

Gérer le changement dans les bibliothèques nationales : La British Library

Par Kenneth COOPER, Administrateur principal, British Library, Londres.

I Introduction

- Pourquoi changer ?

Parce que, dans la nature même des activités humaines, il semble évident que la meilleure des solutions envisagée hier ne puisse satisfaire les objectifs d'aujourd'hui. En partie parce que les besoins eux-mêmes ont évolué, mais aussi parce que tout précepte ou système institutionnalisé porte en lui ses propres limites, génère ses propres imperfections, qu'il faudra tour à tour dépasser. D'ailleurs, si on ne l'oblige pas à évoluer ou à fournir des résultats tangibles, la meilleure des organisations se dégrade.

- Quel changement ?

Voici une question essentielle à laquelle il est souvent difficile de répondre. Quel est le rôle et la finalité de notre organisme ? Quelle clientèle devons-nous servir ? Dans un environnement exigeant, mouvant, quel-

les priorités fixer avec réalisme en tenant dûment compte des ressources dont on peut disposer ? Comme le disait Clausewitz «la stratégie est une chose simple mais non une chose facile».

- Comment changer ?

De prime abord, répondre à cette question ne présente pas de difficulté. Interrogez n'importe quel expert - conseil, consultez n'importe quel manuel : les panacées, les systèmes théoriques ne manquent guère. Néanmoins la clé du succès, lorsqu'il s'agit de gérer le changement, consiste à choisir avec votre personnel ce qui, à un moment donné, est le plus opportun pour donner de l'élan votre à entreprise.

Pour ce faire, il convient d'instaurer un processus structuré qui fournisse aux cadres comme au reste du personnel - ou tout au moins à une grande partie de l'effectif - une véritable possibilité d'exprimer leurs vœux

comme leur mécontentement et de convertir cette énergie en une dynamique de progrès focalisée sur des buts correctement définis. La conduite de ce processus revient principalement à l'équipe dirigeante mais sera, à terme, vouée à l'échec si les résultats visés - formulation des objectifs, volonté d'atteindre certains buts - ne sont pas aisément reconnus et entérinés par la plupart des membres du personnel concerné. En effet «gérer le changement» ne consiste pas à adopter une nouvelle rhétorique ou à replâtrer la façade ; il s'agit avant tout d'encourager le personnel qui constitue l'ossature de l'établissement et de le rendre à même de modifier ses méthodes de travail pour obtenir de meilleurs résultats.

La «British Library»

On trouvera ci-dessous certains des principaux moyens et systèmes mis en oeuvre ou appliqués au cours de

ces dernières années au sein de la British Library en vue d'en améliorer le fonctionnement :

1 - La structure de gestion. Il s'agit d'une structure bien établie qui assigne des responsabilités clairement définies à certaines personnes afin qu'elles exercent des fonctions et développent des services au sein de l'établissement, mais il s'agit aussi d'un organe de prise de décisions communes incluant une Commission supérieure de gestion (Management Committee) placée directement sous l'autorité du Conseil d'administration de la British Library.

2 - La planification : après 9 mois environ de consultation et d'examen dans tout l'établissement, nous avons publié cette année (1989) comme en 1985, des Plans de Stratégie pour la British Library. Ces documents, qui comportent une déclaration d'intention, l'énoncé des priorités stratégiques, une description sommaire des principaux projets etc., fournissent un cadre général de discussion tant avec les pouvoirs publics qu'avec l'ensemble des bibliothèques et services d'information, ainsi qu'un document de référence, au sein même de la bibliothèque pour la préparation de plans de travail à long terme au niveau des départements, des sections et des individus.

3 - Les systèmes de gestion financière. Ceux-ci permettent, dans l'ensemble de la bibliothèque, de donner accès à une grande quantité d'informations sur les coûts d'exploitation de l'établissement et de ses services, sur les dépenses en cours par rapport aux prévisions budgétaires, sur l'état général de l'utilisation des ressources propres à la bibliothèque. Ces informations sont mises en parallèle avec des renseignements sur l'exploitation de l'institution pour élaborer des statistiques régulières et plus fréquentes sur les résultats ; et, lorsque la chose s'avère pertinente, sur le calcul des recettes.

4 - L'évaluation et l'appréciation du personnel : ces programmes annuels systématiques, portant sur l'évaluation du travail de tous les membres

du personnel et sur leurs possibilités de promotion sont sujets à un débat ouvert avec les intéressés, à propos des résultats obtenus par rapport aux objectifs convenus, à propos de leurs besoins en formation etc...

5 - La communication. Nous fournissons un effort constant pour informer, au sein de la bibliothèque, l'équipe dirigeante, le personnel et les syndicats ou, à l'extérieur, les mass-media et le public en général, de ce qui est en cours et des buts que nous cherchons à atteindre. Cette entreprise ne repose pas seulement sur des notes de service, sur le bulletin d'information interne ou sur toute autre forme de communication écrite, mais dépend aussi, et dans une très large mesure, de l'échange d'information et de la consultation régulière des divers échelons de la hiérarchie. Nous avons fait des progrès mais il nous reste beaucoup de chemin à parcourir.

6 - Le développement de la formation du personnel : un domaine d'une importance croissante auquel nous allouons de plus en plus de moyens et qui fait l'objet de maintes expériences et recherches. Tandis que nous procédions à une nouvelle définition des buts poursuivis par la bibliothèque, que nous nous fixions des objectifs plus précis et reconnaissons la nécessité de tirer un meilleur parti des ressources disponibles, nous nous sommes aperçus nettement du besoin de mettre au point une plus grande capacité d'analyse des exigences des usagers, de développer des activités commerciales, de passer des contrats avec le secteur privé, de motiver le personnel, de gérer de grands projets et d'appliquer les nouvelles technologies dans de nombreux domaines. Il s'agit donc là d'un secteur dans lequel il est capital d'investir pour l'avenir.

Conclusion

Au vu de ce qui précède, les sceptiques seront tentés de nous demander s'il nous reste du temps pour offrir nos services aux lecteurs et autres usagers ou, et c'est encore plus im-

portant, si nous avons encore le temps d'améliorer ces services. La réponse la plus brève (et la seule permise dans les limites de cette communication) est que de bons résultats sont constamment enregistrés dans de nombreux domaines et qu'amélioration et innovation sont fréquentes. Je pense que la plupart de ceux qui connaissent bien notre institution seront, eux aussi, d'avis que la British Library montre par de nombreux signes qu'"elle sait ce qu'elle fait" et qu'elle "a le vent en poupe". Il n'en reste pas moins que les crédits d'exploitation concédés par l'Etat à la British Library comme bien d'autres bibliothèques publiques ont été réduits, de peu mais régulièrement, au cours des dix dernières années. En outre, des changements se sont faits généralement sentir depuis quelques années dans le service public de la Culture en Grande-Bretagne qui justifie la bibliothèque dans son effort de planification à long terme et l'encouragent à mettre au point des systèmes d'information de l'encadrement, déléguer de plus en plus de responsabilités du haut en bas de la hiérarchie et à réunir des fonds par tous les moyens que le Conseil d'administration juge adéquats. Simultanément, le Gouvernement a investi massivement dans la construction d'un nouveau bâtiment qui abritera la British Library et devrait ouvrir ses portes d'ici trois à quatre ans. Ce fait même nous impose le changement. Nous savons pertinemment que personne ne sera ni ne devrait être satisfait par le simple déménagement des activités et services existants, le moment venu, dans de nouveaux locaux. Ce bâtiment nous donnera, dans des conditions optimales, une occasion sans pareille d'améliorer le nombre et la qualité des services que la bibliothèque propose à ses nombreuses catégories d'usagers, en cette période où l'information est en rapide évolution. Un tel défi, lancé à notre compétence professionnelle de bibliothécaires et de gestionnaires ne nous laisse pas le choix. Nous devons vivre avec le changement, nous devons le gérer et l'exploiter.