateurs fixes délaissés au profit d'une installation wifi sous-dimensionnée ne manquent pas.

Cette manière de mener les choses, comme certains traitements iatrogènes qui rendent plus malade le patient que le mal lui-même, crée de la résistance aux changements au sein des équipes, tant chez les acteurs proches des usagers qui trouvent que « même quand tout change, rien ne change »<sup>15</sup>, que chez les cadres qui s'épuisent à courir après des trains, sans parvenir à faire un tri sélectif entre « néomanie » (amour du changement pour le changement), et adaptation nécessaire à un environnement parfois modifié par des lames de fond.

La peur de se tromper crée un stress chez les individus qui conduit aux réactions physiologiques classiques de fuite, de lutte ou d'inhibition<sup>16</sup>. Plutôt que de tempêter contre l'irresponsabilité, l'échec, la rigidité, l'inefficacité, la prétention des uns ou des autres, il serait peut-être plus salubre, pour nos organisations, d'encourager la curiosité, l'acceptation de la réalité, la nuance dans les représentations et l'expression des opinions personnelles de chacun. Plutôt que de prétendre changer les gens, et demander l'adhésion aveugle à des modifications radicales périodiques, mieux vaut lancer de manière permanente des expérimentations modestes, susceptibles d'échouer. L'enjeu de survie est sans doute de faire de l'évolution une habitude, et non un traumatisme.

Apprendre à échouer sans perdre la face, à reculer sans renoncer au voyage et à adopter de préférence non l'attitude d'un *touriste* qui veut avoir « fait » tout ce qu'il y avait à « faire » dans le pays visité sans rien laisser au hasard, mais plutôt celle d'un *flâneur rationnel*, qui « prend à chaque pas une décision, profitant de l'occasion pour actualiser son emploi du temps ou sa destination »<sup>17</sup> sont sans doute, pour tous ceux qui doivent accompagner pendant un bout de chemin une bibliothèque dans son adaptation à son environnement du moment, les qualités à cultiver. Composer avec le désordre n'est-il pas au cœur du métier de bibliothécaire ?

---

15 Pour paraphraser cette réplique célèbre de Béatrice dans le film de Luchino Visconti, *Le guépard*.

16 Patrick Collignon, Jean-Louis Prata, *Votre profil face au stress : comment les neurosciences font du stress votre allié*, Paris, Eyrolles, 2012 (coll. Votre profil de).

17 Nassim Nicholas Taleb, *op. cit.*, p. 518.