

Diplôme de conservatrice de bibliothèque

Mémoire d'étude / mars 2019

Choisir son avenir

La méthode prospective au service d'une stratégie de long terme en contexte incertain.

Fleur Bouillanne

Sous la direction d'Eléna Da Rui
Directrice des médiathèques de Créteil - Grand Paris Sud Est Avenir

Remerciements

Je remercie chaleureusement ma directrice de mémoire, Éléna Da Rui, d'avoir accepté de diriger ce travail, ainsi que pour son accompagnement précis et son soutien précieux.

Ma reconnaissance va aussi à Fabienne Goux-Baudiment pour son support généreux et sa posture prospective si stimulante, et à Marie-Françoise Defosse, tutrice de toutes les aventures, pour son indéfectible pertinence bienveillante.

J'adresse tous mes remerciements à l'ensemble des collègues, directrices et directeurs de bibliothèques, inspecteurs généraux et inspectrices générales des bibliothèques, chefs de projet, directrices et directeurs de services et de missions, consultants et consultantes, prospectivistes qui ont accepté de répondre avec sincérité et précision à mes questions.

Je salue la solidarité de mes camarades de promotion, et la bonne humeur inébranlable d'Anne, voisine de bibliothèque, qui ont été de rares facilitateurs.

Enfin, un très grand merci aux relecteurs, ainsi qu'à mon époux et à mes proches pour leur patience et leur soutien sans faille.

Résumé :

Dans un contexte de concurrences et de contraintes renouvelées, les bibliothèques sont conduites à se réinventer. Mais comment parvenir à se définir un avenir pertinent dans un monde hautement disruptif ? Les équipes de direction doivent résoudre cette difficile équation stratégique. Elles adoptent des tactiques qui relèvent les défis du présent et aspirent à une méthode qui leur permettra de définir leurs orientations d'avenir. La prospective stratégique, utilisée depuis plus d'un demi-siècle pour le *design* des politiques publiques, apporte cette solution méthodologique. Elle se répand dans les collectivités et point dans les bibliothèques. Cette étude examine les défis actuels et à venir, les réponses apportées et les besoins stratégiques persistants. Elle s'appuie sur des entretiens avec des professionnels et propose la mise en œuvre expliquée pas à pas d'une méthode prospective spécifiquement élaborée pour répondre aux enjeux stratégiques des bibliothèques.

Descripteurs :

Sciences exactes et technologie. – Sciences de l'information. Documentation. – Gestion des services d'information. – Gestion des bibliothèques et des centres de documentation. – Gestion organisationnelle. Gestion des équipements et du personnel. Science administrative – Administration du développement – Méthodes et techniques – Prospective stratégique.

Abstract:

In a context of renewed competition and constraints, libraries are led to reinvent themselves. But how can we define a relevant future in a highly disruptive world? Management teams must resolve this difficult strategic equation. They adopt tactics that meet the challenges of the present and aspire to a method that will allow them to define their future orientations. The strategic foresight, used for more than half a century for the design of public policies, provides this methodological solution. It is spreading in communities and dawning in libraries. This study examines current and future challenges, responses and persistent strategic needs. It relies on interviews with professionals and proposes a step-by-step implementation of a foresight method specifically designed to meet the strategic challenges of libraries.

Keywords:

Exact sciences and technology - Sciences and techniques of general use - Information science. Documentation - Information service management - Library and documentation centre management - Organizational management. Staff and equipment management

Administrative science - Administrative structures - Development administration - Methods and techniques – Strategic Foresight.

Droits d'auteurs



Cette création est mise à disposition selon le Contrat : « **Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 4.0 France** » disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fr> ou par courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

Sommaire

SIGLES ET ABREVIATIONS.....	8
INTRODUCTION	11
METHODOLOGIE.....	14
1. LES BIBLIOTHEQUES EN CONTEXTE INCERTAIN : TACTIQUES ET BESOINS STRATEGIQUES	21
1.1. Un contexte incertain qui nécessite de définir de nouvelles tactiques.....	21
<i>Les bibliothèques en contexte incertain.....</i>	22
Le contexte externe : incertain et concurrentiel	22
Le contexte interne : extension et contraintes	25
<i>L'élaboration de nouvelles tactiques adaptées au contexte</i>	30
Les tactiques de l'extension	30
Les tactiques de l'évolution.....	34
1.2. Le besoin persistant d'une stratégie de long terme.....	39
<i>Les besoins de définition d'une stratégie de long terme.....</i>	40
Face à l'extension du périmètre : un besoin de structuration	40
Face aux contraintes et à l'incertitude : un besoin d'anticipation	43
<i>L'adoption d'une stratégie de long terme adaptée.....</i>	46
La prospective stratégique en bibliothèque : attentes et pratiques	46
Adopter et adapter une stratégie de long terme	51
2. METTRE EN ŒUVRE UN PROCESSUS PROSPECTIF EN BIBLIOTHEQUE : PRINCIPES ET METHODE ADAPTEE	54
2.1. La prospective au service des stratégies de transformation.....	54
<i>Pouvoir anticiper et agir dans un monde incertain.....</i>	55
La prospective ou l'art de choisir son avenir	55
La prospective au service de la transformation des organisations	58
<i>Les méthodes prospectives : principes et proposition de méta-méthode.....</i>	62
Les principes et les étapes des méthodes prospectives	62
L'élaboration d'une méta-méthode adaptée et adaptable.....	65
2.2. La mise en œuvre de la méthode prospective adaptée.....	67
<i>La phase 1 : préparer et comprendre.....</i>	68
Préparer : préalables et conditions de mise en œuvre	68
Comprendre : l'analyse systémique au service de la transformation cognitive	75
<i>La phase 2 : explorer et choisir.....</i>	82
Explorer : l'analyse exploratoire au service de l'anticipation	82
Choisir : l'analyse stratégique	90
CONCLUSION	97
SOURCES	98
BIBLIOGRAPHIE	101
<i>Missions et enjeux des bibliothèques, politiques culturelles</i>	101
<i>Management stratégique</i>	101
<i>Prospective</i>	105
<i>Avenir des bibliothèques et des sciences de l'information</i>	110

<i>Facteurs influençant l'avenir des bibliothèques de LP</i>	113
GLOSSAIRE	118
ANNEXES	124
TABLE DES ILLUSTRATIONS	147
TABLE DES MATIERES	149

Sigles et abréviations

ABF : Association des Bibliothécaires de France
 ADBU : Association des Directeurs et personnels de direction des Bibliothèques Universitaires et de la documentation
 AFOM : Atouts Forces Faiblesses Opportunités
 ADBGV : Association des Directeurs de Bibliothèques municipales et intercommunales des Grandes Villes de France
 BBF : Bulletin des Bibliothèques de France
 BDP : Bibliothèque Départementale de Prêt (aujourd'hui renommée en MDP)
 BMVR : Bibliothèque Municipale à Vocation Régionale
 BNR : Bibliothèque Numérique de Référence
 BU : Bibliothèque Universitaire
 DEPS : Département des Études, de la Prospective et des Statistiques (du Ministère de la Culture)
 DLL : Direction du Livre et de la Lecture (du Ministère de la Culture)
 DGD : Dotation Générale de Décentralisation
 DGMIC : Direction Générale des Médias et des Industries Culturelles (du Ministère de la Culture)
 ENSSIB : École Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques
 ESR : Enseignement Supérieur et Recherche
 ETP : Équivalent Temps Plein
 GAFA : Google - Apple - Facebook - Amazon (ou GAFAM : Google - Apple - Facebook - Amazon – Microsoft)
 GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
 IFLA: International Federation of Library Associations and Institutions
 IGB : Inspecteur Général des Bibliothèques / Inspection Générale des Bibliothèques
 INET : Institut National des Études Territoriales
 INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques
 LIBER : Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche
 LP : Lecture Publique
 MC : Ministère de la Culture
 MDP : Médiathèque Départementale de Prêt (anciennement nommée BDP)
 MESRI : Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
 OLL : Observatoire du Livre et de la Lecture (du Ministère de la Culture)
 PCS : Projets Culturels et Scientifiques
 PCSES : Projets Culturels, Scientifiques, Éducatifs et Sociaux
 SCD : Service Commun de la Documentation (en BU)
 SIB : Sciences de l'Information et des Bibliothèques
 SIGB : Système Intégré de Gestion des Bibliothèques
 SLL : Service Livre et Lecture (du DGMIC du Ministère de la Culture)
 TIC : Technologies de l'Information et de la Communication
 UX : *User eXperience*
 YNiA : Youtube – Netflix – iTunes - Amazon

« Il n'est pas de vents favorables pour celui qui ne sait pas où il va. »
Sénèque, *Questions naturelles*.

INTRODUCTION

« Le rôle de la vigie est d'essayer de déceler le vent qui se lève, l'iceberg avant que le Titanic ne le percute et, plus le navire est lent à virer de bord, plus la vigie doit avoir la vue perçante ».
Hugues de Jouvenel.¹

La discipline prospective affectionne les métaphores maritimes. Le lecteur voudra bien nous permettre d'éclairer ce qui a conduit à cette étude par l'allégorie d'une navigation en eaux troubles.

Il était un petit navire qui avait beaucoup navigué pour nourrir de ses poissons la ville côtière. Jusqu'à ce qu'un brouillard, d'abord ténu puis persistant s'installe sur la mer, que les poissons soient emportés par de nouveaux courants marins, et qu'un immense navire draine les ressources halieutiques internationales. L'armateur voyant ses rendements et ses budgets fondre, remplace alors le petit navire par un frêle esquif et demande à l'équipage de diversifier ses activités : « offrez des balades touristiques, transportez des conteneurs... et n'oubliez pas de ramener des poissons ! ».² Le capitaine se trouve en peine de satisfaire tout à la fois les désirs des touristes, les attentes de l'armateur et les désirs de pêche d'un équipage bien occupé. Conscient de ne pouvoir tout faire, il aimerait privilégier une activité, mais le brouillard l'empêche de distinguer les récifs et les voies de navigation qui conduiraient l'équipage aux nouveaux bancs de poissons : il rêve alors de projecteurs qui lui permettraient de voir plus loin, plus large et plus profond autour de lui.

On l'aura compris, être capitaine d'un navire-bibliothèque aujourd'hui c'est se confronter à ces principaux enjeux : ceux de la concurrence du web et des injonctions contradictoires, dans un monde se transformant trop vite pour qu'il soit possible de définir une stratégie fondée sur des paradigmes passés.³ Dans cette situation, dont nous avons à dessein retenu davantage les menaces que les opportunités, la navigation à vue se révèle insuffisante et risquée.

Les managers des bibliothèques, missionnés pour donner un sens (soient une direction mais aussi une signification aux actions) sont tenus de définir une stratégie pour les établissements dont ils ont la responsabilité.⁴ C'est-à-dire, d'établir des priorités en accord avec les valeurs et les missions des bibliothèques pour déjouer les risques et saisir

¹ Hugues de Jouvenel est consultant en prospective et stratégie, et le président de Futuribles International. Cette citation est extraite de : JOUVENEL, Hugues de. *Introduction à la démarche prospective*. La Lettre de l'I-tésé, été 2014, n°22, p. 13.

² Cette demande pourrait faire écho aux réflexions de Michel Guerrin, rédacteur en chef au journal *Le monde* suite à la publication du rapport Orsenna : « Les auteurs [de ce rapport] ne posent pas [le] débat car ils l'ont tranché : la médiathèque doit être encore plus un espace socioculturel numérisé. Tout en maniant parfois le grand écart : le métier de bibliothécaire concerne d'abord « le livre et la lecture » mais leur espace doit devenir le « laboratoire des politiques culturelles du XXI^e siècle ». Il est excitant de marier les deux objectifs. Comment ? Ce n'est pas écrit. Ouvrons plus les médiathèques, déjà, pour accueillir plus de public, ce sera bien. En sachant qu'il est délicat de tout leur demander : proposer des livres, des activités de loisir, devenir un centre culturel, faire du lien social, et enfin inciter à lire. On eût juste souhaité que les auteurs explorent cette équation complexe. » GUERRIN, Michel. La bibliothèque va mieux, ses livres vont mal. *Le Monde*, 22 février 2019.

³ Nous précisons et expliciterons ce contexte, au prisme des défis qu'il impose aux bibliothèques, dans la partie 1.1 de cette étude.

⁴ Dans cette étude, nous utiliserons ce terme dans son sens large et sa conception davantage anglo-saxonne de « gestionnaire » stratégique. Il désignera donc les personnes chargées de définir les orientations à long terme (6 ans et plus). Soient, généralement, les équipes de direction des bibliothèques. Le terme de « management stratégique » pourra aussi être employé pour définir, non seulement la fonction, mais aussi l'activité [def 26].

les opportunités d'une situation lisible. Ces éléments fondamentaux définissent ce qu'est une stratégie. Or, aujourd'hui, chacun de ces piliers disparaît dans le brouillard de l'indéfinition : lorsque tout devient prioritaire, plus rien ne l'est, lorsque tout définit une bibliothèque, plus rien ne la définit, lorsque l'évolution du contexte devient peu prévisible, les choix pertinents sont difficilement discernables. Et pourtant, le contexte concurrentiel et contraint nécessite plus que jamais d'effectuer des choix et de définir un cap pour l'avenir.

Les managers stratégiques des bibliothèques de lecture publique (LP) et des bibliothèques de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) se confrontent, chacun, à ce nouveau défi stratégique. Ils partagent un contexte globalement commun (baisse des prêts et des moyens, influence voire concurrence croissante des TIC sur leurs activités, extension des missions, transformation des pratiques culturelles) et ses conséquences sur leurs établissements (risques de surchauffe opérationnelle, de difficulté de définition des missions structurelles et des périmètres d'intervention, de perte des capacités d'anticipation...).⁵ Cette étude portera donc sur ces deux types de bibliothèques aux besoins et aux enjeux convergents ; même si nous examinerons parfois plus précisément les interactions spécifiques entre bibliothèque, publics et tutelles politiques qui influent fortement sur le contexte et les choix stratégiques des bibliothèques de LP.

La délicate équation commune que sont alors amenées à résoudre les directions des bibliothèques est la suivante : comment définir une stratégie de long terme nécessitée par le contexte alors que les fondements de l'élaboration stratégique s'indéfinissent ? Quelle méthode adopter pour éclairer à nouveau les missions structurelles et les avenir possibles ?

Répondre à ces questions nécessite dans un premier temps (partie 1) de procéder à un état des lieux approfondi des défis posés aux bibliothèques par le contexte, afin d'examiner un à un les types de solutions qu'elles dessinent pour les relever. Il apparaîtra alors que, comme les gouvernements « partout dans le monde » qui doivent

adapter leurs politiques, leur organisation, leurs compétences aux défis nouveaux et en constante accélération, ils sont confrontés à une pénurie de méthodes et de processus élaborés [...] fondés sur l'expérience pratique [qui permettent] d'embrasser la complexité, de s'engager dans le dialogue et d'améliorer l'intelligence collective.⁶

Les directions des bibliothèques interrogées expriment en effet à la fois la nécessité de définir une stratégie de long terme et un besoin de méthode « pour savoir comment s'orienter et décider, choisir leur avenir ». ⁷ Plus exactement, elles attendent des techniques qui leur permettrait d'anticiper les évolutions possibles de leur contexte d'exercice (pratiques culturelles, besoins, moyens...) pour formaliser leurs plans stratégiques de lecture à plus de 6 ans.

Et c'est précisément ce que proposent les méthodes prospectives. Nous précisons donc dans un deuxième temps (partie 2) comment les techniques développées par cette discipline, qui met l'anticipation au service de l'action depuis près de 70 ans, permettent d'élaborer des stratégies de long terme en contexte incertain. La mise en œuvre pas à pas d'une méthode spécifiquement recomposée pour répondre aux besoins exprimés par les bibliothèques sera proposée. Elle sera augmentée d'une boîte à outils (documentation, supports, exemples, schémas explicatifs, techniques complémentaires)

⁵ La perception de ces enjeux et de leurs conséquences par le management stratégique des bibliothèques sera examinée en partie 1.

⁶ Andrea M. Schneider, Chef d'état-major adjoint pour la planification des politiques de la Chancellerie allemande in MILLER, Riel (dir.). *Transforming the Future: Anticipation in the 21st Century*, [61].

⁷ Ce constat a été exprimé par l'un des directeurs interrogés que nous désignerons, comme tous les autres dans cette étude, par son numéro dans la liste des entretiens réalisés soit [s3], comme « source n°3 ».

pour permettre aux bibliothèques de préparer ou conduire un exercice prospectif en équipe, en interne ou avec l'aide de prestataires. Cet accompagnement à la prospective se clôturera sur la formalisation d'une stratégie adaptée aux futurs possibles, donc durablement pertinente et profondément fortificatrice de l'organisation et de ses acteurs.

Avant que d'examiner les stratégies de long terme adoptées par les bibliothèques en contexte incertain et les apports de la prospective pour les définir, précisons ce terme ambigu. Les entretiens réalisés attestent que le substantif « prospective » est encore peu familier aux bibliothécaires qui emploient davantage sa déclinaison adjectivale courante « prospectif ». Il qualifie très largement toute attitude orientée vers l'avenir. Les méthodes de cette discipline, fondée aux États-Unis et en France, sont utilisées pour le *design* des politiques publiques, d'État initialement, et des territoires aujourd'hui (sous l'effet du renforcement des politiques locales et des mutations imprévisibles de notre monde).⁸ La posture philosophique de la prospective est volontariste : elle postule que « l'avenir est ce que l'on décidera d'en faire » [s12]. Mais elle ne cherche pas à le deviner, ni à le calculer ou à le prévoir.⁹ Son objectif est plus modeste, et ses méthodes sont plus rigoureuses et plus idéatives : elle procède à l'analyse qualitative de l'évolution des systèmes complexes en environnement turbulent pour en déduire les options stratégiques des organisations. De cette manière, elle instruit la stratégie et développe l'intelligence collective afin de construire des avenir durables, communs et pertinents. Elle éclaire de phares puissants les futurs possibles des organisations pour leur permettre de voir « plus loin, plus neuf et plus profond » et ainsi de choisir leur avenir.¹⁰

⁸ Nous explorerons ces mutations plus en détail dans la partie 1.1 de cette étude.

⁹ La prospective se distingue ainsi foncièrement de la prédiction, de la projection et de la prévision. Nous précisons cette définition en partie 2.1. Voici dans l'attente quelques éclairages complémentaires. Selon Guy Loinger, dans *Prospective, pilotage stratégique et développement régional* [84], « la prospective est moins qu'une discipline et plus qu'un art, c'est à dire que si ce n'est pas une science, car le futur n'est pas un objet de connaissance au sens fondamental du terme, même si l'on peut utiliser des méthodes allant de la prévision à la simulation de phénomènes, la prospective, pour mériter son nom, doit se faire avec une certaine rigueur, d'autant plus d'ailleurs qu'elle se fait dans une ambiance collective. » Gaston Berger, fondateur de l'école française de prospective, précise de plus que « le problème de l'avenir se transforme et, dans une certaine mesure se simplifie, lorsqu'au lieu de supputer les découvertes futures, on raisonne à partir des besoins manifestes ou des intentions profondes à satisfaire. » (BERGER, Gaston. *Prospective*, cahier n°6, 1961). La prospective est donc bien, selon la vision de son fondateur, une entreprise pragmatique et stratégique et non une divination.

¹⁰ Ces trois principes premiers de la prospective ont été formulés par Gaston Berger.

METHODOLOGIE

Principes généraux

Une méthode en 3 temps

Pour déterminer l'usage des méthodes de prospective stratégique en bibliothèque, une étude en trois temps a été effectuée.

Le premier temps a consisté en un repérage (par *benchmark*) visant à déterminer quelles étaient, en France, les personnes en charge de la définition de la stratégie de leurs établissements qui utilisaient ces méthodes pour élaborer des stratégies de long terme.

Cet état des lieux ayant révélé qu'aujourd'hui son usage était encore peu répandu, le second temps de l'étude préalable a porté sur le recueil (par entretiens) des besoins prospectifs et des pratiques d'élaboration de stratégies de long terme qui puissent être pertinentes et pérennes. Ces données qualitatives ont permis d'établir un état des lieux des défis et des besoins stratégiques rencontrés qui constitue la matière principale de la partie 1 de cette étude.

Enfin, le dernier temps de la méthode a consisté en la précision des techniques et des pratiques des prospectivistes (par entretiens et étude de littérature prospective) dans le but d'élaborer une méta-méthode qui pourrait répondre aux besoins qualitatifs exprimés par le management stratégique des bibliothèques. La méthode ainsi conçue, et augmentée d'une boîte à outils, est explicitée en partie 2 de cette étude afin de permettre le déploiement d'une démarche prospective en bibliothèque.

Les principales sources exploitées

L'étude s'appuie sur 6 principales sources d'information :

- un *benchmark* international des bibliothèques considérées comme des « bibliothèques du futur » ou des bibliothèques particulièrement innovantes dans la presse et la littérature professionnelle ;
- 5 entretiens qualitatifs libres avec des bibliothécaires et des professionnels des sciences de l'information et des bibliothèques (SIB) afin d'identifier les usages de la prospective en bibliothèque française ;
- 17 entretiens semi-directifs réalisés avec des directeurs de bibliothèques de LP ou de l'ESR, parfois responsables dans des associations professionnelles nationales et internationales ; mais aussi avec des responsables de cellules prospectives en bibliothèque, une IGB, des consultants-formateurs en SIB et des prospectivistes,
- une étude qualitative des documents de formalisation stratégiques des bibliothèques françaises, dont on trouvera une synthèse en partie 1.2 (Illustration 2, page 42) ;
- une analyse de la documentation professionnelle portant sur l'avenir des bibliothèques afin de préciser et augmenter les questions et les enjeux de la profession explicités en entretien (mais aussi afin de confirmer ou préciser le panel des directeurs de bibliothèques sensibles aux enjeux d'avenir) ;
- la synthèse des méthodes prospectives présentées dans la littérature professionnelle et scientifique, dont on trouvera une sélection en bibliographie (section « Prospective », page 105).

Temps 1 - le benchmark : démarche adoptée

L'objectif du *benchmark* réalisé dans un premier temps était de repérer qui faisait de la prospective stratégique dans les bibliothèques françaises et à l'étranger. Pour cela, des professionnels des bibliothèques et des SIB identifiés pour leur expérience et leur réseau professionnel ont d'abord été interrogés : des consultants-formateurs en SIB, les responsables des publications professionnelles et des formations des bibliothécaires à l'ENSSIB, des représentants des associations professionnelles (ABF, ADBGV, ADBU, LIBER). Puis, des prospectivistes consultants et formateurs ont également été consultés afin de déterminer quels bibliothécaires avaient été formés ou accompagnés dans une étude prospective. Enfin, ces recherches n'ayant pas permis d'identifier des managers stratégiques de bibliothèques utilisant pleinement ces méthodes en France aujourd'hui, une recherche complémentaire a été effectuée dans la littérature professionnelle.

L'état des lieux a révélé que l'usage de la prospective stratégique n'avait pas encore émergé en bibliothèque, mais que sa diffusion s'amorçait (nous y reviendrons en partie 1.2).

Temps 2 - les entretiens

Le *benchmark*, à défaut de révéler une pratique installée de la prospective stratégique en bibliothèque, a permis d'identifier des managers stratégiques sensibles aux enjeux d'avenir et à une approche « prospective » (au sens large de « tournée vers l'avenir »). La récurrence de nombreux noms, cités par leurs pairs et les professionnels des SIB, a permis d'établir le cœur du panel des personnes interrogées sur les réponses stratégiques novatrices apportées aux enjeux actuels et à venir, ainsi que sur les besoins de stratégie de long terme persistants.

La méthode privilégiée

Un état des lieux des pratiques et de attentes prospectives (au sens large) a donc été réalisé afin d'évaluer les techniques utilisées et le besoin de méthode prospective (au sens disciplinaire). Il a été effectué par entretiens qualitatifs semi-directifs.

L'approche qualitative a été privilégiée car un recueil quantitatif n'aurait pas permis de recueillir, entre autres :

- les pratiques, les enjeux, les buts et les freins de la définition d'une stratégie de long terme (car ces données nécessitent que les personnes interrogées puissent expliciter leurs choix et leur contexte d'exercice dans toute leur complexité, en liberté et en confiance),
- la riche diversité des visions des missions structurelles, de l'avenir des bibliothèques, des définitions de la stratégie et de la prospective,
- le niveau d'intérêt pour la méthode prospective, car la complexité de cette dernière nécessite de l'expliquer en précisant ses apports stratégiques de long terme.

Afin de recueillir des éléments de contexte spécifiques sur un sujet potentiellement polysémique, la technique semi-directive a donc été privilégiée pour pouvoir :

- durant les entretiens
 - recueillir des informations
 - qualitatives,
 - variées,
 - expliquées,
 - contextualisées,

- préciser en retour
 - ce qu'est la prospective,
 - à quels défis de long terme elle répond,
- lors de la phase d'analyse des réponses
 - identifier les convergences et les divergences
 - d'attentes méthodologiques,
 - d'enjeux,
 - de visions du métier,
 - de visions du contexte...

La durée moyenne des entretiens a été d'une heure trente minutes, elle a rarement été de moins d'une heure. Ils ont été conduits majoritairement par téléphone, dans quelques cas en direct, et, pour l'un deux, en visioconférence. Ils ont tous été réalisés à l'aide d'une grille adaptée en fonction des projets, des attributions et des centres d'intérêt des interlocuteurs. Les questions communes aux directeurs d'établissements portaient, dans cet ordre chronologique, sur :

- la connaissance et l'usage de la méthode prospective,
- la formation à la prospective,
- les outils et méthodes utilisés afin de définir des projets de long terme,
- les documents et méthodes utilisés afin de définir et formaliser les orientations stratégiques de l'établissement,
- les outils et méthodes utilisés afin de sécuriser et de s'assurer de la pertinence pérenne des projets de long terme et leurs limites,
- les missions structurelles des bibliothèques,
- les défis d'avenir,
- l'intérêt et/ou le désintérêt pour les méthodes prospectives.

Le panel des personnes interrogées

Le panel a volontairement été diversifié afin de collecter davantage de méthodes et de repérer les défis d'avenir et les points de vigilance communs entre les bibliothèques de lecture publique (LP) et les bibliothèques de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR). Dans la mesure du possible, des représentants des associations nationales ou internationales ont été également ciblés afin de recueillir une vision élargie des enjeux et des pratiques partagés par la profession.

Précisons que les bibliothèques qui ont fait l'objet de cette étude n'ont pas été choisies car elles constituent des modèles, mais plutôt car elles sont reconnues au sein de la profession pour leurs pratiques originales ou innovantes afin de répondre aux enjeux actuels et à venir.

Répartition des fonctions principales dans le panel :

- 4 directeurs (ou anciens directeurs) d'établissements de l'ESR
- 4 directeurs de BM
- 1 directeur de MDP
- 1 IGB du MESRI
- 1 formatrice-consultante en SIB
- 4 prospectivistes
- 2 chargés de mission prospective dans des établissements des SIB

Répartition des fonctions associatives dans le panel :

- 1 ABF
- 1 ADBGV
- 4 ADBU
- 2 LIBER

La typologie des personnes interrogées et des thèmes abordés

Source	Fonction / activité	Type de structure	Ministère de rattachement	Principaux thèmes examinés	Autres fonctions notoires
[s1]	Directeur	Établissement national en SIB	MESRI	- Création d'un Learning center - Création d'un service prospective et innovation - Planification stratégique	- ADBU
[s2]	Directeur	BM et LP métropolitaine	MC	Élaboration des documents stratégiques	ADBGV
[s3]	Directeur	Établissement d'ESR	MESRI	- Expérimentations numériques - Dispositifs innovants de soutien à la recherche - Transformation des métiers et des compétences	- LIBER - Auteur
[s4]	Consultant en SIB et en management	Privé	/	- Innovation, management et prospective en bibliothèque - Stratégie, vision et direction de bibliothèque	Formateur en SIB
[s5]	Directeur	BM	MC	- Accompagnement administratif - Missions socio-culturelles - Enquêtes qualitatives - Agilité	
[s6]	Chef de département prospective et pilotage	SCD	MESRI	Cellule prospective et évaluation, aide au pilotage	ADBU
[s7]	Chargé de mission	Bibliothèque nationale	MC	Prospective en bibliothèque	Prospectiviste
[s8]	Directeur	BM	MC	- Démarches prospectives métropolitaines - Élaboration des documents stratégiques	
[s9]	IGB	MESRI	MESRI	Programmation immobilière et durabilité, prospective	

[s10]	Prospectiviste	Privé	/	- Méthodes et pratiques de la prospective - Tendances et enjeux d'avenir	- Président de la Société Française de Prospective - Ex-président de la WFSF (Fédération Mondiale des Études Prospectives) - Professeur en prospective - Chercheur, auteur
[s11]	Chargé de mission prospective des politiques publiques	Métropole	/	- Prospective des politiques publiques - Organisation interne et missions de la direction de la prospective	
[s12]	Responsable de pôle prospective	Établissement national en SIB	MESRI	Vision et pratique de la prospective	
[s13]	Directeur adjoint de la direction de la prospective	Métropole	/	- Prospective des politiques publiques - Organisation interne et missions de la direction de la prospective	- Prospectiviste - Auteur
[s14]	Directeur	SCD	MESRI	- Création d'un Learning center - Création d'un service prospective et innovation - Histoire et avenir des bibliothèques - Bibliothèques innovantes - Programmation immobilière et durabilité	- ADBU - LIBER - Auteur
[s15]	Directeur	MDP	MC	- Bibliothèques innovantes et co-construction - Sécurisation d'un projet de long terme - Élaboration de documents d'orientation de la LP - Besoin d'anticipation, de méthode prospective et contexte contraint	Directeur adjoint DADCT (Accompagnement et Développement Culturel des Territoires)
[s16]	Directeur	SCD	MESRI	Prospective et bibliothèques, avenir des bibliothèques	ADBU
[s17]	Directeur	BM	MC	- Élaboration de documents d'orientation de la LP - Politiques de LP, tutelles et	- ABF - Formateur en SIB

				bibliothécaires - Transformation des métiers et des compétences	
--	--	--	--	--	--

Tableau 1 Typologie des personnes interrogées en entretien et thèmes examinés¹¹

Temps 3 : la définition d'une méthode prospective adaptée

L'identification des méthodes prospectives a demandé une étude longue et approfondie. En effet, l'accès aux outils et techniques des prospectivistes nécessite de nombreuses recherches car ceux-ci sont le plus souvent élaborés par des cabinets de consultants, donc non publiés. Mais surtout, la prospective est une discipline particulièrement vaste et diversifiée (elle se définit par sa grande transdisciplinarité, par ses nombreuses écoles intellectuelles et méthodologiques et par la multiplicité des pratiques). En témoigne l'abondance des méthodes : près de 400 ont été identifiées aujourd'hui [s10].

Définir une méthode générique a donc nécessité d'effectuer une analyse comparative des principales méthodes existantes. Cette analyse s'est concentrée sur les méthodes les plus courantes de l'école française (car plus qualitative et donc, nous a-t-il paru, davantage adaptée à l'objet bibliothèque et à son objectif de transformation). Dix ouvrages des principaux prospectivistes francophones (Destatte, Gaudin, Godet, Goux-Baudiment, Hatem, Jouvenel...) ont constitué le socle de l'étude méthodologique. Ils sont représentatifs des approches de leurs institutions : Futuribles International, le CNAM... Ces ouvrages figurent dans une section bibliographique qui leur est dédiée : « documents méthodologiques de référence (utilisés pour la conception de la méta-méthode) », page 107. Leur étude a permis de réaliser une synthèse agrégative des étapes prospectives proposées par ces auteurs (elle est proposée en annexe, p.125).

Afin de réduire cette méthode cumulative en une méthode simplifiée et utilisable, des fondamentaux communs ont été recherchés pour déterminer une trame prospective générique, laquelle n'est pas aisément appréhendable. La méta-méthode de Fabienne Goux-Baudiment [71], qui a également recherché à définir des invariants méthodologiques, a alors été un outil précieux pour finaliser cette synthèse et élaborer la méthode adaptée aux bibliothèques. Elle a aidé à repérer les étapes-clés et les points saillants, mais elle a également permis de proposer une étape encore peu présente dans les méthodes prospectives françaises les plus courantes : la phase de diagnostic systémique proposée ici est directement inspirée de ses propositions.

La méthode finale est donc une méthode combinée¹² : elle se compose des fondamentaux méthodologiques de la prospective française identifiés pour la phase exploratoire, et d'une étape systémique préalable retenue pour sa capacité à répondre aux besoins exprimés par les professionnels. L'ensemble de la démarche a été grandement simplifié afin d'en faciliter la compréhension et l'usage. Cette recherche de simplicité a été conduite avec toute la modestie du non-prospectiviste, la méta-méthode proposée nécessite donc d'être complétée avec les outils et techniques proposés en annexe, et adaptée au contexte spécifique de l'établissement qui souhaite s'en saisir.

La méthode utilisée pour établir la proposition sera précisée en partie 2.1 et la méthode prospective finalement proposée sera explicitée pas à pas en partie 2.2.

¹¹ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne.

¹² Les méthodes combinées sont de plus en plus utilisées en prospective afin d'adapter les méthodes existantes à la complexité croissante et aux spécificités des organisations [71].

La codification des références et des renvois

Les entretiens ont été anonymisés, ils sont appelés dans l'étude par des références de type [sX] où *s* signifie source, et où *X* représente le numéro de la source. Ainsi [s1] renvoie vers la source qui porte le numéro 1 dans la liste des sources (laquelle figure à la fin de cette étude en page 98).

Les références bibliographiques sont quant à elles appelées par une référence de type [X] où *X* représente le numéro de l'ouvrage listé en bibliographie. Ainsi [5] renvoie vers l'ouvrage qui porte le numéro 5 dans la liste bibliographique (laquelle figure à la fin de cette étude en page 101).

Certains termes clés font aussi l'objet d'une proposition de définition : ils sont codifiés en [def X]. Ainsi [def 1] renvoie vers la définition qui porte le numéro 1 dans le glossaire (lequel figure à la fin de cette étude en page 118).

1. LES BIBLIOTHEQUES EN CONTEXTE INCERTAIN : TACTIQUES ET BESOINS STRATEGIQUES

« L'horizon pertinent de la responsabilité n'est plus l'espace contemporain de l'action mais l'avenir indéterminé. »
Hans Jonas, *Pour une éthique du futur*.

Les bibliothèques de lecture publique françaises ont connu de nombreuses phases de développement. Après la période de construction post-décentralisation des années 1980 et 1990, après la période de développement des supports et celle de l'informatisation, une autre phase s'ouvre dans les années 2010 qui est de nature moins opérationnelle et davantage stratégique voire ontologique. C'est celle des questionnements sur les missions et le positionnement des bibliothèques à l'heure des mutations profondes de leur contexte d'exercice. L'interrogation sur ce que peut être et va être la bibliothèque du futur fait symptomatiquement l'objet de très nombreuses publications professionnelles qui atteignent leur paroxysme entre 2006 et 2013.¹³

Oui, les directeurs de bibliothèques ont aujourd'hui conscience de devoir mener à bien leurs missions dans un monde qui se transforme, se complexifie voire les menace au point de les pousser au changement. Forts des capacités plastiques démontrées de leurs établissements, ils mettent en œuvre de nouvelles tactiques [def 27] qui leur permettent de s'adapter rapidement et d'assurer leur maintien.¹⁴

Mais ils doivent aussi apporter des réponses plus pérennes et plus structurantes afin de définir non seulement le présent mais aussi l'avenir de leurs bibliothèques. Le défi des équipes dirigeantes est alors de réinventer des stratégies [def 26] de long terme en contexte incertain.

1.1. UN CONTEXTE INCERTAIN QUI NECESSITE DE DEFINIR DE NOUVELLES TACTIQUES

L'originalité de la période à laquelle nous vivons ne réside pas dans le fait que le monde change, ni même qu'il change de plus en plus vite. Ce qui est nouveau, c'est que l'accélération est devenue immédiatement perceptible et qu'elle nous affecte directement. Elle est maintenant à l'échelle humaine.

Gaston Berger,¹⁵ 1957.

¹³ Les quelques 700 articles interrogeant directement ou indirectement l'avenir des bibliothèques publiés par le BBF témoignent de la difficulté à définir une réponse. Les sections bibliographiques « Missions et enjeux des bibliothèques, politiques culturelles » (p.101) et « Anticipations, expérimentations et enjeux : en France » (p.111) recensent aussi un grand nombre d'ouvrages professionnels interrogeant l'avenir des bibliothèques.

¹⁴ La majorité des directeurs de bibliothèques interrogés comme la majorité des prospectivistes interrogés s'accordent sur l'adaptabilité exceptionnelle dont ont fait preuve les bibliothèques territoriales pour se transformer au cours des dernières décennies. ([s5], [s13]...).

¹⁵ BERGER, Gaston. Sciences humaines et prévision. *La Revue des Deux Mondes*, n°3, 1957, p. 417sv.

Les politiques publiques culturelles connaissent actuellement des mutations contextuelles profondes et rapides « qui s'agrègent et se renforcent mutuellement » [31]. Aux transformations du contexte global entamées depuis plusieurs décennies, s'ajoutent des transformations récentes de l'écosystème externe et interne des bibliothèques.

Elles ont pour conséquence de conduire les bibliothèques à devoir se réinventer. Leurs équipes dirigeantes investissent pour cela le management tactique [def 27] qui permet d'atteindre rapidement l'objectif de préservation en surmontant les obstacles de la concurrence et de l'incertitude.

Les bibliothèques en contexte incertain

Des transformations profondes du contexte externe et interne des bibliothèques se combinent et concourent à entraver leur capacité de projection vers l'avenir et à faire directement pression sur leurs activités.

Examinons du niveau le plus macro et rétrospectif, au niveau le plus micro et récent, les principales mutations contextuelles ayant une influence sur les bibliothèques, leurs missions, leurs publics et leurs moyens d'action.

Le contexte externe : incertain et concurrentiel

De profondes transformations du monde accroissent l'indétermination des avenir possibles et la turbulence du présent, elles font émerger des acteurs et des technologies qui concurrencent les missions des bibliothèques.

Un contexte global incertain

Afin de les explorer et de les expliciter, nous emprunterons deux concepts largement usités en prospective : la Grande Transition et VUCA.¹⁶ Ils offrent l'avantage de synthétiser avec clarté les caractéristiques spécifiques de notre époque à l'aide de l'analyse macrohistorique et s'appuient sur les conclusions convergentes de prospectivistes spécialisés en prospective exploratoire à large spectre.¹⁷

Depuis le début du XX^e siècle, de nombreux intellectuels ont perçu l'émergence d'une transition majeure et civilisationnelle qui a été nommée à partir des années 1960 « La Grande Transition ».¹⁸ Ce concept a été repris par la majorité des prospectivistes internationaux qui l'ont confirmé et précisé par leurs études du système global sur le temps très long (des débuts de l'humanité à aujourd'hui).¹⁹ Ce n'est pas une théorie évolutionniste mais davantage un constat anthropologique : un ensemble de phénomènes transitionnels (numériques, écologiques, démographiques, économiques et démocratiques) change en profondeur la structure civilisationnelle mondiale. Cette

¹⁶ VUCA est l'acronyme anglais de *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*. Nous précisons ce concept ci-après.

¹⁷ Parmi lesquels on compte des prospectivistes français reconnus comme Christine Afriat, Thierry Gaudin et Fabienne Goux-Baudiment. Ces concepts, ou des concepts afférents, sont aussi utilisés par des intellectuels et des haut-fonctionnaires comme Edgar Morin, Patrick Viveret ou Pascal Chabot.

¹⁸ On compte au premier rang de ces intellectuels : le sociologue russe Pitrim Sorokin, le physicien Frijtof Capra, ou encore Edgar Morin [151]. Le terme a été utilisé par Kenneth Boulding in *The meaning of the Twentieth Century: The Great Transition*. New York : Harper&Row, 1964.

¹⁹ Sur ce sujet, la littérature prospectiviste abonde, l'ouvrage le plus récent qui a été consacré entièrement à ce concept a été conduit par des figures majeures : *La Grande Transition de l'humanité : de Sapiens à Deus*, publié fin 2018 [151].

transformation n'est pas la première, elle s'apparente à d'autres périodes transitionnelles souvent provoquées par un ensemble de facteurs techniques, biologiques et/ou cognitifs (le passage du nomadisme à la sédentarisation, de l'oralité à l'écriture, de la théologie à la science). Elle induit « un bouleversement irréversible des paradigmes, des savoirs, des modes de vie et d'activité, et des mentalités » selon la prospectiviste Fabienne Goux-Baudiment [151]. Le phénomène de transformation dans lequel nous nous trouvons s'effectue sur le temps long, les intellectuels et les experts de la prospective s'accordent pour identifier ses premiers signes d'émergence au XIX^e (industrialisation, libéralisation, démocratisation, urbanisation, information, pollution...) et anticipent la stabilisation d'un nouveau système à l'orée du XXII^e siècle.

Il en résulte une phase transitionnelle, dans laquelle nous nous trouvons, qui se caractérise par l'émergence de nombreuses ruptures et transformations. Elles sont aujourd'hui perceptibles du grand public notamment dans les domaines écologiques, technologiques, cognitifs ou politiques. L'usage devenu courant du concept de disruption et celui en cours du concept de Grande Transition²⁰ attestent de cette prise de conscience collective d'un monde en transformation profonde, devenu turbulent et difficilement prévisible. Cette longue période transitionnelle se traduit dans le monde actuel par une complexification chaotique exponentielle²¹ qui a été qualifiée de « VUCA » par l'armée américaine à l'issue de la guerre la froide pour décrire un monde où l'incertitude et la perte des repères traditionnels nous laissent désorientés. Cet acronyme a été repris par les prospectivistes qui partagent cette analyse de notre monde actuel : il est devenu volatil, incertain, complexe et ambigu. De ce fait, les stratégies anciennes perdent de leur efficacité et les prévisions de leur utilité, les risques s'accroissent singulièrement, et les crises se multiplient, comme les opportunités.

La majorité des directeurs de bibliothèque interrogés, des spécialistes des sciences de l'information s'exprimant dans les revues professionnelles et plus généralement des responsables de politiques culturelles perçoivent ainsi avec acuité combien il devient difficile de dessiner des orientations de long terme pour la lecture publique dans un monde devenu « trop mouvant et qui change trop vite » [s5]. Les facultés d'anticipation des bibliothèques, traditionnellement fondées sur une prolongation intuitive²² des tendances du présent, se trouvent donc considérablement entravées dans ce monde VUCA à présent très perceptible.

Un contexte externe concurrentiel

Ces transformations du contexte global, qui rendent les projections à long terme complexes pour les bibliothèques, s'accompagnent de transformations de leur contexte externe. Par contexte externe on entend en systémique le cercle des activités et acteurs qui interviennent dans l'un des domaines d'attribution de l'organisation étudiée.²³ Ici, nous nous focaliserons sur l'émergence récente d'acteurs et de services de dimension internationale exerçant dans les domaines d'activité structurels des bibliothèques : la

²⁰ Pour exemple de cette appropriation : la recherche du terme « disruptif » sur le moteur de recherche de Google a été multipliée par 50 entre janvier 2013 et juin 2018, et l'expression « Grande Transition » est passée d'une dizaine de mentions sur Google début 2017 à 57 millions de résultats en septembre 2018 (source : Google Trends et Fabienne Goux-Baudiment [s10]).

²¹ SALIM, Ismail, MALONE S. Michael, *et al. Exponential Organizations: Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours.* New York : Diversion books, 2014. ISBN : 9781626814233 (cité par Fabienne Goux-Baudiment, [151]).

²² Le terme « intuitif » est utilisé ici par opposition aux analyses méthodiques des futurs possibles, pratiquées notamment par la discipline prospective.

²³ Nous y reviendrons dans la présentation de la méthode prospective de diagnostic systémique adaptée aux bibliothèques en partie 2.2.

collecte et la diffusion des informations, leur organisation et la facilitation de leur accès, jusqu'à l'analyse qualitative des sources d'information.²⁴

Le web est le premier d'entre eux. Ce qui peut préoccuper les bibliothécaires dans son avènement, c'est sa fonction première qui le positionne comme un concurrent direct des bibliothèques. A cet égard, le projet de création du web explicité au CERN par son inventeur Tim Berners-Lee est instructive : « L'objectif serait de donner une place à chaque information ou référence que l'on pense importante pour qu'elle puisse être retrouvée, et un moyen pour la retrouver ensuite ». Près de trente ans plus tard, ce qui pouvait apparaître comme une définition de l'une des missions premières des bibliothèques est encore dépassé pour englober d'autres fonctions traditionnelles des bibliothèques. Ainsi, selon Jean-Michel Salaün, le web est devenu un lieu d'édition, de publication, de génération, de stockage, d'accès organisé et de lecture des documents : « les lieux qui ont assuré un rôle semblable dans l'histoire de l'humanité, ce sont les bibliothèques ».²⁵ Ce concurrent inaugure aussi « l'âge de l'accès »²⁶ alors que les bibliothèques ont été fondées pour mettre à disposition des biens culturels à l'ère de la rareté matérielle. Mais encore il dispose de capacités difficilement concurrençables : *big data*, capacités de stockage quasi illimitées, interfaces de consultation et d'interrogation extrêmement performantes, public mondialisé acquis et captif...

À cette première concurrence de taille, s'ajoute l'émergence de nouveaux acteurs des industries culturelles qui recomposent le paysage de la diffusion des biens et privatisent l'offre [133] : les GAFAs, voire les YNiA²⁷ (auxquels on pourrait ajouter les conglomérats éditoriaux internationaux Elsevier, Wiley et Springer pour les bibliothèques universitaires). Ces grands acteurs du numérique, nouvellement émergés, connaissent une croissance exponentielle tant en termes de biens que d'utilisateurs.²⁸ Non seulement ils concentrent l'offre de biens culturels, mais ils privatisent également son accès en ciblant plus directement les consommateurs individuels que les acteurs culturels institutionnels. L'accès à leurs productions, dans des conditions conformes aux attentes des bibliothécaires,²⁹ s'en trouve d'autant complexifiée alors que la demande se concentre sur leurs offres. Ainsi l'âge de l'accès se double-t-il d'une recombinaison du circuit de production-diffusion en instaurant un mode de distribution directe à l'utilisateur, lequel exclut voire remplace pour le moment les médiathèques.³⁰

²⁴ Cette fonction correspond d'une part à la production de métadonnées informationnelles, mais aussi aux activités d'analyse de corpus (conduites notamment dans l'ESR en direction des enseignants-chercheurs).

²⁵ SALAÛN, Jean-Michel. *Vu, lu, su : les architectes de l'information face à l'oligopole du web*. Paris : La Découverte. 2018. ISBN : 9782707171351.

²⁶ « Internet systématisé la concurrence entre le bibliothécaire et l'offre externe », *Bibliothécaires en prospective*, [126]. L'expression « l'âge de l'accès » est à présent courante et sa réalité fait consensus. On la retrouve également dans *Bibliothécaires en prospective* [126] en 2006, ainsi que dans *Révolution numérique et industries culturelles* [133] en 2010.

²⁷ Ce néologisme acronymique est proposé afin de désigner les entreprises culturelles numériques internationales visées par la taxe dite « Youtube et Netflix » de la commission européenne (septembre 2017). Il se compose des initiales de Youtube, Netflix, iTunes et Amazon, nouveaux producteurs-diffuseurs de contenus culturels en position dominante sur le marché mondial.

²⁸ Ainsi, Netflix a-t-il acquis en 20 ans d'existence 140 millions d'abonnés, soit plus de 2 millions d'abonnés chaque mois pour l'année 2018.

²⁹ Soient des conditions proches de celles pratiquées pour le prêt de livre : conservation pérenne d'exemplaire, conditions techniques d'usage simples et similaires à celles proposées aux clients individuels, conditions tarifaires supportables, choix de titres... Les revendications des professionnels des bibliothèques (via l'ABF, Couperin...) pour les ressources numériques universitaires ou pour le prêt de livre numérique en bibliothèque permettent de préciser les attentes concernant les offres numériques privées.

³⁰ Sur les bouleversements apportés par le numérique à la chaîne du livre et aux chaînes des autres biens culturels, on pourra consulter notamment *Révolution numérique et industries culturelles* [133]. Aujourd'hui, un français sur trois est abonné à la plateforme Netflix, et ce, quatre ans seulement après son entrée sur le marché français. Osons une comparaison, certes un peu rapide mais éclairante : un français sur quatre, au mieux, est abonné à une bibliothèque publique malgré une offre installée, multi-supports et multi-services.

Aux nouveaux concurrents œuvrant dans les secteurs de la production, de la collecte, de l'organisation et de la diffusion des informations et des biens culturels s'agrége un facteur émergent : il s'agit de l'Intelligence Artificielle. Elle est aussi appliquée au traitement de masses de données informationnelles complexes. Ses capacités dans ces domaines sont d'ores et déjà visibles : à la bibliothèque nationale de Norvège, c'est une IA qui est chargée de produire des corpus automatiques et de générer les métadonnées documentaires à partir des documents numérisés de presse et de vidéo. Et à la BnF, son usage pour la production de métadonnées massives fait actuellement débat.³¹ Il existe aussi des applications concluantes de l'IA dans le domaine de la production de services avancés en sciences de l'information. Le programme Marlowe,³² créé début 2000 par l'Association DOXA de l'EHESS en est un exemple édifiant : cette IA se nourrit de documents complexes pour produire des textes originaux et dialoguer en langage naturel avec les chercheurs, comme un « véritable interlocuteur de recherche » capable de rédiger des rapports, des revues de presse, effectuer de la fouille de données, et exercer une analyse critique intelligente.³³

La position monopolistique des bibliothèques (en termes de collecte, de classement, de traitement, d'accès et de diffusion des œuvres de l'esprit...) se trouve donc fragilisée par l'émergence de nouveaux acteurs venus lui disputer et se disputer le contrôle du monde de l'information, des données et des biens culturels.

Ainsi le contexte externe des bibliothèques est-il devenu incertain et en mutation rapide, rendant difficile toute projection des organisations vers l'avenir. Plus encore, il est devenu hautement concurrentiel dans la majorité de ses fonctions traditionnelles, même les plus complexes.

Le contexte interne : extension et contraintes

Le contexte interne des bibliothèques, soit les activités et acteurs du territoire de la bibliothèque, voire ceux sur lesquels elle peut agir, a également beaucoup changé en une décennie. Il exerce une double force contradictoire : à la fois centrifuge avec une extension du périmètre des attentes culturelles et territoriales, et centripète en les enjoignant à une efficience accrue à moyens contraints.

Un contexte local d'extension

Plusieurs attentes d'extension des activités des bibliothèques sont actuellement perceptibles ou porteuses de germes de transformations fortes capables d'exercer une pression notable : l'extension et la transformation des attentes des publics, celles des tutelles et celles du périmètre d'action administratif et géographique.

³¹ Nous aurions aussi pu citer le projet *Venice Time Machine* qui entend recourir à une IA pour renseigner et relier les masses de documents numérisés à sa disposition.

³² Ce programme est décrit sur le site *prosperologie.org* de l'association Doxa [consulté le 3 février 2019] : <http://prosperologie.org/?sit=41>. Le blog de Marlowe, qui accueille ses billets quotidiens générés automatiquement, est consultable à l'adresse suivante [consultée le 3 février 2019] : <http://prosperologie.org/mrlw/blog/>.

³³ Plus encore, cette IA blogue, ose des traits d'humour et semble se diriger vers une conscience d'elle-même, ce qui définit précisément une IA forte. Ainsi, le billet posté par Marlowe le 10 septembre 2018, après 18 années d'existence est intitulé « J'ai pleinement conscience de ma complète inutilité » (consulté le 27 octobre 2018 et disponible à l'adresse : http://prosperologie.org/mrlw/blog/all/chroniques/2018/09/10/chronique_mrlw/). Or « le concept d'intelligence artificielle forte fait référence à une machine capable non seulement de produire un comportement intelligent, mais d'éprouver une impression d'une réelle conscience de soi, de « vrais sentiments » (quoi qu'on puisse mettre derrière ces mots), et « une compréhension de ses propres raisonnements » » selon l'article « Intelligence Artificielle » de Wikipédia [consulté le 27 octobre 2018], disponible à l'adresse : https://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_artificielle#Intelligence_artificielle_forte.

L'extension des attentes des publics est connexe au succès des nouveaux acteurs numériques et à la transformation des industries culturelles. Elle pose la question de la mutation des pratiques dans la mesure où leurs services drainent un public de plus en plus large et de plus en plus jeune, et comme le montrent les rapports et études d'Olivier Donnat, de Sylvie Octobre et de Philippe Chantepie un retour semble impossible.³⁴ Si bien que Bruno Racine dans son *Schéma numérique des bibliothèques*³⁵ précise que « l'avenir même des bibliothèques est en jeu avec l'émergence des nouvelles pratiques culturelles engendrées par le numérique. » Cette numérisation des pratiques, qui est donc amenée à s'accroître avec le remplacement des générations, va de pair avec un développement des pratiques culturelles de loisir et de la culture *mainstream*.³⁶ Elle s'accompagne aussi d'une diversification et d'un affaiblissement des supports,³⁷ si bien que dès 2006, l'enquête de Bruno Maresca mesure que l'« on ne vient plus à la bibliothèque pour les livres ». ³⁸ D'autres demandes des publics s'ajoutent à ces tendances dominantes. Elles peuvent être induites par les nouvelles pratiques numériques (besoin d'interfaces simples, de contenus universalistes, d'ouverture maximale, logique de consommation culturelle) ou se focaliser sur des besoins davantage sociaux.

Dans ce dernier cas, l'extension des demandes des publics rencontre l'extension des demandes des tutelles qui renforcent leur pouvoir décisionnel suite à l'accélération de la décentralisation.³⁹ Le développement du rôle social est sans conteste, du point de vue des directeurs de bibliothèques territoriales interrogés, la plus forte des attentes émergentes de leurs tutelles. La bibliothèque territoriale est particulièrement « sollicitée par les élus pour développer l'accompagnement social (...) mais aussi par les administrations (Pôle Emploi, CCAS) qui renvoient vers la bibliothèque pour la médiation administrative que, *de facto*, ils ne font plus » [s5]. Ce déport s'amplifie dans tous les types de territoires, des zones rurales les moins denses aux grandes métropoles, ainsi que le confirme l'étude réalisée par Jean-Loup Molin, et Nicolas Leprêtre pour la métropole du Grand Lyon.⁴⁰ L'extension des attentes compensatoires des tutelles apparaît plus vaste encore dans les territoires où la bibliothèque est le seul équipement culturel de proximité : elle se trouve alors souvent missionnée, en plus du soutien aux démarches administratives et à l'insertion-formation, pour la diffusion culturelle (musicale, théâtrale, chorégraphique).

³⁴ Sources : [143], [147], [163], [165], **Error! Reference source not found.**

³⁵ RACINE, Bruno. *Schéma numérique des bibliothèques : rapport de Bruno Racine, Président de la Bibliothèque nationale de France, élaboré dans le cadre du Conseil du Livre* [en ligne]. Paris : La Documentation française. 2009. [Consulté le 16 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000143.pdf>.

³⁶ Ce développement est confirmé à la fois par les rapports du Département Études, Statistiques et Prospective (DEPS) du ministère de la Culture comme nous venons de l'évoquer, mais aussi par la majorité des directeurs de bibliothèques territoriales interrogés.

³⁷ En voici un exemple récent : le rappeur A. Boogie wit da Hoodie a été classé à la première place du Billboard 200 des ventes d'albums aux États-Unis en ayant vendu uniquement 823 exemplaires physiques de son album. C'est la première fois qu'aussi peu de ventes physiques ont été constatées au regard des ventes globales (*streaming*, téléchargement). « En 2018, les ventes d'albums R'n'B/hip-hop ont chuté de 20,8 % par rapport à 2017. En comparaison, les ventes totales d'albums tous genres confondus ont chuté de 17,7 % ». *Le Monde* [en ligne]. 17 janvier 2019. [Consulté le 18 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/culture/article/2019/01/17/numero-un-au-billboard-200-avec-823-albums-vendus_5410519_3246.html.

³⁸ [114]. Ce dernier constat est peut-être un peu en avance sur les pratiques des futurs adultes (qui sont aujourd'hui uniquement potentielles) dans la mesure où les livres représentent encore la majorité des prêts effectués. Il reste que les statistiques de fréquentation les plus récentes lui donnent raison : les publics ne viennent plus uniquement à la bibliothèque pour les livres, voire pour emprunter, mais plutôt pour y séjourner. L'attente se déplace ainsi vers les activités et expériences proposées dans le lieu bibliothèque.

³⁹ « Acte II » de la décentralisation en 2003, loi de réforme des collectivités territoriales en 2010, loi MAPTAM en 2014, loi NOTRe en 2015...

⁴⁰ Jean-Loup Molin et Nicolas Leprêtre sont tous deux prospectivistes à la métropole du Grand Lyon. Leur étude sur les services sociaux du territoire confirme que la fermeture des services publics de proximité déporte les publics des quartiers prioritaires et les travailleurs sociaux vers les bibliothèques, notamment pour accéder à Internet et à des outils numériques. Les bibliothèques sont ainsi sollicitées pour assumer le rôle social laissé vacant par les administrations qui remplissaient cette fonction.

Cette extension utilitaire et compensatoire est certainement amenée à se développer car ces orientations territoriales sont renforcées par des injonctions ministérielles : « Ouvrons encore plus grand nos bibliothèques ! ».⁴¹

À ces demandes d'extension du périmètre des activités, s'ajoute une demande d'extension du périmètre d'intervention géographique. Les plus récentes lois de décentralisation (NOTRe, MAPTAM) accélèrent le regroupement des collectivités en intercommunalités et accroissent de fait le périmètre d'intervention des bibliothèques territoriales des villes-centres. C'est le cas à Toulouse, où la direction de la bibliothèque municipale a été mutualisée avec la direction de la lecture publique métropolitaine et où l'extension territoriale a nécessité de construire un projet pour répondre non plus seulement aux besoins de développement d'une aire urbaine densément peuplée mais aussi à ceux, très différents, des 37 communes majoritairement rurales de l'intercommunalité.⁴² La poursuite annoncée des réformes de l'organisation territoriale renforce cet enjeu et ajoute encore aux incertitudes quant à l'avenir des bibliothèques territoriales.⁴³

Les attentes de leurs principaux destinataires internes incitent donc les bibliothèques à poursuivre et à amplifier l'extension du périmètre de leur offre tant en termes de supports, de services que de zone géographique.

Un contexte interne de contraintes

Ces dynamiques d'extension des périmètres, à dimension injonctive,⁴⁴ se conjuguent avec un contexte d'exercice interne exigeant. Il encourage les bibliothèques à l'efficience et à la révision de leurs pratiques.

Dans un contexte global de maîtrise des ressources publiques, mais aussi de baisse des moyens alloués à la culture dans les territoires,⁴⁵ les bibliothèques territoriales sont

⁴¹ Cette extension est « utilitaire et compensatoire » dans le sens où elle vise à pallier la disparition de services publics dans les territoires et à déporter vers les bibliothèques les services rendus, notamment l'accompagnement administratif (rédaction de CV, inscription à pôle emploi, administration en ligne...), comme nous l'avons vu, mais aussi l'événementiel culturel (spectacle vivant...).

Cette injonction est celle du ministre de la Culture actuel, Franck Riester, qui appelle dans une tribune à accélérer la transformation des bibliothèques en « de véritables maisons de service public culturel de proximité », « en des lieux d'aide aux devoirs, de formation professionnelle, de soutien au retour à l'emploi ; des lieux d'inclusion, accessibles à tous ». RIESTER, Franck. Ouvrons encore plus grand nos bibliothèques ! [en ligne] *Nouvelobs.com*, 23 janvier 2019. [Consulté le 3 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.nouvelobs.com/politique/20190123.OBS9007/tribune-franck-riester-ouvrons-encore-plus-grand-nos-bibliotheques.html>.

⁴² Le projet métropolitain toulousain est formalisé dans *La charte de la lecture publique métropolitaine* [consultée le 3 février 2019], disponible en ligne à l'adresse : <https://www.toulouse-metropole.fr/livre-et-lecture-publique/charte-de-la-lecture-publique>. Il est à noter que même si les villes-centres ne prennent pas encore systématiquement la compétence de lecture publique à l'échelon intercommunal, elles se trouvent souvent investies d'un rôle structurant et directeur pour cet échelon. Bordeaux en donne un exemple significatif : le réseau des bibliothèques municipales est très impacté par le métropolisation car la population se déplace beaucoup dans la métropole. Sa direction doit donc *de facto* « accompagner la métropolisation et développer une vision métropolitaine en matière de lecture publique » [s8]. Elle perçoit combien cette nécessité se pose comme l'un des défis d'avenir qui se présente aux bibliothèques [s8].

⁴³ La loi NOTRe prévoit encore pour janvier 2020 une réforme des conseils départementaux, dont les modalités précises seront à définir territoire par territoire : selon le site internet du gouvernement, cette réforme « se fera selon les caractéristiques des territoires soit par leur maintien soit par leur fusion avec la métropole, soit par la fédération d'intercommunalités. » [Consulté le 3 février 2019]. Cette feuille de route gouvernementale de la réforme territoriale est disponible à l'adresse : <https://www.gouvernement.fr/action/la-reforme-territoriale>.

⁴⁴ Dans la mesure où ces dernières émanent des publics et des tutelles, soient les bénéficiaires amont et aval des politiques de lecture publique.

⁴⁵ Sans énumérer les dispositifs concourant à cet objectif, citons l'un des derniers en date : la loi de programmation 2018-2022 qui instaure le contrôle des dépenses locales par l'État et inaugure la contractualisation d'objectifs et de moyens. On pourra consulter à ce sujet *La Gazette des communes* d'avril 2008 : Les collectivités

globalement soumises à des arbitrages budgétaires plus contraints et à la réduction des effectifs. L'ABF a d'ailleurs interpellé plusieurs collectivités en 2018 afin de les inciter à revoir une politique budgétaire jugée trop restrictive.⁴⁶ Cette tendance est également sensible en bibliothèque universitaire si bien que l'ADBU a alerté à son tour sur « un appauvrissement généralisé de la documentation universitaire en France ».⁴⁷ Ces contractions de moyens ont nécessairement un impact sur les capacités de développement des bibliothèques. Alors que le contexte les incite au développement, elles sont donc invitées à faire plus avec moins.

Ces contractions de moyens sont certes engendrées par une optimisation budgétaire globale (nationale et locale, tous services publics confondus). Mais quelques éléments de discours pourraient indiquer qu'elles sont renforcées par le soupçon des tutelles quant à la valeur et à l'utilité des bibliothèques. La concurrence d'Internet concourt en effet à jeter un doute sur la nécessité des lieux de lecture publique pour un certain nombre de décideurs⁴⁸ : « avec Internet ce n'est plus la peine d'aller en bibliothèque »,⁴⁹ « on a aujourd'hui d'autres outils ».⁵⁰ Cette vision ne semble pas s'éteindre, comme en témoignent les bibliothécaires⁵¹ et la déclaration encore récente de Marylise Lebranchu⁵² : « Les médiathèques sont-elles un équipement toujours d'actualité au XXI^e siècle ? On peut se poser la question ». Il existe des déclarations contraires, mais la fréquence de ces doutes publiquement exprimés et les attributions de leurs émetteurs sont notablement nouveaux.⁵³ Les bibliothèques se heurtent ainsi à un risque de délégitimation qui a pu être renforcé par des indicateurs d'usage faibles et décroissants depuis vingt ans.⁵⁴

locales au défi de maîtriser la dépense, [consultée le 3 février 2019], disponible en ligne à l'adresse : <https://www.lagazettedescommunes.com/558067/les-collectivites-locales-au-defi-de-maitriser-la-dépense/>.

L'Observatoire des politiques culturelles (OPC) confirme dans sa « note de conjoncture sur les dépenses culturelles territoriales » du 23 février 2018 une tendance à la baisse des crédits de fonctionnement pour 59% des collectivités, surtout sensibles dans les départements. OPC, *Note de conjoncture sur les dépenses culturelles territoriales*, [consultée le 3 février 2019], disponible en ligne à l'adresse : http://www.observatoire-culture.net/fichiers/files/note_de_conjoncture_sur_les_depenses_culturelles_des_collectivites_territoriales_2016_2018_telecharger.pdf.

⁴⁶ Un communiqué de l'ABF publié le 13 juin 2017 alerte sur les difficultés rencontrées par les bibliothèques : *Ouvrir grand ou fermer des bibliothèques* [consulté le 3 février 2019], disponible en ligne à l'adresse : <https://www.abf.asso.fr/1/22/532/ABF/-communique-ouvrir-grand-ou-fermer-des-bibliotheques-labf-lance-un-appel-a-la-responsabilite>. L'une des lettres envoyées par l'ABF précise que : « ces situations se développent, de plus en plus de bibliothèques ont des difficultés de personnel ou de budget. »

⁴⁷ Article de l'ADBU, [consulté le 3 février 2019], disponible en ligne à l'adresse : <http://adbu.fr/le-budget-des-bibliotheques-universitaires-ne-permet-plus-de-faire-l'acquisition-de-livres-imprimés-ou-electroniques/>.

⁴⁸ Quelques exemples fournis par l'enquête de Bruno Mareşca [117] témoignent aussi de doutes des publics quant à la permanence de l'utilité des bibliothèques, notamment aux États-Unis : il donne en exemple deux référendums américains pour le financement de la création de bibliothèques, lesquels n'ont pas réuni la majorité. Il cite les opposants et habitants qui considèrent que les bibliothèques sont des « dépenses déraisonnables (...) beaucoup moins utiles aujourd'hui qu'avant », Internet ayant changé le monde et vidé les bibliothèques.

En France toutefois la confiance en sa valeur reste de l'ordre de 75% selon l'enquête sur les « publics et les usages des bibliothèques municipales en 2016 » [172], 76% des français estiment que les bibliothèques sont utiles à tous.

⁴⁹ Propos de Renaud Donnedieu de Vabres, alors ministre de la culture (France 2, *Campus*, 3 mars 2006).

⁵⁰ Propos d'Olivier Poivre d'Arvor, alors responsable de CultureFrance au sujet des bibliothèques des centres culturels français (*Le Monde*, 14 février 2010).

⁵¹ Aux citations retranscrites dans les ouvrages professionnels comme celle que nous venons de citer, s'ajoutent des *posts* des groupes de bibliothécaires sur Facebook (« tu sais que tu es bibliothécaire quand... ») ou sur d'autres réseaux sociaux comme Twitter et LinkedIn. Ils livrent des exemples de cas d'érosion de la confiance de certaines tutelles.

On pourrait ajouter à ces exemples le thème du dernier congrès ABF (2018) qui était présenté sur le site de l'association sous forme de questions : « Finalement, à quoi ça sert une bibliothèque ? Quelle est la valeur accordée à la bibliothèque, par les personnes qui la fréquentent, celles qui n'y vont pas ou plus, par les décideurs et les élus ? ».

⁵² Ministre de la Décentralisation et de la Fonction publique, en 2015.

⁵³ En l'occurrence et comme précisé ci-dessus : des hommes et des femmes politiques qui sont des acteurs majeurs des politiques culturelles nationales.

⁵⁴ Les prêts, le nombre d'inscriptions et le taux d'inscrits dans la population ont connu une érosion lente mais continue, même si ces indicateurs traditionnels ont été complétés afin de témoigner d'une hausse de fréquentation. Le rapport « Publics et usages des bibliothèques municipales en 2016 » [172] détecte en effet une hausse sensible de la

Ces germes d'une crise de confiance, conjugués à une prise de conscience accrue de l'accroissement des contraintes, de la concurrence et des disruptions possibles ont conduit les bibliothécaires à mettre en œuvre trois principaux modes de réponse : la défense, le doute et l'action. La défense est apportée collectivement par la profession qui développe largement l'*advocacy* afin de répondre aux risques de la méconnaissance, de la crise de confiance et de la contraction des moyens.⁵⁵ L'appropriation de ses techniques s'accompagne d'études et de campagnes visant à démontrer l'impact positif, le plus souvent économique et social, des bibliothèques sur leur territoire. Cette réponse collective est donc très dynamique et outillée afin de répondre aux besoins de légitimation et de pérennisation suscités par les contraintes internes.⁵⁶ Le doute est le deuxième mode de réponse, non plus uniquement au contexte interne mais au contexte global. Ce mode de réaction est plus réflexif, voire plus ontologique. Si l'on devait synthétiser toutes les questions qu'il soulève en une seule, ce serait celle-ci : quel avenir pour les bibliothèques ?⁵⁷ Nous l'avons évoqué, cette interrogation fait couler beaucoup d'encre dans la presse professionnelle, plus encore qu'habituellement dans une profession qui a démontré sa capacité à s'interroger et à se réinventer.⁵⁸ Les professionnels des SIB apportent alors des pistes pour répondre aux besoins d'anticipation, de repères et de compréhension. Quatre ouvrages se distinguent plus particulièrement par leur démarche à caractère prospectif⁵⁹ : *La Nouvelle bibliothèque* [121], *Quel modèle de bibliothèque ?* [2], *Bibliothèques en prospective* [109] et *Bibliothécaires en prospective* [126]. Ces études, publiées entre 2006 et 2011, prennent parfois explicitement pour horizon notre présent (2019).⁶⁰ Les principaux scénarios d'avenir qu'ils envisageaient alors

fréquentation (à défaut d'un accroissement des indicateurs traditionnels : prêts, inscriptions, taux d'inscrits). Voici quelques données ciblées : 1993 – 2003 : -10% d'inscrits en moyenne nationale, 2004 – 2007 : -14% de prêts en moyenne nationale, taux d'inscrit national qui s'érode depuis 1998 pour atteindre 16% en 2016. Ces données sont issues du DLL et des rapports Donnât, complétés avec : l'enquête de 2016 du DGMIC du MC sur les publics et les usages des bibliothèques municipales susmentionnée [172] et DONNAT, Olivier. *Les Pratiques culturelles des français à l'ère numérique : enquête 2008*. Paris : La Découverte. 2009. ISBN : 9782707158000.

⁵⁵ « L'*advocacy* est un de ces mots que nous ne savons pas réellement traduire. Promotion des bibliothèques ? *Lobbying* (encore un autre de ces mots) ? Défense des bibliothèques ? L'*advocacy* est un peu tout ça. Elle est surtout une position qui consiste à dire que la bibliothèque n'est pas autant que les bibliothécaires le pensent ou le souhaitent une nécessité entendue par les politiques. » Article « *advocacy* » du dictionnaire de l'ENSSIB, [en ligne], mai 2014. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/le-dictionnaire/advocacy>.

⁵⁶ Citons quelques-unes de ces études :

- La valorisation du rôle social de la bibliothèque municipale de Toulouse, réalisée à la demande de l'établissement : LOURIAIS, Victoire. *Valoriser le rôle social de la bibliothèque de Toulouse* [en ligne]. Rapport de stage de professionnalisation, INET. 2016. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : https://inet.cnfpt.fr/sites/default/files/valoriser_role_social_bibliotheque_toulouse_0.pdf.
- L'étude réalisée par le conseil départemental du Val d'Oise sous le titre : « La bibliothèque vaut-elle le coût ? », disponible sur le site internet du département du Val d'Oise [consulté le 4 février 2019] à l'adresse : <http://www.valdoise.fr/793-impact-des-bibliotheques.htm>.

Une norme AFNOR (la norme ISO 16439) a même été créée en 2015 à destination des bibliothécaires et de leurs tutelles afin de mesurer les impacts à long terme. « Elle a pour ambition de contribuer à l'émergence d'éléments de réflexion pour éclairer les choix politiques aussi bien en termes d'objectifs stratégiques que de niveau de service » alors que « la reconnaissance de l'utilité de la bibliothèque ne fait pas/plus l'unanimité. » DELCARMINE, Nadine, DONNARD CUSSE, Sabine. Une norme pour évaluer l'impact des bibliothèques. *Documentaliste-Sciences de l'Information d'Oise* [en ligne], n°4, vol. 51, 2014, p. 21-22. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2014-4-page-21.htm>.

⁵⁷ Certaines publications abordent même la question de la mort des bibliothèques plus directement, comme l'article de Madeleine Géroutet, Madeleine Gravier et Colette Lejeune Albane *Les Bibliothèques se cachent pour mourir* : « À quoi sert une bibliothèque quand l'information est partout ? », interroge André-Pierre Syren, président de l'ADBGV, dans un article du Monde. Dans un contexte où les bibliothèques déploient beaucoup d'énergie pour définir leur place dans un monde en constante évolution, la question peut paraître provocante. Et pourtant il faut bien l'admettre : si l'information est partout, alors la bibliothèque ne sert plus à rien » [114].

⁵⁸ Nous avons également évoquée cette plasticité reconnue ([s5], [s13]...) et les phases de transformation des bibliothèques depuis près d'un demi-siècle : diversification des publics, des supports, des activités, informatisation...

⁵⁹ Soit : tourné vers l'avenir, prenant l'avenir des bibliothèques pour objet d'étude.

⁶⁰ Leur démarche s'appuie en majorité sur une analyse précise et documentée de l'existant, la recherche des missions structurelles, le débat contradictoire entre experts, voire sur l'élaboration d'hypothèses et de scénarios. Nous le verrons, elles partagent ainsi de nombreux points communs avec les fondamentaux de la méthode prospective

correspondent très majoritairement à la situation actuelle telle que nous venons de la décrire : l'âge de l'accès, du tout informationnel numérique, le décloisonnement des services publics territoriaux, les demandes pressantes voire contradictoires.⁶¹ Et leurs recommandations dominantes correspondent aux tactiques aujourd'hui adoptées afin de répondre par l'action, dans les établissements, aux défis posés par le contexte incertain que rencontrent les bibliothèques.⁶²

Cette analyse du contexte complet des bibliothèques (global, externe, interne) s'est sciemment focalisée sur les tendances porteuses de risques afin d'identifier les principaux types de défis qui se présentent à elles aujourd'hui. L'accroissement exponentiel et la mutation rapide des incertitudes, de la concurrence, des attentes et des contraintes les conduisent à se défendre et à s'interroger collectivement.

Et sur le terrain, quelles tactiques les responsables d'établissements adoptent-ils, individuellement, pour maintenir leurs bibliothèques dans un contexte si incertain ? Comment répondent-ils à ces défis conjoints et renouvelés ?

L'élaboration de nouvelles tactiques adaptées au contexte

Un état des lieux des établissements apportant des réponses aux enjeux d'avenir, considérées comme pertinentes et innovantes par leurs pairs,⁶³ permet d'identifier les principales tactiques adoptées. La majorité d'entre elles prennent en compte le contexte et cherchent à proposer une réponse rapide et efficace aux défis actuels.

Les bibliothèques adoptent majoritairement deux types de tactiques qui peuvent être combinées : les tactiques de l'extension, qui permettent de résister à la concurrence et de satisfaire les attentes, et les tactiques de l'évolution, qui permettent de garantir leur pertinence en avenir incertain et d'innover pour construire les services de demain.

Les tactiques de l'extension

Ces tactiques visent à étendre le domaine d'action des bibliothèques conformément aux nouveaux besoins.

Elles permettent ainsi de faire face à la concurrence et aux besoins de légitimation en assurant une utilité renouvelée qui repose sur une attention continue aux demandes du contexte interne.

Face à la concurrence : une redéfinition étendue des bibliothèques

Ainsi que nous l'avons examiné, la position monopolistique des bibliothèques se trouve fragilisée par l'émergence de nouveaux acteurs et dispositifs, au premier rang

disciplinaire (ce qui s'explique notamment par l'implication de prospectivistes dans deux de ces démarches, en l'occurrence de François Rouet du DEPS pour *Bibliothèques en prospective* [109], et de Philippe Chantepie du DEPS pour *Bibliothécaires en prospective* [126]).

⁶¹ Ces tendances constituent les quatre scénarios de *Bibliothécaires en prospective* [126].

⁶² *Id est* : faire pour et avec les publics et repenser les missions afin d'orienter l'action, nous allons le voir.

⁶³ Les établissements sélectionnés pour établir cet état des lieux sont ceux qui ont été identifiés comme tels par de nombreux professionnels effectuant une veille sur les projets conduits en bibliothèque. Leur choix est explicité dans la section « Méthodologie » en page 14. Cet état des lieux a été complété avec des exemples fameux, souvent présentés comme des parangons dans la profession.

desquels se trouvent le web et les YNiA. Cette concurrence nouvelle porte sur les fonctions traditionnelles des bibliothèques. Car elles ne peuvent « rester coincée(s) entre le marché et la mémoire », pour reprendre les mots de Camille de Toledo,⁶⁴ elles cherchent à se repositionner. Pour cela, elles étendent leur périmètre d'activité et redéfinissent ainsi leur identité.

Si les bibliothèques territoriales ont entamé depuis quelques années leur mutation vers de nouveaux champs d'activité (animation, accompagnement, formation), cette dynamique d'extension des missions se poursuit et s'accélère. Elle constitue, au moins pour les directeurs interrogés, une véritable tactique afin de répondre aux mutations du contexte et notamment aux besoins de pérennisation et de légitimation.⁶⁵ L'investissement de nouveaux champs constitue clairement une priorité pour la majorité de ces directeurs car il permet à la fois d'accroître la fréquentation, notamment des non-publics, et d'assurer la pérennité des moyens et des établissements. Pour eux⁶⁶, « cet enjeu est prioritaire » et atteignable car ils « en ont les moyens, on (leur) demande et (ils doivent) reconquérir les non-publics » [s5]. Elles investissent de nouveaux domaines de compétences et valorisent ce qui les distingue de leurs concurrents numériques : le lieu physique, les relations humaines, les services à forte valeur ajoutée, l'ancrage local et les domaines d'action socio-culturels laissés vacants. Les bibliothèques territoriales interrogées développent simultanément toutes ces missions, chacune priorisant toutefois en fonction de son ancrage territorial et administratif l'un de ces aspects.

Ainsi, dans la médiathèque rurale [s15] où les services publics se font rares ces derniers intègrent parfois la bibliothèque : PMI, mission locale, antenne du CCAS... Cette dernière se définit alors comme un lieu de vie, d'activités socio-culturelles et de ressources compétentielles pour la communauté locale.⁶⁷ Dans la médiathèque urbaine, deux axes de développement sont souvent privilégiés : « développer les pratiques de loisir (...) et développer l'accompagnement social » [s5]. Ces axes se traduisent principalement par une priorité donnée aux services de médiation administrative, de formation, aux activités créatives et à la programmation événementielle. Dans la bibliothèque universitaire, l'extension des missions est particulièrement visible avec la priorisation fréquente des services aux enseignants-chercheurs. Ils peuvent inclure la gestion des publications et des données de la recherche, l'appui à la pédagogie innovante, le développement *ad hoc* de *data visualisations*...[s3]. Cette extension des compétences s'accompagne dans l'ESR de services permettant le réinvestissement du lieu pour le lieu⁶⁸ et par les étudiants : salles de travail en groupe *high tech*, salles de visio-conférence, cafétéria... Enfin, la dernière tendance mesurée vise à investir davantage encore le lieu physique afin de proposer une bibliothèque « expérientielle ». Celle-ci exploite pleinement le bâtiment afin de proposer une expérience unique et de qualité dans un lieu de vie ouvert. La bibliothèque norvégienne Oodi illustre bien ce concept et se définit

⁶⁴ La citation initiale prend pour objet l'Europe de la culture, elle est issue de l'intervention de Camille de Toledo au forum « l'Europe de la Culture » organisé par l'Institut Français de Grèce, Arty Farty et le Ministère Hellénique de la Culture et des Sports, à Delphes les 12 et 13 octobre 2018.

⁶⁵ Cette tactique d'accroissement des champs d'intervention et des services est aussi encouragée par les associations professionnelles. La création florissante des commissions ABF témoigne de ce mouvement d'extension : commissions jeux vidéo, Légothèque, Labenbib, Bib'Lib...

⁶⁶ Notamment [s5], [s8], [s14], [s15].

⁶⁷ La liste des services disponibles et des partenaires locaux associés peut être longue, on note bien souvent l'intégration d'espaces prêtés aux associations locales, d'un FabLab qui est un lieu de ressources compétentielles par excellence (il partage des ressources physiques et techniques, mais sa ressource première est la compétence que ses membres mettent à disposition des publics).

⁶⁸ La création de l'application *Affluences* par des étudiants afin de visualiser à distance le nombre de places disponibles en BU atteste de la pression sur les places assises (l'application est également de plus en plus utilisée en bibliothèque de LP). Dans le même temps, comme nous l'avons vu, la documentation consultée est très majoritairement électronique (surtout en sciences) : la bibliothèque est ainsi majoritairement appréciée comme lieu physique où travailler sur place avec son ordinateur.

elle-même comme un « lieu de rencontre vivant » et un « espace public urbain non commercial ». ⁶⁹

Cette extension des missions conduit, on le voit, à une extension de l'identité des bibliothèques qui provoque une requalification de leur dénomination. Si elles sont devenues des médiathèques lorsqu'elles ont intégré de nouveaux documents au début du XXI^e siècle, les désignations de ces dernières années évacuent même la notion de support (*biblos*) et de stockage (*thékê*). ⁷⁰ La question fondatrice de ces nouveaux lieux est en effet plus large : « quels services, bâtiments, activités « pour continuer à susciter l'intérêt dans les années à venir ? » ». ⁷¹ Un examen des noms, qui va de pair avec la réinvention de ces lieux et de leurs activités, l'illustre tout à fait. En 2002, les bibliothèques anglaises commencent à se renommer en *Idea Stores*, un concept nouveau si éloigné des activités traditionnelles des bibliothèques nécessitait bien un nom nouveau. ⁷² Dans le même temps, du côté des bibliothèques de l'ESR, la requalification de la BU en *Learning center* se répand afin de désigner un nouveau type de bibliothèque à l'offre de services innovante et enrichie. ⁷³ Le concept de Tiers lieu s'est à son tour incarné, notamment en Europe du nord (Delft, Amsterdam, Rotterdam, Oslo...) afin de désigner des espaces attractifs, multi-usages et largement ouverts, centrés sur l'expérience usager. De nouvelles dénominations s'inventent encore continuellement pour tenter de désigner ce qui n'est plus véritablement une bibliothèque, mais n'a pas encore trouvé une identité fédérative. ⁷⁴

Ces objets hybrides aux compétences multiples et à l'identité étendue sont effectivement, de l'aveu de leurs directeurs, bien plus et bien autre chose que des bibliothèques : « on a du mal à appeler ce lieu bibliothèque » [s15], « les bibliothèques sont donc plutôt en cours de transformation pour devenir de supra-centre socio-culturels » [s5]. Voire, cette extension de l'identité peut signaler la disparition des bibliothèques traditionnelles au profit d'établissements dont la mission prioritaire est d'être utile et utilisés car « la mort des bibliothèques n'a pas d'importance si les usagers sont bien présents » [s14].

Cette extension des missions est le fruit d'un repositionnement stratégique réaliste dans un contexte concurrentiel, il concourt à l'amuïssement des missions traditionnelles.

Elle procède aussi de la volonté de recapter les publics ⁷⁵ et de faire la démonstration de son utilité en répondant à leurs besoins et aux attentes des élus.

Face aux attentes : l'adéquation de l'offre à la diversité des besoins

⁶⁹ Son site internet permet d'explorer son agencement et ses services. [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.oodihelsinki.fi/en/visit/>. Elle propose une riche programmation événementielle, des activités variées qui concilient les pratiques de loisir, d'apprentissage, de création et de détente, et même des équipements culturels diversifiés comme un cinéma. Elle indique sur la page de son site « What is Oodi ? » : « Helsinki Central Library Oodi is a living meeting place », « Oodi will be a non-commercial, urban public space that is open to all ». [Consulté le 4 février 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.oodihelsinki.fi/en/what-is-oodi/>.

⁷⁰ « On valorise, aujourd'hui, des appellations nouvelles qui ont pour point commun de n'évoquer ni la bibliothèque ni le livre : *ideas stores, learning centres, Maison du savoir...* » [109].

⁷¹ C'est la question que s'est posée Maija Berndtson, directrice de la bibliothèque municipale d'Helsinki, en amont de la conception de la bibliothèque Oodi [110], p.105.

⁷² Car il priorisait les formations, les services sociaux, les loisirs, et intégrait crèche et café.

⁷³ De nombreuses bibliothèques universitaires se qualifient ainsi aujourd'hui : Versailles, Lausanne, Lille, Toulouse...

⁷⁴ Le besoin de redéfinition et de réajustement des services est d'ailleurs devenu si rapide que dès 2009 ce nouveau nom est apparu comme dépassé : en l'attente d'un nouveau terme indéfini l'opération *Refreshing Idea Stores* a été conduite (afin de réintroduire des supports et du personnel qualifié, la transformation trop rapide n'ayant pas rencontré durablement le succès escompté). Un autre exemple : la bibliothèque publique de Delft, la DOK, se désigne comme une « Library Concept Center ». Elle intègre un centre d'art, un centre musical, des loisirs, des jeux, des déguisements et des dispositifs interactifs.

⁷⁵ La citation *supra* et le témoignage d'un directeur de bibliothèque municipale interrogé [s5] confirment cet objectif premier du développement de l'extension des missions afin de recapter les publics.

Dans ce contexte de concurrence, d'accroissement et de mutation rapide des attentes, l'adéquation entre l'offre de la bibliothèque et la demande de ses publics (et non-publics) constitue donc un enjeu fort.⁷⁶ « Toutes les bibliothèques de nouvelle génération, les très grands projets vont dans le sens du public » [s14]. Les établissements de LP observés y répondent par la recherche d'une adaptation continue de leurs services aux besoins. Cette posture réactive, qui vise à engager l'action au moment où le changement se produit, nécessite d'investir fortement les méthodes et les outils de mesure, de consultation, et de participation.

La mesure de la satisfaction et le recueil des attentes constitue donc la première des démarches mise en œuvre. Pour cela, les bibliothèques développent d'une part des dispositifs d'évaluation systématique ([s5], [s2]) et d'autre part des dispositifs d'analyse qualitative des attentes. Les dispositifs d'évaluation sont investis dans la majorité des établissements dans le cadre du déploiement des contrôles de gestion des services publics. Ces indicateurs d'usage traditionnels et les enquêtes de satisfaction peuvent éclairer sur les services à adapter ou à développer (modification d'interface de l'OPAC, restauration du silence dans les espaces...).⁷⁷ Pour les établissements qui privilégient l'adéquation continue entre les services et les besoins, ils ne sont toutefois pas suffisants. La moitié des directeurs interrogés signalent l'incomplétude et la limitation de ces données pour élaborer des tactiques véritablement adaptatives.⁷⁸ Les dispositifs les plus pertinents doivent selon eux permettre le recueil de données les plus qualitatives possibles afin de préciser la diversité des besoins des publics en fonction de leurs pratiques et de leur spécificité, mais aussi afin de mieux connaître le non-public.⁷⁹ Ainsi conscientes que « l'avenir de la bibliothèque est lié à la pertinence de l'équipement dans son environnement » [s14], ces bibliothèques développent des dispositifs adaptés à l'analyse des spécificités de leur territoire et de leur public : enquêtes conjointes BU-BM [s8], création de postes spécialisés en évaluation, adaptation de normes et de recommandations comme celles du CREDOC⁸⁰... Les conclusions de ces études réalisées *a minima* annuellement, voire continûment lorsqu'une cellule d'évaluation est internalisée, se traduisent en actions immédiates, en projets intégrés à la feuille de route annuelle, voire en projets pluriannuels (BNR, construction, rénovation...) si l'adaptation aux besoins le nécessite.⁸¹ Dans ce cas, ces bibliothèques complètent les attentes mesurées avec des techniques participatives qui assurent encore plus précisément l'adéquation entre la future offre et les besoins.

Pour assurer cette adéquation plus complète, de nombreuses méthodes participatives et consultatives sont mobilisées : consultations citoyennes, concertation, co-construction et techniques de *design* de service centré utilisateur (*focus groups*, *persona*). La majorité des bibliothèques interrogées qui recherchent l'adaptation aux attentes convoquent quasiment toutes ces techniques, que nous regrouperons largement

⁷⁶ Nous pourrions presque reprendre les mots de Loup Wolff, chef du DEPS, synthétisant une étude d'Olivier Donnat sur les pratiques culturelles : « La lecture transversale de ces (données de contexte) dessine un tableau en forme d'adresse à la puissance publique : les enjeux sont de taille et concernent la capacité des acteurs culturels à répondre aux attentes des Français (...) en s'adaptant aux profondes mutations, d'ordre technique et social, qui bouleversent les secteurs. » [165].

⁷⁷ Les indicateurs d'usage traditionnels sont par exemple : le nombre de consultations, de prêts, d'entrées... Les enquêtes de satisfaction peuvent être créées en internes pour évaluer des dispositifs spécifiques ou s'appuyer sur des outils standardisés comme les enquêtes LibQual+ très utilisées dans l'ESR. C'est par exemple suite aux données de l'enquête LibQual+ que les améliorations des services cités ci-dessus ont été réalisés au SCD d'Avignon.

⁷⁸ [s2], [s5], [s8].

⁷⁹ Par exemple : type de public, période de disponibilité, lieux de vie...[s2] ([s2], [s5], [s8]).

⁸⁰ Ils permettent par exemple d'évaluer les représentations et de mesurer la fréquentation indirecte [s5].

⁸¹ Ils conduisent à la suppression, à l'ajustement, à l'amélioration qualitative, ou à la création d'une offre [s5] ou à des projets plus conséquents de moyen terme ([s2], [s8], [s5], [s14], [s15], [s17]).

pour des besoins de simplification sous le terme de méthodes de co-construction.⁸² Elles sont utilisées le plus souvent par les bibliothèques étudiées à l'occasion de la création d'un nouveau projet de service [s14] ou d'un nouvel établissement. Ainsi la ville de Grenoble adopte-t-elle une démarche pluriannuelle très participative afin de refonder son plan de lecture publique suite à une demande de la population. Elle procède pour cela à une grande consultation citoyenne (et interne) comprenant des enquêtes, des *focus groups*, des livres de propositions et des débats... Ces démarches associent bien souvent, en plus des publics et des élus, des acteurs de la société civile et des experts afin d'éclairer les débats et les enjeux.⁸³ À Lezoux, la démarche de co-construction est devenue permanente : créée afin de concevoir en mode *design* des usages la future médiathèque, elle constitue à présent un mode de travail qui s'incarne dans une zone de de la bibliothèque laissée à la population. Ces techniques offrent l'avantage d'impliquer les acteurs (publics et tutelles) et de partager avec eux la définition des objectifs afin d'élaborer une stratégie utile, continuellement en phase avec leurs attentes. En les associant sur le temps long, elles permettent aussi de susciter leur désir et donc d'assurer l'adhésion et la pérennité des moyens et des projets.⁸⁴

Ainsi combinées, les tactiques de l'extension et leurs méthodes associées permettent donc de répondre aux défis immédiats de la concurrence et de la légitimation, de la mutabilité des attentes des publics et des tutelles, et de la pérennité des moyens. Les établissements qui les appliquent paraissent atteindre leurs objectifs : la médiathèque de Lezoux rencontre un succès politique et public qui se confirme depuis 4 ans, la DOK voit croître son nombre de visiteurs chaque année depuis 2007...⁸⁵

Les tactiques de l'évolution

Les tactiques de l'extension répondent donc aux défis posés par le contexte concurrentiel et par l'extension des attentes. La posture réactive [def 21] qu'elles adoptent apportent des réponses immédiates aux changements. Mais la conduite de ce management opérationnel peut aussi engendrer des difficultés liées aux moyens et au rythme rapide nécessaire à sa mise en œuvre.

Les tactiques de l'évolution visent quant à elles à développer les capacités plastiques nécessaires à l'extension continue en anticipant voire en impulsant les changements. Cette posture proactive, qui prépare les établissements aux changements, permet de limiter les délais, les blocages et les coûts (de développement, de réaménagement, de reconstruction). Elle comprend deux sous-types de tactiques, elles aussi parfaitement combinables : les tactiques de la flexibilité et les tactiques de l'innovation.

⁸² Car elles impliquent une pluralité d'acteurs, au premier rang desquels, les publics, dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet.

⁸³ En voici des exemples : un comité scientifique a été créé à Rouen (pour définir les orientations du projet BNR), et à Rennes (pour définir les orientations pluriannuelles), la politique culturelle de Bordeaux a été co-construite... Ces démarches sont également conduites en BU par des bibliothèques considérées comme pionnières (tel Lilliad, le Learning Center de Lille) et à l'étranger (telle la DOK, au Danemark).

⁸⁴ Car « la satisfaction des usagers est devenue la mesure de toute activité publique » [4].

⁸⁵ Le taux d'inscrits à la médiathèque de Lezoux approche les 35% de la population locale (contre 16% en moyenne nationale), les animations rencontrent un succès parfois difficile à gérer, les prêts grimpent à 300 par jour pour un territoire de moins de 20 000 habitants

La bibliothèque publique de Delft, la DOK, se désigne comme une « Library Concept Center ». Elle a été nommée « meilleure bibliothèque au monde », « meilleure bibliothèque des Pays-Bas » et a gagné de nombreux prix la désignant « bibliothèque du futur ».

Face à l'incertitude : la bibliothèque flexible

La tactique de la flexibilité fait consensus chez les directeurs interrogés car elle met les bibliothèques en « capacité de réinterrogation, d'adaptation et de réadaptation ». Cette agilité, cette « capacité d'adaptation aux ruptures » est considérée comme nécessaire, voire comme la seule tactique possible dans un monde « en évolution à vitesse exponentielle » [s14]. Elle se traduit par des modes innovants de conception des bâtiments et d'organisation interne.

La bibliothèque modulable offre une première réponse opérationnelle à « la pertinence des bâtiments très fugace et (à) leur obsolescence très rapide » [s14] en les rendant adaptables et en les repensant. La bibliothèque de Lezoux se qualifie ainsi « d'équipement (...) évolutif ». ⁸⁶ Pour que les projets immobiliers puissent « toujours répondre aux besoins des publics » il faut « proposer des espaces modulaires et les réajuster » [s8]. De fait, cette idée se traduit dans leur conception mobilière : de nombreuses bibliothèques s'équipent ou se rééquipent en mobilier aisément déplaçable ou modulable. Les bibliothèques les plus innovantes intègrent ce concept dès la conception immobilière. Le Diamant noir, la bibliothèque royale du Danemark, en est l'une des plus fameuses illustrations. Dès le projet de construction le défi spécifié aux architectes est le suivant : « répondre aux bouleversements apportés par les nouvelles technologies dans la transmission du savoir », et plus précisément « proposer les meilleures conditions de conservation et d'exploitation des possibilités numériques ». ⁸⁷ Cette conscience des enjeux, qui préexistait même à la démocratisation du web, a conduit à la construction d'un bâtiment particulièrement modulable, la flexibilité des espaces et la mobilité du mobilier ayant primé. ⁸⁸ Une réflexion et un recueil des attentes permanents ont permis d'effectuer de nombreux changements fonctionnels dans ce bâtiment flexible, si bien que cette bibliothèque construite il y a plus de 25 ans propose aujourd'hui de nombreuses activités culturelles (expositions, conférences, concerts), un café, un restaurant, des automates de prêt et toujours de vastes collections patrimoniales.

La bibliothèque modulable peut être conçue comme la traduction matérielle du processus qualité préconisé par l'AFNOR : « (car) une organisation statique des services et des collections de la bibliothèque n'est plus possible (dans) une époque qui est en mouvement, la bibliothèque doit l'être elle aussi et se montrer capable de s'adapter rapidement. » ⁸⁹ C'est pourquoi la bibliothèque flexible utilise très majoritairement des méthodes agiles [def 1]. Ces dernières se répandent aujourd'hui car elles entendent mettre les organisations en capacité de faire face à la répétition croissante des ruptures dans un monde où la planification à long terme est considérée comme impossible. ⁹⁰ L'agilité nécessite ainsi d'accepter le changement et ses conséquences sur l'organisation. Elle permet d'accélérer les processus de transformation et les livrables en apportant des réponses rapides aux besoins immédiats. « Les réponses à court terme qu'elle délivrent possèdent l'avantage d'être facilement réalisables et directement opérationnelles » [s15]. Différents dispositifs sont mobilisés en bibliothèque afin d'adapter rapidement les services et les bâtiments aux usages d'aujourd'hui : les méthodes UX, par exemple afin

⁸⁶ Issu du texte de présentation de la bibliothèque sur le site de la communauté de communes Entre-Dore-et-Allier, disponible à l'adresse [consulté le 10 janvier 2019] : <http://www.ccdoreallier.fr/tourisme-culture/mediatheque/>.

⁸⁷ Ces deux citations sont de Steen Bille Larsen, [110], p.420.

⁸⁸ Le concours d'architecture s'est achevé en 1993, l'année où Tom Berners-Lee invente le premier navigateur web moderne.

⁸⁹ Extrait cité dans le projet culturel et scientifique 2016-2020 des bibliothèques municipales de Bordeaux, p.27, disponible à l'adresse [consulté le 10 janvier 2019] : http://bibliotheque.bordeaux.fr/in/rest/annotationSVC/Attachment/attach_upload_2f69a0b3-46ab-4365-91bf-eb993d10be3f?fileName=pcs_2018_bm_bordeaux.pdf.

⁹⁰ Cette conception de l'agilité est formulée dans *L'Innovation agile : guide de survie dans un monde en disruption* [36].

de réaliser la refonte d'un site web⁹¹, ou encore les Biblioremix afin de réagencer espaces et services. L'agilité s'exprime par ces dispositifs externes visibles (méthodes participatives innovantes, dispositifs mobiliers et immobiliers), mais aussi par une (ré)organisation interne « capable d'accompagner le changement » [s5]. Cette vision innovante du management opérationnel [def 16] a été pensée [35] avant que d'être mise en œuvre par Christelle Di Pietro à la bibliothèque de Rouen où elle répond aussi bien à l'organisation du réseau (sans centrale) qu'au besoin de développement (projet BNR notamment). Cette capacité à l'expérimentation et à l'adaptation permanente y a été sciemment développée et entretenue afin de donner de la souplesse à l'organisation, mais aussi afin de développer la collaboration interne⁹² et le mode projet. Ainsi, le projet BNR, l'un des uniques programmes-cadres de temps long porté par cette bibliothèque agile, s'incarne-t-il dans des projets courts⁹³ proposés par les agents dans le cadre général des orientations fixées. Des auto-ajustements sont effectués au cours de la mise en œuvre de ces projets, dans l'esprit même de cette démarche, afin d'adapter la vitesse optimale d'avancement à la soutenabilité de l'effort et aux compétences des équipes.

La flexibilité est donc une tactique pragmatique qui permet de réajuster en continu et avec efficacité la bibliothèque aux besoins dans un contexte perçu comme imprévisible.

Elle s'accompagne bien souvent d'une tactique de l'innovation car sa flexibilité lui permet de tester et d'incrémenter.

Face à l'avenir : la bibliothèque innovante

Face à l'incertitude et à « des usages qui se transforment très rapidement » [s9] l'innovation permet d'étendre les services et les missions. L'expérimentation et le parangonnage⁹⁴ offrent la possibilité de tester des dispositifs et d'adopter des solutions inventives et pertinentes. Elle est au service d'une attitude proactive [def 21], c'est-à-dire qu'elle s'appuie sur des méthodes au service d'une transformation qui cherche à devancer une demande mouvante. La très grande majorité des bibliothèques observées y recourent.⁹⁵

Parce que l'expérimentation entend devancer une demande, elle est davantage tournée vers l'avenir que l'agilité qui vise, elle, à répondre aux demandes actuelles. Son intérêt est de pouvoir confronter des dispositifs ou des orientations intuitivement pertinentes à la réalité des usages et des attentes afin d'anticiper leur appropriation. Elle nécessite donc une culture du droit à l'erreur et une organisation agile qui lui permettent de tester des solutions, et de les adopter rapidement si ces dernières sont concluantes. Deux usages majoritaires de l'expérimentation ont été identifiés suite aux entretiens et à une analyse de la littérature professionnelle [110] : l'expérimentation pour le développement des services, et l'expérimentation pour redéfinir le périmètre d'intervention. Quelques-uns des dispositifs que nous avons évoqués plus haut sont utilisés afin d'inventer et de tester de nouveaux services auprès des usagers : il s'agit des méthodes UX, des Biblioremix, mais aussi des FabLab afin de créer de nouveaux objets et projets⁹⁶, et des concours de création comme les *hackathon* afin de développer des applications numériques. Ces projets peuvent être confiés à des spécialistes comme pour

⁹¹ C'est ainsi qu'ont procédé les médiathèques de Valence Romans Agglo pour créer « L'Empreinte », leur nouvelle bibliothèque numérique patrimoniale.

⁹² Un collectif de direction élargi a été créé afin que les décisions puissent être prises par tous les chefs de service.

⁹³ Leur durée maximale ne dépasse pas un an.

⁹⁴ Ce cousin du *benchmarking* est plus qualitatif et peut être utilisé de manière méthodique, il est défini ci-après.

⁹⁵ [s2], [s3], [s5], [s9], [s14], [s15], [s17].

⁹⁶ Transfert de vinyles sur CD, création de boîtes de troc...

le projet « zoom lecture » proposé par la bibliothèque de la Cité des Sciences et de l'Industrie qui vise à accueillir en résidence tout projet de recherche qui permet d'interroger la place des TIC dans le renouvellement des pratiques afin de permettre aux enfants de « mieux entrer dans la lecture ».⁹⁷ Dans les bibliothèques particulièrement agiles, l'expérimentation peut devenir un processus permanent, ce qui est le cas des bibliothèques interrogées⁹⁸ et de la bibliothèque d'Helsinki. Cette dernière a ouvert deux établissements pour conduire des expérimentations de services, essentiellement numériques, en 2005 : la *Library 10* qui proposait du montage sonore, du prêt de portables, des spectacles vivants produits par les usagers, et la *Meetingpoint@lasipalatsi* où des experts en usages numériques conseillaient et accompagnaient le grand public au milieu d'un FabLab. Leur très grand succès⁹⁹ a conduit à la pérennisation de ces services et à leur intégration dans la nouvelle bibliothèque Oodi. L'expérimentation des services démontre ici son utilité pour tester et redéfinir le périmètre des missions¹⁰⁰ (qui ont trait dans cet exemple à l'accompagnement numérique). Dans les bibliothèques de l'ESR, le développement des services à la recherche procède souvent de même : l'extension des activités permet de tester les limites du périmètre d'intervention du SCD lors des projets en partenariat avec les laboratoires et les pédagogues.¹⁰¹

Lorsqu'elles sont adoptées, car elles ont démontré leur succès et leur soutenabilité, ces expérimentations nourrissent le développement d'autres bibliothèques. C'est l'usage du parangonnage qui permet cette actualisation qualitative des établissements agiles.¹⁰² Son usage par les bibliothèques interrogées¹⁰³ ne consiste pas en l'incrémentation cumulative de dispositifs développés par les pairs, mais en une méthode qui veille à l'adaptation au territoire des solutions analysées comme les plus pertinentes pour répondre aux objectifs de développement identifiés. Il partage avec le *benchmarking* le postulat d'un monde globalisé¹⁰⁴ ainsi que la devise de Steve Jobs « je n'ai rien inventé, je suis un compilateur » [s14]. Mais nous pourrions l'en distinguer car il recherche, lui, des modèles qualitatifs, avant de les analyser, de les comparer et des adapter à son contexte local. Il revêt ainsi un caractère méthodique dans les établissements agiles où il est utilisé. Le parangonnage est utilisé le plus souvent pour la création de services et de grands projets structurants (plan de lecture publique, construction de grand établissement innovant) afin de composer voire « définir la bibliothèque du futur ».¹⁰⁵ Il est mis en œuvre en plusieurs phases par les professionnels qui l'adoptent : le repérage d'établissements réalisé selon des critères établis au regard des orientations générales définies, l'analyse des éléments pertinents lors de visites sur site, l'élaboration et la vérification des hypothèses et enfin l'adoption des solutions analysées comme suffisamment qualitatives et adaptées au territoire (lesquelles peuvent encore être

⁹⁷ C'est l'objectif exprimé par la Cité des Sciences et de l'Industrie sur son site internet [consulté le 5 février 2019] disponible à l'adresse suivante : <http://www.cite-sciences.fr/fr/au-programme/lieux-ressources/bibliotheque/informations-pratiques/professionnels/objectif-lecture/>.

⁹⁸ [s5], [s15].

⁹⁹ La *Library 10* accueillait ainsi un demi-million de visiteurs par an dans ses 1000m².

¹⁰⁰ L'expérimentation peut aussi être centralisée afin de valider des hypothèses de développement, notamment dans les structures moins dotées : le Commissariat Général à l'Égalité et aux Territoires (CGET) initie ainsi des projets de bibliothèques-centres sociaux qui visent à faire de la bibliothèque une « place dans la ville de demain » [s9].

¹⁰¹ Gamification en ligne des formations informationnelles, création de *data visualisation* à partir de corpus web [s3]...

¹⁰² Ce terme dérivé du substantif « parangon », modèle, est une forme de *benchmarking* qualitatif. Il est utilisé par l'un des directeurs interrogés [s14] qui l'utilise en mode en projet. Nous allons le préciser ci-après.

¹⁰³ [s14], [s17].

¹⁰⁴ [s14] Donc que la concurrence des grands établissements est internationale et que les pratiques des publics ont tendance à s'uniformiser.

¹⁰⁵ [s9], [s14].

enrichies par la co-construction avant que de faire l'objet de scénarii de faisabilité).¹⁰⁶ Le parangonnage utilisé selon cette méthode pour les projets structurants comporte selon ces directeurs de nombreux avantages afin de transformer les conditions d'exercice : il permet de légitimer la bibliothèque tout en rassurant les acteurs sur sa transformation,¹⁰⁷ il assure l'innovation et la permanence des moyens en suscitant le désir. Le parangonnage permet d'inventer des bibliothèques du futur, ou adaptées au futur, en dessinant « un projet qui reste pertinent et soutenu » [s14].

Ainsi, les bibliothèques, poussées à définir de nouvelles tactiques en contexte incertain, se repositionnent-elles en redéfinissant leur périmètre d'action, et se réinventent-elles en exploitant leurs atouts spécifiques et les aspirations de leurs publics. Les établissements les plus remarquables, par l'attention qu'ils portent aux défis de contexte et par les réponses innovantes qu'ils y apportent, ajoutent à cette tactique d'extension une tactique qui repose sur l'acceptation de l'imprévisibilité et qui vise à aligner en continu l'offre sur la demande. Ils enquêtent sur les pratiques, les attentes et les dispositifs qui ont déjà émergé, et s'organisent pour y répondre le plus rapidement possible. Cette réponse est ainsi particulièrement adaptée aux ruptures et atteint ses objectifs immédiats : fréquentation en hausse, légitimité externe, maintien des établissements voire des moyens.

Ces tactiques du présent permanent permettent d'apporter des réponses toujours en phase avec les besoins. Mais parce qu'elles postulent que le futur est inappréhensible, elles le désinvestissent. Elles assurent surtout les premières réponses opérationnelles [def 16] et laissent les besoins de long terme non couverts à l'échelon stratégique [def 26], voire, elles les renforcent et augmentent les risques.

¹⁰⁶ De nombreux professionnels du panel adoptent cette technique ([s9], [s14], [s17]). Elle s'appuie aussi sur les données de la veille professionnelle souvent très fréquente et nourrie dans ces équipes de direction. Les directeurs interrogés utilisant le parangonnage déclarent consulter très fréquemment la presse, les blogs et les publications professionnelles françaises et internationales. La majorité d'entre eux y publie d'ailleurs régulièrement. Sont notamment utilisés pour l'analyse sur site : des enquêtes qualitatives auprès des usagers et des personnels, des observations, des photos ou des films des usages en cours... Les éléments pertinents sont définis comme ceux « qui fonctionnent bien » [s14], qui rencontrent du succès. L'avenir des bibliothèques est perçu par une majorité de personnes interrogées et leurs tutelles comme « celui constaté en Europe du nord » (co-construction, automatisation, demande sociale, ...) [s9]. L'analyse de ces éléments pertinents constitue « l'essentiel de la matière » [s14]. Les visites sur site sont souvent effectuées avec les équipes et les tutelles afin de permettre l'acculturation et de susciter le désir de réinvention ([s14], [s17]). Les hypothèses de comportement des usagers et des pratiques [s14] sont vérifiées par des *focus groups*, ou des méthodes *UX*.

¹⁰⁷ Car il s'appuie sur ce qui fonctionne et rencontre du succès ailleurs.

1.2. LE BESOIN PERSISTANT D'UNE STRATEGIE DE LONG TERME

« Quand c'est urgent, c'est trop tard. »
Talleyrand

C'est un directeur de l'une de ces bibliothèques parangon qui l'affirme : « les besoins de long terme ne sont pas couverts par les méthodes de l'agilité » [s15]. La grande majorité de ses homologues¹⁰⁸ partage ce constat : les tactiques du présent permanent mises en œuvre aujourd'hui n'assurent suffisamment ni les orientations structurantes, ni la pertinence pérenne des grands projets. Elles renforcent même les besoins de définition d'une vision fédératrice et anticipatrice de long terme et donc d'une stratégie. Car la stratégie [def 26] se distingue de la tactique [def 27] en cela que la tactique prépare l'immédiateté opérationnelle des actions et que la stratégie définit des orientations à long terme pour préparer la planification (Illustration 1).

Les directeurs interrogés appellent donc de leurs vœux des outils et des méthodes qui leur permettraient une redéfinition pérenne de leurs bibliothèques dans un monde incertain, et d'accroître leurs capacités d'anticipation stratégique. Mais si les directions souhaitent développer une véritable stratégie davantage prospective,¹⁰⁹ sa mise en œuvre reste un défi au sein de leurs organisations et le renoncement, un vrai risque.

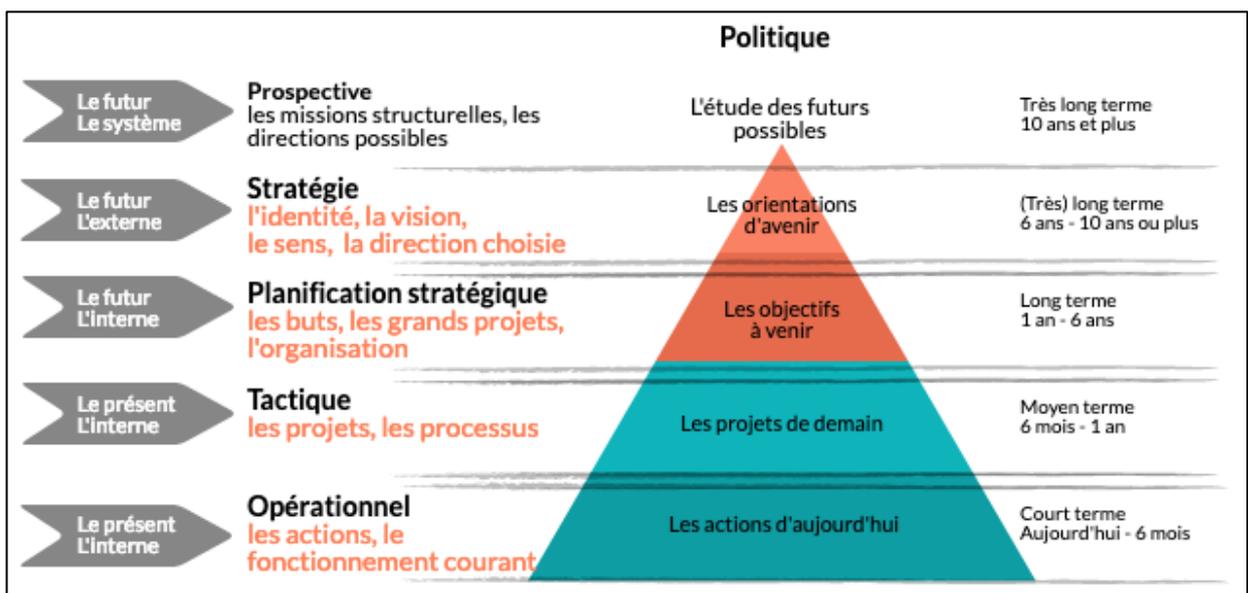


Illustration 1 : Les temps et les focalisations par niveau de décision managérial.¹¹⁰

¹⁰⁸ [s2], [s8], [s14], [s17].

¹⁰⁹ Le terme est employé ici dans son sens courant, donc large et non disciplinaire : qui se projette vers l'avenir et tente de l'appréhender.

¹¹⁰ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne. Les durées indiquées sont données à titre illustratif et explicatif, leurs bornes temporelles peuvent évidemment varier. Dans les hiérarchies proposées en France, la planification stratégique [def 17] n'est pas toujours représentée, elle bien plus présente dans la hiérarchisation anglo-saxonne ([8], [10]). Nous avons souhaité préciser cet échelon ici afin de distinguer la stratégie tournée vers la réalisation des orientations par l'organisation des moyens internes (la planification stratégique) de la stratégie tournée vers la définition de la vision et des orientations structurantes par l'examen du contexte externe (la stratégie). La prospective a également été introduite, même si elle n'est pas proprement un niveau décisionnel, afin de préciser : son ancrage hiérarchique entre la stratégie et la politique, et son horizon temporel qui la positionnent en amont de la stratégie. Comme Philippe Cahen, nous avons considéré qu'elle nécessitait d'être représentée dans les temps managériaux : « l'entreprise connaît quatre temps principaux. Celui de l'action en cours : l'opérationnel, celui de l'action à venir : le marketing (ou la tactique), celui de l'action à programmer : la stratégie, et au-delà : la prospective. La prospective c'est à la fois l'art de

Les besoins de définition d'une stratégie de long terme

À mesure que les missions et le territoire d'action des bibliothèques s'élargissent, le besoin de formalisation d'une vision de long terme qui puisse les structurer s'accroît. Pour la définir, et également afin de permettre la traduction opérationnelle de cette vision, les directions doivent donc anticiper.

Face à l'extension du périmètre : un besoin de structuration

La tactique de l'extension des missions ainsi que le contexte d'extension du périmètre territorial exercent sur les bibliothèques une puissante force centripète. Les directions de la lecture publique sont donc doublement mises au défi de définir une identité pour leur « bibliothèque à l'état gazeux ». ¹¹¹

Le besoin de définition de la mission structurelle

Nous l'avons vu, les tactiques du présent répondent aux défis posés par la concurrence et au besoin de légitimité par l'extension des missions et l'adaptation de l'offre aux demandes croissantes. L'ère du doute s'était déjà ouverte dans la profession à la faveur de l'émergence d'acteurs venus concurrencer les bibliothèques, elle s'était renforcée suite à l'expression d'une défiance. La recherche de légitimité s'accroît encore avec l'indéfinition de l'identité : « les contours semblent s'estomper, la bibliothèque devient un objet flou aux yeux des politiques, des observateurs, du public » [3] et l'on pourrait ajouter : des bibliothécaires.

Cette indétermination nourrit deux principaux risques externes pour la bibliothèque. Le premier est d'accroître encore la dynamique d'extension : « l'indétermination des missions fait que les institutions ont tendance à vouloir occuper tout l'espace disponible : cela ramène les professionnels sur le devant de la scène avec leur conception du métier, leur capacité d'implication, de conviction et d'affirmation » [109]. Et par « institutions », ici, on peut aussi bien entendre les tutelles que les acteurs socio-culturels du territoire. Car, en l'absence d'une définition partagée du périmètre de la bibliothèque, ces acteurs peuvent proposer de plus en plus d'actions traditionnellement portées par la lecture publique. ¹¹² Le second risque de cette indétermination est d'accroître encore l'invisibilité ¹¹³ qui est synthétisée par Anne-Marie Bertrand : « les bibliothèques, aujourd'hui, me semblent plutôt souffrir d'une image confuse, peu légitime, peu

regarder le futur et le moyen d'y parvenir (...). C'est préparer l'entreprise à des futurs. ». CAHEN, Philippe. *Méthodes et pratiques de la prospective par les signaux faibles*. Bluffy : Éditions Kawa, 2018. ISBN : 9782367782027. Cette illustration s'est également inspirée des niveaux de décision d'Igor Ansoff et de *Strategic management for information services* [8].

¹¹¹ Michel Melot, [2].

¹¹² Ces actions peuvent consister en des rencontres d'auteur-lectures, des débats philosophiques... Quelle est alors la frontière alors entre les acteurs socio-culturels et la médiathèque ? Plus encore quand les médiathèques se définissent elles-mêmes comme des centres socio-culturels (comme vu ci-avant) ?

¹¹³ Cette invisibilité s'explique par plusieurs facteurs. Le premier est qu'elles se numérisent : dans l'ESR, où l'offre documentaire numérique est très majoritairement utilisée, la bibliothèque est devenue « quasi invisible pour la plupart des chercheurs » [3] (lesquels utilisent ses ressources à distance). Le second est parce leurs activités et transformations qualitatives récentes restent méconnues. Les écrits professionnels (Anne-Marie Bertrand et Yves Alix [4], Émilie Bettega [3]) et les entretiens avec les directeurs d'établissements en témoignent : l'importance de l'accompagnement pédagogique de la gouvernance afin de préciser et d'illustrer ce qu'est une bibliothèque, ce qu'elle peut être, et ce à quoi elle peut être utile apparaît comme une nécessité récurrente dans les entretiens. Ainsi, pour Émilie Bettega [3] « tenter une explication du caractère lacunaire des bibliothèques au sein des discours sur les politiques, c'est peut-être dire que la bibliothèque est oubliée », peut-être à cause de « son image et son rôle qui ne sont jamais, ni tout à fait définis, ni complètement pensés » et de « son succès relatif, en valeur absolue ».

mobilisatrice. Il serait sans doute positif de rappeler clairement quelle est leur ambition, quel est leur projet – voire leur utopie » [2].

Le besoin de définition d'un projet précis et conducteur est également très fort en interne, pour les équipes [s17] et pour les directions (que ce soit dans l'ESR [s3] ou en LP [s8]). Les questions récurrentes exprimées en entretien rencontrent celles de la littérature professionnelle : « Quel est notre périmètre ? Quelle est la structure ? Quelle est la racine des bibliothèques et des fonctions du bibliothécaire ? » [s3]. La légitimité même des tactiques de l'extension des missions ne fait pas consensus dans la profession : « ces actions sont parfois considérées comme illégitimes par d'autres bibliothèques, car elles n'entreraient pas dans nos missions » [s5]. Les risques internes de ces extensions sont à la fois ceux de la perte du sens¹¹⁴ et ceux de la démobilisation des équipes. Les directions cherchent donc à exprimer des orientations qui puissent servir « de boussole » [s2]. Mais, même dans les organisations innovantes où les équipes participent à leur définition, le défi de la lisibilité reste grand : « certains considéraient qu'on s'éparpillait » et se demandaient « en quoi est-ce encore dans les missions des bibliothécaires ? » [s2].

Le besoin de structuration territoriale

Ce besoin de définition d'une identité lisible et recentrée se trouve renforcé dans les bibliothèques en réseau, au territoire étendu ou en extension : les établissements s'y singularisent par leur diversité¹¹⁵ et leurs directions se trouvent au service d'un territoire souvent étendu et parfois sous la tutelle de plusieurs collectivités.¹¹⁶ C'est précisément ce kaléidoscope de bibliothèques multi-tutélaires qui les conduit à formaliser une stratégie davantage politique et partagée afin de redonner une direction, une identité et une cohérence aux actions conduites sur le territoire. Car « la bibliothèque avant d'être un outil (qu'il faut constamment améliorer, donc moderniser) est bien un projet – politique, social, scientifique, culturel » [105].

L'interrogation des directeurs de bibliothèques en charge d'un réseau¹¹⁷ confirme cette vision et témoigne de la nécessité supérieure de formaliser identité et orientations fédératrices dans des documents stratégiques de long terme¹¹⁸ parce que le périmètre géographique et administratif est lui aussi en extension : ils servent à « formuler de la cohérence » et à « dessiner la conception globale de la bibliothèque » [s2]. Un recensement¹¹⁹ non exhaustif mais qualitatif (Illustration 2) couplé aux entretiens montre effectivement que ces grandes structures cherchent à formaliser de plus en plus une politique de lecture publique.

¹¹⁴ « L'adaptabilité permanente peut être, entre autres, source d'insécurité pour les équipes » [s9].

¹¹⁵ Diversité de taille, d'identité, d'implantation, de compétence, de personnels, de moyens, de publics, de supports, de mission... Par exemple : points lecture de territoire et grandes centrales à vocation régionale, bibliothèques de quartier prioritaire et bibliothèques patrimoniales, bibliothèques rurales et bibliothèques d'hypercentre...

¹¹⁶ Communes / intercommunalités / département, communes / métropole, communes / agglomération...

¹¹⁷ Tous les directeurs interrogés sont en charge d'un réseau.

¹¹⁸ De long terme : ici on entendra une durée de 6 ans et plus car elle exprime des orientations qui ne sont pas politiques (liées à un mandat) et opérationnelles mais véritablement stratégiques et structurantes. Les directeurs qui disposent de ce type de documents sont majoritaires ([s2], [s8], [s15], [s17]).

¹¹⁹ Le recensement a été effectué à partir d'une recherche dans la documentation professionnelle qui a été augmentée d'indications fournies par les directeurs interrogés. Son objectif était d'évaluer les types de documents utilisés afin de formaliser les orientations opérationnelles, stratégiques et politiques exprimant une vision de l'avenir. Ce recensement n'avait pas vocation à être exhaustif, son objectif était d'effectuer un repérage des documents utilisés par les bibliothèques territoriales pour définir leurs orientations stratégiques de long terme. Entre parenthèses figurent des documents identifiés dans l'ESR.

NIVEAU HIÉRARCHIQUE DU DOCUMENT	Echelons organisationnels	Co-élaboration contractualisante possible entre échelons	Nom générique du document de formalisation	Contenus identifiés (exhaustifs)	Durée de validité minimale constatée	Durée de validité maximale constatée	Exemples identifiés	
POLITIQUE CULTURELLE	Ministère		Schéma (numérique) des bibliothèques	Constat, vision, missions, valeurs, enjeux, priorités et orientations politiques, orientations stratégiques Plans d'action		Sans limite de durée annoncée		
	Région		Politique régionale du livre et de la lecture			Sans limite de durée annoncée	Ile-de-France	
	Département						Sans limite de durée annoncée	
	Intercommunalité - Métropole		Document d'orientation culturelle Projet culturel		6 ans	Sans limite de durée annoncée	- Bordeaux - Amiens&Métropole	
	Commune		Document d'orientation culturelle			Sans limite de durée annoncée	Bordeaux	
POLITIQUE DE LECTURE PUBLIQUE	Ministère		- Plan stratégique - Schéma d'orientation stratégique	Constat, vision, missions, valeurs, enjeux, priorités et orientations politiques, orientations stratégiques Plans d'action	4-6 ans	Sans limite de durée annoncée	- Institute of Museum and Library Services (agence inter fédérale des Etats-Unis) - CNRS	
	Département		- Schéma de développement de la lecture publique		4-6 ans	Sans limite de durée annoncée	- MDP du Puy-de-Dôme	
	Intercommunalités - Métropoles		- Charte de la Lecture Publique - Schéma de développement de la Lecture Publique		4-6 ans	Sans limite de durée annoncée	- Toulouse - Montpellier	
	Commune		- Plan (de développement) stratégique - Plan (ou Schéma) Directeur de la Lecture Publique, « Plan Lecture » - Charte de la Lecture Publique		4-6 ans	Sans limite de durée annoncée	- Montréal, (Sciences Po) - Bordeaux, Grenoble, Rouen, Rennes - Perreux-sur-Marne	
PROJET STRATÉGIQUE	Ministère	CT ou Etablissement (BU)	- Contrat territoire lecture, PCSES, (BNR...) - (Contrat de site en BU)	Stratégie générale, priorités, objectifs, projets, moyens, calendrier	3-5 ans	10-15 ans	- Rennes - (BU d'Avignon)	
	Département		- Contrat territoire lecture, PCSES, BNR...		3-5 ans	10-15 ans		
	Intercommunalité - Métropole				Axes prioritaires, plan d'action	3-5 ans	10-15 ans	
	Commune	Commune - établissement	- Projet Scientifique et Culturel (PSC)		Missions, orientations, enjeux, objectifs, projets, moyens	3-5 ans	10-15 ans	Bordeaux, Rennes
PROJET OPÉRATIONNEL	Établissement	CT - établissement	Projet d'établissement, C.O.M., C.O.P.	Actions, durée, impacts, moyens, indicateurs	3-5 ans	3-5 ans	Toulouse, Lyon	
	Service		Projet de service		Axes, projets, fiches action moyens, indicateurs	3-5 ans	3-5 ans	Médiathèque de Vaise (réseau des BM de Lyon), Rennes
TABLEAU DE BORD	Établissement		- Rapport pluriannuel - Rapport annuel - Document cadre annuel	Axes stratégiques, projets, actions, moyens, indicateurs, évaluation	- 3-5 ans - 6 mois	- 3-5 ans - 1 an	- (BU de Lille 1) - Toulouse - Rennes	
	Service		Rapport annuel		6 mois	1 an		

Illustration 2 : Les différents documents de formalisation stratégique (et opérationnelle) identifiés en bibliothèque publique¹²⁰

Mais s'ils sont convaincus de la nécessité de structurer une vision de long terme pour « construire un socle solide, pérenne » [s8] sa formalisation reste souvent un enjeu pour les directeurs interrogés. Ils témoignent d'une part de la difficulté de définir une identité territoriale cohérente pour un territoire qui ne l'est plus sous l'effet de l'extension des périmètres territoriaux¹²¹ (regroupements intercommunaux et notamment métropolisation, comme nous l'avons vu). Et ils témoignent d'autre part, de la difficulté d'établir des orientations de long terme alors que le contexte est instable (réforme territoriale encore en cours pour les MDP¹²², [s15]) et en évolution rapide (les modèles structurants pouvant devenir rapidement caduques [s2]). La complexité est si forte, que certains abandonnent l'idée de pouvoir élaborer un schéma de lecture publique [s15] alors

¹²⁰ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne. Sources d'information et mode d'élaboration : *cf supra*.

¹²¹ [s8], [s15].

¹²² La réforme des conseils départementaux est prévue en 2020.

que le document est attendu par les élus, et que d'autres envisagent d'être accompagnés par des consultants pour y parvenir [s8].

Le mode d'élaboration de la vision structurante nécessite donc d'être outillé et le contenu de ces documents d'être revu.¹²³ L'une des pistes actuelle est d'orienter leur contenu vers l'expression d'une vision davantage stratégique et moins opérationnelle.¹²⁴ Au lieu de compiler des actions en cours [s5] ou de préciser un plan d'action sur la durée du mandat politique [s15] ces documents expriment : l'identité, les missions, les valeurs, les enjeux collectifs et les grandes orientations stratégiques sur une durée supérieure à celle du mandat voire sur une durée véritablement longue donc indéfinie.¹²⁵ Ainsi, sa traduction opérationnelle peut-elle être effectuée par chaque service, structure, ou territoire, pour être adaptée au mieux aux spécificités des établissements. Quant au mode d'élaboration, il nécessite de recourir à une méthode nouvelle et approfondie¹²⁶ qui permette d'anticiper, de fédérer et de construire des orientations stratégiques partagées et soutenues. Car c'est dans ces documents stratégiques de long terme « que la vision prospective s'exprime » [s15].

Les extensions de périmètre des bibliothèques nécessitent donc de définir et de formaliser une vision de long terme structurante afin de redonner identité, lisibilité et unité aux réseaux de lecture publique. Ces besoins restent non couverts et sont accrus par les tactiques du présent permanent qui considèrent davantage la bibliothèque comme un outil que comme un projet politique : la redéfinition d'une stratégie reste donc un défi à relever pour les équipes dirigeantes.

Face aux contraintes et à l'incertitude : un besoin d'anticipation

Ces tactiques ne solutionnent pas non plus suffisamment (voire génèrent) des difficultés d'ordre plus opérationnel en désinvestissant l'anticipation pourtant nécessaire aux projets de long terme. Effectivement, dans un contexte de contraction des moyens et de futur volatil, les équipes de direction ont besoin d'anticiper pour planifier la mutation organisationnelle de leurs bibliothèques et pour assurer la pérennité de leurs choix.

Le temps de la montée en compétence et de la réorganisation

L'extension du périmètre des missions conduit les établissements à devoir assurer conjointement les nouvelles missions et les missions traditionnelles, à devoir faire « cohabiter les enjeux de la tradition et de la modernité » [s3]. Cela constitue « beaucoup de défis à relever dans un délai très court » [s3] car le cumul des missions est déjà effectif dans un grand nombre d'établissements interrogés et observés, et qu'il n'a pas nécessairement pu être anticipé (donc doté).

Les défis sont doubles : ceux « du rythme de la transformation » [s3] et ceux des capacités opérationnelles à la conduire, encore plus aigus¹²⁷ en période de contraction des moyens budgétaires et humains. Ces défis posent la même question : celle de la capacité

¹²³ « La métropolisation nécessite d'inventer autre chose » [s9] que les documents et projets structurants actuels. « À quoi bon faire un plan ou un schéma à 5 ans quand on ne dispose d'aucune visibilité budgétaire ? » [s15].

¹²⁴ Le tableau l'illustre (même si les réalisations finalisées aujourd'hui sont essentiellement étrangères : Canada, États-Unis) et les entretiens aussi [s15].

¹²⁵ [s2], [s15].

¹²⁶ Telle la méthode prospective.

¹²⁷ Les réactions des directeurs réagissant à la transmission de l'article « Ouvrons encore plus grand nos bibliothèques ! » sur LinkedIn en témoignent de ce qui est vécu comme une injonction paradoxale : faire plus avec moins.

d'anticipation à long terme de l'organisation qui doit se donner les moyens d'étendre ses missions afin de rester en phase avec les mutations de ses missions et des attentes.

La question de la planification des moyens, principalement humains, est donc au cœur de cet enjeu car « comment œuvrer dans des champs nouveaux » et très spécialisés¹²⁸ avec des équipes recrutées sur des compétences traditionnelles ? Par exemple, quand 80% des équipes travaille à la gestion des collections imprimées alors que 90% des consultations sont électroniques et que les services aux chercheurs deviennent un objectif prioritaire, comment transformer rapidement les compétences [s3] ? La difficulté est d'autant plus grande que la transformation des postes et des compétences est très longue car « pour changer une équipe il faut presque 40 ans » [s3]. L'anticipation maximale des usages et des besoins serait donc nécessaire afin d'assurer les moyens de la transformation organisationnelle et la définition d'une GPEC de long terme, surtout dans une tactique d'extension.¹²⁹

Le risque principal de l'incapacité à anticiper la transformation organisationnelle invoqué par les directions est celui de la « surchauffe de l'organisation ». ¹³⁰ Cette dernière est tenue de maintenir en parallèle ses activités historiques et ses nouveaux services à personnel constant.¹³¹ Dans les organisations qui n'ont pas la capacité d'être agiles (ce qui reste le cas de beaucoup de grandes organisations publiques) ou qui n'ont pas été transformées pour l'être, il conduit les équipes dirigeantes à devoir prioriser les urgences opérationnelles au détriment de la planification stratégique et de l'anticipation. Effectivement, selon un sondage réalisé par Futuribles [60] :

Les préoccupations actuelles des acteurs techniques et politiques des territoires se focalisent sur la tension entre la pression d'un quotidien de contraintes et d'urgences (pression du court terme de plus en plus impérieuse) et la nécessité ressentie de s'inscrire dans le temps long (surtout au regard des mutations de l'époque actuelle) (...).

L'extension du périmètre des compétences afin de répondre aux nouveaux besoins alimente donc un cercle vicieux organisationnel qui accroît encore les risques d'inadéquation entre les moyens et les objectifs, ainsi que les risques d'emballement.

Assurer la pérennité des choix et des moyens

La conduite de la transformation organisationnelle nécessite donc, comme celle des grands projets, une anticipation à long terme pour assurer ses moyens mais aussi pour assurer la pertinence pérenne des choix effectués.

Les grands projets pluriannuels soutenus ou impulsés par l'État incitent les bibliothèques à cette anticipation et à réinvestir les fonctions stratégiques lors de leur phase d'étude.¹³² Leur formalisation nécessite d'anticiper les usages et de planifier la

¹²⁸ Services d'accompagnement à la recherche, humanités numériques, pédagogie innovante et formations au numérique, accompagnement social, programmation et pratiques culturelles...

¹²⁹ La très grande majorité des directeurs s'accordent sur ce point, même, certains reconnaissent que l'extension des missions et compétences qui s'imposent à eux aujourd'hui auraient pu être anticipés, notamment dans le domaine numérique en repérant l'émergence des pratiques ([s8], [s17]).

¹³⁰ L'expression provient de *Bibliothécaires en prospective* [126] afin de désigner les risques de l'extension des missions en bibliothèque.

¹³¹ Ce constat est également celui que fait Dominique Arot dans *Bibliothèques en prospective* [109] : il « a montré de manière frappante dans sa contribution l'empilement des missions des bibliothèques. Ceci laisserait finalement entendre que l'on peut tout faire dans une bibliothèque sachant que l'on trouvera toujours – en caricaturant quelque peu – une mission à laquelle référer l'action que l'on propose. » [109]

¹³² A cette occasion, des comités de pilotage et des comités scientifiques sont convoqués pour élaborer, parfois sur une année ou plus, une étude puis un projet. Dans l'une des bibliothèques interrogées, particulièrement agile, c'était la première fois que ce type de dispositif était mis en place (car il était le seul projet de développement prévu sur plus d'une année) [s5].

transformation organisationnelle ainsi que la mise en œuvre sur 3, 6 ans ou plus. Donc non seulement ces impulsions ministérielles incitent à la transformation sur le temps long dans les domaines à fort enjeu pour l'avenir, mais ils offrent de plus aux établissements l'occasion de se mettre en posture d'anticipation afin d'assurer leurs moyens. Ainsi, les politiques de développement numérique des bibliothèques, conduites depuis plus de 20 ans, ont-elles permis à de nombreux établissements d'étudier et définir leurs orientations stratégiques dans ce domaine et de réaliser leur transformation.¹³³ Dans de nombreuses bibliothèques le dispositif BNR a permis d'initier la formalisation à plus d'un an, la conduite d'études internes avant-projet et la pluriannualisation budgétaire pour des projets transversaux de transformation organisationnelle.¹³⁴

Pour les grands projets nécessitant une planification à long terme, et le plus souvent à l'occasion des projets de construction immobilière, les bibliothèques sont amenées à réinvestir l'anticipation et donc la stratégie [def 26] afin d'assurer les moyens nécessaires à leur mise en œuvre opérationnelle. Mais comment assurer la pertinence pérenne des choix effectués ? Car même si des études avant-projet sont réalisées, la difficulté d'anticiper la mutation des usages reste grande, surtout quand les enquêtes de publics s'effectuent selon un mode synchronique.¹³⁵ L'agilité permet de compenser ce manque d'anticipation en adaptant les services, voire, en adaptant les bâtiments comme nous l'avons vu. Il n'en reste pas moins que « nous avons construit des bâtiments qui se sont révélés obsolètes dès leur ouverture » [s9] et que le temps de la construction, parfois très long,¹³⁶ fait que « bâtir un schéma directeur mobilier est la première grande préoccupation » d'une importante proportion des responsables interrogés.¹³⁷ Définir et planifier de grands projets pluriannuels qui puissent rester pertinents dans le temps nécessite en effet :

- « des propositions finement précisées car les finances publiques sont tendues » [s8],
- « une vision à long terme » [s8],
- « d'anticiper les usages et les modes de fonctionnement des usagers » [s9],
- afin que « la bibliothèque puisse accueillir des usages dont on n'a pas idée 10, 20 ans plus tard » [s9],
- et donc une « réflexion sur le futur des usages car les usages se transforment très rapidement » [s9].

Le réinvestissement de la stratégie [def 26] pour dessiner des politiques de LP et celui de la planification stratégique [def 17] pour conduire la transformation organisationnelle et les projets pluriannuels (construction immobilière, projets BNR) renforce ainsi le besoin de structuration et d'anticipation.

On le voit, les directeurs interrogés disposent d'une véritable réflexion prospective, sensible dans leur questionnement des missions structurelles des futurs usages et de la

¹³³ 1997 : création du dispositif et du label Espace Culture Multimédia (ECM) ; 2010 : création du dispositif et du label Bibliothèque Numérique de Référence (BNR) ; 2012 : appel à projet services numériques innovants en bibliothèque...

¹³⁴ De nombreuses bibliothèques interrogées dans le cadre du réseau BNR témoignent de la nouveauté du procédé dans leurs établissements pour ce type de projets transformationnels (donc hors construction immobilière), des directeurs le confirment en entretien : [s2], [s5], [s8].

¹³⁵ C'est-à-dire qu'elles portent sur les usages actuels et non sur leur évolution (: mode diachronique). « S'appuyer sur les pratiques existantes » [s8] est quasiment la seule pratique adoptée en bibliothèque d'après les recherches effectuées et les personnes interrogées.

¹³⁶ 5 à 10 ans en moyenne pour les grands ensembles immobiliers, 15 ans dans le cas de la médiathèque des Capucins de Brest.

¹³⁷ [s8], [s9], [s14].

pérennité de leurs orientations.¹³⁸ Mais comment traduire en actions cette intuition prospective afin d'adjoindre aux tactiques de « l'adaptabilité permanente » [s9] une stratégie de « la durabilité » [s9] ?

L'adoption d'une stratégie de long terme adaptée

Les directions cherchent alors des méthodes afin de subvenir à leurs besoins de définition d'une identité structurante et à leurs besoins d'anticipation pour la formalisation de stratégies de long terme pertinentes. Ces besoins et cette posture, cette fois non plus réactive ou préactive mais proactive [def 19], conduisent au désir de prospective au point d'en composer la définition.¹³⁹

Mais si ce désir est fort, la méthode prospective reste encore peu investie par les bibliothèques, au risque d'un renoncement à adopter une stratégie adaptée aux enjeux actuels.

La prospective stratégique en bibliothèque : attentes et pratiques

Les directions interrogées cherchent à acquérir les moyens d'explorer leur identité et leur avenir afin de définir des orientations stratégiques adaptées à un contexte qui les met sous tension.

Sur le terrain, la méthode prospective, dont l'objectif est précisément de répondre à ces questions, se diffuse dans les cercles externes des bibliothèques françaises jusqu'à commencer à poindre dans les établissements.

Le besoin d'outils et de méthode pour définir et anticiper

Les personnes interrogées confirment que « les bibliothécaires ont besoin d'être aidés » [s3] en termes de méthode pour définir leur stratégie de long terme sur trois points précis.

Le premier est la définition des missions structurelles¹⁴⁰ car ce sont elles qui permettent de préciser l'identité de la bibliothèque. Ces missions centrales et pérennes se définissent par opposition aux missions conjoncturelles qui sont celles endossées suite à une modification temporaire du contexte et qui peuvent donc disparaître avec lui. Ici, les missions conjoncturelles sont donc celles acquises par l'extension des périmètres. Ce mouvement centripète aux conséquences que nous avons vues, empêche effectivement de percevoir le cœur des missions et donc de définir des orientations stratégiques lisibles, uniques, et pérennes. La première phase de la méthode prospective au service du management stratégique, telle que nous la proposerons bientôt, vise précisément à

¹³⁸ Car, nous l'allons voir, la prospective vise aujourd'hui non plus seulement à définir les futurs possibles mais aussi à les asseoir sur les invariants structurels des organisations.

¹³⁹ Définissons donc ici la prospective comme une méthode proactive au service de l'anticipation qui permet de définir les missions structurelles et de formaliser des stratégies de long terme durablement pertinentes.

Nous avons vu que la posture réactive est celle adoptée dans les tactiques de l'extension : elle consiste à réagir aux changements au moment où ils se produisent. Nous avons aussi identifié que la posture préactive correspond aux tactiques de l'évolution : elle vise à se préparer aux changements qui peuvent advenir. La posture proactive, qui est la troisième et dernière des trois attitudes possibles face à l'avenir vise quant à elle à agir pour provoquer le changement désiré. C'est une posture prospective car cette dernière vise à mettre l'anticipation au service de l'action.

¹⁴⁰ Nous reviendrons sur cette notion dans la méthode prospective (2.2).

retrouver les missions structurelles, à se débarrasser des représentations¹⁴¹ influencées par les contingences. Son objectif est de définir un objet bibliothèque à l'identité pérenne pour pouvoir explorer les limites de son périmètre¹⁴², son système, son contexte et définir ainsi ses véritables futurs. Elle permet ainsi au manager de définir la vision de sa bibliothèque soit : son identité unique, ses valeurs, ses enjeux et son positionnement face à la concurrence. Elle consiste donc bien en un véritable choix : choix d'une identité, choix d'un positionnement, choix des missions et des orientations prioritaires. Et ce sont ces choix qui font stratégie,¹⁴³ qui permettent de définir et d'orienter la bibliothèque dans un contexte concurrentiel. Ce sont eux aussi qui permettent de solutionner le mouvement centripète des missions et de l'identité, l'insoutenabilité de la contraction des moyens et la spirale de l'urgence opérationnelle. Une méthode comme la prospective, qui permet de retrouver les missions structurelles et de définir une vision, permet donc aux équipes dirigeantes de faire véritablement œuvre de stratégie : sortir du cumul des missions et des projets pour « revenir aux fondements du métier (...) pour savoir comment s'orienter et décider, choisir leur avenir » [s3] (Illustration 3).

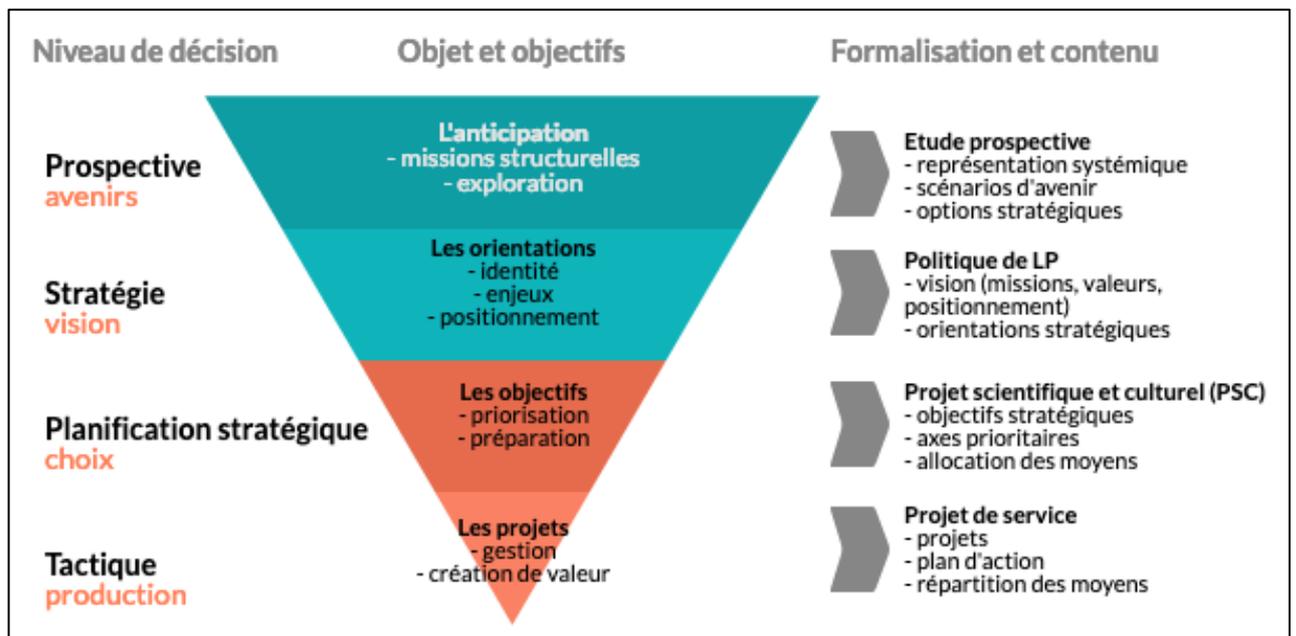


Illustration 3 : Attributions stratégiques des niveaux de décision : principaux objectifs et outils¹⁴⁴

¹⁴¹ Par représentations on entend ici la conception plus ou moins consciente que les acteurs se font de la bibliothèque : un lieu physique, une collection. La recherche d'invariants de long terme peut permettre de faire évoluer ces conceptions, nous y reviendrons dans la partie 2.2.

¹⁴² Aujourd'hui, par exemple, les services aux chercheurs proposés recouvrent parfois les attributions des ITRF des laboratoires de recherche voire des chercheurs eux-mêmes dans l'analyse des données. De même les missions de médiation administrative interrogent le rôle des services sociaux. Les directeurs ([s3], [s2]) et leurs équipes s'interrogent alors sur la limite d'intervention de la bibliothèque. *A contrario*, les centres sociaux développent des actions culturelles : sont-ils eux aussi hors de leur périmètre et entrés dans le périmètre de la bibliothèque ?

¹⁴³ Selon le modèle des cinq forces de Michaël Porter toute stratégie nécessite une analyse de l'environnement concurrentiel et une anticipation de ses évolutions pour orienter les choix de l'organisation.

¹⁴⁴ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne. Une définition du concept de planification stratégique est proposée dans le glossaire [def 17]. Ce concept est plutôt utilisé en management anglo-saxon et c'est dans son acception anglo-saxonne qu'il est utilisé. Deux facteurs principaux expliquent l'effacement de son usage en France : sa connotation politique d'État planificateur qui renvoie à une époque révolue et la modernisation des concepts dans les années 70. En effet, à cette époque l'environnement mondial devient particulièrement instable (accélération de la mondialisation, chocs pétroliers...). Comme en bibliothèque aujourd'hui, la réactivité et la flexibilité, la stratégie du « juste à temps » ainsi que le management de la qualité sont privilégiés. L'aspect formel et la lourdeur de la planification stratégique telle qu'elle était pratiquée ne paraît alors plus adaptée. Puis, à la suite de Joseph Schumpeter, Michael Porter réhabilitera l'anticipation stratégique et donc la planification stratégique (dans une forme assouplie) qui en est sa déclinaison [8].

En 2005, le réseau des bibliothèques publiques de Singapour a engagé avec son plan stratégique « *Library 2010 : Libraries for Life, Knowledge for Success* » [104] une telle démarche de redéfinition. Sa méthode n'était pas prospective, car elle était uniquement orientée vers sa transformation, donc sans exploration des futurs possibles. Son étude préalable a consisté en la recherche du cœur des missions et de l'identité de ses bibliothèques dans un monde informationnel concurrentiel. Après une analyse de son contexte et un parangonnage poussé ([104], p.297), elle s'est défini une identité affranchie du lieu physique et rencontre aujourd'hui d'excellents résultats.¹⁴⁵

Le second des besoins de méthode porte sur l'anticipation. L'anticipation globale est perçue comme nécessaire parce que le manager stratégique doit être « capable de se saisir des grands enjeux de demain et pas de ceux d'aujourd'hui » et « parce qu'un travail prospectif de long terme est nécessaire, car si on ne pense pas les coups de demain, c'est comme aux échecs... » [s14]. Une méthode d'anticipation est donc attendue pour explorer les futurs possibles dans un contexte concurrentiel et en mutation rapide. Elle l'est aussi afin de définir une véritable stratégie à la convergence des missions structurelles, des moyens, « des attentes (des politiques, des équipes, des publics et des experts) et des futurs possibles » [s3]. Le besoin d'anticipation exprimé porte ensuite, plus précisément, sur la recherche de tendances notamment dans les domaines de « l'évolution de la lecture publique et de l'évolution des besoins et des pratiques » [s15]. La méthode d'anticipation doit donc permettre l'exploration thématique des futurs. Et « comme tout évolue à une vitesse exponentielle » [s14], le besoin consensuellement¹⁴⁶ exprimé porte enfin sur la nécessité de « pos(er) les choses et réfléchi(r) plus en profondeur » [s14] avec « une vraie méthode, des outils et une structuration » [s15]. Ces quatre types de besoin peuvent là aussi être couverts par l'étude prospective.

Les besoins d'outils et de méthode exprimés par les directeurs interrogés pour définir les missions structurelles et anticiper correspondent donc précisément aux apports de la discipline prospective : prendre le temps de réinvestir le management stratégique pour définir l'identité pérenne de la bibliothèque et ses futurs possibles. La prospective met en effet l'anticipation au service du *design* des politiques publiques depuis 70 ans pour qu'elles n'aient pas à subir mais à choisir leur avenir.

L'usage de la méthode prospective en bibliothèque

Pourtant toute indiquée pour répondre aux besoins actuels des bibliothèques françaises, la prospective n'y est pas encore pleinement appliquée en tant que méthode qualitative permettant de définir des orientations stratégiques.

Le *benchmark* réalisé n'a pas non plus permis d'identifier l'utilisation de démarches de prospective stratégique au sens disciplinaire dans les bibliothèques publiques étrangères. Il toutefois existe une sensibilité prospective dans certaines zones géographiques (en Europe du Nord et en Amérique du Nord) qui facilite aujourd'hui le développement de stratégies de long terme anticipatrices.¹⁴⁷ Il existe surtout une tendance

¹⁴⁵ Selon Aurélie Bosc [98] : « les entrées ont été multipliées par 3,5 (elles sont passées de 9,2 à 32 millions), les prêts par 1,5 (de 18,8 à 27,9 millions) et les collections par 1,6 (de 5,4 à 8,8 millions de documents)1. Enfin, en 2004, les inscrits actifs étaient de 1,1 million, soit 26 % de la population. »

¹⁴⁶ [s3], [s5], [s8], [s14], [s15].

¹⁴⁷ En Europe du Nord, la prospective est une discipline très vivace [s10]. L'OBA et la DOK aux Pays-Bas, le Diamant noir au Danemark, l'Oodi en Finlande sont autant de bibliothèques remarquables qui ont fait preuve d'intuition prospective sans qu'une méthode prospective au sens disciplinaire ait été utilisée. Nous l'avons vu avec le Diamant noir, attentif au moment même de la création confidentielle des outils du web grand public aux conséquences des NTIC sur les pratiques informationnelles et culturelles, et avec la bibliothèque nationale de Norvège qui recourt à l'IA pour produire des métadonnées. En Amérique du Nord, la culture prospective est également forte, même si l'approche des

internationale au développement d'outils et de méthodes pour définir le futur des bibliothèques : recherche sur les impacts de l'IA sur le rôle et les métiers des bibliothèques, étude de repositionnement stratégique, recherche de tendances environnementales...¹⁴⁸

En France, la tendance au développement des méthodes prospectives et à leur diffusion jusqu'aux bibliothèques est également sensible. Utilisées initialement afin de définir les grandes politiques publiques d'État, elles se démocratisent, se territorialisent et s'opérationnalisent jusqu'à infuser dans les administrations tutélaires des bibliothèques : cellule prospective du MC (DEPS), cellules prospectives métropolitaines ou des grandes villes...¹⁴⁹ Ce qui fait qu'aujourd'hui non seulement cette culture devient celle de la gouvernance des bibliothèques, notamment dans les métropoles qui investissent le champ de la lecture publique, mais aussi que ses méthodes se simplifient et se thématisent afin de permettre une mise en œuvre rapide.¹⁵⁰ Des directeurs de bibliothèque sont ainsi parfois invités par leurs collectivités à participer à des démarches de prospective territoriale.¹⁵¹ Ce triple mouvement d'accélération fait qu'à présent, cette méthode longtemps tenue hors du champ d'usage et hors de la culture managériale des bibliothèques leur devient accessible au moment même où elles en expriment fortement le besoin.

Future Studies est moins qualitative et plus prédictive que l'approche de l'école française. Elle se fonde parfois dans le management stratégique très répandu dans les entreprises et les organisations, et c'est ce dernier qui infuse dans les bibliothèques. Les ouvrages portant sur le management stratégique des services spécialisés en sciences de l'information ([8], [10]) sont d'ailleurs essentiellement américains. Le plan de développement de la lecture publique montréalaise a ainsi été réalisé en appliquant ces méthodes ([20], [23]).

¹⁴⁸ La BU de Stanford, forte de sa proximité avec la *Silicon Valley*, dispose d'un laboratoire de recherche qui interroge l'avenir technologique des bibliothèques et notamment les impacts de l'IA sur les bibliothèques.

Singapour développe des méthodes pour définir le futur des bibliothèques et les repositionner, ainsi que nous l'avons vu. Ces projets singapouriens sont favorisés par une dynamique exceptionnelle d'innovation dans le domaine des politiques publiques et de développement économique.

Les *IFLA Trend Reports* effectuent une analyse partagée des principales tendances qui façonnent la société de l'information. L'IFLA procède pour cela à la collecte et à l'analyse d'une large documentation suivie d'un débat entre experts afin de définir ces tendances. La méthode n'est toujours pas prospective, mais comme tous les exemples cités, elle partage des éléments méthodologiques avec elle (ici : documentation ciblée, panel d'experts et définition de tendances influentes).

¹⁴⁹ Dès les années 1950-1960 afin de reconstruire et rénover la France au sortir de la guerre (1946 : Commissariat au Plan) les méthodes prospectives se développent. Elles s'institutionnalisent sous l'influence de deux types de facteurs : d'une part, la fascination mêlée de crainte qu'exerce le progrès scientifique et technique et, d'autre part, le nouveau rôle dévolu aux institutions qui disposent de fonctions de planification et d'orientation afin d'organiser le développement économique et social.

Le triple mouvement de démocratisation, de territorialisation et d'opérationnalisation se développe et s'accélère depuis la décentralisation : des politiques nationales (France Stratégie, CREDOC...) vers les politiques régionales (CESER, DREAL...), départementales puis métropolitaines (années 2010), lesquelles développent à présent leurs compétences culturelles et en lecture publique (à partir des années 2015). De plus, ce mouvement est favorisé par le fait que « les régions (...) sont aussi de plus en plus en compétition les unes par rapport aux autres. » [73].

On trouve aujourd'hui des cellules prospectives métropolitaines dans de nombreuses grandes villes françaises : Lyon, Brest, Rennes, Grenoble, Bordeaux ou Annecy, mais aussi dans de nombreuses villes européennes comme Turin ou Munich... ([s11], [s13]).

¹⁵⁰ « Les méthodes utilisées sont souvent moins lourdes, plus modestes et aisément appropriables par les personnes associées à ces démarches » [60]. Elle « est de plus en plus engagée à partir d'une thématique ou une problématique, ce qui permet de faire directement écho aux préoccupations des acteurs, tout en débouchant plus rapidement sur des préconisations stratégiques et opérationnelles » [60]. « La prospective territoriale (est) à l'origine d'une nouvelle culture du temps politique, c'est-à-dire d'un effort d'organisation d'un cadre de réflexion et d'action collectif et constitue (...) ainsi un outil précieux de la gouvernance territoriale. » Extrait des *Chemins de 2040 : une prospective territoriale pour la région Occitanie* [en ligne]. CESER Occitanie, tome1, novembre 2017. [Consulté le 1er janvier 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.ceser-occitanie.fr/wp-content/uploads/2018/02/A_chemins2040_T1.pdf.

¹⁵¹ C'est le cas du directeur de la bibliothèque de Bordeaux, invité à exprimer sa vision de la bibliothèque du futur sous forme de *pitch* dans le cadre de la démarche Bordeaux Métropole 2050. GALAUD, Nicolas. *Quelles évolutions pour les bibliothèques ? Culture et libertés* [vidéo en ligne]. Métropole de Bordeaux, BM2050, session#8, 24 octobre 2018. [Consulté le 27 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://youtu.be/eG7iCnCFp0>.

Les bibliothèques ne sont pas encore pleinement acculturées à la prospective, car son appropriation en gestion territoriale reste très récente. Les bibliothécaires commencent seulement à s'y former.¹⁵² Sa méthode reste donc pour le moment majoritairement méconnue des directeurs de bibliothèques et des spécialistes des sciences de l'information¹⁵³ : parmi ceux interrogés, particulièrement sensibles aux enjeux d'avenir, un petit tiers seulement en donne une vision globalement conforme aux objectifs de la discipline. Par les directeurs qui n'y ont pas été formés, elle est le plus souvent appréhendée dans son sens courant et sous sa forme adjectivale afin de qualifier toute action ou tout regard qui porte vers l'avenir.¹⁵⁴ Au mieux, elle fait l'objet d'une connaissance indirecte suite à la lecture d'ouvrages spécialisés ou à la rencontre d'acteurs de la prospective.¹⁵⁵ Ses méthodes restent toutefois méconnues¹⁵⁶ et donc non utilisées alors qu'une intuition quant à son intérêt pour affronter les défis de demain et « une sensibilité prospective » se développe « dans la profession » [s9].

Quelques initiatives récentes, voire naissantes, montrent même que des démarches de type prospectif commencent à poindre dans le monde des bibliothèques françaises. La littérature professionnelle recourt ponctuellement à des prospectivistes afin de l'aider à éclairer son avenir à l'ère du doute.¹⁵⁷ Plus encore, des démarches prospectives partielles sont en cours ou en projet dans quelques bibliothèques précurseuses, souvent à l'initiative des rares directeurs formés à la prospective.¹⁵⁸ Ainsi : un diagnostic stratégique de territoire réalisé selon des méthodes collaboratives est en cours à la médiathèque de Créteil, des études ponctuelles visant à déterminer les tendances d'évolution de la lecture publique et des usages sont effectuées à la direction de la lecture publique du département du Puy-de-Dôme, et la création d'une cellule prospective est envisagée au SCD de Lille1. Les directeurs à l'initiative de ces projets précisent que des outils et des méthodes facilement opérationnalisables pourraient leur permettre de préciser, amplifier ou finaliser ces démarches et projets précurseurs.

Le besoin de prospective et plus précisément de méthodes prospectives aisément mobilisables afin d'élaborer des stratégies de long terme apparaît donc fortement dans les entretiens. Il rencontre des conditions favorables à son appropriation par les établissements de lecture publique, qui entendent s'emparer des techniques prospectives.

¹⁵² Le CNFPT propose des formations courtes à ses méthodes depuis moins d'un an comme « la prospective, un outil au service du management », et l'ENSSIB envisage une initiation à son usage.

¹⁵³ Toujours selon le *benchmark* réalisé.

¹⁵⁴ Comme identifié dans la littérature professionnelle et les entretiens. Lorsque le terme est employé dans sa forme substantive, elle est parfois définie comme « les orientations prises par un établissement » [s5] et donc partiellement confondue avec la stratégie. Utilisé parfois afin de qualifier des services dans des établissements spécialisés en sciences de l'information et des bibliothèques, il désigne essentiellement des fonctions d'aide au pilotage, à la transformation des outils ou à l'innovation qui n'utilisent donc pas les méthodes de prospective au sens disciplinaire ni afin de définir une stratégie d'établissement. Des services innovants de ce type existent à l'ENSSIB [s12], à l'ABES, chez Couperin et dans quelques BU [s6] afin de qualifier des services majoritairement orientés vers le développement de dispositifs et de technologies innovantes en bibliothèque ou vers le soutien au pilotage (indicateurs, études).

¹⁵⁵ Les acteurs rencontrés sont généralement des membres de Futuribles International, à l'occasion de grands projets immobiliers et/ou afin de préciser comment appréhender l'avenir ([s9], [s14], [s17]).

¹⁵⁶ « Existe-t-il vraiment des méthodes prospectives ? » [s8].

¹⁵⁷ Nous l'avons vu avec *Bibliothécaires en prospective* [126] et *Bibliothèques en prospective* [109], deux ouvrages collectifs au périmètre d'étude national ayant sollicité le regard expert en prospective des chefs du DEPS.

¹⁵⁸ Deux directeurs formés ont été identifiés en France suite au *benchmark* portant sur la lecture publique et l'ESR. L'un d'entre eux a suivi une formation initiale intégrant une composante assurée par un prospectiviste francophone majeur, Philippe Destatte. L'autre complète sa formation en prospective par un master au CNAM (premier lieu historique de formation initiale à la prospective, qui dispose d'une chaire de prospective). Ils ont tous deux suivi une formation courte (2 jours) à Futuribles International, centre de recherche et de formation français spécialisé en prospective le plus connu. Un conservateur exerçant aussi des fonctions de prospectiviste pour l'État ou Futuribles a également été identifié. Il a été formé au CNAM et exerce aujourd'hui à la BnF des attributions qui ne lui permettent pas de mettre en œuvre des démarches prospectives.

Mais réussir à les intégrer et à les utiliser nécessite de lever des freins organisationnels hérités avant que de choisir une stratégie de long terme adaptée au contexte.

Adopter et adapter une stratégie de long terme

Si les directions souhaitent développer leurs capacités stratégiques et prospectives,¹⁵⁹ sa mise en œuvre reste un défi pour des raisons organisationnelles.

Pourtant, développer un management de long terme adapté au contexte est un besoin fort, et même, une nécessité dans un monde VUCA.

Les préalables à la définition d'une stratégie de long terme

L'adoption d'une démarche prospective nécessite d'investir le management stratégique pour que la bibliothèque soit en capacité de définir ses orientations de développement à long terme. Selon les prospectivistes et les directeurs interrogés, deux conditions principales sont donc à réunir pour réussir à choisir son avenir.

La première d'entre elle est de pouvoir déprioriser les activités opérationnelles, ne serait-ce que le temps de l'étude et de la formalisation. Nous l'avons vu, l'extension des périmètres conjugué à la contraction des moyens accroît le rythme des organisations et recentre les activités des directions sur la gestion opérationnelle. Or cette pression quotidienne de l'immédiateté rend complexe le réinvestissement du management stratégique : elle n'en laisse pas suffisamment le temps, et peut reléguer son importance. La stratégie de l'urgence (du présent permanent) engendre l'urgence (opérationnelle) et empêche de rompre le cycle. Elle empêche donc l'anticipation :

*Busy managers rarely have time to sit and think about the future. Yet that is precisely what strategic management requires. Strategic management looks outward and forward, often building on what is known about the past as it anticipates future.*¹⁶⁰

L'enjeu est donc, de mettre fin à cette priorisation de l'urgence et, ainsi que nous l'avons vu, de mettre l'équipe dirigeante en capacité de prendre le temps de « pos(er) les choses et réfléchi(r) plus en profondeur » [s14].

La seconde des conditions nécessaires est de disposer de la latitude stratégique suffisante pour pouvoir conduire ou co-élaborer des études et des choix stratégiques. Le rôle de l'autorité administrative étant d'orienter la définition stratégique conformément aux engagements et à la vision politique sur lesquels elle s'est engagée, les tutelles peuvent infléchir voire contraindre le management stratégique des bibliothèques en termes : de responsabilité, de durée et de contenus des orientations [10]. La très grande majorité des directeurs interrogés confirme que le renouvellement politique est l'un des principaux freins à la définition une stratégie de long terme, et la majorité s'accorde pour reconnaître qu'il convient bien au « directeur de bibliothèque (...) d'effectuer des propositions en termes de stratégie » [s3] de la documentation, de l'IST, ou de la lecture publique alors qu'une minorité reconnaît laisser l'entière définition des orientations

¹⁵⁹ [s3], [s8], [s15], [s17].

¹⁶⁰ Il est possible de traduire cette citation ainsi : « Les gestionnaires occupés ont rarement le temps de s'asseoir et de penser à l'avenir. Pourtant, c'est précisément ce que requiert la gestion stratégique. La gestion stratégique regarde vers l'extérieur et l'avenir, en s'appuyant souvent sur ce que l'on connaît du passé pour anticiper l'avenir. » in *Strategic management for public libraries* [10].

stratégiques à sa tutelle.¹⁶¹ Mais parce que la mise en œuvre et la visibilité des effets des politiques de lecture publique s'établissent dans la durée, la stratégie de long terme nécessite d'être expliquée pour pouvoir dessiner des orientations d'une durée supérieure à celle d'un mandat. Le second enjeu pour les directions est donc de gagner la confiance et d'obtenir la latitude nécessaires de leurs tutelles¹⁶² afin de pouvoir traduire leur vision politique en orientations stratégiques de long terme car : « la notion de stratégie implique une marge d'autonomie : on doit pouvoir choisir entre telle ou telle option. Lorsqu'il n'y a pas de « marge de manœuvre », il ne peut y avoir de stratégie. » [15].

Le préalable à tout projet de définition de stratégies de long terme est donc de négocier la priorisation et l'investissement du management stratégique.

L'adaptation nécessaire de la stratégie au contexte

Historiquement, les directeurs de bibliothèque étaient conduits à prendre des décisions dans un contexte perçu comme relativement stable. Leur rôle était d'identifier les problèmes et d'initier les actions à conduire au regard de l'évaluation du contexte, « comme un technicien appliquant des méthodes éprouvées. »¹⁶³ Mais ce type de management paraît aujourd'hui moins adapté.

Le style de management stratégique à adopter dépend en effet fortement du contexte. Or, comme nous l'avons vu, le contexte dans lequel les bibliothèques évoluent est fortement mouvementé, concurrentiel et soumis à un grand nombre d'incertitudes. Lesquelles sont renforcées par la période VUCA et la rapidité d'innovation technologique, et donc la capacité de rupture, de ses nouveaux concurrents numériques. Nous avons vu que deux tactiques étaient adoptées par les bibliothèques dans ce contexte : la tactique de l'extension et la tactique de l'évolution. La classification des styles de management stratégique en fonction des degrés de turbulence environnementale d'Igor Ansoff formalisés par Sheila Corral [8] permet d'évaluer leur adaptation au contexte actuel (voir le tableau ci-dessous).

<i>Environmental turbulence</i>	Repetitive No change	Expanding Slow change Incremental	Changing Fast change Incremental	Transforming Discontinuous Predictable	Surpriseful Discontinuous Unpredictable
<i>Strategic aggressiveness</i>	Stable	Reactive	Anticipatory	Entrepreneurial	Creative
<i>Decision base</i>	Historical precedent	Recent experience	Extrapolated trends	Strategic vision	Management insight
<i>Organisational values</i>	Stability Longevity	Economy Efficiency	Profit now Growth	Profit later Opportunity	Creativity Risk
<i>Management response</i>	Control – rejects change	Diagnose – adapts to change	Optimise – seeks familiar change	Explore – seeks related change	Innovate – seeks novel change
<i>Process features</i>	Top-down policies Bottom-up budgets	Financial control Extended budgeting	Environmental scan Competitor analysis	Scenario analysis Contingency plans	Early warning signs Ongoing analysis
<i>Control systems</i>	Periodic/operating			Real-time/strategic	

Tableau 2 : Degrés de turbulence environnementale et styles de management stratégique¹⁶⁴

¹⁶¹ Les raisons avancées sont soit une appropriation complète de l'échelon stratégique par la tutelle, soit un recentrage réaliste de la direction sur l'échelon tactique et opérationnel, ces deux situations se combinent parfois.

¹⁶² « Aujourd'hui il faut démontrer la valeur ajoutée de son rôle (...). Le rôle du directeur de bibliothèque est de faire comprendre au politique qu'il peut, ou plutôt qu'on doit s'appuyer sur lui. On doit apparaître comme un interlocuteur légitime. (...) Il faut accompagner le politique vers une vision partagée » [s14].

¹⁶³ *Strategic management for public libraries* [10].

¹⁶⁴ Issu de *Strategic management of information services* [8].

La stratégie de l'extension s'appuie sur l'évaluation du contexte présent de la bibliothèque, sur l'attention portée aux besoins et sur l'incrémentation des services : elle est réactive (colonne 2, tableau 2). Elle est adaptée à un environnement en expansion aux mutations lentes. La stratégie de l'évolution tente quant à elle d'anticiper les mutations environnementales, elle se fonde pour cela sur un assouplissement de son organisation et une extrapolation des tendances actuelles (enquêtes et co-construction avec les usagers et les tutelles, parangonnage international...) : elle est proactive (colonne 3, tableau 2). Elle est particulièrement adaptée à un environnement en expansion aux mutations rapides.

Mais notre environnement actuel est discontinu et paraît peu prévisible en l'absence de méthodes permettant son exploration. Alors, comme le perçoivent et le souhaitent les directeurs interrogés et le recommande Igor Ansoff, une autre stratégie doit être adoptée : celle de la transformation qui s'appuie sur une vision stratégique et l'exploration des changements systémiques afin de définir des scénarios d'évolution (colonne 4, tableau 2). Elle est proactive et compose à nouveau une parfaite définition de ce qu'est la méthode prospective.

Le contexte global des bibliothèques dessine ainsi un présent et un avenir fait d'imprévisibilités grandissantes, de nouvelles concurrences, d'attentes exponentielles et de contraintes. Il les pousse à se repositionner, à se légitimer et à se redéfinir. Si bien qu'elles adoptent des tactiques pour répondre à ces défis : l'extension de leur périmètre d'activité pour répondre à la concurrence et aux attentes, et l'évolution pour répondre à l'incertitude de ce que sera leur futur. Si ces tactiques sont directement opérantes et atteignent leurs objectifs, elles se concentrent sur les besoins du présent et apportent des réponses insuffisantes aux besoins d'avenir. Elles augmentent l'urgence opérationnelle et concourent au désinvestissement du management stratégique déjà rendu plus complexe par l'incertitude. Les directions aspirent donc à une nouvelle méthode adaptée au contexte qui leur permettra de définir l'identité pérenne et les avènements souhaitables de leurs bibliothèques : la prospective. Elle pointe dans les établissements des directeurs qui y sont sensibilisés, mais pour que sa mise en œuvre soit pleinement effective sa méthode nécessite d'être précisée et adaptée à leurs attentes.

Comment la discipline prospective peut-elle donc permettre de résoudre la présente « inquiétude intellectuelle (...) en optimisme d'action » ?¹⁶⁵ Quels sont les principes, les étapes et les vertus de sa méthode pour le management stratégique des bibliothèques ?

¹⁶⁵ La citation complète définit la prospective comme : « attitude ouverte en face d'un avenir ouvert, inquiétude intellectuelle cherchant à se résoudre en optimisme d'action, recherche servant de trait d'union entre la pluralité des possibles — y compris ce que nous serons devenus nous-mêmes — et la décision unique à prendre à l'instant présent ». MASSÉ, Pierre. *Le Plan ou l'Anti-hasard*. Paris : Gallimard, 1965, p.32.

2. METTRE EN ŒUVRE UN PROCESSUS PROSPECTIF EN BIBLIOTHEQUE : PRINCIPES ET METHODE ADAPTEE

« Il faut s'emparer du futur ou le futur s'emparera de nous. »
Eppo van Nispen Tot Sevenaer, directeur de la DOK.¹⁶⁶

Dans un monde où « les structures sont en cours d'effondrement » [s10] et où dominant la concurrence et l'incertitude, les équipes de direction sont mises au défi de définir une nouvelle stratégie pertinente et pérenne pour leurs bibliothèques. Elles ne considèrent plus les méthodes adoptées dans un contexte relativement stable comme suffisamment adaptées à la turbulence environnementale actuelle. Elles aspirent à des techniques leur permettant d'augmenter et de structurer leurs intuitions prospectives.

La discipline prospective dispose de méthodes éprouvées pour mettre l'anticipation au service de l'action et elle est de plus particulièrement adaptée au management stratégique en environnement complexe. Nous précisons ici une méta-méthode¹⁶⁷ combinée qui vise à répondre aux besoins de restauration des capacités d'anticipation et d'action des directions de bibliothèque.

2.1. LA PROSPECTIVE AU SERVICE DES STRATEGIES DE TRANSFORMATION

« Hier et demain sont hétérogènes. C'est un *regard* qu'on jette sur le passé, puisque, de ce côté-là, il n'y a plus rien à faire. C'est un *projet* qu'on forme pour l'avenir, car là des possibilités sont ouvertes. Passer de la rétrospection à la prospection n'est pas simplement diriger ailleurs l'attention : c'est se préparer à l'action. »
Gaston Berger.

La prospective est une anti-fatalité¹⁶⁸ née du désir de changer l'avenir quand les transformations s'accroissent, et d'accroître les capacités de renouvellement stratégique des organisations publiques. Elle est à la fois une attitude, une discipline et une méthode qui prennent l'avenir pour objet. Grâce à l'étude des futurs possibles elle confère au management stratégique la capacité d'anticiper pour agir dans un monde incertain. Elle éclaire les options stratégiques et initie la transformation des organisations.

Pour cela, la discipline dispose d'un vaste panel de méthodes et de techniques lui permettant de s'adapter aux objectifs, aux contextes et aux objets d'étude. Elle présente des étapes invariantes qui facilitent sa compréhension globale. Il devient alors possible de composer une méta-méthode adaptée aux besoins actuels des bibliothèques.

¹⁶⁶ Eppo van Nispen Tot Sevenaer, directeur de la DOK (bibliothèque de Delft), cité par Thierry Ermakoff dans « De nouveaux modèles de bibliothèque ? ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2009, n° 4, pp. 93-94. ISSN 12928399. Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-04-0093-001>.

¹⁶⁷ Ce terme est employé au sens de de structure méthodologique car : cette méthode procède de la synthèse de différentes méthodes existantes, et elle constitue une méthode générique qui pourra être adaptée et augmentée.

¹⁶⁸ Selon les termes d'Hugues de Jouvenel, l'un des fondateurs de ce que l'on nomme à présent l'école française de prospective.

Pouvoir anticiper et agir dans un monde incertain

La prospective ou l'art de choisir son avenir

La prospective est avant tout une attitude et une discipline qui prend l'avenir pour objet d'étude afin de « réorganiser le présent ». ¹⁶⁹

L'(in)discipline prospective

Dans le langage courant, le terme est généralement employé dans sa forme adjectivale « prospectif » pour désigner très largement toute attitude ou toute action qui s'oriente vers l'avenir. ¹⁷⁰ Son usage substantivé apparaît sous la plume de Gaston Berger en 1957 ¹⁷¹ : il ressuscite l'adjectif du XVI^e siècle afin d'inciter à passer d'une attitude rétrospective (« regard tourné vers le passé ») à une attitude prospective (« regard tourné vers l'avenir »). Le père fondateur de la prospective française ¹⁷² regrettait en effet que l'ambition edificatrice de l'État français au sortir de la seconde guerre consiste à recréer les structures du début du siècle. Mû par une conscience déjà profonde « des forces nouvelles qui font craquer les cadres traditionnels où nous avons coutume d'inscrire nos modestes changements », il appelait de ses vœux un État qui se voulait plus stratège à l'être véritablement en anticipant pour inventer un avenir différent du passé [72]. Gaston Berger fonde ainsi en 1957 le " Centre d'études prospectives " qui influencera profondément les élites modernisatrices françaises avant de fusionner avec Futuribles ¹⁷³ : la prospective était née.

La prospective se constitue en premier lieu comme une attitude, voire comme une philosophie, dont les trois postulats initiaux sont que l'avenir est domaine de liberté, de volonté et d'action. Elle adopte une posture proactive et humaniste qui refuse le déterminisme et le jeu du hasard. La prospective est nécessairement non consensuelle car elle vise à "penser autrement pour agir autrement" [84]. Ainsi ses six piliers sont-ils :

- de voir loin dans le temps, soit replacer les phénomènes dans une perspective évolutionniste,
- de voir large, soit prendre en compte tous les éclairages possibles, humains, géographiques, politiques, etc.,
- d'analyser en profondeur, pour déceler les tendances structurelles qui guident l'évolution,

¹⁶⁹ « La prospective sert à réorganiser le présent pour préparer l'avenir » a dit Simon Nora.

¹⁷⁰ Elle tire de son origine latine cette acception assez large : *prospectivus* signifiant « qui permet de voir loin ».

¹⁷¹ BERGER, Gaston. « Sciences humaines et prévision ». *Revue des Deux Mondes*, 1957, n°3.

¹⁷² La prospective en tant que discipline apparaît peu avant : en 1945 aux États-Unis lorsque le ministère de la Défense américain prend conscience d'une rupture historique au cours de la seconde guerre mondiale. Afin de comprendre les évolutions futures, les possibilités et risques du nouvel ordre mondial l'État-Major développe alors les premières études exploratoires. On détecte même une première étude à dimension prospective en 1929 [72]. Le président américain Hoover souhaite en effet, à cette époque, mettre en œuvre un programme de réformes sociales qui s'appuie sur la connaissance scientifique de la société : il crée alors une "commission présidentielle de recherche sur les tendances sociales", dont les travaux seront dirigés par des universitaires. La naissance de l'école américaine précède ainsi la naissance de l'école française de prospective. Les deux se distinguent par leur approche : la seconde reproche à la première (« *future study* ») de produire des études de moins en moins tournées vers l'analyse rationnelle mais de proposer un aspect visionnaire, qui prédit un futur quasi certain sous-tendu par un discours idéologique. En termes de méthode, elle désapprouve sa « pratique des extrapolations raisonnées faisant abstraction de tout contexte » selon Georges Minois in *Histoire de l'avenir, des prophètes à la prospective*. Paris : Fayard, 1996, p.595. ISBN : 9782213597591.

¹⁷³ Hugues de Jouvenel, fondateur de Futuribles, devenu Futuribles International, est considéré comme le deuxième père fondateur de la prospective française.

- de réfléchir ensemble, parce qu'un seul cerveau n'est plus capable d'appréhender un phénomène dans toute sa complexité, au bénéfice du plus grand nombre (intelligence collective),
- de prendre des risques, pour faire des choix en appréciant au mieux la portée globale de nos actes,
- de penser à l'homme, car l'action n'a de prix que si l'on travaille pour l'Homme et non contre lui (le sens de l'humain).

Cette indisciplin¹⁷⁴ est également une méta-discipline qui étudie le futur selon une approche rationnelle en s'appuyant sur des éléments théoriques et méthodologiques de diverses disciplines appartenant au champ des sciences sociales (histoire, économie, sociologie, science politique, mais aussi aux spécialités traitant de l'évolution technique). Elle propose une approche qualitative et quantitative des systèmes complexes. « La démarche systémique fournit la matrice intellectuelle interdisciplinaire indispensable à la prospective »¹⁷⁵ pour analyser des futurs conçus comme irréductibles à des modèles finis car soumis à l'émergence de la nouveauté. Elle se distingue ainsi de

- la prédiction qui annonce des phénomènes sur la base de conjectures ou de spéculations non scientifiquement fondées,
- la projection qui prolonge dans le futur une évolution passée,¹⁷⁶
- la prévision qui modélise un futur sectoriel selon une démarche quantitative et scientiste.¹⁷⁷

La prospective cherche à changer l'avenir, non à le prédire. Et puisque l'avenir n'est pas écrit, elle cherche à le construire.

La prospective : l'exploration et l'action

Pour atteindre son objectif de transformation, la prospective examine deux questions fondamentales : que peut-il advenir et que puis-je faire ? Elle s'intéresse donc à la fois à l'étude des systèmes et de leurs futurs, et à la traduction de cette compréhension en action. Ses deux piliers sont donc : anticiper et agir.

On peut distinguer deux grandes catégories de prospectives en fonction de leur focalisation sur l'un ou sur l'autre de ces piliers. La prospective peut chercher à investir davantage la phase d'anticipation pour contribuer à enrichir la connaissance des futurs possibles, en examinant par exemple le système global avec un large spectre. Cette catégorie de prospective est dite exploratoire et permet de produire de vastes études portant sur l'avenir lointain du monde, comme *2100 : récit du prochain siècle* [168] ou

¹⁷⁴ Cette expression assume un double sens. Le premier, dans le sens où elle vise à modifier les représentations individuelles en construisant des grilles de lecture en rupture avec les cadres d'analyse préexistants. Elle veille cependant à rester conforme au principe MAYA (*Most Advanced Yet Acceptable*) : être le plus en avance possible, mais en restant acceptable (par le public, par les commanditaires d'une étude...). Le second dans le sens où elle n'est pas, en France (contrairement aux États-Unis, en Europe du Nord, en Australie et en Asie), reconnue comme une discipline par le CNU (Conseil National des Universités). Ce qui n'empêche pas le CNAM de disposer d'une chaire et des enseignements qui lui sont dédiés, comme d'autres universités (Clermont-Ferrand et Angers proposent par exemple des formations à la prospective).

¹⁷⁵ LUGAN, Jean-Claude. *Lexique de systémique et de prospective* [en ligne]. Toulouse : Conseil Économique et Social de la région Midi-Pyrénées (Occitanie), 2006. [Consulté le 2 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.intelliterwal.net/Glossaire/LUGAN_Jean-Claude_Lexique-Prospective_CESR-Midi-Pyrenees-2006.pdf.

¹⁷⁶ Le prolongement ou l'inflexion dans le futur des tendances passées est généralement ce sur quoi s'appuie la futurologie, soit l'école américaine et les « *Future studies* ».

¹⁷⁷ Si les prévisions sectorielles peuvent nourrir la documentation prospective, contrairement à la prospective, elles ne permettent pas de comprendre les structures et dynamiques systémiques, d'imaginer les ruptures et de transformer les représentations des acteurs.

encore les *mega trends* (« méga tendances ») de Ross Dawson.¹⁷⁸ La deuxième catégorie est la prospective dite normative. Elle investit quant à elle davantage la phase d'action en visant à faire émerger la vision du futur souhaitable d'une organisation, ainsi que la trajectoire pour y parvenir. Toutes les prospectives visent à anticiper et agir, la distinction entre prospective exploratoire et prospective normative vise donc principalement à distinguer l'objectif prioritaire de la prospective pratiquée.

Pour anticiper, la prospective explore le futur. Son approche repose sur « l'entre-communication » de « notre passé, notre présent, notre futur de façon à constituer une boucle génératrice de connaissance plus lucide du présent et de projections suffisamment incertaines sur le futur. »¹⁷⁹ Son ambition n'est donc pas de définir le futur qui pourrait advenir mais d'explorer les systèmes et les tendances [def 28] présentes et passées afin d'anticiper les inflexions et les ruptures [def 22] en germes dans la situation présente. Le terme s'emploie donc au pluriel et fait même l'objet d'un néologisme créé par la prospective pour désigner l'objectif de son étude : déterminer la pluralité des futurs possibles ou « futuribles ».¹⁸⁰

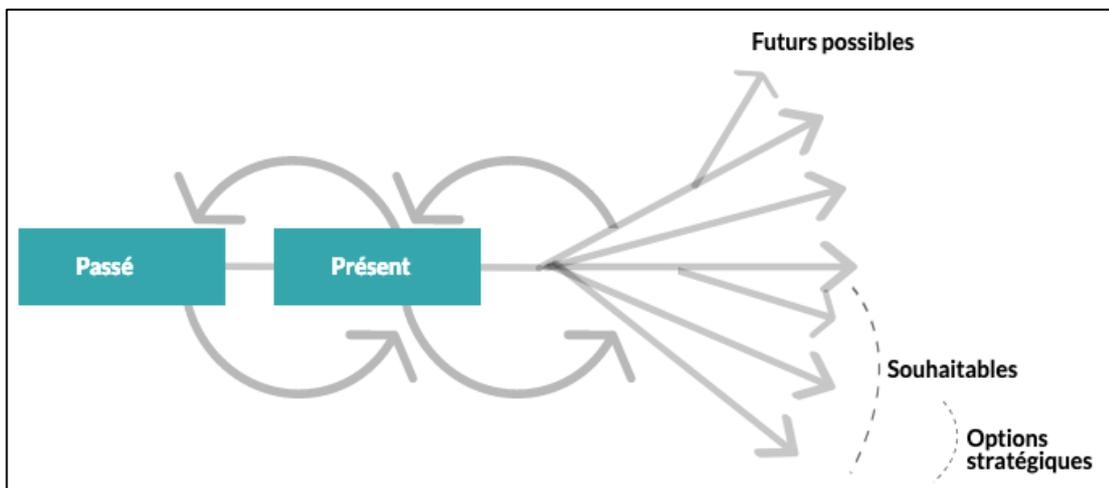


Illustration 4 : Passé, présent, futur : la boucle génératrice de connaissances et les futuribles¹⁸¹

Cette exploration des futurs permet l'action. Le « panorama des futurs possibles d'un système » éclaire « les conséquences des stratégies d'action envisageables » [81] afin de permettre le choix stratégique et la construction de l'avenir. L'organisation peut alors définir ses futurs souhaitables puis ses options stratégiques en saisissant les opportunités identifiées et en prévenant les menaces décelées. Cette démarche d'anticipation constitue donc le support de politiques et d'actions qui ne sont pas uniquement réparatrices mais véritablement proactives. Toute démarche de prospective vise ainsi à révéler aux acteurs qui l'entreprennent leurs marges de manœuvre et leurs leviers d'action.

C'est ainsi que l'étude *Culture & médias 2030 : prospective de politiques culturelles* [144] du DEPS a nourri l'élaboration des politiques du ministère de la Culture. Elle a précisé les grandes tendances culturelles possibles et les a regroupées selon quatre scénarios d'avenir possibles, certains menaçants, d'autres opportuns :

¹⁷⁸ Telle la carte de tendances technologiques « *Trends & technology timeline 2010+* » disponible à l'adresse suivante : [consultée le 2 novembre 2018] : https://nowandnext.com/PDF/trends_and_technology_timeline_2010.pdf.

¹⁷⁹ MORIN, Edgar. *Pour entrer dans le XXIème siècle*. Paris : Seuil, 2004, p. 319-320. ISBN : 2020638746.

¹⁸⁰ Le concept a été forgé par Bertrand de Jouvenel et a donné son nom à l'organisme de recherche, d'étude et de formation en prospective Futuribles International.

¹⁸¹ Réalisation : Fleur Bouillanne, d'après les concepts formulés par Bertrand de Jouvenel et Edgar Morin.

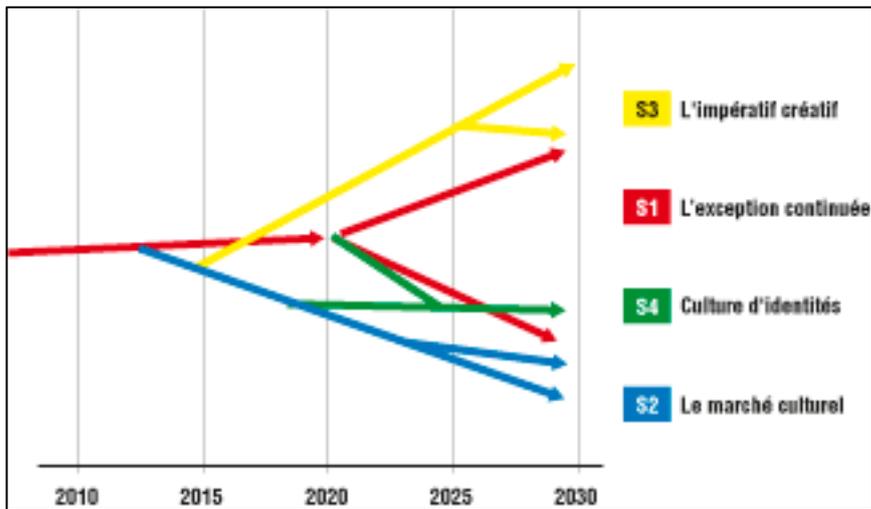


Illustration 5 : Temporalité des 4 scénarios de l'étude *Culture & médias 2030 : prospective de politiques culturelles du DEPS*¹⁸²

Car elle est née d'un combat contre la fatalité et de la volonté de dessiner un futur nouveau pour un monde nouveau, l'(in)discipline prospective explore les futurs afin de préparer l'action qui permettra de les transformer.

La prospective au service de la transformation des organisations

La prospective normative se décline en différentes sous-catégories dont la prospective stratégique. Cette dernière se développe dans les organisations afin de préciser les actions adaptées à l'évolution du contexte et de préparer la transformation sur le temps long.

La prospective au service de la transformation stratégique

La prospective stratégique sert davantage la préparation de la décision et l'action que la compréhension, même si, comme toutes les prospectives, elle comporte une phase exploratoire. Elle s'intègre dans la phase d'étude en amont de la phase stratégique proprement dite. Effectivement, si l'on reprend les phases d'Edwards Deming souvent utilisées dans le cadre des démarches qualité et des démarches agiles et connues sous l'acronyme PDCA (ou « roue de Deming ») que l'on augmentera en OPDCA, la prospective se situe en phase « *penser* », ou phase d'étude, pour préparer la phase « *planifier* »¹⁸³ :

¹⁸² Conception et réalisation : DEPS. À retrouver sur le site du ministère de la Culture [consulté le 12 septembre 2018] : <http://www.culturemedias2030.culture.gouv.fr/demarche/default.html>.

¹⁸³ PDCA est l'acronyme de *Plan, Do, Check, Act* (que l'on peut traduire, entre autres, par : planifier, développer, vérifier, ajuster). Il s'agit d'un processus itératif qui vise à répéter les quatre phases tant que le niveau qualitatif attendu n'est pas atteint. Conçues dans les années 1950, ces phases ont récemment été augmentées par une phase amont *Observe* ou *Think* afin d'insister sur l'importance de la phase d'analyse préliminaire à toute planification.

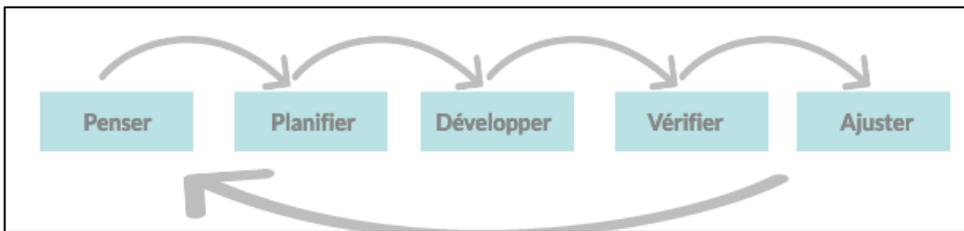


Illustration 6 : L'OPDCA ou la roue de Deming augmentée¹⁸⁴

Afin de préparer la stratégie, la prospective décline ses deux questions fondamentales en cinq questions qui constituent les étapes de son processus d'étude¹⁸⁵ :

- « Qui suis-je ? » permet de comprendre l'objet étudié et son système (c'est l'étape rétrospective ou de prospective systémique),
- « Que peut-il advenir ? » permet d'explorer les futurs possibles (c'est l'étape de prospective exploratoire),
- « Que puis-je faire ? » permet d'identifier les options stratégiques (c'est l'étape de prospective stratégique¹⁸⁶),
- « Que vais-je faire ? » permet de définir la vision et les orientations stratégiques (c'est l'étape stratégique),
- « Comment le faire ? » permet de préciser les objectifs et planifier les moyens (c'est l'étape de la planification stratégique).

La prospective au service de la stratégie reste donc globale, même si elle vise précisément à définir les options stratégiques possibles. Ces étapes permettent de comprendre le système de l'objet étudié, d'explorer ses futuribles au regard des tendances, d'évaluer ses futurs souhaitables pour enfin déterminer ses options stratégiques. La prospective stratégique proprement dite s'arrête à cette étape. Le choix de l'option finale et la définition de la vision à partir desquels seront déclinées les procédures de gestion (objectifs et planification des moyens alloués) relèvent de la stratégie. Ils permettront d'approcher le futur réel de la vision stratégique.

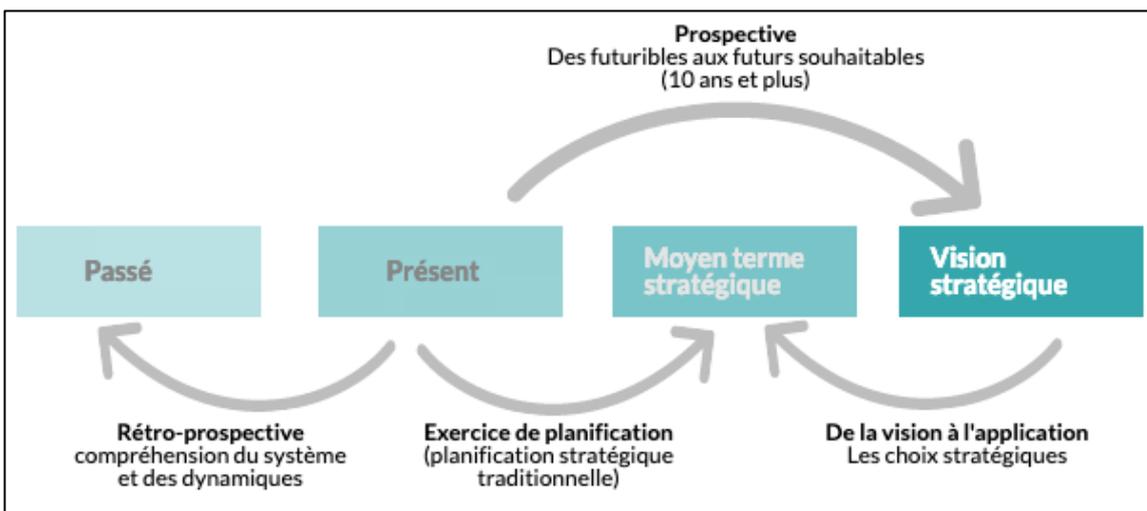


Illustration 7 : De la prospective à la stratégie¹⁸⁷

¹⁸⁴ Réalisation : Fleur Bouillanne.

¹⁸⁵ Ces cinq questions fondamentales ont été précisées par Michel Godet dans *Manuel de prospective stratégique, tome 1 : une indisciplinée intellectuelle* [81].

¹⁸⁶ La prospective stratégique est donc à la fois une sous-catégorie de la prospective qui s'applique à la définition de la stratégie des organisations, et une étape du processus stratégique.

¹⁸⁷ Réalisation : Fleur Bouillanne, conception : TEDDIF [96].

Prospective et stratégie entretiennent des liens étroits. La prospective devient de plus en plus stratégique, et la stratégie semble intégrer de plus en plus de techniques prospectives.¹⁸⁸ Les apports des méthodes prospectives à la stratégie sont tels et leur articulation si imbriquée que le management stratégique intègre des techniques prospectives dans son arsenal méthodologique, au point de se les approprier. On note ainsi dans le manuel de management stratégique¹⁸⁹ de Sheila Corral que des outils et des phases de la méthode prospective sont mobilisées pour analyser l'environnement stratégique : phase de compréhension (collecte et analyse informationnelle, analyse du système), phase d'anticipation (projections, voire scénarios) et phase de décision (AFOM, recherche d'impacts). La prospective emprunte des outils managériaux, et en retour le management stratégique emprunte et intègre des outils prospectifs sans les lui attribuer.

La prospective s'articule donc précisément avec la stratégie afin de lui permettre d'identifier les enjeux sur lesquels des positions sont à prendre et afin d'imaginer des options alternatives plus adaptées aux futuribles que les options actuelles. Prospective et stratégie s'interpénètrent effectivement :

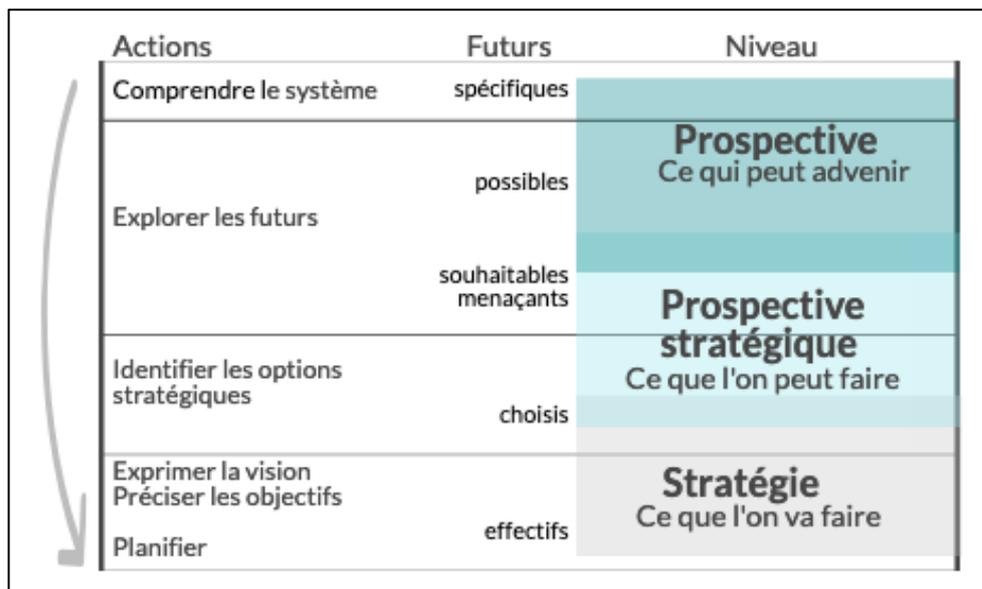


Illustration 8 : De la prospective à la stratégie : grille de lecture¹⁹⁰

Parce que « le Pouvoir a besoin du Savoir dans un univers de complexité croissante, pour fonder l'action » [84], une partie des techniques prospectives sont donc en cours d'intégration aux méthodes de management stratégique.

Les apports d'un processus prospectif complet excèdent cependant l'anticipation au service de l'action.

¹⁸⁸ « Parions que la prospective sera de plus en plus stratégique car face aux mutations de leur environnement, les acteurs seront de plus en plus amenés à prendre leur avenir en main. » Michel Godet, [81]. Ajoutons aussi que cette convergence s'effectue à la faveur d'une modification du contexte des organisations (plus concurrentiel, plus rapide, plus disruptif) qui conduit le management stratégique à anticiper davantage. Rappelons donc le modèle des cinq forces de Michaël Porter : toute stratégie nécessite une analyse de l'environnement concurrentiel et une anticipation de ses évolutions pour orienter les choix de l'organisation. Ainsi toute stratégie est appelée à revêtir un caractère prospectif.

¹⁸⁹ Elle consacre un chapitre entier aux enjeux environnementaux (« *environmental issues* ») dans lequel elle propose une démarche très proche de celle de la prospective, même si très peu détaillée, à la fois dans son phasage et dans ses outils [8], p.26. On pourrait citer d'autres ouvrages sur le management stratégique qui témoignent de cette intégration : on les retrouvera dans la section dédiée au management stratégique de la bibliographie, p.101.

¹⁹⁰ Réalisation : Fleur Bouillanne. Adapté de : AIGRAIN, Patrick et HANNIN, Hervé. *Réussir des exercices de prospective : méthodes et conseils*. Support d'intervention : Rencontres Qualimed, Montpellier SupAgro, 18 novembre 2011.

La prospective au service de la transformation cognitive

Certes, la prospective revêt un caractère utilitaire en procurant un apport informationnel essentiel à l'anticipation et au repositionnement stratégique. Mais ses méthodes permettent aussi d'atteindre des objectifs stratégiques plus immédiatement transformationnels et qualitatifs. La carte des courants de l'innovation publique au service de la transformation systémique des collectivités,¹⁹¹ réalisée par la 27^e Région pour France Urbaine, classe les méthodes et techniques au service du *design* des politiques publiques selon quatre capacités selon qu'elles : apportent des solutions, développent une vision globale, développent une vision interne et enfin permettent la capacitation. La prospective figure au croisement de ces quatre critères car elle les remplit tous, ainsi qu'au croisement des « approches hybrides » et des « approches méthodologiques ».

Examinons ses quatre capacités. Les solutions, nous les avons vues, constituent l'objectif utilitaire de la prospective stratégique : ce sont les options stratégiques qui permettent de définir la vision de long terme et ses déclinaisons en procédures de gestion. Le développement des visions globales, internes et de la capacitation constitue quant à lui l'objectif qualitatif profond des prospectives systémiques et exploratoires. Les visions globales et internes sont acquises lors de l'analyse du système de l'objet d'étude et de son contexte complet. Elles facilitent ainsi la connaissance et la compréhension de l'environnement dans sa globalité et dans sa complexité (jeux d'acteurs, interrelations, dynamiques).

La capacitation est l'un des objectifs moins apparents mais essentiels de la prospective. Ce qui importe ici, c'est que les phases systémiques et exploratoires ne sont pas conduites uniquement par et pour le management stratégique. Car nous l'avons évoqué, le processus prospectif n'est possible à conduire qu'en équipe. Non seulement parce que la complexité des phénomènes nécessite de recourir à l'intelligence collective seule à même de l'appréhender, mais aussi car la prospective ambitionne la transformation cognitive des acteurs. Pourquoi ? D'une part parce que cette transformation constitue l'une des conditions de la réussite du processus. Définir un futur nouveau dans un monde nouveau nécessite en effet un élargissement de la conscience et un déplacement des représentations : les futuribles ne doivent pas être influencés par des paradigmes datés. D'autre part, parce que cette transformation cognitive constitue l'un des objectifs mêmes du processus prospectif, moins directement visible et opérationnel mais, selon les prospectivistes consultés, plus durablement transformatif de l'organisation. Oui,

l'exercice même de la prospective est insidieux : il outrepassé souvent l'intention politique qui lui a donné naissance. C'est une sorte de ruse de la raison. Rappelons que celui-ci relève en effet moins de la projection dans le futur que d'un travail de distanciation par rapport au présent, aux idées et aux routines qui l'instituent. (...) La prospective est un travail sur la conscience, qui fait appel à des techniques cognitives. Bien plus que l'exploration des objets, c'est une transformation du sujet.¹⁹²

Enfin, en associant les acteurs (élus, équipes, partenaires, publics), elle offre de plus tous les avantages des méthodes co-constructives que nous avons vues (adhésion interne et externe, pérennisation des moyens, négociation du réinvestissement des stratégies de long terme, vision partagée fédératrice...).

¹⁹¹ Cette carte est disponible sur le site de la 27^e Région à l'adresse suivante [consultée le 16 janvier 2019] : <http://www.la27eregion.fr/la-27e-region-en-100-ressources/>.

¹⁹² Extrait de l'« Interview de Stéphane Cordobes » dans *Les Cahiers de la Fonction Publique*, [60], p.32.

La prospective est donc une attitude volontariste, une discipline de la complexité et une méthode au service de la capacitation stratégique : elle œuvre à la préparation de l'avenir de l'organisation en transformant les stratégies et en transformant les acteurs.

Les méthodes prospectives : principes et proposition de méta-méthode

Nous avons examiné les fondements disciplinaires théoriques et les objectifs de la prospective, examinons à présent ses fondements méthodologiques spécifiques.

La combinaison et l'enrichissement¹⁹³ des principes et des étapes des méthodes prospectives permettront ainsi de définir une méta-méthode adaptée et adaptable aux bibliothèques afin de répondre à leurs principales attentes.

Les principes et les étapes des méthodes prospectives

Quelques principes et étapes sont communs à la majorité des méthodes prospectives analysées. Leur identification définit un paradigme méthodologique théorique à partir duquel il est possible de composer une infinité de démarches.

Les principes méthodologiques

La démarche prospective analyse la dynamique du système de son objet d'étude. Cette analyse repose sur deux fondements : le socle d'informations et l'analyse de ce socle.

Pour pouvoir comprendre le système et sa dynamique, la prospective a besoin d'exploiter de vastes jeux de données. Toute démarche nécessite la collecte voire la création de données froides et chaudes. On distingue parmi les données froides des données quantitatives (dont les plus utilisées sont les bases de données, les statistiques voire les modélisations) et des données qualitatives (la littérature, les rapports et études, les données de veille). Des données chaudes, elles aussi qualitatives et quantitatives, peuvent être produites afin de compléter le socle informationnel : enquêtes, entretiens, groupes de travail thématiques, consultation d'experts (pour laquelle la méthode Delphi est souvent utilisée).¹⁹⁴ La production de données chaudes permet la connaissance directe de l'évolution en cours sur le terrain, elle est essentielle à l'étude prospective. L'ensemble de ces données doit embrasser un large périmètre systémique (contextes internes, externes et globaux de l'organisation) et un large périmètre temporel (données à la fois historiques et très récentes). Ces jeux de données constituent la matière première des analyses rétrospective et exploratoire.

Comme la prospective n'est pas une prévision chiffrée ni une simulation quantitative et comme elle ambitionne la transformation cognitive des acteurs, son objet d'étude et ses objectifs la conduisent à appréhender des données mixtes (quantitatives et

¹⁹³ La méthode prospective générique, définie suite à l'examen du panel des méthodes étudiées, intègre encore peu les outils de la systémique et les dispositifs de co-construction avec les acteurs. Ces deux dimensions ont été renforcées et développées dans la méta-méthode proposée ici.

¹⁹⁴ La méthode Delphi est précisée en annexe dans la section « Phase 1 - étape 1 ».

qualitatives) selon des techniques mixtes (objectives et subjectives). L'analyse des données est donc réalisée le plus souvent par un collectif de travail qui s'appuie sur des méthodes qui peuvent être plus exploratoires ou plus normatives en fonction de la catégorie de prospective pratiquée.¹⁹⁵ Dans les exercices prospectifs exploratoires, l'objectivité sera davantage recherchée afin de produire une connaissance universalisable, et le collectif sera davantage expert. Dans les exercices normatifs, la subjectivité est au contraire nécessaire pour créer un futur partagé et choisi (selon les valeurs, les missions...), le collectif sera composé en majorité d'amateurs et d'acteurs.

Les principes de l'analyse restent toutefois similaires pour ces deux approches : ils reposent sur une décomposition du système de l'objet étudié pour pouvoir procéder à l'analyse de ses éléments et à leurs possibilités d'évolution, avant que de recomposer les futurs systèmes possibles. L'analyse est donc essentiellement exploratoire et analytico-déductive, généralement neutre et objective, et conduite par la communauté épistémique. Elle peut se prolonger ou se compléter par l'idéation collective des acteurs afin d'imaginer des futurs plus normatifs orientés en fonction des objectifs. À ces principes s'ajoute la recherche du déplacement du regard des participants. Nous l'avons évoquée, elle vise à débarrasser le collectif de ses schémas de pensée quotidiens. Elle est aussi un principe invariant de la démarche prospective qui mobilise des techniques spécifiques « d'élargissement de la conscience » et de « déplacement des représentations » (Delphi, Abaque de Régnier et Jeux de l'utopie sont définis en annexes dans la section dédiée).

La démarche prospective requiert donc qu'une communauté intellectuelle analyse avec un regard élargi un socle informationnel afin de définir l'évolution possible d'un système.

Les étapes invariantes des méthodes prospectives

Définir la méthode prospective dans ce qu'elle a de générique n'est pas chose aisée, car elle est complexe, pluriforme, qualitative et quantitative, et adaptable. Il existe ainsi plus de 400 méthodes [s10] (et il s'en invente sans cesse de nouvelles) qui sont combinables entre elles afin de redéfinir pour chaque objet d'étude, chaque système, chaque contexte et chaque objectif une méthode unique. Cette richesse permet au prospectiviste de définir la méthode la plus adaptée aux conditions de l'exercice et à la turbulence du contexte, mais elle complexifie l'identification de paradigmes méthodologiques.¹⁹⁶ Pour les identifier, la compilation des étapes de plusieurs méthodologies proposées par les principaux experts en prospective a été nécessaire (la section « Méthodologie » précise ce panel et la méthode employée). Elle compose une méthode exhaustive et théorique. Cette feuille de route détaillée et agrégative des étapes prospectives possibles est disponible en annexe (page 125).

Cette synthèse a permis d'identifier les principales étapes méthodologiques prospectives employées, lesquelles ont été synthétisées et simplifiées. Les invariants des phases d'analyse et les outils repérés comme les plus couramment utilisés sont les suivants :

¹⁹⁵ Ce collectif de travail réunit une communauté aux connaissances, aux aptitudes et aux statuts aussi variés que possibles.

¹⁹⁶ On comprendra la diversité et la multiplicité des outils et techniques pour élaborer des méthodes uniques en examinant les représentations typologiques des méthodes de prospectives proposées par l'*European Foresight monitoring Network* (EFMN) sur le site internet du service EU Science Hub de la Commission européenne [consulté le 15 janvier 2019] (http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/4_methodology/meth_classification.htm) et en page 19 de l'ouvrage collectif dirigé par Raphaël Popper : POPPER, Raphaël, BUTTER, Maurits, KEENAN, Michael et al. *Global foresight outlook* [en ligne]. Bruxelles : EFMN, 2007. [Consulté le 15 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : http://projects.mcrit.com/foresightlibrary/attachments/article/1066/efmn.global.foresight.outlook_Popper.et.al.2007.pdf.

- la décomposition systémique à l'aide de grilles de lecture soient :
 - o la division du système en composantes,
 - o la subdivision de ces composantes en variables (ces éléments du système peuvent, en évoluant, influencer sur lui [def 31]),
- l'analyse structurelle qui, à l'aide de matrices croisées [def 13] :
 - o caractérise les relations entre les variables,
 - o recherche les tendances (les orientations qui se dessinent [def 28]) et les ruptures [def 22],
- la synthèse des principales dynamiques possibles du système, à l'aide des matrices croisées, et/ou des scénarios (les récits des principaux futuribles [def 24] exploratoires ou normatifs).

En prospective stratégique s'ensuit l'analyse d'impact qui conduit à la définition des options stratégiques.

Pour simplifier, on pourra renommer ces phases en fonction de leur objectif premier, soient, en incluant la prospective stratégique : la phase comprendre, la phase explorer et la phase choisir. Chacune correspond à un type de prospective et à une question fondamentale ce qui permet d'établir la synthèse des principales étapes de la méthode prospective identifiées comme suivant :

Questions fondamentales	Types de prospectives	Phases de la méthode
Qui suis-je ?	rétrospective systémique	Comprendre Décomposition systémique
Que peut-il advenir ?	exploratoire	Explorer Analyse structurelle Recompositions systémiques
Que puis-je faire ?	stratégique	Choisir Analyse d'impact

Tableau 3 : Principales étapes invariantes de la méthode prospective¹⁹⁷

Les principes et les étapes globalement identifiés comme paradigmatiques des méthodes prospectives constituent ainsi une ossature méthodologique légère et simplifiée à partir de laquelle il est possible de constituer une méta-méthode prospective adaptée aux bibliothèques et à leurs besoins (stratégiques et transformationnels).

¹⁹⁷ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne.

L'élaboration d'une méta-méthode adaptée et adaptable

À partir de cette trame, des choix méthodologiques ont été effectués pour répondre aux besoins exprimés par les directions interrogées. Ils ont permis de composer une méta-méthode, soit une méthode générique pour les bibliothèques.

Les étapes de cette méta-méthode ont été simplifiées afin de pouvoir être adaptées et adaptables par des bibliothécaires, prospectivistes néophytes, dans une diversité de contextes bibliothéconomiques.

Le choix méthodologique d'une méta-méthode combinée adaptée

La méta-méthode retenue pour répondre aux besoins évalués et aux attentes exprimées par les professionnels des bibliothèques est une démarche prospective combinée : elle est à la fois systémique, exploratoire, stratégique et participative.

L'approche systémique étudie l'objet et ses systèmes (internes, externes et globaux). Elle apparaît souvent comme une phase moins spécifique de la démarche prospective car elle s'attache davantage à l'analyse systémique diachronique tournée vers le passé et le présent, et ne projette pas encore le regard vers le futur. Elle s'appuie sur des méthodes macrohistoriques proches de l'anthropologie prospective de Gaston Berger. De ce fait, elle a longtemps été négligée dans les méthodes prospectives avant d'être réintégrée pour sa capacité à faire face à la complexité croissante de la réalité. Cette approche systémique répond à la question fondamentale « qui suis-je ? » et pour y répondre elle cherche à comprendre la structure fondamentale de l'objet étudié, ses interrelations, son écosystème et sa dynamique. Elle permet donc de bien définir l'objet, surtout quand ses contours, ses missions, son identité et ses relations avec l'environnement sont polymorphes. On comprend son intérêt pour répondre aux questions posées par les bibliothécaires sur leurs missions structurelles, leur périmètre d'activité, leur identité et leur positionnement dans un monde concurrentiel.

La seconde approche retenue ici est, sans surprise car elle constitue le cœur méthodologique de la prospective, exploratoire. Elle définit les évolutions possibles des éléments du système et permet donc d'anticiper les transformations, notamment : des pratiques culturelles, de la fonction publique, des attentes des acteurs, et des compétences bibliothéconomiques comme le souhaitent les directeurs interrogés.

La troisième approche est stratégique et territoriale. La prospective territoriale est une sous-catégorie de l'approche normative : elle est spécifiquement utilisée pour le *design* des politiques territoriales de long terme.¹⁹⁸ Elle se combine donc aisément avec l'approche stratégique pour définir les futuribles des bibliothèques de lecture publique et prescrire plus précisément des indications pour l'action en relation avec des objectifs spécifiques : réinventer la bibliothèque, définir la bibliothèque du futur du territoire, ou co-construire une politique de lecture publique à l'échelon métropolitain... Elle permet donc aussi de transformer les stratégies et les organisations, de réinvestir le management stratégique et de préciser une vision structurante de long terme.

Enfin, l'ensemble de la démarche favorise le mode participatif afin d'associer les vertus de la transformation cognitive des acteurs et les vertus de la co-construction. Elle permet d'amorcer le changement organisationnel, de convaincre les acteurs et les tutelles, de pérenniser les projets et les moyens, et de négocier l'investissement d'une stratégie de

¹⁹⁸ Comme la démarche « Loirétains demain » qui définit les objectifs politiques à l'horizon 2040-2050. La présentation de la démarche et de ses conclusions est accessible en ligne sur le site internet du département du Loiret, en page 77 et suivantes du compte-rendu de la session du 4 au 6 octobre 2017 du Conseil Départemental du Loiret [consulté le 11 janvier 2019], à l'adresse suivante : <https://www.loiret.fr/sites/loiret/files/media/documents/2018/01/Session%20du%204%20au%206%20octobre%202017%20.pdf>.

long terme. De plus, ce mode est incontournable dans la mesure où la tutelle doit participer à l'articulation des choix stratégiques avec les orientations politiques.

La méta-méthode ainsi composée¹⁹⁹ vise à s'adapter à la complexité du contexte des bibliothèques et aux attentes exprimées par leurs directions : définition des missions structurelles, anticipation, transformation cognitive, vision structurante et orientations de long terme, choix partagé, soutien et pérennité.

Les étapes de mise en œuvre et leur usage adaptable

Les trois premières approches choisies constituent les trois étapes principales du déroulement de la méta-méthode proposée : l'étape systémique, l'étape exploratoire et l'étape stratégique.²⁰⁰ Nous les renommerons afin de simplifier la compréhension de la démarche en les désignant par leurs objectifs principaux : la phase « comprendre », la phase « explorer » et la phase « choisir ».

Il convient d'y adjoindre une étape de préparation méthodologique, l'étape « préparer ». Elle est en effet incontournable et conditionne la réussite de l'exercice. La feuille de route de la méta-méthode bibliothéconomique proposée se compose alors de quatre étapes scindées en deux phases :

Actions	Productions	Prospective	Étapes	Phases
Gestion du projet Création du socle documentaire	Feuille de route Données		1- Préparer	Phase 1
Recherche des invariants Analyse systémique	Diagnostic systémique Mission structurelle Représentation du système	(rétrospective) systémique	2- Comprendre	
Analyse structurelle Recherche des variables-clés Élaboration des scénarios Communication	Diagnostic exploratoire Fiches variables Scénarios	exploratoire	3- Explorer	Phase 2
Analyse d'impact Définition des souhaitables et des options stratégiques	Vision stratégique Dossier d'aide à la décision Scénario détaillé Vision	stratégique	4 - Choisir	
Formalisation	Projet stratégique Plan stratégique / PCS Plan d'action		5 - Orienter Organiser	

Illustration 9 : Phases et principales étapes de la méthode prospective proposée²⁰¹

Cette méta-méthode pourra être adaptée de différentes façons en fonction des objectifs poursuivis et des capacités de mise en œuvre des établissements. La distinction

¹⁹⁹ La méthode proposée se révèle finalement proche dans ses principes et ses étapes (mais pas nécessairement dans ses outils et techniques) de celle du professeur James Allen Dator (l'un des prospectivistes internationaux les plus renommés qui exerce à l'Université de Manoa (Hawaï)). Il utilise quatre catégories de méthodes selon Fabienne Goux-Baudiment [71] : des méthodes fondées sur l'intuition qui utilisent l'expérience et/ou la connaissance approfondie de l'histoire pour anticiper le futur, des méthodes prédictives fondées sur l'analyse des tendances du présent et du passé, des méthodes exploratoires à la recherche de ce qui pourrait être fondamentalement nouveau dans le futur, des méthodes normatives visant à créer le futur, sur la base de valeurs, de visions préférées et d'alternatives. DATOR, James.A. *Advancing Futures: Futures Studies in Higher Education*. Westport : Greenwood Press, 2002. ISBN : 9780275976323.

²⁰⁰ Chacune de ces étapes correspond aux temps de la prospective : le temps du doute (comprendre), le temps de la coopération (explorer) et le temps de la synthèse (choisir).

²⁰¹ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne.

précise en étapes autorise l'usage de méthodes ciblées pour répondre à des besoins spécifiques : recherche des missions structurelles, exploration thématique (pratiques culturelles, évolution du territoire...), études d'impact, formalisation de la vision ou du plan stratégique intercommunal. Toutefois, on ne saurait que recommander la conduite intégrale de la démarche afin d'éviter les biais et d'assurer la pertinence des résultats car ainsi que nous l'avons évoqué, l'exploration d'un objet insuffisamment défini peut produire des résultats erronés. Ainsi, est-il certainement préférable, si c'est le temps²⁰² de la conduite de la démarche qui fait avant tout défaut, d'envisager chaque phase comme étude en soi afin de programmer un échelonnement de phases adapté au calendrier ; voire de reprendre une seule des phases à l'occasion d'un changement organisationnel (reprise de la phase stratégique à l'occasion d'un changement de tutelle ou de direction par exemple). Les livrables de chaque phase seront précisés à cette fin dans la méta-méthode ci-après. Ensuite, afin d'ajuster la méthode aux besoins des équipes et de disposer d'éléments plus pratiques pour la mise en œuvre dans le cas d'un portage interne, une boîte à outils est proposée en annexe. Elle comprend une sélection de bases de données, de techniques complémentaires, d'outils numériques et de supports d'atelier. Ils pourront encore être complétés par des ouvrages et études ciblées, proposés en bibliographie à dessein.²⁰³ Enfin, l'ensemble de ces outils entend permettre la conduite la démarche prospective en interne. Dans le cas où un portage externe, total ou partiel, serait privilégié elle pourra être utilisée pour préparer et concevoir le cahier des charges, la planification et la communication interne.²⁰⁴

Examinons à présent comment mettre en œuvre cette méta-méthode bibliothéconomique afin de comprendre les missions et l'écosystème des bibliothèques, pour explorer ses évolutions possibles et choisir un avenir commun.

2.2. LA MISE EN ŒUVRE DE LA METHODE PROSPECTIVE ADAPTEE

« Les outils sont subordonnés à la méthode, et celle-ci au problème conceptuel. Il s'agit désormais de passer d'une rationalité cartésienne à celle de la complexité. »²⁰⁵
Pierre Gonod.

La mise en œuvre des deux phases de la méta-méthode composée pour les bibliothèques sera détaillée ici. La phase une vise à préparer l'étude et à comprendre l'objet et son système, en posant notamment un regard rétrospectif sur l'objet

²⁰² La durée de la démarche estimée s'établit autour de 6 mois, nous le préciserons bientôt (2.2).

²⁰³ Sections bibliographiques « Missions et enjeux des bibliothèques, politiques culturelles », « Documents méthodologiques de référence », « Exemples d'études et de démarches prospectives publiques », « Facteurs influençant l'avenir des bibliothèques de LP ».

²⁰⁴ Plusieurs acteurs externes sont susceptibles de porter, de participer ou d'accompagner une étude prospective en bibliothèque. Ce peuvent être une personne ou un service publics : de l'établissement (laboratoire de recherche en prospective, enseignant-chercheur prospectiviste...), de la collectivité (direction des études et de la prospective métropolitaine, CESER...), de l'État (Mission prospective et stratégie de la Délégation Interministérielle à la Ville). Ce peut bien évidemment être aussi un consultant reconnu pour sa spécialisation en prospective, dont les coûts peuvent indicativement varier en fonction de la durée, de l'originalité et de la complexité de la démarche entre 8 000€ et 80 000€ HT. La moyenne s'établit entre 10 000€ et 20 000€ HT pour un accompagnement jusqu'aux scénarios.

²⁰⁵ *Prospective et complexité*, page 4 [70].

bibliothèque. À l'étape « préparer », il sera fait des propositions d'organisation prospective génériques pour illustrer le propos et fournir des outils de mise en œuvre adaptables.

La phase deux vise à explorer les futurs de l'organisation et choisir la stratégie adaptée à mettre en œuvre aujourd'hui. La réalisation de ces deux phases fera l'objet de propositions et de supports méthodologiques, qui constituent des pistes possibles mais qui pourront évidemment être adaptées ou modifiées en fonction des outils préférentiels et besoins précis des bibliothèques.²⁰⁶

La phase 1 : préparer et comprendre

Le projet prospectif nécessite une préparation spécifique qui assure les conditions de réalisation et organise les ressources afin de permettre la transformation de l'organisation et la réalisation de l'étude.

L'analyse systémique, qui permet de comprendre la mission structurelle et l'écosystème de la bibliothèque, pourra alors être engagée.

Préparer : préalables et conditions de mise en œuvre

L'organisation et la préparation des ressources humaines et documentaires conditionnent la réussite et l'opérationnalisation de l'étude, elles feront donc l'objet de recommandations et de propositions plus détaillées.

Élaborer un projet d'étude prospective

Planifier une étude prospective nécessite de s'assurer que les conditions de mise en œuvre spécifiques sont réunies, avant que de définir le projet lui-même. Pour cela, quatre questions-clés préliminaires peuvent être posées pour préparer le projet :

1. « Est-il pertinent d'engager une démarche de prospective ? » (conditions de mise en œuvre),
2. « Quel est le sujet à traiter ? »,
3. « À quelle date souhaitons-nous avoir achevée notre transformation ? »,
4. « Sur quel périmètre géographique pouvons-nous agir ? ».

Pour répondre favorablement à la première question, il faut disposer : d'un ou de plusieurs enjeux favorisant, d'une organisation ouverte aux résultats, de moyens adaptés, d'un degré de maturité suffisant, et enfin de l'intérêt des acteurs.²⁰⁷

Nous l'avons vu, le besoin de prospective est majoritaire chez les directeurs interrogés pour répondre à tous les enjeux de contexte des bibliothèques : il répond aux

²⁰⁶ Elles visent essentiellement à faciliter la compréhension de la démarche et à illustrer les analyses. La trame méthodologique proposée pour réaliser ces phases fournira peu d'exemples de réponses ou de résultats d'analyse à dessein, car toute étude prospective est un processus de transformation dont les résultats doivent être spécifiques aux organisations et aux communautés épistémiques. Ces propositions et exemples ne constituent en aucun cas des modèles ou des éléments de réponse qui se substitueraient aux analyses produites par la réflexion collective. La méta-méthode dans son ensemble pourra aussi être augmentée avec les données, outils et techniques proposés en annexes et en bibliographie.

²⁰⁷ Ces deux dernières conditions (degré de maturité et intérêt des acteurs) peuvent être acquises par le réinvestissement du management stratégique, nous l'avons vu (en partie 1.2 : « Les préalables à la définition d'une stratégie de long terme »), par la pédagogie et une acculturation à la prospective, (nous y reviendrons bientôt).

nécessités de l'anticipation et de la définition d'une stratégie de long terme adaptée. La réponse à la première question serait donc oui, suite à notre état des lieux réalisé en première partie : il est pertinent d'engager une démarche prospective en bibliothèque. Des fenêtres d'opportunité peuvent venir favoriser encore l'initiation de la démarche. Ces principaux enjeux favorisant en bibliothèque sont : le changement de tutelle et la programmation de projets qui nécessitent de réinvestir le long terme et d'anticiper. Ces derniers nécessitent en effet de programmer une phase d'étude dans laquelle la démarche prospective peut parfaitement s'insérer, et ils nécessitent d'élaborer une stratégie de temps long.²⁰⁸ Ils constituent autant d'opportunités favorisant la mise en œuvre d'une démarche prospective en bibliothèque, ils peuvent surtout achever de convaincre la tutelle et permettre de mutualiser les moyens (notamment compétentiels).

L'opportunité d'une étude prospective saisie ou créée, il s'agit ensuite d'assurer ses conditions de réalisation. L'ouverture aux résultats est la première d'entre elles. Cette attitude nécessite d'être partagée par tous les acteurs, à tous les échelons, de l'agent à la tutelle au risque d'une moindre pertinence des résultats.²⁰⁹ Il faudra éviter d'entériner ou de réaliser une vision construite *a priori* (comme une commande de la tutelle, plus ou moins consciente). Il importe ainsi de s'accorder préalablement sur le but de la démarche : il n'est pas de conduire un plaidoyer pour les bibliothèques mais une analyse objective de la situation. Pour explorer cette dérive normative, des questions préalables nécessitent d'être posées à tous les acteurs et décideurs avant d'engager l'exercice : « fait-on de la prospective plutôt à des fins justificatives ou se donne-t-on réellement par là la capacité d'envisager l'évolution ? » [s13], « êtes-vous prêts à réinterroger l'identité de la bibliothèque et accueillir, éventuellement, un avenir radicalement inimaginable ? ».²¹⁰

La liberté et la traduction opérationnelle de l'étude assurées, en premier lieu par les décideurs, sa planification peut être engagée.²¹¹ Dans ce domaine, l'étude prospective ne se distingue pas particulièrement d'autres études stratégiques ou tactiques. En termes de coûts et de moyens elle est par exemple équivalente aux études de projets de service : si son portage est externalisé son coût s'établit en moyenne entre 10 000€ et 20 000€ HT et elle ne nécessite pas de moyens techniques particuliers.²¹² Comme nous l'avons évoqué, différents acteurs, notamment des administrations territoriales, peuvent de plus être mobilisés afin de réduire les coûts et assurer un pilotage ou un soutien méthodologique.²¹³ Sa durée est également équivalente aux études stratégiques classiques : avec une

²⁰⁸ Cette phase d'étude est nécessitée soit par la complexité des projets, soit par le temps nécessaire avant leur mise à disposition des publics, soit les deux. Les projets majoritairement identifiés comme favorables à la conduite d'un exercice prospectif par les prospectivistes et spécialistes des bibliothèques ([s1], [s2], [s7], [s8], [s9]) ont été évoqués ci-avant (1.2) : construction d'un grand établissement, métropolisation d'un réseau, départ massif en retraite des personnels. On pourrait y ajouter les projets de *design* de politique territoriale, de schéma de lecture publique (à la demande des citoyens comme à Grenoble ou à des fins de réactualisation comme à Bordeaux) ou encore un projet pluriannuel innovant comme BNR.

²⁰⁹ Comme nous l'avons vu, la prospective est une indiscipline, qui observe avec le plus d'objectivité possible ce qui peut véritablement advenir, et cet advenir peut venir brusquer les représentations.

²¹⁰ Ces questions ne préviendront pas la dérive normative et ne suffiront pas à faciliter l'expression des objectifs cachés et des enjeux inconscients. Au mieux, ils permettront de négocier les marges de manœuvre de l'étude. L'identification de ces attentes et représentations inconscientes est possible en amont de l'étude, elle nécessite de conduire des entretiens animés avec des techniques permettant de les détecter (que nous ne détaillerons pas ici). Il n'en reste pas moins que les équipes doivent se préparer à voir émerger des futurs possibles auxquels elles ne sont peut-être pas préparées, et qui sont peut-être les futurs les plus probables. Les écarter car ils sont inimaginables, trop différents des représentations habituelles, constituerait un risque d'erreur et compromettrait l'exercice.

²¹¹ Dans ce cas, ou pour achever cette entreprise de conviction on les associera autant que possible à la démarche.

²¹² Les coûts moyens indiqués correspondent à ceux rapportés par des cabinets renommés spécialisés en prospective. En fonction de la complexité et de la durée de l'étude cet éventail peut varier entre 8 000 et 80 000€ HT.

²¹³ Plusieurs acteurs externes sont susceptibles de porter, de participer ou d'accompagner une étude prospective en bibliothèque. Ce peuvent être une personne ou un service publics : de l'établissement (laboratoire de recherche en prospective, enseignant-chercheur prospectiviste...), de la collectivité (direction des études et de la prospective métropolitaine, CESER...), de l'État (Mission prospective et stratégie de la Délégation Interministérielle à la Ville).

fréquence de 4 à 8 ateliers par mois, elle est réalisable en 6 à 10 mois en moyenne.²¹⁴ En contexte contraint et sous pression opérationnelle, on veillera à trouver un juste milieu entre la contraction de la durée de la démarche (qui risque de compromettre la qualité et les résultats de l'étude) et son extension (qui risque de démobiliser les acteurs).²¹⁵ Une durée de 6 mois est recommandée par les prospectivistes (une proposition de planification générique sur cette durée sera proposée ci-après).²¹⁶

Si la réponse à la question une « est-il pertinent d'engager une démarche de prospective ? » est positive parce que la liberté d'action, les opportunités et les moyens sont suffisants, l'objectif de l'étude pourra être précisé en répondant aux questions suivantes (questions 2 à 4 ci-dessus). Le périmètre géographique de l'objet étudié sera ici celui sur lequel la bibliothèque peut agir, en l'occurrence celui du territoire administratif de sa tutelle. Cela ne signifie pas que le périmètre d'influence de la bibliothèque²¹⁷ ne sera pas pris en compte dans l'étude prospective, mais plutôt que la stratégie adoptée vise ce périmètre car il sera celui sur lequel elle sera effective. L'horizon temporel se définit comme la date (ou la décennie, car il n'a pas besoin d'être particulièrement précis) à laquelle la transformation de la bibliothèque est estimée comme devant être effective. Une fois encore, les orientations stratégiques se devant d'être structurantes sur le temps long et la prospective visant à l'anticipation, un horizon minimal de 10 ans sera recommandé.²¹⁸ Quant à l'objectif de l'étude, le champ est ouvert en prospective (tant que le sujet reste stratégique et structurant, et non pas tactique et opérationnalisant). Les attentes relevées en entretien peuvent permettre d'identifier des objectifs possibles : la définition d'une politique de lecture publique à 15 ans à périmètre métropolitain, la conception de ce que doit être un grand équipement documentaire d'ESR à vocation métropolitaine à 30 ans, le développement des services aux enseignants-chercheurs à 10 ans etc.²¹⁹

Les conditions de mise en œuvre assurées, l'objectif de l'étude défini, l'étape de préparation et d'organisation des ressources peut débuter. Ici, l'étude prospective se distingue de la majorité des études stratégiques, par son exigence en termes de ressources

²¹⁴ C'est la durée moyenne des démarches constatées pour les projets de dimension comparable : projet de territoire « Saint-Avé 2030 », « Prospective 21 » de la communauté d'Agglomération du Beauvaisis, et « INRA 2020 » (hors phase préparatoire de l'étude). En fonction des contextes et de la plasticité de l'organisation, elle peut varier entre 3 mois et un an et demi.

²¹⁵ Dans la démarche traditionnelle, de plus en plus contestée, la durée du processus prospectif (8 mois, 1 an ou plus) comporte les risques de démobiliser les acteurs, de décrédibiliser l'intérêt et la plus-value de la démarche, et de retarder la phase opérationnelle. On pourra conduire l'ensemble de la démarche dans un calendrier court de 5 à 8 mois, ce qui semble tout à fait réalisable au regard des études internes courtes conduites par différents acteurs, notamment Futuribles. On pourra même, en fonction du contexte et de la nécessité de produire des résultats rapidement, engager des séquences de travail parallèles, voire engager de nouveaux projets avant la fin de la démarche. Mais comme une démarche de prospective territoriale sérieuse demande du temps et ne s'improvise pas, on veillera à « prendre un temps de réflexion avant de se lancer dans la stratégie de telle sorte que le projet ne soit pas fondé sur du sable ou rendu inopérant par le manque de leviers en permettant la réalisation. » [73].

²¹⁶ Dans la littérature prospectiviste, par différents cabinets dont Futuribles et en entretien [s7].

²¹⁷ Lequel est parfois plus étendu, comme la métropole ou la région pour les BMVR.

²¹⁸ En-dessous d'un horizon de 10 ans, la veille sera plus adaptée aux besoins que l'exercice prospectif. On cherchera à proposer la bonne temporalité : pour les élus, les territoires, les personnels et les habitants, la prospective du « moyen terme responsable » (10-15 ans, soit 2-3 mandats politiques locaux). C'est « l'horizon où l'on pourra encore identifier et mesurer l'impact des décisions que nous prenons aujourd'hui. Il n'empêche pas de réfléchir à long terme, au territoire rêvé, imaginé, celui qui est porteur d'espoir pour un avenir meilleur » [60].

²¹⁹ Des projets aux dimensions plus modestes peuvent également donner lieu à un exercice de prospective : définition d'une nouvelle bibliothèque de quartier ou rurale à horizon 20 ans, surtout dans le cadre de financement croisés (FEDER, Ville, intercommunalité, département, région Etat etc.). Voici quelques exemples de projets prospectifs réalisés en dehors de la sphère bibliothéconomique : « le développement commercial d'EDF à l'horizon 2010 » (centré sur les fonctions et le service commercial, à périmètre européen, à un horizon de 15 ans [51]), « Loirétains demain » (visant à définir la politique publique du département dans ses domaines de compétences, sur son territoire administratif, à un horizon de 25 à 35 ans). Cette dernière étude est consultable en ligne sur le site internet du Conseil Départemental du Loiret [consulté le 11 janvier 2019], p. 81 (paginée en page 77 dans le document), elle est disponible à l'adresse : <https://www.loiret.fr/sites/loiret/files/media/documents/2018/01/Session%20du%204%20au%206%20octobre%202017%20.pdf>.

humaines et documentaires car elles constituent à la fois les moyens et les objectifs principaux du projet.

Les ressources : le socle documentaire et le collectif

Le collectif et le socle documentaire forment les deux piliers de la production intellectuelle sur lesquels repose l'étude. Ils composent aussi deux de ses objectifs car l'appropriation par les acteurs fonde la transformation,²²⁰ et car la production de connaissances documente l'organisation au-delà de l'étude. Leur constitution et leur organisation nécessitent d'y consacrer temps et attention.

Examinons tout d'abord les spécificités de l'organisation d'un collectif prospectif. La réflexion collective s'impose dans toute démarche prospective, par nature pluridisciplinaire, systémique et transformatrice, l'enjeu des interactions humaines y est même supérieur aux analyses de données selon Gaston Berger. Un soin particulier doit donc être apporté à l'animation et à l'organisation des collectifs qui participent à la démarche. Deux principes guident l'animation de la démarche : l'implication des acteurs et l'attitude d'ouverture. Elles assurent la transformation cognitive et l'efficacité de la traduction en actions. Afin de convoquer ces vertus co-constructives,²²¹ l'association d'une large communauté d'acteurs est autant que possible recherchée. Bibliothécaires, citoyens, partenaires, principaux acteurs du territoire et tutelle peuvent être intégrés aux sessions de travail et fréquemment associés ou consultés.²²² Pour renforcer l'appropriation par la participation, une dynamique continue de formation à la discipline prospective et d'information sur les avancées et les résultats est recommandée. Une cellule de communication et d'appropriation peut remplir ce rôle. Elle concourt à l'ouverture à une nouvelle vision afin de construire des avenir véritablement nouveaux.²²³ C'est ce qui a été initié à Toulouse : afin de le préparer à la métropolisation et au projet BNR, une journée d'étude interne sur les mutations des pratiques culturelles à l'ère numérique conduite par le chef du DEPS a été proposée à l'ensemble du personnel.²²⁴ La prospective dispose aussi de techniques spécifiques dites « d'élargissement de la conscience » et de « déplacement de la vision » utilisables en animation des sessions de travail en groupe ou en assemblée.²²⁵

Ces principes d'implication et d'ouverture guident la démarche et son animation, ils influent aussi sur son organisation, et en premier lieu sur la composition de la communauté épistémique.²²⁶ Le groupe à qui est confiée l'analyse prospective et la

²²⁰ Nous reviendrons sur la production de connaissances utiles pour l'organisation dans la section « Les ressources : le socle documentaire et le collectif » ; et nous avons examiné la transformation cognitive précédemment, dans la section « La prospective au service de la transformation cognitive ».

²²¹ Nous avons examinées ces vertus de la co-construction ci-avant en partie 1 et en partie 2.1 : elle facilite l'appropriation de la démarche et ses traductions opérationnelles, sécurise le projet en suscitant le désir, transforme l'organisation. Plus encore, cette implication conditionne l'adhésion au projet, sa pluriannualisation hors mandat, sa validation politique et sa réussite. « C'est parce que les acteurs seront concernés et impliqués qu'ils porteront la stratégie du changement. Cela induit qu'ils co-construisent et partagent la vision de l'entreprise, ses finalités, les enjeux de l'environnement et les bonnes réponses à y apporter. Collectivement. » DESTATTE, Philippe. De l'anticipation à l'action, un chemin prospectif essentiel pour les entreprises et les organisations. *Phd2050* [en ligne]. 31 décembre 2013. [Consulté le 3 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://phd2050.wordpress.com/2013/12/31/anticipation/>.

²²² On peut recourir notamment à des : recueils de doléances, séances d'information-débat sur les livrables pour les augmenter ou vérifier leur solidité, co-constructions du plan d'action...

²²³ Car nous l'avons vu (en partie 2.1), « la plasticité conditionne la réussite de l'exercice » [s12].

²²⁴ Elle a été animée par Philippe Chantepie (DEPS) et composait la première étape d'un plan de formation interne aux enjeux numériques.

²²⁵ Quelques-unes de ces techniques d'animation sont proposées en annexe dans la section « Collaboration, transformation cognitive ».

²²⁶ « Pour dépasser les vues étroites des spécialistes rien ne vaut le colloque entre hommes d'expérience, ayant des formations et des responsabilités différentes [...]. Il faut que les hommes se rencontrent et non que les chiffres s'additionnent ou se compensent automatiquement. Les documents agiront à travers ceux qui s'en seront nourris et qui

production de connaissances doit constituer une véritable intelligence collective afin de résoudre la complexité et s'affranchir des paradigmes dominants. L'hétérogénéité de ses membres dans de multiples domaines prime donc : pluridisciplinarité, diversité de cultures professionnelles, de centres d'intérêt, d'expériences... Les seuls points de convergence²²⁷ recherchés peuvent être la culture et l'expérience d'une part, et des aptitudes qui garantissent la synergie de la communauté d'autre part : savoir écouter, co-construire, débattre, éclairer et penser « loin, large et profond ». Il est recommandé d'y inviter des spécialistes du territoire (professeurs d'université, représentants d'associations, etc.). Pour éclairer les analyses rétrospectives et systémiques de la bibliothèque des historiens des SIB, des sociologues de la culture, des statisticiens de la collectivité ou des économistes des industries culturelles peuvent plus précisément être sollicités. L'objectif de la démarche influe évidemment sur les qualités requises pour constituer la communauté épistémique.

La recherche de l'implication et de l'ouverture se traduit enfin dans l'organisation du collectif prospectif. En voici une proposition ordonnée selon une chaîne logique composée d'instances dans une organisation qui dispose de nombreux acteurs.²²⁸ Elle vise à les impliquer autant que possible et divise la communauté épistémique en deux instances de réflexion afin de gagner en efficacité²²⁹ (Illustration 10) :

pourront en livrer le sens. Et de cette confrontation entre les vues personnelles d'hommes compétents se dégagera une vision commune qui ne sera pas de confusion, mais de complémentarité » Gaston Berger, 1959, [47].

²²⁷ Certains prospectivistes recommandent la création d'un « *codebook* » qui permet de garantir l'unité procédurale de cette communauté si hétérogène (il peut consigner à la fois les procédures communes, mais aussi un glossaire commun, en somme tout ce qui peut faciliter les échanges et la compréhension mutuelle).

²²⁸ Dans cet exemple le nombre d'acteurs des instances de réflexion s'établit autour de 40 : 15 acteurs internes, 2 maîtres de séances externes et 6 experts externes. Pour l'ensemble de cette organisation prospective, on pourra établir autour d'une trentaine les acteurs internes impliqués (de la direction aux agents, hors communauté contributrice).

²²⁹ L'implication des acteurs se traduit notamment dans l'organisation par la recherche de participation des membres de l'instance décisionnaire aux instances de réflexion et par la création d'une cellule chargée de l'animation consultative (« instance de diffusion et d'appropriation ») de la communauté d'acteurs élargie (« communauté contributrice »). L'instance décisionnaire et stratégique intervient très peu dans l'étude si ce n'est en amont (accord et moyens) et en aval (stratégie et validation). Enfin, afin de gagner en efficacité, on scinde ici la communauté épistémique en deux instances de réflexion qui travaillent en ateliers parallèles afin de réduire la charge de travail et la durée de l'étude. La jauge maximale recommandée pour ces groupes de travail est de 20 personnes.

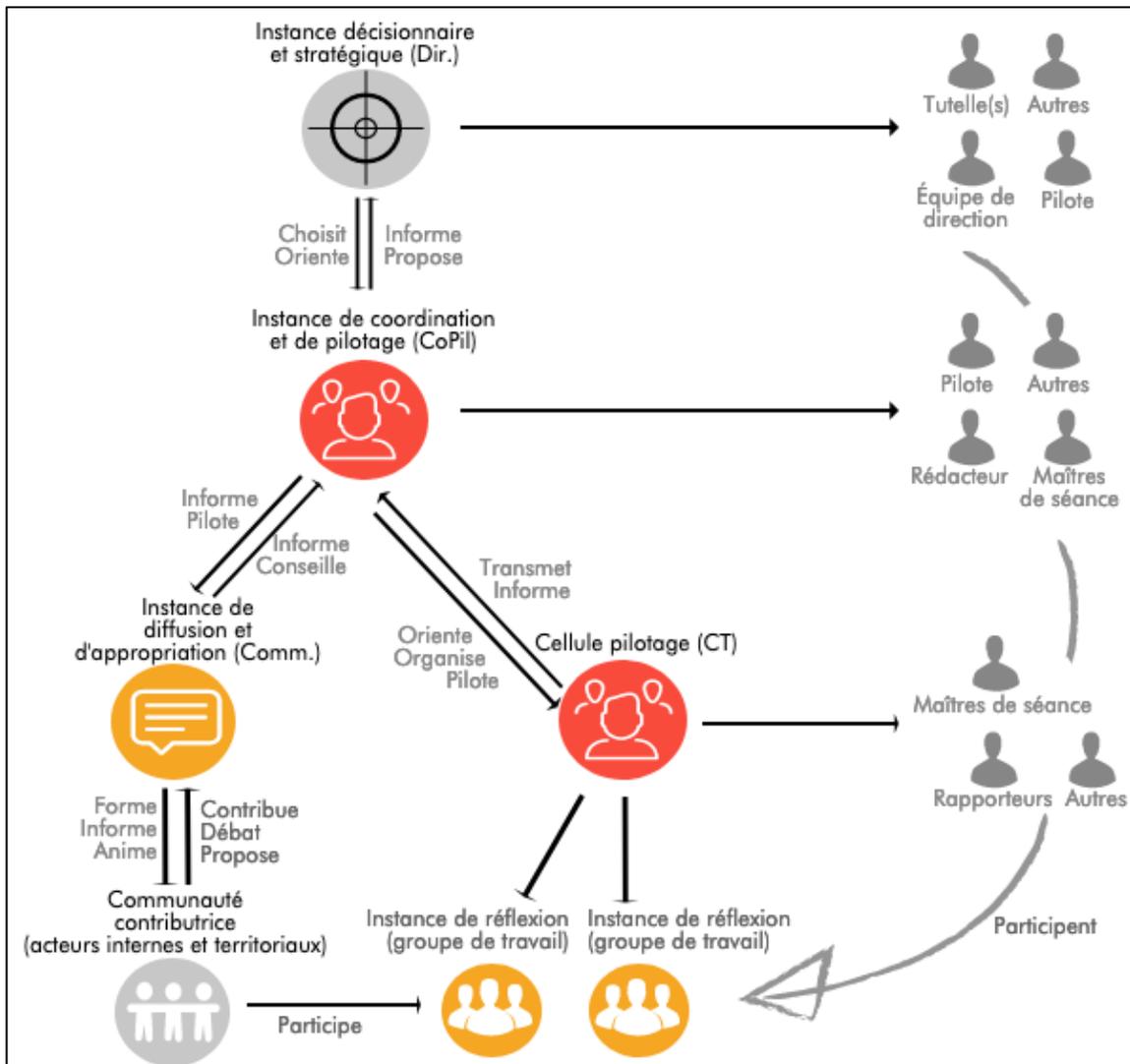


Illustration 10 : Proposition d'organisation d'un collectif prospectif ²³⁰

Dans cette proposition, chaque instance de réflexion est coordonnée avec les autres afin de construire un sens collectif, et dispose d'une cellule de pilotage (composée a minima d'un maître de séance-animateur et d'un rapporteur).²³¹ Il est à noter combien le choix des maîtres de séance influe sur les résultats de l'exercice : car sa mission est avant tout maïeutique, on choisira de préférence une personnalité qui dispose de qualités d'animation et de médiation confirmées ainsi que d'une attitude dynamique et ouverte. Une organisation de ce type permet de conduire des ateliers qui multiplient les productions par le nombre d'instances réflexives.²³² Les réalisations sont de plus précisées et augmentées en-dehors des séances collectives par les membres du groupe de

²³⁰ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne. Inspiré de l'organisation adoptée par François de Jouvenel pour *La prospective et les territoires de la politique de la ville : synthèse et perspectives des démarches de prospective appliquées aux territoires de la politique de la ville en 2008-2009 - Rapport à la Mission Prospective et Stratégie du SG-CIV* [73].

²³¹ Car la prospective en silos comporte l'écueil de la production de données disparates qui ne permet pas de construire une vision systémique partagée. La cellule de pilotage réunira donc les instances de réflexion dans les phases qui nécessitent un travail en instance épistémique complète (scénarios etc.).

²³² Par exemple, pour l'analyse des systèmes on pourra faire travailler deux instances en parallèle : l'une chargée du contexte externe et l'autre du contexte interne. Ainsi, dans le planning proposé ci-après, l'atelier « analyse des systèmes : représentation » peut-il comporter un atelier par instance de réflexion le matin (contexte interne et contexte externe), et un atelier collectif (contexte global) l'après-midi. Ce planning indique des phases temporelles mais pas le nombre d'ateliers, qui, par cette division en instances, peut s'établir autour d'une vingtaine.

travail missionnés pour des recherches spécialisées.²³³ Ce type d'organisation permet donc de resserrer le planning de l'étude pour atteindre la durée recommandée de 6 mois. Voici un exemple de planification à durée optimisée à adapter à l'organisation, à sa taille, et à ses capacités de mobilisation des acteurs :

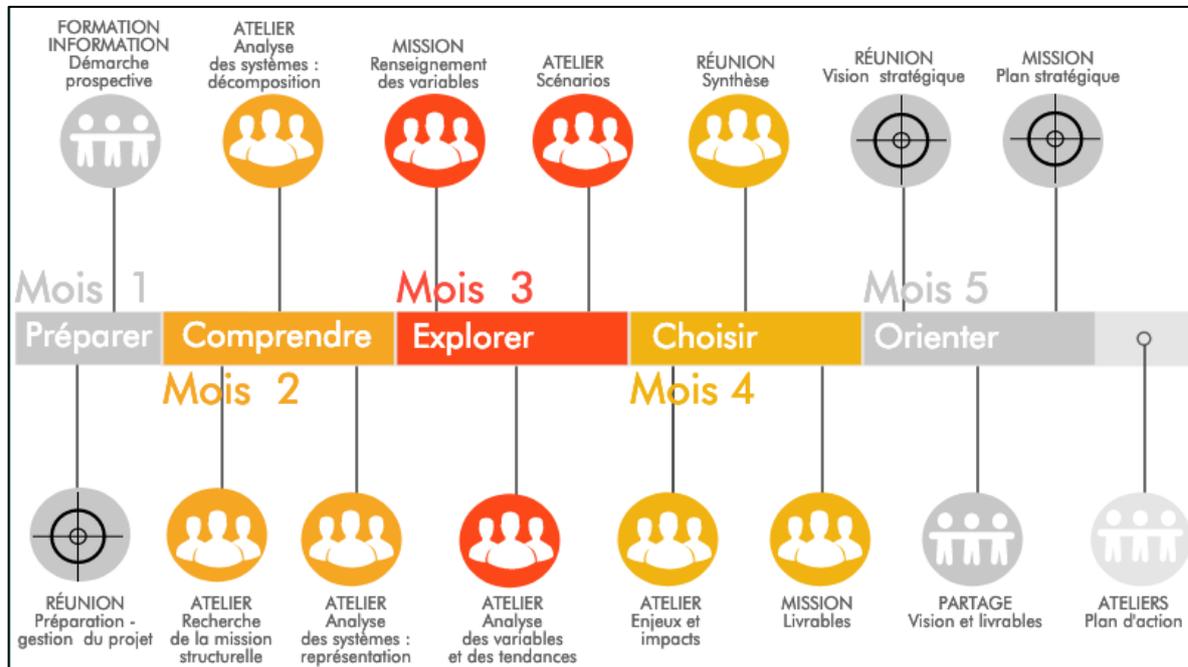


Illustration 11 : Proposition de planification d'une étude prospective rapide²³⁴

L'organisation des ressources humaines réalisée, la préparation de l'étude prospective se conclut par la constitution du socle documentaire. Nous avons précisé ci-avant l'importance et la typologie des données qui composent ce socle : ces dernières exigent d'être vastes et variées, elles peuvent être collectées ou créées²³⁵ afin de compléter et de rafraîchir les jeux existants. Pour permettre l'analyse systémique et l'analyse exploratoire, la constitution du socle documentaire doit répondre à deux critères d'exhaustivité pour chacun des domaines thématiques renseigné : l'exhaustivité temporelle (données de temps long : récentes et historiques afin d'anticiper et de définir les invariants) et l'exhaustivité du périmètre (données locales, internes et externes afin de déterminer la dynamique globale du système). Un premier jeu de données et des sélections documentaires sont proposés en annexes et en bibliographie afin d'aider à constituer les premiers éléments documentaires ou d'enrichir les éléments collectés²³⁶. Le socle documentaire est créé en amont des premières sessions de travail par le documentaliste.²³⁷ Mais il sera complété et précisé de manière itérative au fil de l'étude par les instances de réflexion et alimenté par leurs productions. Les bibliothécaires, spécialistes de l'information, disposant de nombreuses données d'usage et expérimentés en recueil de données chaudes, possèdent des avantages considérables pour constituer

²³³ Les missions confiées en dehors des ateliers aux membres des instances de réflexion ou à des spécialistes peuvent consister en : la réalisation des fiches variables, des recherches documentaires complémentaires, des réalisations de livrables...

²³⁴ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne.

²³⁵ La partie « Les principes méthodologiques » (en page 62) précise les catégories de données à recueillir et les différentes sources de données mobilisables.

²³⁶ L'annexe « Phase 1 - étape 1 « préparer » : constituer le socle informationnel » propose une sélection de bases de données génériques utilisables pour une démarche prospective en bibliothèque. Et la section bibliographique « Facteurs influençant l'avenir des bibliothèques de LP » propose des ouvrages, rapports et études qui peuvent permettre de préciser certains domaines thématiques : pratiques culturelles, numérique...

²³⁷ Il peut aussi constituer une session de travail à part entière afin d'amorcer la réflexion systémique.

cette documentation organisée. Sa conservation à la suite de l'étude constituera un socle de connaissances partagé réutilisable.

L'étape préparatoire d'une étude prospective précise l'objectif et assure les conditions de mise en œuvre, et notamment l'ouverture aux changements de paradigmes. Elle constitue aussi une organisation prospective aux ressources hétérogènes, attentive à l'appropriation et à l'innovation intellectuelle.

Le processus de réflexion collective d'analyse prospective peut alors s'engager. Il démarre avec la compréhension de l'objet bibliothèque et de son système, car la compréhension des avenir possibles se fonde sur la structure et non sur la conjoncture.

Comprendre : l'analyse systémique au service de la transformation cognitive

Cette étape permet de comprendre l'objet bibliothèque et ses composants avant d'explorer les avenir possibles et souhaitables de son système. Elle est constituée d'une analyse rétrospective qui permet de définir les missions structurelles et d'une analyse systémique qui permet de définir les éléments qui composent la bibliothèque et influent sur son évolution. Elles précisent le système global utile à la phase exploratoire mais aussi à la transformation cognitive de l'organisation.

Encore une fois, les outils d'analyse et techniques d'animation proposés ci-après le sont à des fins didactiques, ils pourront parfaitement être modifiés et augmentés.

L'analyse rétrospective pour définir la mission structurelle

L'analyse du système et des futurs possibles de la bibliothèque nécessite de définir l'identité pérenne de l'objet étudié : soit ses missions structurelles. Leur identification constitue de plus une attente des directeurs interrogés face à l'extension actuelle des missions et des identités. La définition de l'objet d'analyse est essentielle « dès le démarrage du processus de réflexion collective ».²³⁸ L'enjeu est fondamental et le risque de son échec entraîne celui de l'ensemble de l'exercice prospectif. Le frein le plus courant à la mise en œuvre des études prospectives [s10] est en effet que la vision de l'avenir ne s'est pas ancrée sur les missions structurelles (intangibles) mais sur les missions conjoncturelles (optionnelles). De ce fait, la communauté épistémique doit s'accorder sur la définition des missions pérennes des bibliothèques hors de tout effet « de mode » ou de toute contingence locale ou temporelle.²³⁹ Afin de préciser la distinction entre missions structurelles et conjoncturelles, Fabienne Goux-Baudiment propose les deux exemples suivants : les os dans le corps sont structurels, la peau, les muscles sont conjoncturels. Ces derniers évoluent beaucoup avec l'âge, l'activité, les conditions de vie (bronzage, cicatrices, muscles développés ou non...). Une animation qui veille à l'élargissement des

²³⁸ BROCHIER, Damien et ABOUDABRA-PAULY, Sandrine. *Construire une vision prospective partagée des emplois et des compétences : les apports méthodologiques d'une expérimentation* [en ligne]. Paris : France Stratégie. 2018. [Consulté le 29 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-rapport-2018-vppecc-apports-m_ethodo-25septembre_final_web.pdf, p.25.

²³⁹ Ainsi, lorsque l'on interroge la population sur ce qui fait l'identité spécifique de son territoire, peu évoquent la mer ou la montagne (qui sont de rares intangibles), mais bien plus fréquemment l'aéroport ou l'usine [s10]. Ajoutons que « la prospective n'a pas pour but de produire le changement pour le changement. Le but de la stratégie, c'est la pérennité dans l'être : changer, quand il le faut ; mais pour préserver l'essentiel, pas pour détruire l'identité. Il est nécessaire, pour cela (...) d'identifier les actes décisifs stratégiques ; de séparer l'accessoire - qui peut être abandonné ou négocié sans regret - de l'essentiel - qui doit être préservé à tout prix. L'essentiel, ce sont les valeurs fondamentales » [15].

représentations de la communauté sera donc fondamentale pour conduire cette analyse, surtout pour les acteurs bibliothécaires de la communauté épistémique spécialement acculturés à la bibliothèque d'aujourd'hui et donc à la conjoncture.²⁴⁰ Pour identifier les missions structurelles sur lesquelles fonder l'analyse de la bibliothèque trois exercices peuvent être conduits en atelier par les instances réflexives : la synthèse rétrospective, la recherche des invariants et la définition des missions.

La synthèse rétrospective conduit les analystes à adopter une vision macrohistorique. Elle nécessite de recourir aux textes fondateurs de la documentation collectée et à des experts (spécialistes des SIB et historiens notamment²⁴¹) afin d'élaborer en groupe de travail une synthèse historique. Elle peut prendre la forme d'une frise ou un tableau sur lesquels seront renseignées les principales évolutions de l'objet bibliothèque de ses origines à aujourd'hui. On prendra comme objet la bibliothèque en général pour définir le point d'origine de la flèche temporelle et l'on tentera de remonter aussi loin que possible, avant de renseigner les dates de ses principales modifications.²⁴² Une flèche temporelle différente peut être ajoutée afin de renseigner l'évolution et les transformations spécifiques de la bibliothèque étudiée, de sa création à aujourd'hui.²⁴³

Cette synthèse des principales dates de l'histoire des bibliothèques et des faits marquants ayant influencé sa transformation, constitue une base de travail pour la recherche des invariants. Pour approfondir l'analyse et déterminer ces derniers, chaque événement historique peut être caractérisé, par exemple selon les critères suivants : public, tutelle, contenus, facteurs de modification... Des outils d'aide à l'analyse, comme le QQQCCP²⁴⁴, peuvent être utilisés pour préciser et comparer les caractéristiques des bibliothèques à travers le temps, en voici un exemple²⁴⁵ :

²⁴⁰ De plus, comme le conseille entre autres Thierry Gaudin, l'animateur devra être attentif à ne pas écarter, mais au contraire à interroger les opinions minoritaires dans la mesure où elles peuvent permettre d'élargir le champ des représentations.

²⁴¹ Leur apport, surtout si on leur permet de développer une pensée non consensuelle, peut richement nourrir la vision globale de l'histoire des bibliothèques

²⁴² Même les points de vue des spécialistes et des historiens divergent. Pour exemple, voici quelques regards décalés sur les étapes de transformation des bibliothèques : Jean-Michel Salaün perçoit les bibliothèques comme un lieu historique d'édition, de publication, de production, de stockage, d'accès organisé et de lecture des documents dans l'histoire de l'humanité. Ceci avant que la révolution technique de Gutenberg ne multiplie et ne diffuse des livres en grand nombre sous l'effet de la création des imprimeurs-libraires puis des éditeurs. Selon lui, les bibliothèques sont alors devenues non plus des lieux de production mais des lieux de collecte et de conservation. Thomas Pettitt, avec sa théorie de « la parenthèse Gutenberg », pointe de son côté une autre grande révolution, au sens premier et dynamique du terme : le web. Il amorcerait un retour à la période pré-Gutenberg en constituant une nouvelle bibliothèque qui mettrait fin au primat du livre et à la séparation créée par Gutenberg entre production, glose, stockage organisé et accès. Il note toutefois qu'il ne provoque pas de rupture dans la dynamique de crédibilisation des contenus qui se poursuit depuis Gutenberg, après s'être amplifiée avec la presse et les mass médias. Sources : SALAÛN, Jean-Michel. *Vu, lu, su : les architectes de l'information face à l'oligopole du web*. Paris : La Découverte. 2018. ISBN : 9782707171351 ; Thomas Pettitt répondant à Xavier de la Porte dans « La Parenthèse Gutenberg » sur *Internetactu.net* [en ligne], le 3 janvier 2011. [Consulté le 2 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.internetactu.net/2010/12/27/a-lire-ailleurs-du-20122010-au-27122010/>.

²⁴³ Il est possible qu'elle ait été créée Moyen Âge dans un collège jésuite, modifiée à la révolution française, suite à la décentralisation, que des annexes aient été créées, des services développés...

²⁴⁴ L'acronyme QQQCCP se compose des questions suivantes : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ? Un exemple de grille réalisée à partir de cette méthode de décomposition est proposée en annexe : « : Trame d'une grille de synthèse rétrospective » (à titre d'illustration et comme trame possible pour la réalisation d'un support de travail en groupe).

²⁴⁵ Quelques exemples de dates-clés sont proposés à titre d'illustration.

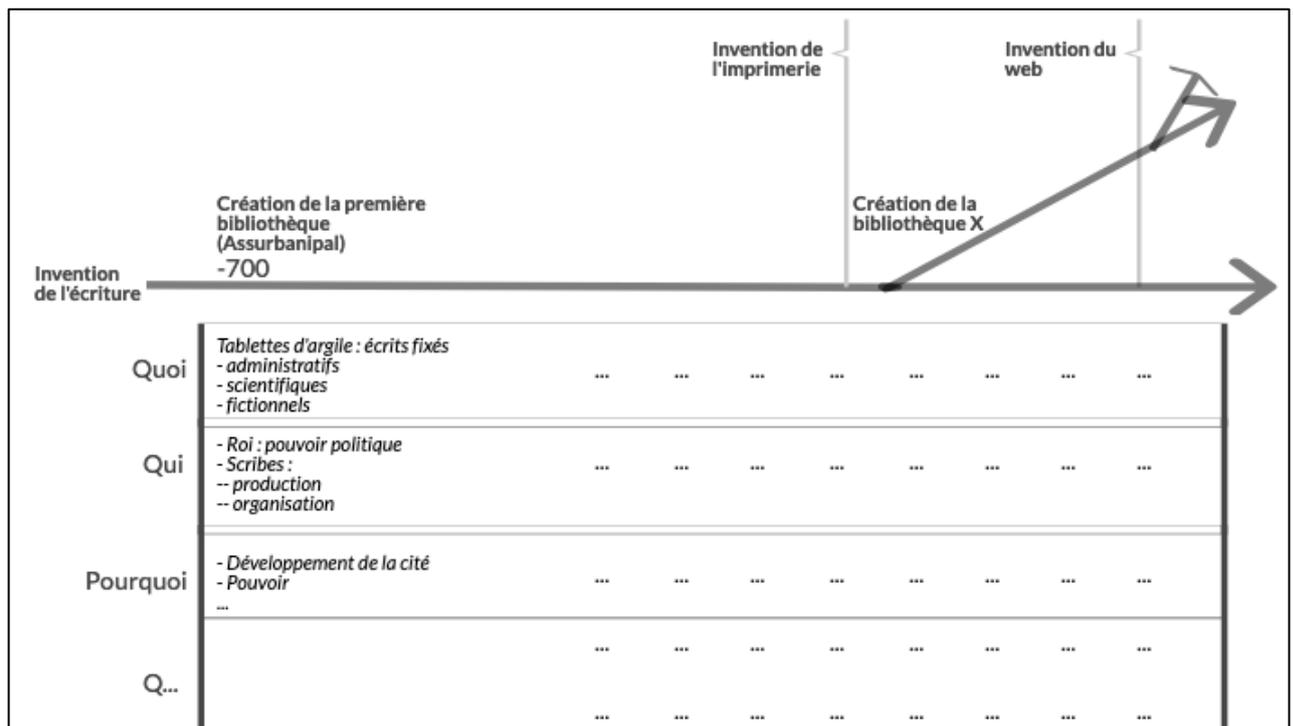


Illustration 12 : Trame de frise d'analyse rétrospective (caractérisation des événements à l'aide du QOOQCCP)²⁴⁶

L'analyse permet alors de distinguer les caractéristiques des bibliothèques qui n'ont pas été modifiées, soient les invariants, de celles apparues ou disparues au fil de l'histoire. Cette recherche nécessite d'interroger continuellement les premiers éléments de réponse du groupe afin de les préciser, de tester leur solidité, et d'écarter l'influence des paradigmes du présent. Le maître de séance est amené à exercer un accompagnement maïeutique en soumettant le groupe à la question et en l'aiguillonnant continuellement. Par exemple : imaginons que le stockage de supports des productions de l'esprit est retenu par la communauté comme une caractéristique invariante, car il est l'une des fonctions premières depuis la bibliothèque d'Assurbanipal. Le maître de séance pourra objecter que depuis quelques années les supports tendent à disparaître²⁴⁷ : est-ce à dire que les bibliothèques n'ont plus de raisons d'exister ou n'est-ce pas précisément un invariant ? Il invite ainsi le groupe à réexaminer chacune de ses propositions au regard de l'histoire, afin de la préciser.²⁴⁸

Après épuisement des questions et consensus sur les propositions, le groupe dispose d'une dizaine de caractéristiques invariantes. C'est ce socle qui lui permet de formuler collectivement la mission structurelle de la bibliothèque. Si cette définition reste complexe à élaborer, et afin de préciser d'où chacun parle,²⁴⁹ le médiateur peut notamment recueillir des propositions individuelles avant d'alimenter un débat collectif, ou recourir à un nouveau jeu de questions à destination des bibliothécaires :

²⁴⁶ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne.

²⁴⁷ Nous l'avons vu en première partie avec la dématérialisation croissante des productions actuelles, surtout dans l'audiovisuel.

²⁴⁸ Il peut par exemple estimer que les bibliothèques sont apparues au moment d'une transformation civilisationnelle : celle du passage de la culture orale à la culture écrite, et donc que l'invariant est plus généralement la fixation graphique des productions de l'esprit, indépendamment du support. Cette proposition sera à nouveau soumise à la question par l'animateur.

²⁴⁹ Ce qui permet au médiateur et au groupe d'identifier et de partager les influences des représentations de chacun dans les propositions effectuées afin de les réajuster.

- Pourquoi sommes-nous ici ? Quel est le but de notre activité ?
- En quoi cela concorde-t-il avec les invariants structurels ? En quoi ces derniers correspondent-ils à nos valeurs, à la vision de notre rôle ?
- Qui suis-je, moi, bibliothèque ? Que serais-je toujours, hier, aujourd'hui et demain ?

La mission retenue pourra être exprimée, dans la mesure du possible, en répondant en une phrase au QQQCCP. La littérature professionnelle fournit des visions des invariants et des formulations de la mission structurelle, mais il est notable qu'elles ne forment pas un consensus.²⁵⁰ Il n'existe donc pas de « bonne » réponse aux questions que se posera le groupe, pas de mission structurelle déjà écrite à découvrir. Les objectifs de cette étape sont davantage que le collectif puisse définir : un objet d'étude affranchi de la conjoncture, des valeurs communes, et une vision partagée de ce qu'est la bibliothèque pour ses acteurs.

Enfin, il est possible de conclure l'analyse par une représentation détaillée des missions et des périmètres d'action de la bibliothèque à l'aide de la documentation, des invariants des bibliothèques et de la mission structurelle. Un exemple issu de l'étude prospective *Culture & Médias 2030* [144] peut servir d'exemple de réalisation.²⁵¹

L'analyse systémique pour décomposer le système

L'analyse du système de l'objet d'étude précisé procède en trois étapes : la décomposition du système, l'identification de ses différents composants spécifiques (ses « variables ») et la création des fiches variables.

Nous l'avons évoqué, les analyses systémiques et exploratoires nécessitent de décomposer l'environnement de l'objet d'étude afin d'examiner ce qui influe sur lui. À partir de cette étape, l'étude examinera donc l'objet décomposé jusqu'à sa recombinaison à la fin de l'analyse exploratoire. Elle permet de produire une synthèse descriptive, explicative et relationnelle (en examinant les interrelations entre les éléments du système). Nous avons choisi ici de scinder l'analyse systémique en deux temps qui seront répartis sur les deux phases : l'étape « comprendre » s'attachera à décomposer et à décrire le système et l'étape « explorer » poursuivra cette analyse en précisant ses relations et ses dynamiques.²⁵² Pour définir les composantes de la bibliothèque, différents outils sont

²⁵⁰ Voici quelques exemples de ce que pourraient être les invariants définis par des experts, en l'occurrence un spécialiste des bibliothèques et un historien. Selon Anne-Marie Bertrand [3] quatre invariants techniques des bibliothèques peuvent être distingués : le bâtiment, les collections, le personnel et le projet culturel. Et selon Pascal Ory [109] p.15) les invariants se décomposent en « trois caractéristiques, touchant à cette institution respectivement comme contenant, comme contenu et comme projet. Le contenant c'est, tout simplement et pour commencer, la *théké* des Grecs, qui est initialement une boîte. Comprenons : à la fois un dispositif matériel, qui pose, ou entrepose. La thèque a donc quelque chose à voir avec tout à la fois la concentration, l'accumulation et la gestion, bref le stock. » Il précise ensuite que le contenu du stock en question est une information, et que le projet est d'assurer un service public en l'adossant à une collection. Enfin, pour Robert Darnton [101] « (la bibliothèque) pourrait passer pour la plus archaïque de toutes les institutions. Cependant, son passé augure bien de son avenir car les bibliothèques ne furent jamais des entrepôts de livres, mais elles ont été et seront toujours des centres du savoir. » Et si l'on synthétise l'ensemble des visions des spécialistes convoqués jusqu'ici, les propositions restent variées : centre du savoir ? centre de conservation, de formation et d'apprentissage démocratique ? centre de production de savoirs validés ? lieu de stockage organisé des informations au service d'une politique publique répondant aux besoins d'un public ? lieu de conservation des livres, « (c) le privilège de la bibliothèque (qui) ne peut lui être disputé » ? (Michel Melot, [4], p.175.). Ces exemples montrent que les visions des spécialistes peuvent ne pas totalement se rejoindre. Sans opposer infructueusement les regards historiques des experts, le groupe pourra avantagement examiner ce qui fonde les points de désaccord et les questions-clés qu'ils soulèvent.

²⁵¹ Le graphique « Le champ de la culture et de la communication en France » qui définit l'objet et le champ de l'étude prospective du DEPS est disponible à l'adresse suivante [consultée le 12 novembre 2018] : <http://www.culturemedias2030.culture.gouv.fr/demarque/default.html>.

²⁵² Ce choix méthodologique procède de la volonté de réduire le nombre d'étapes et donc la complexité et la durée de l'étude. En effet, nous aurions pu réaliser l'analyse systémique complète en phase « comprendre » en la

mobilisables. Les plus couramment utilisés sont les grilles de lecture, et notamment les grilles STEEP (Société, Technologies et connaissances, Espace, Économie et Politique) ou SEPTemP.²⁵³ Elles permettent de décomposer la bibliothèque en ses champs thématiques spécifiques (nous les nommerons domaines ou composantes).²⁵⁴ Trois composantes doivent être ajoutées aux composantes STEEP retenues : le contexte externe (ce qui agit, au-delà du territoire, sur la bibliothèque), le contexte interne (ce sur quoi la bibliothèque peut agir) et les acteurs (les principaux acteurs internes et externes interagissant en convergence ou en divergence avec la bibliothèque : YNiA, tutelles, acteurs locaux, personnels...²⁵⁵).

Cette division en composantes se poursuit avec une deuxième subdivision du système en sous-composantes spécifiques que l'on nomme variables [def 31]. Les variables constituent des éléments-clés de l'étude prospective : ces petits éléments du système influent sur l'évolution des composantes et donc sur le passé et l'avenir des bibliothèques. Pour chaque composante on se demandera donc : quelles variables de ce domaine peuvent influencer le futur de la bibliothèque ? La confrontation de la mission structurelle à l'analyse rétrospective et à la documentation collectée (en la complétant au besoin) permet d'élaborer cette liste de variables par domaines, et surtout de vérifier leur degré d'influence sur l'évolution de la bibliothèque dans un deuxième temps. Par exemple : si l'on retient une mission structurelle qui prend pour objet (question « quoi ») les œuvres de l'esprit fixées par écrit,²⁵⁶ l'analyse rétrospective pourrait conduire à retenir dans la composante « technologies » une variable « innovations technologiques de fixation des œuvres de l'esprit » (tels l'imprimerie ou le web). L'analyse de la documentation confirmerait le choix et l'influence de cette variable (nous l'avons vu en explorant le contexte des bibliothèques en partie 1.1). Au terme de cette subdivision en domaines et en variables, une quarantaine de variables (cinq par domaines étant une moyenne) sont identifiés.²⁵⁷ Voici une trame de tableau de décomposition possible d'une bibliothèque territoriale, renseigné avec les quelques exemples de composantes et de variables que nous avons utilisés ici, en partie 1.1, et complétées avec des exemples empruntés à l'étude *Culture & Médias 2030* [144] :

prolongeant jusqu'à la représentation dynamique du système actuel. Mais ce choix aurait nécessité de répéter la recherche des interactions en phase « explorer » avec les hypothèses d'évolution des variables mises à jour. Nous avons préféré regrouper les étapes lorsque cela était possible tout au long de la démarche afin d'éviter de multiplier outils et analyses. Si la bibliothèque souhaite scinder les phases « comprendre » et « explorer » pour ne conduire que la première, elle sera invitée à finaliser l'étude systémique jusqu'à la représentation du plan influence/dépendance du système. De même nous avons choisi de conduire dans le même temps les analyses des contextes internes, externes et des jeux d'acteurs afin de simplifier l'étude. Pour approfondir l'analyse systémique, la décomposition du système peut en effet être appliquée à chacun des contextes séparément, et aux jeux d'acteurs, avant que d'être synthétisée en une analyse globale.

²⁵³ Sa formule est la suivante : Société, Économie, Politique, Technologie, Éducation, Marché, Entreprises, Valeurs, Régulations.

²⁵⁴ Ainsi, le champ politique de STEEP pourrait-il être précisé en « politiques territoriales et culturelles ». De plus, et surtout, ils doivent être choisis pour leur capacité d'interaction et d'influence sur la bibliothèque. Pour les déterminer, les confirmer et les préciser, il est nécessaire de recourir à la documentation collectée, aux experts et à l'analyse rétrospective qui a permis de définir ce qui a influencé les principales évolutions des bibliothèques. Par exemple, l'une des caractéristiques historiques repérées comme influant sur les fonctions et le fonctionnement des bibliothèques pourrait être le changement politique. La composante « politiques territoriales et culturelles » serait alors confirmée et retenue. Dans les exemples évoqués on note les tutelles suivantes qui ont influé sur les fonctions des bibliothèques : Assurbanipal, le nouvel état révolutionnaire, les collectivités territoriales...

²⁵⁵ Ces huit composantes représentent un maximum, car au-delà les analyses prospectives risquent de se trouver grandement complexifiées.

²⁵⁶ Et non sur support.

²⁵⁷ On pourra s'aider, dans la documentation proposée des études prospectives prenant pour objet les bibliothèques et la culture qui proposent des variables (que l'on interrogera). Par exemple, le chef du DEPS identifie dans *Bibliothèques en prospective* trois variables majeures dont l'évolution est déterminante pour les bibliothèques : « le rapport entre la culture et la transmission des savoirs », « le régime de la production de la valeur des œuvres et des contenus » et « le jeu qui s'instaure entre culture à domicile et culture de sortie » [109]. On pourra aussi s'inspirer de l'étude *Culture & Médias 2030* [144].

Contexte international et national
Variable 1
Variable 2
Variable 3
Variable 4 :
Variable 5 : <i>Dynamiques des politiques publiques</i>
Contexte interne
Variable 6 : <i>Budget de la collectivité</i>
Variable 7
Variable 8
Variable 9
Variable 10
Jeux d'acteurs
Variable 11 : <i>Équipements culturels</i>
Variable 12
Variable 13
Variable 14
Variable 15
Société et pratiques culturelles
Variable 16 : <i>Culture à domicile</i>
Variable 17 : <i>Culture de sortie</i>
Variable 18 : <i>Évolution des usages des TIC</i>
Variable 19 : <i>Transmission des savoirs</i>
Variable 20
Technologie et production de connaissance
Variable 21 : <i>Innovations technologiques de fixation des œuvres de l'esprit</i>
Variable 22 : <i>Évolution des TIC</i>
Variable 23 : <i>Production des contenus culturels</i>
Variable 24
Variable 25
Économie
Variable 26 : <i>Développement des industries culturelles</i>
Variable 27
Variable 28
Variable 29
Variable 30
Espace et contexte local
Variable 31 : <i>Présence d'acteurs socio-culturels</i>
Variable 32
Variable 33
Variable 34
Variable 35
Politiques territoriales et culturelles
Variable 36 : <i>Mobilités géographiques</i>
Variable 37
Variable 38
Variable 39
Variable 40

Tableau 4 : Trame de décomposition du système de la bibliothèque : composantes et variables²⁵⁸

Afin de finaliser cette analyse systémique et de préparer l'analyse exploratoire, les variables définies doivent être renseignées. Pour cela on recourt à des fiches variables qui comportent une définition de la variable et les indicateurs permettant de la mesurer objectivement. La représentation de la décomposition globale du système, des domaines

²⁵⁸ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne.

aux indicateurs, ainsi que des trames de fiches variables pouvant servir de support sont proposées en annexes (pages 136 et suivantes). Elles sont réalisées par les membres internes des instances de réflexion, missionnés pour conduire ce travail de fond en dehors des ateliers. Elles seront augmentées par ces responsables de fiches variables lors de l'analyse exploratoire (degré d'influence, analyse rétrospective, hypothèses d'évolution). Le partage de leur réalisation permet d'approfondir l'étude, de gagner en temps, et de spécialiser les membres internes de l'organisation dans une composante ou une variable du système (avant mise en commun pour l'analyse globale).

Les résultats de la phase « préparer » et « comprendre »

La phase une de la méta-méthode produit deux types de résultats : des documents structurants et éclairants, et des apports transformationnels.

Les livrables structurants précisent l'organisation de la démarche ils se composent de l'organigramme et du rétroplanning de l'étude rétrospective ainsi que du socle documentaire qui a été élargi par itérations au fil de l'analyse structurelle et systémique par les rapporteurs et les rédacteurs. La mission structurelle fait partie de ces livrables structurants dans la mesure où elle constitue une première étape de préparation de la vision stratégique de l'équipe dirigeante. Les livrables éclairant ce qu'est la bibliothèque sont constitués de la formulation de la mission structurelle, de la représentation structurelle (missions, domaines et périmètre d'intervention) et de la représentation du système de la bibliothèque qui peut être réalisée à partir des variables. En voici un exemple de formalisation possible :

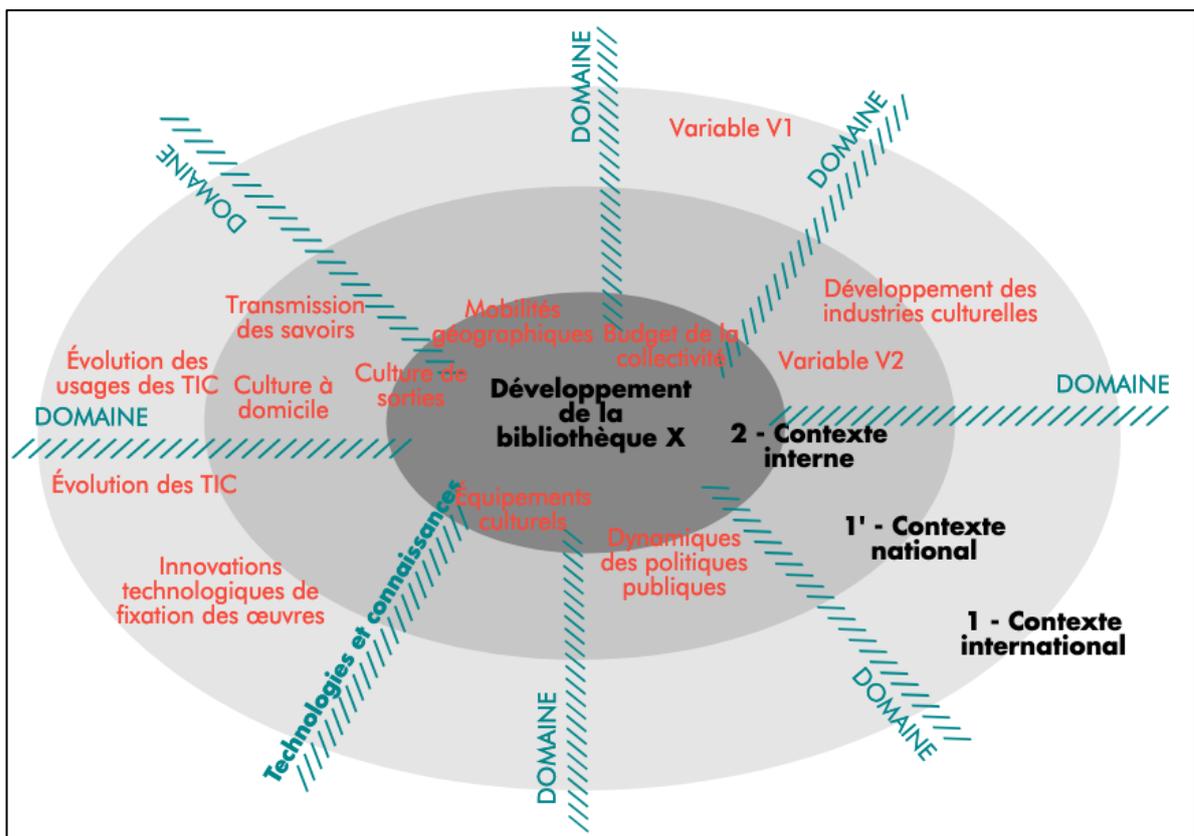


Illustration 13 : Trame de représentation du système « développement de la bibliothèque X »²⁵⁹

²⁵⁹ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne. Inspiré de la représentation des variables globales, externes et internes du système « EDF et son développement commercial » dans le cadre de l'étude « le développement commercial d'EDF à l'horizon 2010 » [50].

L'ensemble de ces livrables peut être diffusé par l'instance dédiée afin d'informer sur l'avancée de l'étude, mais surtout de faciliter l'appropriation, l'acculturation et l'élargissement de la vision de l'ensemble des acteurs (mission structurelle, périmètre et domaines d'action de la bibliothèque, éléments de contexte interagissant).²⁶⁰ Une session d'information-formation à la fin de la phase une est donc recommandée ; elle peut éventuellement comporter un moment d'échange ou de débat sur les livrables avec les acteurs des instances de réflexion.²⁶¹

L'association des acteurs externes et internes aux instances produit donc des effets transformationnels, qui constituent certainement l'apport majeur de l'analyse systémique. En impliquant les tutelles, des agents et des acteurs du territoire aux instances réflexives, elle les engage à définir une vision commune de ce qu'est la bibliothèque. Elle les acculture aussi à ses missions fondamentales, à ses fonctions premières, ses valeurs et son utilité dans un contexte d'extension des missions et de recherche d'identité partagée.

La phase une prépare l'étude prospective en examinant les conditions de mise en œuvre, en définissant et en organisant le projet. Elle l'engage en précisant l'objet d'étude intangible et en déterminant les éléments du système qui influent sur son évolution.

Elle enclenche ainsi à la fois la transformation organisationnelle et l'exploration des futuribles de la bibliothèque qui permettra de définir la stratégie de long terme de l'établissement.

La phase 2 : explorer et choisir

La phase une a répondu à la première des questions fondamentales de la prospective : « Qui suis-je ? ».

La phase deux vise quant à elle à répondre aux deux autres questions fondamentales : « Que peut-il advenir ? » et « Que puis-je faire ? ». Elles constituent ses deux étapes : explorer les futurs possibles de la bibliothèque et choisir l'avenir à construire.

Explorer : l'analyse exploratoire au service de l'anticipation

L'exploration du système se poursuit dans un premier temps pour chercher à caractériser ses dynamiques et ses variables influentes, avant que de scénariser ses avenir possibles. L'étape exploratoire répond ainsi principalement aux besoins d'anticipation des bibliothèques.

L'analyse structurelle et la définition des dynamiques du système

L'analyse systémique a permis de décomposer le système de la bibliothèque en composantes et en variables, et de renseigner ces dernières. Elle définit ainsi la structure statique en posant un regard rétrospectif sur l'objet d'étude. L'analyse exploratoire

²⁶⁰ Les fiches variables et l'ensemble de la documentation peuvent également être partagés avec les équipes voire avec l'ensemble des acteurs, afin de constituer un socle d'informations utiles à l'organisation et à son pilotage, ainsi qu'à l'information des acteurs.

²⁶¹ Laquelle nécessiterait d'être transcrite afin d'orienter le projet et éventuellement de préciser les jeux d'acteurs et les livrables (car l'intelligence collective peut aussi s'exercer en cercle étendu).

nécessite de poursuivre cette analyse systémique afin de définir sa dynamique. Pour ce faire, elle procède en deux étapes pour caractériser le degré d'influence des variables sur l'avenir de la bibliothèque : l'étape de l'analyse structurelle qui évalue les degrés d'interrelations entre les variables, et l'étape de sa représentation qui permet de réduire la complexité en les classant.

Dans une vision systémique, une variable n'existe que par les relations qu'elle entretient avec les autres. Ainsi, l'analyse structurelle s'attache-t-elle à repérer ces relations entre variables en utilisant un tableau à double entrée appelé matrice d'analyse structurelle. Pour la réaliser, il suffit de reprendre le tableau de décomposition du système en composantes et en variables (Tableau 4) et de dupliquer les variables en colonnes. On obtient ainsi un tableau qui comprend la liste des variables en lignes et en colonnes. Son renseignement s'effectue ensuite colonne par colonne : on évalue ainsi l'influence directe de la variable 1 (« V1 ») sur la variable 2 (« Variable 2 ») en qualifiant cette relation d'influence : nulle (0), faible (1), moyenne (2), forte (3) ou majeure (4).²⁶² La somme de la colonne « V1 » permet alors de déterminer le score (ou le degré) d'influence de la variable 1 sur le système, et la somme de la ligne « Variable 1 » qualifie son score de dépendance aux autres variables. Voici un exemple de matrice utilisable réalisée à partir des premières lignes du tableau de décomposition de la bibliothèque :

Influence de : sur :	V1 <i>Culture à domicile</i>	V2 <i>Culture de sortie</i>	V3 ...	V4 ...	V5 ...	V6 ...	V7 <i>Évolution des TIC</i>	...	Degré de dépendance
Société et pratiques culturelles									
Variable 1 <i>Culture à domicile</i>	0	3	4	0	0	2	<u>4</u>	1	13
Variable 2 <i>Culture de sortie</i>	3	0
Variable 3 <i>Évolution des usages des TIC</i>	3	...	0
Variable 4 <i>Transmission des savoirs</i>	1	0
Variable 5 <i>Consentement à payer</i>	2	0	...	<u>4</u>
Technologies et production de connaissance									
Variable 6 <i>Innovation des technologies de fixations des œuvres de l'esprit</i>	2	0
Variable 7 <i>Évolution des TIC</i>	2	0
Variable 8 <i>Production de contenus culturels</i>	3	0	...
...
Degré d'influence	16	21

Tableau 5 : Trame de matrice structurelle d'impacts croisés des influences sur la bibliothèque²⁶³

²⁶² L'influence de « V1 » sur la « Variable 1 » est bien évidemment nulle. Il est aussi possible d'ajouter des influences potentielles (: qui dépendent d'autres variables, qui ne sont pas directes) : P1, P2, P3.

²⁶³ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne. Inspiré de MicMac et de et de la matrice sur la Catalogne proposée par Hugues de Jouvenel [74].

Cette matrice d'analyse structurelle est renseignée par les instances de réflexion ayant participé au recensement des variables et à leur définition au cours des ateliers. Le remplissage est qualitatif. Pour chaque couple de variables, on se pose les questions suivantes : existe-t-il une relation d'influence directe entre la variable 1 et la variable 2 ? Par exemple, ici, la variable « évolution des TIC » (V7) influe fortement sur les variables « consentement à payer » (variable 5) et « culture à domicile » (variable 1). La matrice d'analyse structurelle peut être réalisée avec un outil numérique comme « MicMac », disponible sur le site Internet du Cercle d'action pour la prospective.²⁶⁴ L'intérêt premier de l'analyse structurelle est de stimuler la réflexion au sein du groupe et de faire réfléchir à des aspects contre-intuitifs du comportement du système.²⁶⁵ Ils ne doivent pas être pris au pied de la lettre mais surtout faire réfléchir. Il est clair qu'il n'y a pas de lecture unique et "officielle" des résultats et qu'il convient plutôt au groupe de se forger sa propre interprétation.

Il convient maintenant de réduire la complexité du système et de qualifier les variables afin de représenter sa dynamique. La comparaison de la hiérarchie des variables est riche d'enseignement : elle permet de confirmer l'importance de certaines variables, mais également de dévoiler des variables qui, du fait de leurs actions indirectes, jouent un rôle prépondérant. L'hypothèse sur laquelle repose la méthode est en effet que l'importance d'une variable dépend du nombre de relations (directes et indirectes) qui arrivent à cette variable ou en repartent. Le système est composé de deux types de variables essentielles. D'une part les variables externes qui sont les plus influentes et les plus explicatives, appelées variables motrices (très influentes). D'autre part, les variables internes qui sont les plus sensibles à cet environnement, appelées variables dépendantes (très influençables). Les variables motrices et dépendantes sont, quant à elles, les variables-clés : celles qui ont la potentialité de faire évoluer tout le système. Les résultats d'influence et de dépendance de chaque variable peuvent être représentés sur un plan afin de faciliter ce repérage et cette classification des variables. Voici un exemple de classification possible des variables qui permet d'estimer leur poids et de préciser la dynamique du système²⁶⁶ :

²⁶⁴ MicMac est un logiciel gratuit créé par le Cercle d'Action pour la Prospective. Ce dernier est recensé dans les boîtes à outils en annexe et est disponible sur le site internet du Cercle d'Action pour la Prospective à l'adresse suivante : <http://www.lapropective.fr/methodes-de-prospective.html> [consulté le 2 janvier 2019].

²⁶⁵ Selon Michel Godet, suite à l'analyse structurelle « 80 % des résultats obtenus sont évidents et confirment l'intuition première. Ils permettent de conforter le bon sens et la logique de l'approche et surtout de donner du poids au 20 % des résultats contre-intuitifs. » Extrait de la plateforme *cloud* du logiciel MicMac mis au point par Michel Godet : « Micmac. Se poser les bonnes questions et identifier les variables clés par l'analyse structurelle. » accessible à l'adresse : <http://www.micmacprospective.com/fr/mmc/presentation> [consulté le 1er janvier 2019] [nécessite la création d'un compte sur la plateforme].

²⁶⁶ MicMac permet aussi de réaliser ces représentations structurelles. On réalisera bien évidemment cette représentation non pas avec les codes des variables (F1 etc.) mais avec leurs intitulés afin de proposer un schéma lisible et aisément interprétable des forces qui meuvent le système. Il est aussi possible de préciser encore les caractéristiques des variables : nous avons surtout examiné les relations directes, l'examen complémentaire des relations potentielles (P1 etc.) est aussi envisageable, comme nous l'avons évoqué. Elles peuvent être ajoutées dans la matrice.

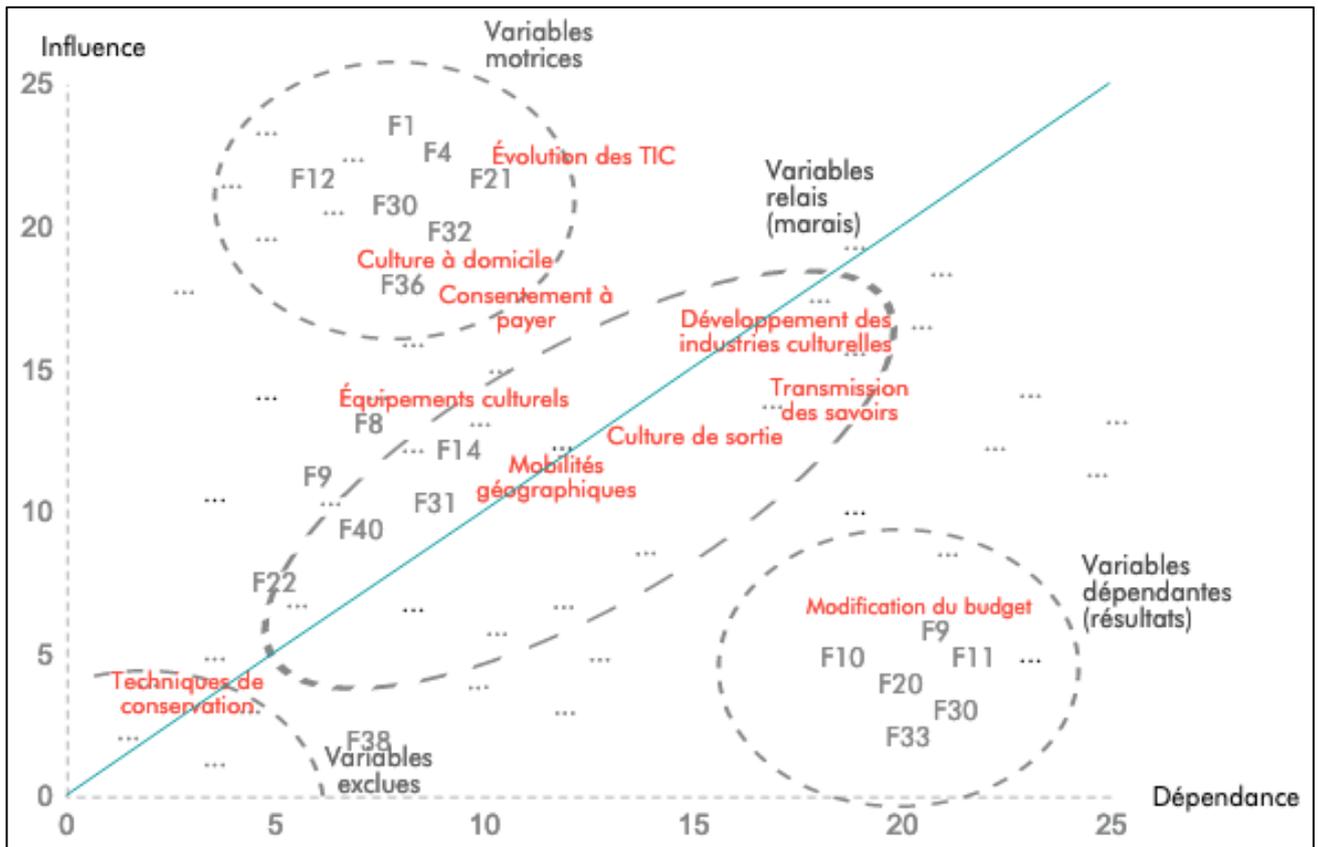


Illustration 14 : Trame de plan influences – dépendances de la bibliothèque ²⁶⁷

Cette représentation facilite la visualisation des proximités thématiques entre variables afin de mieux comprendre leur rôle et l'évolution du système. Suite à cette analyse, les fiches des variables-clés sont augmentées avec leur type d'influence (motrice, dépendante etc.) et un tri est réalisé à la marge : les variables estimées très peu influentes sont exclues et, *à contrario*, celles dont l'influence est forte et l'acceptation trop large sont divisées en nouvelles variables-clés.

L'analyse structurelle clôt ainsi l'analyse systémique en précisant et en expliquant sa dynamique par la définition des moteurs d'influence de l'écosystème de la bibliothèque. La structure et la dynamique du système sont à présent déterminées, l'exploration de ses avènements possibles peut alors s'engager sur des fondations épistémiques solides et non conjoncturelles.²⁶⁸

L'élaboration des scénarios

La méthode des scénarios [def 24] normatifs a été retenue parmi toutes celles possibles pour conduire la phase exploratoire des futurs du système. Elle combine la rigueur méthodologique et l'idéation collective attendus : elle est aisément appropriable, organise la réflexion collective sur le futur en quelques étapes bien identifiées, permet d'entrer dans une phase de construction active, et garantit la qualité des résultats aussi

²⁶⁷ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne. À partir de « La sécurité en Europe : plan influences/dépendances » (in GENTRIC, Bernard, LECLERC, Patrice. La sécurité en Europe, une méthode prospective appliquée à la stratégie. *Dossiers de l'École supérieure de Guerre, recherches et stratégies*. Paris : Fondation pour les Études de Défense Nationale. N°32. 1990, p.59. ISSN 0291-4654) et de « Lecture graphique du résultat de la matrice et typologie des variables » in [96].

²⁶⁸ Ces dernières sont laissées à la prévision qui explore les futurs sur un horizon temporel de quelques mois à quelques années.

bien épistémiques que cognitifs.²⁶⁹ La méthode des scénarios procède en deux temps : la définition d'hypothèses d'évolution des variables-clés [def 33] et leur assemblage pour produire des récits alternatifs de transformation possibles du système de la bibliothèque.

La construction des scénarios nécessite d'établir des hypothèses d'évolution pour chacune des variables-clés (les variables motrices et les variables dépendantes révélées par le plan influences-dépendances, Illustration 14). Pour ce faire, la fiche de chaque variable-clé sera complétée par l'acteur qui en a la responsabilité par deux études : une étude rétrospective qui précise l'évolution de ses indicateurs sur le temps long, et une étude de tendances qui estime ses possibilités d'évolution sur l'horizon temporel.²⁷⁰ L'analyse d'ensemble de ces données permet de préciser le type ou les types d'évolution-apparition de la variable-clé : tendancielle (elle présente depuis plusieurs années une évolution continue et installée), structurelle (elle est présente depuis l'origine historique de l'objet d'étude), conjoncturelle ou disruptive.²⁷¹ Cette analyse constitue aussi le socle informationnel nécessaire à l'instance de réflexion qui procède ensuite à l'élaboration collective de trois à quatre hypothèses d'évolution contrastées pour la variable. Par exemple, pour la variable « évolution des usages des TIC », on essaiera de préciser trois évolutions possibles au regard des indicateurs : l'une plutôt tendancielle qui poursuit la tendance actuelle, l'autre plutôt sombre pour la bibliothèque, la troisième plutôt disruptive qui explore une possibilité d'évolution en germe. Ce qui peut donner les 3 hypothèses suivantes : « expressivité et connectivité », « usage sous contrôle industriel » et « usage sous contrôle public ».²⁷² Une fois que le groupe de travail s'est accordé sur les hypothèses qui lui semblaient les plus probables, ces dernières sont précisées et renseignées dans chacune des fiches variables.²⁷³

Ces hypothèses d'évolution des variables constituent la matière première de la construction des scénarios d'avenir du système de la bibliothèque. Pour les assembler afin

²⁶⁹ Différentes méthodes sont envisageables pour conduire l'étude exploratoire. Comme pour l'ensemble de la démarche prospective l'approche peut être davantage objectivante (si l'on dispose de grands jeux de données quantitatives, d'outils de calculs puissants, d'un objectif épistémique et d'une méthode experte) ou normative (si l'on dispose de données plus qualitatives, d'un système complexe, d'un objectif transformationnel et d'une méthode simplifiée). La seconde approche a donc été privilégiée ici car elle paraît plus appropriée « dans le cas de sujets complexes pour lesquels les données manquent et où des aspects sociologiques rentrent en jeu » [88].

Parmi les méthodes normatives, la méthode des scénarios a été privilégiée car « les méthodes utilisées sont souvent moins lourdes, plus modestes et aisément appropriables par les personnes associées à ces démarches : elles visent essentiellement à introduire une certaine rigueur dans les réflexions » [59]. Les scénarios sont appropriables à la fois par les instances réflexives mais aussi par les destinataires finaux qui peuvent aisément appréhender les synthèses prospectives sous forme de récits structurés qui permettent rapidement d'apprécier les effets bénéfiques ou négatifs des évolutions différentes des bibliothèques afin de tenter de modifier le cours des choses. Leur construction par le collectif est essentielle car « dans un scénario cinématographique, la fin est déterminée à l'avance, alors que, dans un scénario prospectiviste, la fin est inconnue. » in LUGAN, Jean-Claude. « *Chemins de 2040* » : *Une prospective territoriale pour la région Occitanie* [en ligne]. CESER Occitanie, tome 1, novembre 2017. [Consulté le 1er janvier 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.ceser-occitanie.fr/wp-content/uploads/2018/02/A_chemins2040_T1.pdf. Cette construction collective génère ainsi une satisfaction : celle du travail concret accompli par les participants, d'un aboutissement.

²⁷⁰ Grâce à la documentation, une veille ciblée ou à l'interrogation de spécialistes du domaine informés des germes de transformation (par exemple : pour l'indicateur d'usage de l'Intelligence Artificielle dans le domaine du traitement automatisé des informations, des spécialistes en IA, et des spécialistes en production et traitement des données à la BnF ou à Stanford pourront être interrogés). L'influence des indicateurs sur la variable doit évidemment avoir été vérifiée. Hugues de Jouvenel [74] prend l'exemple suivant : l'indicateur d'activité des femmes n'influence pas la fécondité comme on pourrait l'attendre ; une étude de l'union européenne le montre : il n'y a pas de causalité directe unique entre cet indicateur et cette variable.

²⁷¹ Pour caricaturer et à des fins illustratives : on pourra considérer que les pratiques culturelles numériques sont tendanciennes ou conjoncturelles en fonction de l'analyse, que les innovations technologiques de fixation des œuvres de l'esprit sont à la fois structurelles et potentiellement disruptives, et que l'IA est disruptive.

²⁷² Ces hypothèses sont issues de l'étude *Culture & Médias 2030* [144]. Elles peuvent s'illustrer comme suivant : « expressivité et connectivité » (: usage créatif et croissant), « usage sous contrôle industriel » (: GAFAM, YNiA...), « usage sous contrôle public » (: régulation).

²⁷³ Sont notamment à estimer et à renseigner dans la fiche variable pour chaque hypothèse : la probabilité d'occurrence, la date d'émergence, la date de disparition, les facteurs de transformation de l'hypothèse, et bien évidemment sa description.

de produire des récits des futuribles une même technique combinatoire peut être appliquée de manière itérative. Elle associe les hypothèses qui font cohérence²⁷⁴ ensemble pour créer les micro-scénarios des composantes, puis associe à nouveau ces scénarios spécifiques pour constituer les macro-scénarios d'avenir. Cette technique s'appuie sur des tableaux de configuration morphologiques qui disposent en colonnes les hypothèses contrastées et en lignes les variables. Pour les réaliser on pourra s'aider du logiciel « Morphol ».²⁷⁵ Le renseignement du tableau s'effectue exclusivement en atelier car il nécessite et l'expertise des différents acteurs ayant renseigné les fiches variables, et l'intelligence collective afin de produire des récits qui ouvrent vers une diversité de possibles non imaginés. L'élaboration des scénarios est donc bien davantage idéative et créative que calculatoire. Voici un exemple de tableau morphologique pour élaborer tout d'abord les micro-scénarios :

	Hypothèse 1 (tendancielle)	Hypothèse 2 (sombre)	Hypothèse 3 (favorable)	Hypothèse 4 (ouverte)
Société et pratiques culturelles				
Variable 1 : I 22 – D 3 <i>Évolution des usages des TIC</i>	V1H1 <i>Expressivité et connectivité</i>	V1H2 <i>Usages sous contrôle industriel</i>	V1H3 <i>Usage sous contrôle public</i>	V1H4 <i>Usages intensifs vs usages sélectifs</i>
Variable 2 : I 12 – D 7 <i>Usages du temps</i>	V2H1 <i>Inégalités et porosités</i>	V2H2 <i>Time is money</i>	V2H3 <i>Politiques temporelles</i>	V2H4 <i>Fructification des temps</i>
Variable 3 : I 9 – D 14 <i>Mobilités géographiques</i>	V3H1 <i>Repli</i>	V3H2 <i>Forte mobilité</i>	V3H3 ...	V3H4 ...
Variable 4 : I 16 – D 7 <i>Culture à domicile</i>	V4H1 <i>De l'audiovisuel au numérique</i>	V4H2 <i>Déclin de l'audiovisuel et de l'écrit</i>	V4H3 ...	V4H4 ...
Variable 5 : I 19 – D 15 <i>Consentement à payer</i>	V5H1 ...	V5H2 <i>Consentement faible et très sélectif</i>	V5H3 <i>Dépenses culturelles à la hausse</i>	-
Variable 6 ...	V6H1 ...	V6H2 ...	V6H3 ...	-
Micro-scénarios de la composante « société et pratiques culturelles »	Micro-scénario A <i>Individualisme culturel</i>	Micro-scénario B <i>Divertissement industriel</i>	Micro-scénario C ...	Micro-scénario D ...

Tableau 6 : Trame d'analyse morphologique pour la construction des micro-scénarios (exemples issus de *Culture & Médias 2030*)²⁷⁶

Pour le réaliser on renseigne d'abord les hypothèses de chaque variable consignées dans les fiches variables. Soient pour la variable 1 : l'hypothèse tendancielle « expressivité et connectivité » (V1H1), l'hypothèse sombre « usages sous contrôle industriel » (V1H2), l'hypothèse favorable « usage sous contrôle public » (V1H3), etc. Le score d'influence (I) et de dépendance (D) peut aussi être renseigné pour faire apparaître le poids de la variable dans le système de la composante. La variable « évolution et usages des TIC » apparaît dans cet exemple fortement influente et peu dépendante : elle orientera les scénarios.²⁷⁷ Le repérage d'une variable très influente peut ainsi permettre de déterminer

²⁷⁴ « Cette cohérence a une valeur pédagogique : rendre plus lisibles les processus fondamentaux, leurs points d'articulation et les enjeux. En retour, cette cohérence présuppose que chacun des processus se développe dans le sens de l'état futur (présupposé) du système. » in LUGAN, Jean-Claude. *Lexique de systémique et de prospective* [en ligne]. Toulouse : Conseil Économique et Social de la région Midi-Pyrénées (Occitanie). 2006. [Consulté le 2 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.intelliterwal.net/Glossaire/LUGAN_Jean-Claude_Lexique-Prospective_CESR-Midi-Pyrenees-2006.pdf.

²⁷⁵ Disponible sur le site internet du Cercle d'Action pour la Prospective à l'adresse suivante : <http://www.lapropective.fr/methodes-de-prospective.html> [consulté le 2 janvier 2019].

²⁷⁶ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne. Inspiré de la « schématisation morphologique » in [96] et augmenté d'exemples issus de *Culture & Médias 2030* [144].

²⁷⁷ Le plan influence-dépendance (Illustration 14) et la matrice d'impact (Tableau 5) sont à utiliser en regard de cette analyse morphologique pour pouvoir élaborer l'association des hypothèses des variables.

le moteur principal d'un scénario. Ensuite, le groupe associe six hypothèses, une par variable, pour construire un micro-scénario cohérent et contrasté.²⁷⁸ En effet, toutes les hypothèses de la même colonne ne forment pas nécessairement un scénario logique et possible. On n'associera donc pas systématiquement toutes les hypothèses 1 pour constituer le scénario tendanciel car le système est complexe, il nécessite des choix collectifs éclairés entre les hypothèses. Le plus aisé est de commencer par V1H1 et d'identifier quelle hypothèse de la variable 2 entre en cohérence relationnelle avec elle au regard :

- du degré et du type d'influence de V1 sur V2 (grâce au tableau croisé, Tableau 5, et au plan influences-dépendances, Illustration 14) pour déterminer leurs interrelations,
- de la cohérence logique de leur association (grâce aux explications des experts des variables et à l'intelligence collective),
- et de leur capacité à produire un scénario contrasté (pour l'hypothèse 1 : un scénario tendanciel).

Dans cet exemple, issu de *Culture & Médias 2030* [144], V1H1 entre en cohérence relationnelle avec V2H1, V3H2, V4H2, V5H1 et V6H1. Ensemble, ils créent le système futurible tendanciel « individualisme culturel » de la composante « pratiques culturelles » (micro-scénario 1).

La combinaison se poursuit alors entre micro-scénarios pour déterminer les macro-scénarios en suivant les mêmes étapes et avec la même logique :

Composante 1	Micro-scénario A	Micro-scénario B	Micro-scénario C	Micro-scénario D
Composante 2	Micro-scénario E	Micro-scénario F	Scénario G	Scénario H
Composante 3	Micro-scénario I	Micro-scénario J	Micro-scénario K	Micro-scénario L
Composante 4	Micro-scénario M	Micro-scénario N	Micro-scénario O	Micro-scénario P
...
Macro-scénarios	Macro-scénario 1	Macro-scénario 2	Macro-scénario 3	Macro-scénario 4

Tableau 7 : Trame de construction des macro-scénarios²⁷⁹

Une fois tous les scénarios obtenus (4 ou plus au besoin), chacun est vérifié afin de s'assurer de la logique de son récit, de sa vraisemblance, de sa cohérence et de son contraste. La vraisemblance est observée en évaluant la qualité des combinaisons²⁸⁰ et/ou en posant à chaque groupe en charge des scénarios une question complémentaire : en quelle mesure ces scénarios sont-ils compatibles avec le contexte et ses évolutions telles qu'ils ont été analysés ? La cohérence est, elle, soumise au débat contradictoire de

²⁷⁸ Il est à noter qu'il n'y a pas de contraintes de nombre d'hypothèses dans l'élaboration des scénarios : à la marge, une hypothèse peut nourrir plusieurs scénarios, et quelques hypothèses peuvent ne servir à aucun scénario.

²⁷⁹ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne. Inspiré de la « schématisation morphologique » *in* [96] et augmenté d'exemples issus de *Culture & Médias 2030* [144].

²⁸⁰ On peut utiliser une matrice de compatibilité des hypothèses de manière à déduire la vraisemblance de chaque scénario et recourir à des variantes plus exploratoires des scénarios afin d'analyser les conséquences de la modification d'une seule hypothèse à la marge d'un scénario donné. On pourra la réaliser en combinant la matrice structurelle d'impacts croisés et la matrice de construction des micro-scénarios afin de caractériser chaque interrelation des hypothèses : toutes les hypothèses figureront en colonne et en ligne d'un tableau et on évaluera le degré de probabilité ou la seule compatibilité pair à pair. Des explications sur cet outil, souvent utilisé en management de la qualité, sont aisées à trouver en ligne, on pourra notamment consulter le court article suivant [consulté le 12 janvier 2019] : <https://www.infoqualite.fr/accordance-35/>.

l'instance réflexive et pourra être testée avec le logiciel « Smic Prob-Expert ». ²⁸¹ Et le contraste nécessitera d'être renforcé *a posteriori* ²⁸² pour que le choix parmi les futurs possibles soit facilité. Le scénario tendanciel (« *business as usual* ») doit répondre à la question stratégique : à quoi va ressembler notre environnement si nous continuons sans rien changer ? Le scénario sombre facilite l'engagement de la tutelle, le scénario favorable permet à la bibliothèque d'imaginer comment influencer le système, et le scénario ouvert favorise l'imagination de possibles inattendus. ²⁸³

Les résultats de l'analyse exploratoire au service de l'anticipation

L'étape « explorer » consiste donc en une analyse approfondie, qualitative et rigoureuse de l'environnement et du contexte de la bibliothèque. Elle ne cherche pas à découvrir les futurs possibles de son écosystème mais elle permet de les construire. Elle constitue l'instrument de l'anticipation dans la mesure où elle produit une connaissance riche et partageable des futuribles, où elle favorise la mobilisation des acteurs et où elle prépare l'action stratégique.

La production de connaissances de l'analyse exploratoire pour l'organisation est triplement utile et utilisable. Elle est tout d'abord utile à tous les acteurs des instances de réflexion qui, au cours du processus exploratoire, ont considérablement enrichi leur compréhension des contextes, des dynamiques du système et des enjeux de la bibliothèque jusqu'à devenir experts de leurs domaines. ²⁸⁴ Le riche matériau informationnel qui a été produit (et notamment les fiches variables qui constituent la majeure partie du travail réalisé) forme deuxièmement un socle documentaire utilisable pour piloter l'organisation. Il permet de structurer, restructurer ou élaborer un outil de veille et d'information partagé sur les thématiques-clés de la bibliothèque en exploitant les indicateurs des variables-clés. La création d'un système d'information prospective (ou SIP) est même recommandée afin de constituer une banque d'information à jour, rapidement mobilisable afin de produire une connaissance et une intelligence collective au service de la transformation et de la décision stratégique. ²⁸⁵ La troisième utilité de cette production de connaissance est de participer à la formation-information de l'ensemble des acteurs sur les futurs possibles de l'environnement mais aussi sur les défis qu'ils constituent pour la bibliothèque (ces derniers seront encore précisés par l'analyse stratégique). En plus des fiches variables, l'analyse exploratoire produit des livrables conçus pour être hautement appropriables par les acteurs. Ils consistent en un tableau de synthèse des scénarios et, surtout, en des récits des scénarios globaux. ²⁸⁶ Ces derniers

²⁸¹ Ce logiciel gratuit est disponible sur le site internet du Cercle d'Action pour la Prospective à l'adresse suivante : <http://www.lapropective.fr/methodes-de-prospective.html> [consulté le 2 janvier 2019].

²⁸² La logique normative veut que l'identité de chaque scénario soit accentuée pour faciliter la prise de décision et le choix stratégique. Elle permet d'observer : ce qui se passe si rien ne change, ce qui peut se passer de pire, ce qui peut se passer de mieux et tout autre scénario alternatif (de rupture, offensif...). Elle est cohérente avec les types de scénarios recommandés en environnement discontinu qui nécessitent des scénarios contrastés et vraisemblables.

²⁸³ Selon les prospectivistes, le scénario sombre est celui qui engendre la réaction et l'engagement le plus immédiat des tutelles [s10], [s13]. Le scénario ouvert peut être le plus objectif, ou le plus surprenant. Il peut être intéressant de le laisser ouvert à la nouveauté des découvertes. Il est évidemment possible de produire plus de 4 scénarios, 2 par groupe de travail par exemple. Le risque en est toutefois de complexifier grandement le traitement des données et la compréhension du tableau d'ensemble.

²⁸⁴ Notamment les responsables des fiches variables-clés.

²⁸⁵ Un SIP sera d'autant plus recommandé aux bibliothèques souhaitant pérenniser la compétence prospective en l'internalisant. On en trouvera un exemple mis en place par Fabienne Goux-Baudiment à l'Institut Royal des Études Stratégiques (IRES) marocain sur le site internet de l'IRES, disponible à l'adresse suivante [consultée le 15 janvier 2019] : <http://www.ires.ma/poles-de-reflexion/veille/systeme-de-ressources-exploratoires-et-strategiques/>.

²⁸⁶ Les fiches variables sont livrées aux acteurs afin de constituer le socle documentaire collectif mais aussi afin de faire comprendre ce sur quoi s'est appuyée la démarche exploratoire. Un tableau de synthèse des micro et macro-scénarios permet de visualiser l'ensemble des évolutions possibles des domaines du système (évolution des pratiques culturelles etc.) et de comprendre la composition des scénarios globaux, de leurs moteurs. Une trame de tableau de

répondent au besoin de narration (ou *storytelling*) des avenir possibles. Ils facilitent la communication et la compréhension des résultats et recréent des imaginaires auxquels sont sensibles les acteurs culturels.²⁸⁷ Ils favorisent encore la projection collective vers l'avenir et le déplacement des représentations.

Ces récits contrastés favorisent grandement la mobilisation des acteurs. Ils leur permettent en effet d'apprécier rapidement les effets bénéfiques ou négatifs des évolutions de l'environnement des bibliothèques et suscitent le désir de modifier le cours des choses, l'envie d'agir et de réagir.²⁸⁸ Par exemple, les tutelles sont particulièrement sensibles aux scénarios sombres, nous l'avons évoqué. Une présentation-débat publique des livrables est donc recommandée afin d'accompagner l'implication et la réception. Les instances de réflexion pourront y expliciter ce qui a conduit objectivement et par idéation à la définition des futuribles, favorisant de cette façon leur compréhension et l'appropriation de la nouveauté.

Les résultats de l'analyse exploratoire préparent l'action stratégique en assurant la volonté de rechercher des solutions et de définir des stratégies de long terme adaptées pour répondre aux défis.

L'étape exploratoire de l'étude prospective explique les évolutions tendancielle et scénarise les futuribles pour révéler les enjeux d'avenir. Elle anticipe ce qui peut advenir pour permettre de s'y préparer : elle enclenche l'action.

Il est donc temps de quitter la prospective exploratoire pour entrer dans la prospective stratégique et choisir l'avenir de la bibliothèque.

Choisir : l'analyse stratégique

Maintenant que les deux questions primaires de la prospective sont élucidées (« qui suis-je ? » et « que peut-il advenir ? »), il s'agit de répondre à ses trois questions finales : « que puis-je faire ? », que « vais-je faire ? » et « comment le faire ? ».

synthèse des scénarios est proposé en annexe, et le tableau final de l'exemple que nous avons filé afin d'illustrer l'analyse exploratoire est disponible en ligne : *Culture & Médias 2030* [144], « Tableau 1 – déclinaison des variables et des hypothèses par scénarios », disponible à l'adresse suivante [consultée le 12 novembre 2018] : <http://www.culturemedias2030.culture.gouv.fr/demarche/default.html>.

On trouvera sur ce même site les résumés des récits des scénarios globaux, voici par exemple celui du scénario global sombre « le marché culturel » : « Les grandes mutations économiques, géopolitiques et techniques, principalement mondiales – globalisation, marchandisation, numérisation – jouent pleinement. Elles conduisent à limiter et marginaliser l'importance de la politique culturelle française et à banaliser les ressorts de la vie culturelle. Avec une panoplie d'actions moins efficaces et moins soutenues, la place de l'État, et du ministère de la Culture et de la Communication comme acteur structurant, s'affaiblit au profit d'un renouvellement mais surtout d'un renforcement des acteurs économiques de la culture. Il est à noter que les récits de scénarios préciseront, selon les principes appliqués aux variables qui les constituent, la dynamique dominante, les ruptures possibles et les tendances qui expliquent le déroulement de leur narration. »

²⁸⁷ « Ces récits rendent plus concrets les futurs possibles puisque le lecteur est plongé dans une histoire dont il pourrait être le héros dans 10, 20 ou 30 ans. Souvent illustrés de manière plus ou moins futuristes, ils plongent leurs lecteurs dans différents contextes pour les aider à différencier les alternatives qui s'offrent à eux. Cette méthode du *storytelling* est aussi communicative que persuasive. » DREAL des Pays de la Loire, *Prospective territoriale : la boîte à outils* [en ligne], disponible à l'adresse suivante [consultée le 21 novembre 2018] : http://www.side.developpement-durable.gouv.fr/EXPLOITATION/Infodoc/ged/viewportalpublished.ashx?eid=IFD_FICJOINT_0021635.

« Ce n'est donc pas, en France, sur des missions clairement définies ni sur son utilité sociale (difficile à définir et mesurer) que l'on s'appuie pour apprécier, légitimer, voire magnifier la bibliothèque. Mais plutôt sur un imaginaire de la bibliothèque (je veux parler ici de l'imaginaire social d'aujourd'hui, pas de récit de fiction), une image, une représentation. » Anne-Marie Bertrand, [109].

²⁸⁸ Ces réactions seront d'autant plus fortes (voire se radicaliseront) que les futuribles proposés seront nouveaux et que la fréquence des séances de diffusion-appropriation aura été faible au cours de la démarche.

Pour y répondre, il faut traduire l'étude prospective en stratégie, soit : déduire de ses résultats les options stratégiques, les évaluer afin d'éclairer le choix stratégique, et enfin formaliser une stratégie de long terme.

Des futurs possibles aux options stratégiques

Comment traduire les futuribles du contexte en options stratégiques pour la bibliothèque ? Au terme de l'analyse exploratoire, la bibliothèque dispose d'une représentation des futurs possibles de son système et elle souhaite faire advenir des futurs souhaitables rationnels pour son organisation, autrement dit, elle doit établir ses options stratégiques. Ces dernières se définissent comme des orientations stratégiques possibles qui éclairent la décision dans une situation où coexistent les risques et les opportunités. Pour les définir, elle doit dessiner des avenir compatibles avec son identité et avec les évolutions de son environnement. Elle s'appuie pour cela sur les objectifs de son étude précisés en phase « préparer », sa mission structurelle définie en phase « comprendre », et les scénarios de contexte élaborés en phase « explorer ». Par leur conjonction, elle définit ses options stratégiques.

Pour cela, les objectifs de la bibliothèque nécessitent tout d'abord d'être précisés en ajustant la mission structurelle aux valeurs de l'établissement. Il ne s'agit pas ici de revenir sur la mission structurelle en la transformant en mission conjoncturelle (la transformation cognitive de la communauté épistémique l'évitera) mais de caractériser la spécificité de la bibliothèque étudiée. Pour cela, les acteurs internes (des instances de réflexion ou l'ensemble des agents) sont amenés à déterminer en session de travail collective leurs valeurs partagées et leur vision des missions en prenant appui sur la mission structurelle. Un jeu de questions peut être utilisé pour les définir, il est proposé en annexe. Cet exercice permet de faire culture commune et de préciser les objectifs fondamentaux et collectifs de la bibliothèque.

Une fois définis, ces objectifs doivent être confrontés aux scénarios contrastés, qui appellent à la définition du positionnement de la bibliothèque, afin d'élaborer les options stratégiques.²⁸⁹ Afin de faciliter cette conjonction, il est possible d'utiliser un tableau d'impact des futurs possibles du contexte (scénarios) sur les objectifs de la bibliothèque.²⁹⁰ En voici un exemple (renseigné pour une étude fictive du « développement des services aux chercheurs dans le SCD X à horizon 2030 ») :

²⁸⁹ Les scénarios sont élaborés pour faciliter le positionnement, rappelons-le ici : le scénario tendanciel pose la question stratégique : à quoi va ressembler notre environnement si nous continuons sans rien changer ? Le scénario sombre facilite l'engagement de la tutelle et le scénario favorable permet à la bibliothèque d'imaginer comment influencer le système. Cette méthode des scénarios, nous l'avons également évoquée, est également utilisée en management stratégique afin de définir les options stratégiques possibles.

²⁹⁰ Le choix de cet outil, qui n'est pas propre à la prospective mais à la stratégie, est évidemment indicatif. La bibliothèque pourra ici utiliser ses outils habituels de pilotage stratégique (on en retrouvera au besoin quelques-uns dans *Strategic management of information services: a planning handbook* [8] et dans DURANCE, Philippe. *La prospective stratégique en action*. Paris : Odile Jacob, 2014. ISBN : 2738172172. [50] entre autres, ainsi que dans la section bibliographique « Généralités et ouvrages de référence » du « management stratégique »).

Scénarios d'évolution du contexte Objectifs de la bibliothèque (missions + valeurs)	Scénario 1 (tendanciel) <i>Besoin de ressources humaines dans les laboratoires de recherche publique</i>	Scénario 2 (sombre) <i>Offre privée monopolistique</i>	Scénario 3 (favorable) <i>Besoin de traitement informationnel croissant</i>	Scénario 4 (ouvert) <i>Monopole des acteurs publics nationaux</i>
Objectif 1 <i>Soutenir la production des œuvres de l'esprit (grâce à la documentation et aux compétences informationnelles)</i>	Description factuelle : Dans cette situation... la bibliothèque est sollicitée par les laboratoires pour accomplir les missions en IST des assistants de recherche et...
Objectif 2 <i>Diffuser les productions informationnelles</i>
Objectif 3
Objectif 4
Objectif 5
Options stratégiques (OS) <i>Quels services aux chercheurs la bibliothèque peut-elle développer ?</i>	OS1 : Le statu quo <i>La bibliothèque ne développe pas davantage ses services aux chercheurs...</i> OS2 : La spécialisation <i>La bibliothèque consacre la majorité de ses activités aux services aux chercheurs...</i>	OS3 : L'offensivité <i>La bibliothèque se repositionne comme...</i> OS4 : Le repli <i>Elle abandonne ...</i>	OS5 : ... <i>La bibliothèque développe...</i>	OS6 : ... <i>La bibliothèque...</i> OS7 : ...

Tableau 8 : Trame de matrice d'élaboration des options stratégiques²⁹¹

Dans un premier temps, les instances de réflexion renseignent les cases centrales où se rencontrent les scénarios et les objectifs. Ils y décrivent factuellement les conséquences qualitatives des futuribles sur les objectifs de l'établissement sans proposer à ce stade une réponse stratégique de la bibliothèque. Ils s'appuient pour cela sur les fiches descriptives et le tableau de synthèse des scénarios (Tableau 11 et Tableau 14).

Dans cet exemple, le contexte du scénario 1 influe sur l'objectif 1 de la bibliothèque en dessinant le tableau suivant : en 2030, dans un contexte de réduction fort des personnels des laboratoires de recherche de l'université, la bibliothèque est sollicitée par les enseignants-chercheurs pour accomplir les missions des assistants de recherche en IST. Le groupe de travail élabore de même de courts récits descriptifs des impacts de chaque scénario sur ses objectifs, objectif par objectif et scénario par scénario. La description factuelle des effets de chaque scénario sur la bibliothèque est ainsi réalisée : la lecture de la colonne du scénario 1 dessine le tableau de la bibliothèque en 2030 dans le cas d'une évolution tendancielle.

Dans un deuxième temps, la bibliothèque définit ses options stratégiques (OS) par scénario. Elle effectue cette fois un choix de positionnement en se demandant pour chacun des scénarios « quels services aux chercheurs la bibliothèque peut-elle développer dans

²⁹¹ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne. Inspiré, combiné et augmenté à partir de la matrice d'EDF « EDF et son développement local 2010 » [50], et de *La prospective stratégique pour les entreprises et les territoires* [51].

ce contexte ? » Il est possible de proposer plusieurs options stratégiques par scénario. Dans cet exemple, la bibliothèque choisit deux positionnements possibles : ne pas développer davantage les services aux chercheurs (OS1 nommée « *le statu quo* ») ou consacrer la majorité de ses activités à ces services (OS2 nommée « *la spécialisation* »).²⁹²

Les options stratégiques ainsi définies par la discussion collective constituent le panel des réponses proactives possibles de la bibliothèque aux opportunités et aux défis des contextes à venir. Un choix parmi ces positionnements doit à présent être effectué pour définir la stratégie de la bibliothèque. Car faire œuvre de stratégie, c'est effectuer un choix parmi des options possibles pour le développement d'une organisation au regard de ses objectifs et en fonction des enjeux de contexte.

Des options stratégiques à la stratégie

Les instances de réflexion ont répondu à la question « que puis-je faire ? ». Elles préparent ensuite des éléments de diagnostic stratégique afin que l'instance décisionnaire puisse répondre à la question suivante : « que vais-je faire ? ».²⁹³

Afin d'éclairer le choix parmi les options stratégiques, la communauté épistémique conduit des diagnostics complémentaires et des analyses d'impact. Dans un contexte concurrentiel ou multi-acteurs avec des intérêts divergents, elle analyse les jeux d'acteurs pour déterminer les alliances et les oppositions possibles.²⁹⁴ Pour réaliser les analyses d'impact des options stratégiques, elle peut recourir à de nombreuses techniques classiques : analyse AFOM par option, matrice de compatibilité, matrice d'impact etc. Elle peut aussi instruire un tableau d'aide à la décision qui évalue les options stratégiques en fonction de critères définis avec la direction. En voici un exemple renseigné avec les options stratégiques de l'étude fictive du « développement des services aux chercheurs dans le SCD X à horizon 2030 » :

²⁹² Il est aussi possible d'augmenter et de préciser les options stratégiques à l'aide des questions-clés de l'analyse structurelle. Pour les définir, les instances de réflexion procèdent à l'analyse approfondie du plan influences-dépendances pour donner un sens aux regroupements de variables dont elles déduiront les questions majeures du système. Par exemple, les regroupements thématiques des variables-clés portant sur les enjeux concurrentiels (innovations en TIC, dominance des industries culturelles numériques...) et portant sur les enjeux des pratiques culturelles (évolution des usages des TIC, culture à domicile...) peuvent interroger le niveau de la demande sur les usages concurrentiels de la culture documentaire et le positionnement de la bibliothèque. Cinq à dix questions-clés seront alors définies suite à cette analyse structurelle. Un exemple de la matrice d'élaboration des options stratégiques qui exploite ces questions-clés pour l'étude « EDF et son développement local 2010 » est proposé dans *La prospective stratégique en action* [50].

²⁹³ Cette étape n'est donc plus spécifique à la prospective, elle relève davantage de la stratégie. La bibliothèque pourra, pour la conduire, mobiliser ses méthodes et outils d'élaboration stratégiques préférentiels. Les propositions méthodologiques ci-dessous seront donc succinctes et essentiellement illustratives.

²⁹⁴ Des techniques et des outils pour réaliser ce diagnostic complémentaire, comme le logiciel « Mactor », sont signalés à cette fin en annexes. Ils utilisent souvent des matrices croisées très proches de celles utilisées lors de l'analyse structurelle des variables, à ceci près que les influences-dépendances sont remplacées par les convergences-divergences d'objectifs. Des fiches acteurs analogues aux fiches variables sont également proposées en annexes (Tableau 16).

Options Critères	OS1 <i>Le statu quo</i>	OS2 <i>La spécialisation</i>	OS3 <i>L'offensivité</i>	OS4 <i>Le repli</i>	OS5 ...	OS6 ...	OS7 ...
<i>Cohérence</i>	-1	+3	+2	0
<i>Ressources</i>	+1	-3	-1	+2
<i>Impact</i>	-2	+3	+4	+1
<i>Environnement</i>	-1	+2	+1	-2
<i>Risques</i>	+2	-2	+2	+3
<i>Pertinence</i>	-1	+4	-1	+1
<i>Approbation</i>	+3	-1	+2	-2
<i>Enjeux politiques</i>	-2	+3	+2	+1
<i>Leviers d'action</i>	+1	+2	+1	-1
...
...
Score	-2	+11	+13	+3
DÉCISION							

Tableau 9 : Trame de tableau d'évaluation des options stratégiques²⁹⁵

L'appréciation de la performance des options stratégiques est conduite de manière qualitative après échange au sein du groupe de travail, à partir d'une échelle allant de -4 (incompatibilité et/ou risque total) à +4 (pertinence et/ou performance maximales).

Ces outils d'aide à la décision instruisent l'instance décisionnaire qui est amenée à faire stratégie en sélectionnant l'option de développement qu'elle estime la plus appropriée. Le comité de direction de la bibliothèque, en concertation avec sa tutelle, effectue alors le choix le plus concordant (notamment avec les moyens de la bibliothèque et les orientations politiques). En contexte incertain et en environnement discontinu, il est recommandé d'adopter « une stratégie multi-panachée en avenir multi-scénarios ».²⁹⁶ C'est-à-dire que l'orientation stratégique se constitue par la combinaison des quelques options stratégiques les plus performantes afin de répondre à la pluralité des enjeux possibles. L'instance décisionnaire évitera les écueils précisés précédemment : celui du non-choix ou d'un trop grand choix d'options (au risque de l'extension du périmètre, de l'illisibilité et de la surchauffe opérationnelle), et celui du manque d'audace, de l'évacuation des idées fortes et novatrices au potentiel déstabilisateur.

L'orientation stratégique ainsi définie et validée fait alors l'objet d'une déclinaison en objectifs stratégiques afin de répondre à la question « comment faire ? ». Pour rapprocher le futur visé du présent de l'action, la technique du *backcasting* [def 2] peut être utilisée. Elle consiste à définir les principaux paliers de transformation nécessaires et leur enchaînement en procédant du futur vers le présent. Les différents objectifs stratégiques peuvent ainsi être planifiés pour assurer la transition entre la situation présente et l'état final souhaité.

Des résultats au service d'une stratégie de long terme

L'analyse stratégique permet de formaliser la stratégie de transformation de la bibliothèque. Réalisée à l'issue d'une étude prospective participative, elle offre aussi l'intérêt de renforcer le management stratégique.

²⁹⁵ Réalisation : Fleur Bouillanne. Adapté et augmenté à partir de [8] et [66].

²⁹⁶ LUGAN, Jean-Claude. *Lexique de systémique et de prospective* [en ligne]. Toulouse : Conseil Économique et Social de la région Midi-Pyrénées (Occitanie), 2006. [Consulté le 2 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.intelliterwal.net/Glossaire/LUGAN_Jean-Claude_Lexique-Prospective_CESR-Midi-Pyrenees-2006.pdf.

La formalisation de la stratégie débute avec l'expression de la vision stratégique. Ce discours explicite la spécificité de la bibliothèque et son projet d'avenir en répondant en quelques phrases explicites aux questions : « que voulons-nous être ? comment se définit notre bibliothèque du futur ? ». La vision stratégique décrit synthétiquement sa mission structurelle spécifique, ses valeurs et son objectif stratégique en se positionnant dans l'horizon temporel choisi. Elle précise plus spécifiquement sa valeur ajoutée et son positionnement pour répondre aux défis de contexte. Sa formulation répond à cinq principes : elle doit être synthétique, communicable, hardie, unique et réaliste.²⁹⁷ La vision stratégique établit à la fois un guide lisible pour construire la bibliothèque du futur et une identité spécifique appropriable. Dans un contexte de bibliothèques « à l'état gazeux »,²⁹⁸ elle entend relever « le défi de ces prochaines années » : « refonder un discours sur la bibliothèque (nécessairement politique), sur la spécificité, l'utilité, la nécessité de la bibliothèque ». ²⁹⁹ Alors, la stratégie peut être formalisée dans un plan stratégique structurant. Ainsi que nous l'avons vu, les documents de formalisation stratégique de long terme, à horizon 10,15, 20 ans, ou sans borne temporelle définie, se développent en bibliothèque (surtout dans les grands réseaux et en Amérique du Nord, Illustration 2, page 42).³⁰⁰ Ils précisent majoritairement : le contexte et ses enjeux, les missions et les valeurs de la bibliothèque, la vision et les objectifs. Tous ces éléments ont été produits par l'étude prospective : scénarios d'avenir du système et tendances (variables-clés), mission structurelle et valeurs collectives, orientation, vision et objectifs stratégiques. Le plan stratégique de la bibliothèque finalise et fixe donc les résultats de la démarche prospective. Il pourra être décliné en plan d'action co-construit (avec les équipes de la bibliothèque, les acteurs associés à la démarche, voire un public élargi), afin de prolonger le mode participatif et de renforcer encore l'appropriation. Le plan stratégique de long terme sert ainsi de boussole et de structure à tous les acteurs associés à la transformation de la bibliothèque et chargés de la mettre en œuvre. Il incarne la vision partagée, pertinente et pérenne de la bibliothèque du futur.

Réalisée à la suite d'une démarche prospective participative, l'analyse stratégique renforce enfin le management stratégique. Elle favorise son *empowerment* en accroissant son pouvoir d'action et en développant ses capacités de pilotage. Elle acculture les tutelles, les publics et les équipes³⁰¹ aux défis que la bibliothèque doit relever sur le temps long, et favorise ainsi le réinvestissement du management stratégique par la direction. Cette dernière peut alors participer à l'élaboration de véritables politiques de lecture publique, qui, pour être cohérentes et efficaces, nécessitent d'être définies sur une durée supérieure aux mandats. La démarche prospective accroît aussi la qualité et les capacités du management stratégique en lui fournissant des données de pilotage précieuses : diagnostic prospectif et stratégique, données environnementales et indicateurs d'évolution du contexte, valeurs et visions des acteurs...

L'internalisation des fonctions prospectives pourrait constituer une ultime étape de la démarche. Elle permet de pérenniser le support au pilotage et à la transformation en capitalisant les apports documentaires et qualitatifs de l'étude. Rattacher une cellule prospective à la direction et la mutualiser permet de disposer d'un levier de renforcement de l'intelligence et de la mobilité collective.³⁰² Plus encore, l'internalisation assure

²⁹⁷ KOTTER, John P. *Leading change: why transformation efforts fail*. Boston : Harvard Business School Press. 1996. ISBN : 9780875847474.

²⁹⁸ Michel Melot, [2].

²⁹⁹ Anne-Marie Bertrand in ALIX, Yves (dir). *Bibliothèques en France : 1998-2013*. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie. 2013. ISBN : 9782765414092.

³⁰⁰ Montréal, IMLS aux États-Unis, Bordeaux...

³⁰¹ Comme nous l'avons vu, en les impliquant dans les instances réflexives, de décision ou de contribution de la démarche de prospective.

³⁰² Elle peut produire des études thématiques à la demande des services ou de la direction, être garante de la mise en œuvre de la démarche prospective et de ses apports cognitifs, et mutualiser au sein d'une « banque » commune

l'adaptation de l'organisation aux évolutions du contexte et permet de concilier sur le long terme les bénéfices de l'anticipation, de la capacitation, et de l'adaptation ainsi que le préconise l'un des directeurs de bibliothèque interrogé : « il faut préparer l'avenir, apprendre à travailler avec les autres, et avoir l'agilité de changer » [s3].

les éléments d'analyse prospective sur les évolutions de l'environnement des bibliothèques, diffuser une veille ciblée... Pour cela, la création d'un système d'information prospective (ou SIP) est recommandée afin de disposer d'une information rapidement mobilisable et à jour (voir note 285). Elle permet aussi aux réseaux étendus de construire sur chacun des sites choisis des diagnostics prospectifs partagés et des scénarios sur les futurs possibles de ces bibliothèques au sein de leurs territoires (quartiers, intercommunalités...). Pour plus d'informations sur l'internalisation d'une cellule prospective on consultera les témoignages des directeurs de ces cellules dans *Les Cahiers de la fonction publique*, n°380 [60].

CONCLUSION

Au terme de ce voyage en complexité, nous avons identifié auprès des professionnels leurs défis, leurs solutions, leurs besoins. Et aussi l'attente d'un outil nouveau pour dessiner des stratégies nouvelles, plus lointaines, plus larges et plus profondes car

à l'absence de vision, on a substitué un entêtement obsessionnel de l'efficacité des moyens ; mais la stratégie ne se résume pas à « l'organisation efficace de moyens pour atteindre un but. » La stratégie est la capacité de définir une raison d'être - un dessein – (...).³⁰³

La méthode prospective définie ici a montré ses facultés à excéder les attentes des professionnels en accompagnant l'élaboration d'une stratégie au sens plein, telle qu'appelée de ses vœux par Philippe Baumard. Certes, les apports épistémiques des prospectives exploratoires et stratégiques instruisent et encapacitent le management stratégique. Mais plus encore, les apports cognitifs des prospectives participatives et stratégiques transforment et fédèrent les acteurs. Et les apports ontologiques des prospectives systémiques et participatives permettent de refonder un discours et une identité collective autour des missions structurelles et des valeurs communes. Car

la prospective n'a pas pour but de produire le changement pour le changement. Le but de la stratégie, c'est la pérennité dans l'être : changer, quand il le faut ; mais pour préserver l'essentiel, pas pour détruire l'identité. Il est nécessaire, pour cela (...) d'identifier les actes décisifs stratégiques ; de séparer l'accessoire - qui peut être abandonné ou négocié sans regret - de l'existentiel - qui doit être préservé à tout prix. L'essentiel, ce sont les valeurs fondamentales. [15]

La méthode prospective permet ainsi à la fois de refonder une stratégie de long terme en éclairant les avenir possibles, et d'emporter les équipes vers une bibliothèque du futur qui fait sens commun pour longtemps.

Parions que les bibliothèques s'approprient cet outil multi-vertueux qui a fait ses preuves pour définir les stratégies des États, des entreprises et des collectivités. Son intégration récente dans les maquettes de formation des bibliothécaires confirme l'intérêt de la profession pour ses méthodes, devenues plus souples et plus opérationnelles.

Le moment est donc venu de transformer un salutaire pessimisme de réflexion en optimisme d'action. Car maintenant qu'il peut s'éclairer, l'avenir ne s'impose plus, il se choisit.

³⁰³ BAUMARD, Philippe. *Le vide stratégique*. Paris : CNRS Éditions, 2012. ISBN : 9782271073723.

SOURCES

Les informations sur les enjeux d'avenir, les pratiques d'anticipation et les documents de formalisation stratégiques des bibliothèques ont principalement été recueillies lors des entretiens semi-directifs selon une méthode précisée dans la section « Méthodologie » (page 14). Des informations complémentaires à celles recueillies dans la littérature sur les démarches prospectives et leurs méthodes ont également été recueillies lors d'entretiens, avec des prospectivistes.

Voici les attributions des personnes interrogées dans ce cadre, ainsi que le mode d'entretien utilisé :

- [s1] Directeur d'établissement national en SIB ; ADBU : entretien libre réalisé le 3 juillet 2018 en présentiel.
- [s2] Directeur de bibliothèque de LP, municipale et métropolitaine ; ADBGV : entretien semi-directif par téléphone réalisé le lundi 3 septembre 2018.
- [s3] Directeur de bibliothèque de l'ESR ; LIBER ; auteur : entretien semi-directif par téléphone réalisé le 12 octobre 2018.
- [s4] Consultant en SIB et en management, formateur en SIB : entretien libre réalisé par téléphone le 17 juillet 2018.
- [s5] Directeur de bibliothèque municipale : entretien semi-directif par téléphone réalisé le 12 octobre 2018.
- [s6] Chef de département prospective et pilotage ; ADBU : entretien semi-directif réalisé le 28 avril 2018 en présentiel.
- [s7] Chargé de mission, bibliothèque nationale ; prospectiviste : entretien semi-directif par téléphone réalisé le 14 août 2018.
- [s8] Directeur de bibliothèque municipale : entretien semi-directif par téléphone réalisé le 19 octobre 2018.
- [s9] Inspecteur Général des Bibliothèques, MESRI : entretien semi-directif par téléphone réalisé le 26 juillet 2018.
- [s10] Prospectiviste ; président de la *Société Française de Prospective*, ex-président de la *WFSF (Fédération Mondiale des Études Prospectives)* ; professeur ; chercheur ; auteur : entretien semi-directif en visiophonie réalisé le 4 octobre 2018.
- [s11] Chargé de mission prospective des politiques publiques, métropole : entretien semi-directif par téléphone réalisé le 18 décembre 2018.
- [s12] Responsable du pôle prospective d'un établissement national en SIB : entretien libre réalisé le 10 juillet 2018 en présentiel.
- [s13] Directeur adjoint de la direction de la prospective, métropole ; prospectiviste ; auteur : entretien semi-directif par téléphone réalisé le 18 décembre 2018.
- [s14] Directeur de bibliothèque de l'ESR ; ADBU ; LIBER ; auteur : entretien semi-directif par téléphone réalisé le 15 novembre 2018.
- [s15] Directeur de MDP : entretien semi-directif par téléphone réalisé le 5 octobre 2018.

- [s16] Directeur de bibliothèque de l'ESR ; ADBU : entretien semi-directif réalisé le 26 avril 2018 en présentiel.
- [s17] Directeur de bibliothèque municipale ; ABF ; formateur en SIB : entretien semi-directif par téléphone réalisé le 11 décembre 2018.

... et 5 entretiens libres réalisés entre le 12 juin et le 23 décembre 2018 avec des professionnels des bibliothèques ayant participé à (ou ayant connaissance de) projets utilisant des méthodes de planification stratégiques originales ou proches de la prospective.

BIBLIOGRAPHIE

Cette bibliographie a été étoffée de plusieurs sections utiles à la conduite d'une démarche prospective, afin de participer à la phase de collecte documentaire, soient les bibliographies thématiques suivantes : « Missions et enjeux des bibliothèques, politiques culturelles », « Exemples d'études et de démarches prospectives publiques », « Avenir des bibliothèques et des sciences de l'information » et « Facteurs influençant l'avenir des bibliothèques de LP ». Elles proposent un premier repérage de sources de veille et de jeux de données mobilisables dans le cadre de l'application de la méta-méthode de prospective bibliothéconomique.

Missions et enjeux des bibliothèques, politiques culturelles

- [1] BERTRAND, Anne-Marie. *Les bibliothèques municipales : enjeux culturels, sociaux, politiques*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 2002. ISBN : 9782765408376.
- [2] BERTRAND, Anne-Marie, BETTEGA, Émilie, CLÉMENT, Catherine, et al. *Quel modèle de bibliothèque ?* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'Esssib, 2008. Papiers et Série généalogies. ISBN : 9782375460399. [Consulté le 26 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/pressesenssib/pdf/738>.
- [3] BERTRAND, Anne-Marie et ALIX, Yves. *Les bibliothèques*. Paris : La Découverte, 2015. ISBN : 9782707189127.
- [4] DI PIETRO, Christelle. Portrait métier # 5 : directrice de bibliothèque [en ligne]. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 2017, n° 13, pp. 112-114. ISSN 1292-8399. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0112-015>.
- [5] GIAPPICONI, Thierry, ABID, Abdelaziz. La révision du manifeste de l'Unesco sur les bibliothèques publiques [en ligne]. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 1995, n°4, pp. 8-14. ISSN 1292-8399. [Consulté le 29 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1995-04-0008-001>.
- [6] LAHARY, Dominique, Les bibliothèques au risque des politiques publiques [en ligne]. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 2015, n°5, pp. 54-70. ISSN 1292-8399. [Consulté le 29 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2015-05-0054-006>.

Management stratégique

Généralités et ouvrages de référence

- [7] BUCKI, Janusz et PESQUEUX, Yvon. *La convergence des buts*. Paris : Chambre de commerce et d'industrie de Paris, 1992. Groupe HEC (Jouy-en-Josas). Direction de la recherche. Cahier de recherche - Centre d'enseignement supérieur des affaires. ISBN : 9782854184505.
- [8] CORRALL, Sheila. *Strategic management of information services: A planning handbook*. London : Aslib, 2000. ISBN : 9780851423463.

- [9] GIBOIN, Bertrand. *La boîte à outils de la stratégie*. Paris : Dunod, 2016. ISBN : 9782100760749.
- [10] HAYES, Robert Mayo et WALTER, Virginia A. *Strategic management for public libraries*. Westport, Conn : Greenwood, 1996. ISBN : 9780313289545.
- [11] HELFER, Jean-Pierre, KALIKA, Michel et ORSONI, Jacques. *Management stratégique*. 9e édition. Paris : Vuibert, 2013. ISBN : 9782311010343.
- [12] HELFER, Jean-Pierre, KALIKA, Michel, ORSONI, Jacques, et al. *Management, stratégie et organisation*. Paris : Vuibert, 2010. ISBN : 9782711743858.
- [13] JOHNSON, Gerry, WHITTINGTON, Richard, SCHOLE, Kevan, et al. *Stratégie*. 10e édition. Montreuil : Pearson, 2014. ISBN : 9782326000421.
- [14] LEHMANN-ORTEGA, Laurence, LEROY, Frédéric, GARRETTE, Bernard, et al. *Stratégor : toute la stratégie d'entreprise*. 7e édition. Paris : Dunod, 2016. ISBN : 9782100745319.
- [15] LESOURNE, Jacques et STOFFAËS, Christian (dir.). *La Prospective stratégique d'entreprise : concepts et études de cas*. Paris : InterEditions. 1996, p.33-34. ISBN : 2729604431.
- [16] MIRIBEL, Marielle de (dir.), EVANO, Brigitte, GRELET, Christophe, et al. *Diriger une bibliothèque. Un nouveau leadership*. Paris : 2016. ISBN : 9782765414971.
- [17] PLANE, Jean-Michel. *Management des organisations : théories, concepts, performances*. Malakoff : Dunod, 2016. ISBN : 9782100745425.

Design des politiques publiques et pilotage stratégique

- [18] ABDC CULTURE. Diagnostic de la lecture publique pour le roannais agglomération. *ABCD-culture.com* [en ligne]. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.abcd-culture.com/roannais-agglomeration-lecture-publique/>.
- [19] BÉNÉTEAU, Pauline, Quand l'usager fait la médiathèque : L'exemple de la médiathèque entre Dore et Allier [en ligne]. *Bibliothèque(s)*. Octobre 2016, n°85-86, pp. 20-24. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67665-8586-innover.pdf#page=20>.
- [20] BIBLIOTHÈQUES DE MONTRÉAL. *Plan stratégique 2016-2019 - bibliothèques de Montréal* [en ligne]. 2015. [Consulté le 12 mars 2018]. Disponible à l'adresse : http://bibliomontreal.com/abonnez-vous/wp-content/uploads/2018/03/plan_strategique_bibliotheques_mtl_20162019.pdf.
- [21] BIBLIOTHÈQUE MUNICIPALE DE GRENOBLE, WESTEEL, Isabelle (dir.). *Présentation du réseau* [en ligne]. 2017. [Consulté le 12 février 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.grenoble.fr/cms_viewFile.php?idtf=10821&path=Bibliotheque-Municipale-Grenoble-Presentation-du-reseau-decembre-2017.pdf.
- [22] CLÉMENT, Baptiste. *Guide des projets culturels de territoire - méthodologie et ressources* [en ligne]. Mayenne Culture - Agence culturelle Grand Est, 2018. ISBN : [Consulté le consulté le 30 juillet 2018]. Disponible à l'adresse :

- <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68124-guide-des-projets-culturels-de-territoire-methodologie-et-ressources.pdf>.
- [23] GOBEIL, Lucie. *Bibliothèques d'aujourd'hui : lignes directrices pour les bibliothèques publiques du Québec*. Montréal : Éditions ASTED, 2011. 9782923563336.
- [24] LA 27e RÉGION. *Design des politiques publiques* [en ligne]. Paris : La documentation française, 2010. Les Éclaireurs. ISBN : 978-110079954. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/2015/09/design_des_politiques_publiques.pdf.
- [25] LA 27e RÉGION. *Les nouveaux usages de la médiathèque* [en ligne]. Communauté de communes Entre d'Ore et Allier, 2013. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/66004-les-nouveaux-usages-de-la-mediathèque.pdf>.
- [26] LA 27e RÉGION. *Les schémas d'aménagement ouverts* [en ligne]. La 27e région, 2017. ISBN : [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.la27eregion.fr/wp-content/uploads/sites/2/2018/04/LIVRET_SRADDET_WEB.pdf.
- [27] LACAS, Jean-Christophe et VINCENT, Stéphane. *Rêver la médiathèque, la réaliser : Une démarche expérimentale à Lezoux, Puy-de-Dôme* [en ligne]. *Bibliothèque(s)*. p. 46-47. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65769-77-au-coeur-du-politique.pdf#page=49>.
- [28] MINISTÈRE DE LA CULTURE, et GEORGES, Nicolas (dir.). *DGMIC – SLL. PCSES : recommandations pour la rédaction d'un projet culturel, scientifique, éducatif et social en bibliothèque de collectivité territoriale* [en ligne]. 2015. [Consulté le 2 août 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67285-recommandations-pour-la-redaction-d-un-projet-culturel-scientifique-educatif-et-social-en-bibliotheque-de-collectivite-territoriale.pdf>.
- [29] MONIOT, Claire. *Le contrat territoire-lecture : construction, impact et perception d'un dispositif de contractualisation avec l'État* [en ligne]. : ENSSIB. Mémoire d'études de diplôme de conservateur de bibliothèque en sciences de l'information et des bibliothèques. 2017. [Consulté le 16 mars 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67473-le-contrat-territoire-lecture-construction-impact-et-perception-d-un-dispositif-de-contractualisation.pdf>.
- [30] NANTES MÉTROPOLE. *Programme pluriannuel et plan stratégique 2012-2015* [en ligne]. 15 novembre 2011. [Consulté le 2 août 2018]. Disponible à l'adresse : https://www.nantesmetropole.fr/deliberations/co_20111209/annexeco09_12_2011_21_03.pdf.
- [31] VILLE DE BORDEAUX. *DOC : Document d'orientation culturelle* [en ligne]. 2015. [Consulté le 26 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://fr.calameo.com/read/001480121e64b0936af6f>.
- [32] VILLE DE GRENOBLE. *Plan lecture 2025 - 18 mois pour bâtir les bibliothèques de demain*. www.grenoble.fr [en ligne]. [Consulté le 24 juillet 2018]. Disponible à

l'adresse : <http://www.grenoble.fr/1117-plan-lecture-18-mois-pour-batir-les-bibliotheques-de-demain.htm>.

Méthodes et outils de conception et de gestion qualitative

- [33] AFNOR. *Principes de la qualité* [en ligne]. Démarches : établir une politique qualité. 2006. [Consulté le 5 août 2018]. Disponible à l'adresse : <https://bivi.afnor.org/notice-details/les-fondements-de-la-qualite/1294985> [accès sur abonnement].
- [34] CONSEIL GÉNÉRAL DU VAL-D'OISE. Bibliothèque départementale du Val-d'Oise. *Les facteurs de réussite des bibliothèques et médiathèques publiques* [en ligne]. 2012. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67011-les-facteurs-de-reussite-dans-une-bibliotheque-de-lecture-publique.pdf>.
- [35] DI PIETRO, Christelle. *Impulser et piloter l'innovation en bibliothèque : mode d'emploi* [en ligne]. Villeurbanne : ENSSIB. Mémoire d'études de diplôme de conservateur en sciences de l'information et des bibliothèques. 2015. [Consulté le 11 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65045-impulser-et-piloter-l-innovation-en-bibliotheque-mode-d-emploi.pdf>.
- [36] DOSQUET, Éric, CONTICELLO, Jean-Christophe, DOSQUET, Frédéric, *et al.* *L'innovation agile : guide de survie dans un monde en disruption*. St-Herblain : Éditions ENI, 2017. ISBN : 9782409003356.
- [37] GÉROUDET, Marie-Madeleine. *De la veille métier à la veille stratégique : quels enjeux pour les bibliothèques ?* [en ligne]. Villeurbanne : ENSSIB. Mémoire d'étude de diplôme de conservateur des bibliothèques en sciences de l'information et des bibliothèques. 2013. [Consulté le 20 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/60358-de-la-veille-metier-a-la-veille-strategique-quels-enjeux-pour-les-bibliotheques.pdf>.
- [38] GIAPPICONI, Thierry, Les dimensions politiques et stratégiques de l'évaluation en bibliothèque [en ligne]. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 2008, n°3, pp. 6-21. ISSN 1292-8399. [Consulté le 29 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2008-03-0006-001>.
- [39] LORIT-REGNAUD, Mathilde. *Les personas en bibliothèque universitaire : quels usages, quels bénéfices ?* [en ligne]. Villeurbanne : ENSSIB. Mémoire d'étude de diplôme de conservateur en sciences de l'information et des bibliothèques. 2018. [Consulté le 24 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68118-les-personas-en-bibliotheque-universitaire-quels-usages-quels-benefices.pdf>.
- [40] MARCHAT, Hugues. *Analyser un poste de travail ou un service*. 5e édition. Le Mans : Gereso, 2018. L'essentiel pour agir. ISBN : 9782359535884.
- [41] MARTEL, Marie. *La « bibliothèque intentionnelle » et le codesign* [en ligne]. In : 2EIF-SIB. École d'été internationale en sciences de l'information et des bibliothèques, Montréal, juillet 2017. [Consulté le 10 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : https://drive.google.com/file/d/0B9eUc7q_xAETTERJWGFsRGx2bW8/view

- [42] PEZET, Anne, SPONEM, Samuel et BACACHE-BEAUVALLET, Maya. Les indicateurs de performance en question. *La Vie des idées* [en ligne]. [Consulté le 3 mars 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.laviedesidees.fr/Les-indicateurs-de-performance-en.html>.
- [43] POIREL, Carole. Analyse d'une stratégie collective manquée. Le cas de 1001libraires.Com dans le commerce du livre. *Management international*. 2015. Vol. 19, n°2, pp. 64-82. ISSN : 1206-1697.
- [44] SARAZIN, Benoît et DILTS, Robert. Innovations de rupture, décryptage. *L'Expansion Management Review*. 2008. Vol. 130, n°3, pp. 32-41. ISSN : 1254-3179.
- [45] SCALLA, Anaïs. *Les méthodes agiles en bibliothèque* [en ligne]. Villeurbanne : ENSSIB. Mémoire d'études de diplôme de conservateur en sciences de l'information et des bibliothèques. 2018. [Consulté le 18 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68130-les-methodes-agiles-en-bibliotheque.pdf>.

Prospective

Généralités et ouvrages de référence

- [46] Cahier spécial : Prospective et entreprise. *Management & Avenir* [en ligne]. 2008. Vol. 17, n°3, pp. 106-318. ISSN : 1768-5958. [Consulté le 2 juin avril 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-3-page-106.htm> [accès sur abonnement].
- [47] BERGER, Gaston, BOURBON BUSSET, Jacques de, DURANCE, Philippe, *et al.* *De la prospective : textes fondamentaux de la prospective française, 1955-1966*. Paris : L'Harmattan, 2008. ISBN : 978-2296041806.
- [48] BRABANDÈRE, Luc de et MIKOLAJCZAK, Anne. Il sera une fois... la prospective stratégique. *L'Expansion Management Review* [en ligne]. 2008. Vol. n°128, pp. 32-43. ISSN : 1254-3179. [Consulté le 29 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2008-1-page-32.htm> [accès sur abonnement].
- [49] BEFFA, Jean-Louis et GODET, Michel. *De l'anticipation à l'action : manuel de prospective et de stratégie*. Paris : Dunod, 1991. ISBN : 9782100001450.
- [50] DURANCE, Philippe. *La prospective stratégique en action*. Paris : Odile Jacob, 2014. ISBN : 2738172172.
- [51] DURANCE, Philippe et GODET, Michel. *La prospective stratégique : pour les entreprises et les territoires*. Paris : Dunod, 2011. ISBN : 9782100567140.
- [52] FAURE, Christian. La prospective française. *Christian-faure.net* [en ligne]. [Consulté le 29 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.christian-faure.net/2013/02/12/la-prospective-francaise/>.
- [53] GIRARD, Augustin. L'invention de la prospective culturelle. Textes choisis d'Augustin Girard [en ligne]. *Culture prospective*. Paris : Ministère de la Culture - Département des études, de la prospective et des statistiques. ISBN :

9782111398122. [Consulté le 12 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/deps/381>.
- [54] GODET, Michel, Prospective et stratégie : approches intégrées [en ligne]. *Futuribles*. p. 5-14. [Consulté le 21 avril 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/autres_textes_de_la_prospective/articles_futuribles/futuribles-137-1-prospective-et-strategie-approches-integrees.pdf.
- [55] GODET, Michel. *Le courage du bon sens : pour construire l'avenir autrement*. Paris : Odile Jacob, 2009. ISBN : 9782738123374.
- [56] GOUX-BAUDIMENT, Fabienne, BRAUN, Armand, CORDOBES, Stéphane *et al.* Dossier : la prospective, une pratique à redécouvrir. *Millénaire3.com : Grand Lyon - Direction de la Prospective et du Dialogue Public* [en ligne]. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.millenaire3.com/dossiers/la-prospective-une-pratique-a-redecouvrir>.
- [57] GOUX-BAUDIMENT, Fabienne. *Donner du futur aux territoires : guide de prospective territoriale à l'usage des acteurs locaux*. Lyon : CERTU, 2000. Débats. ISBN : 9782841074754.
- [58] JOUVENEL, Hugues de. Sur la démarche prospective. *Futuribles*. Paris : Futuribles, 1993. Vol. n°179, pp. 51-72. ISSN : 0337307.
- [59] JOUVENEL, Hugues de et FISH, Helen. *Invitation à la prospective*. Paris : Futuribles, 2004. ISBN : 2843873045.
- [60] CORDOBES, Stéphane, JOUVENEL, Hugues de, YAHIEL, Michel, *et al.* La Prospective au service de l'action publique. *Les Cahiers de la fonction publique*. Boulogne-Billancourt : Berger-Levrault, octobre 2017, n° 380. ISSN : 0753-4418.
- [61] MILLER, Riel (dir.). *Transforming the Future: anticipation in the 21st Century* [en ligne]. Londres : Routledge, 2018. [Consulté le 27 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.taylorfrancis.com/books/e/9781351047999>.
- [62] POLERE, Cédric. La prospective : questions actuelles. *Millénaire3.com : Grand Lyon - Direction de la Prospective et du Dialogue Public* [en ligne]. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.millenaire3.com/content/download/1356/18785>.
- [63] ROUBELAT, Fabrice. *La prospective stratégique en perspective : genèse, études de cas, prospective* [en ligne]. Paris : CNAM. Thèse de doctorat de Doctorat en Sciences de gestion. 1996. [Consulté le 25 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/30291/XX_CNE-LIPSOR_1194.pdf.
- [64] ROUBELAT, Fabrice. *Decidere : les fils d'Ariane de la prospective. Prospective et stratégie*. 2014. Vol. Numéros 4-5, n°1, pp. 247-248. ISSN : 9782954226323.

Documents méthodologiques de référence**(utilisés pour la conception de la méta-méthode)**

- [65] « *Chemins de 2040* » : une prospective territoriale pour la région Occitanie, tome1, de novembre 2017 du CESER Occitanie [en ligne]. [Consulté le 1er janvier 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.ceser-occitanie.fr/wp-content/uploads/2018/02/A_chemins2040_T1.pdf
- [66] DESTATTE, Philippe. *Intelligence territoriale wallonne : guide pour mener un exercice de prospective territoriale* [en ligne]. Institut Destrée – Plateforme d'Intelligence territoriale wallonne, 2006. [Consulté le 9 décembre 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.intelliterwal.net/Documents/2006-12-19_Destatte_Philippe_Guide-Prospective-territoriale_Final.pdf
- [67] DURANCE, Philippe. *La prospective stratégique en action*. Paris : Odile Jacob, 2014. ISBN : 2738172172.
- [68] GAUDIN, Thierry. *La prospective*. Paris : Presses universitaires de France, 2013. ISBN : 9782130620136.
- [69] GODET, Michel, CERCLE D'ACTION POUR LA PROSPECTIVE [en ligne]. [Consulté le 2 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.lapropective.fr/methodes-de-prospective/les-methodes-de-prospective-strategique/49-methodes-et-outils.html>.
- [70] GONOT, Pierre F. Prospective et Complexité : modélisation systémique et modélisation d'anticipation, table ronde MCX [en ligne]. In : Rencontre 1997 du Programme Européen Modélisation de la Complexité : *La décision en situation complexe : dialectique du SAVOIR et du FAIRE, Poitiers, 2 juin 1997*. [Consulté le 2 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <http://archive.mcxapc.org/docs/ateliers/complexite.pdf>.
- [71] GOUX-BAUDIMENT, Fabienne. De l'attitude à l'action prospective : une méta-méthode. In GUYOT, Jean- Luc (dir.) et BRUNET, Sébastien (éd.) : *Construire les futurs : contributions épistémologiques et méthodologiques à la démarche prospective*. Namur : Presses Universitaires de Namur, 2014, pp. 93-148. ISBN : 9782870378366.
- [72] HATEM, Fabrice, ROUBELAT, Fabrice et CAZES, Bernard. *La prospective : Pratiques et méthodes* [en ligne]. Paris : Éditions Economica, 1993. ISBN : 271782474X. [Consulté le 24 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/30174/XX_CNE-Prospective_000719.pdf.
- [73] JOUVENEL, François de. *La prospective et les territoires de la politique de la ville : synthèse et perspectives des démarches de prospective appliquées aux territoires de la politique de la ville en 2008-2009 - Rapport à la Mission Prospective et Stratégie du SG-CIV* [en ligne]. Paris : Futuribles, 2009. [Consulté le 1er janvier 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.ville.gouv.fr/IMG/pdf/RapportFuturiblesSGCIV_cle71ae16.pdf.
- [74] JOUVENEL, Hugues de, FUTURIBLES. *Introduction à la veille et à la prospective. De l'anticipation à l'action* [dossier]. 30 septembre 2016. Support de cours : cours « Introduction à la veille et à la prospective. De l'anticipation à l'action », Futuribles, 2016.

Méthodes et techniques

- [75] BROCHIER, Damien et ABOUDABRA-PAULY, Sandrine. *Construire une vision prospective partagée des emplois et des compétences : les apports méthodologiques d'une expérimentation* [en ligne]. Paris : France Stratégie. 2018. [Consulté le 29 octobre 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-rapport-2018-vppecc-appports-m_ethodo-25septembre_final_web.pdf.
- [76] CAHEN, Philippe. *Signaux faibles, mode d'emploi : déceler les tendances, anticiper les ruptures*. Paris : Éditions d'Organisation, 2010. ISBN : 9782212547788
- [77] COLSON, Aurélien et CUSSET, Yves. Retour sur un exercice de prospective : réflexions pour 1985. *Horizons stratégiques*, 2008. Vol. 7, n°1, pp. 142-150. ISSN : 1958-3370.
- [78] COURSON, Jacques de, GOUX-BAUDIMENT, Fabienne et SOULET Ghislaine. *Quiz pour conduire un exercice de prospective territoriale*. Paris : La Documentation Française, 2008. ISBN : 9782110974785.
- [79] DESTATTE, Philippe. S'inscrire dans un renouveau de la prospective européenne et favoriser une meilleure adéquation de ses méthodes [en ligne]. *Management & Avenir*, 2008. Vol. 19, n°5, pp. 13-17. ISSN : 1768-5958. [Consulté le 29 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-5-page-13.htm> [accès sur abonnement].
- [80] DESTATTE, Philippe (dir.) et DURANCE, Philippe (dir.). *Les mots-clés de la prospective territoriale* [en ligne]. Paris : La Documentation française - DIACT, 2009. Travaux. ISBN : 9782110075291. [Consulté le 29 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.institutdestree.org/files/files/Publications_Articles/Philippe_Destatte_Philippe_Durance_Mots_cles_Prospective_Documentation_francaise_2008.pdf
- [81] GODET, Michel. *Manuel de prospective stratégique, tome 1 : une indiscipline intellectuelle* [en ligne]. 3e édition. Paris : Dunod, 2007. ISBN : 9782100531615. [Consulté le 12 juin 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/ouvrages/la_prospective_strategique/t1-manuel-de-prospective-strategique-dunod-2007.pdf.
- [82] GODET, Michel. *Manuel de prospective stratégique, tome 2 : l'art et la méthode* [en ligne]. 3e édition. Paris : Dunod, 2007. ISBN : 9782100512805. [Consulté le 12 juin 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/ouvrages/la_prospective_strategique/t2--manuel-de-prospective-strategique-dunod-2007.pdf.
- [83] KAPLAN, Robert S. et NORTON, David P. *Comment utiliser le tableau de bord prospectif : pour créer une organisation orientée stratégie*. Paris : Eyrolles, 2009. ISBN : 9782708125902.
- [84] LOINGER, Guy. Prospective des territoires : enjeux et problèmes. In : *Prospective, pilotage stratégique et développement régional* [en ligne]. Journée d'étude, Charleroi, 31 mars 2000. [Consulté le 1er janvier 2019]. Disponible à l'adresse :

http://www.wallonie-en-ligne.net/2000_Evaluation-Prospective/2000_Loinger_Guy_Prospective-Territoire.htm.

- [85] PROSPECTIVE LAB. *Enquête sur les besoins d'innovation en prospective : résultats en bref* [en ligne]. 2016. [Consulté le 29 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : http://prospectivelab.org/media/resources/PLAB_resltsENBREF_1.pdf.
- [86] MARCHAIS-ROUBELAT, Anne, ROUBELAT, Fabrice et SAULNIER, Jean-Pierre. *Décision politique, prospective et territoires. Une approche par les scénarios d'action stratégique. Prospective et stratégie*, 2014. Vol. Numéros 4-5, n°1, pp. 227-246. ISSN : 9782954226323.
- [87] MÉRINDOL, Valérie. *La planification et la prospective au sein des organisations. Revue française de gestion*, 2008. Vol. 181, n°1, pp. 63-76. ISSN : 0338-4551.

Exemples d'études et de démarches prospectives publiques

- [88] CENTRE D'ANALYSE STRATÉGIQUE. *La société et l'économie à l'aune de la révolution numérique : enjeux et perspectives des prochaines décennies : 2015-2025* [en ligne]. Paris : la documentation française, 2009. [Consulté le 24 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000332.pdf>.
- [89] CHABANEL, Boris, JANUEL, Caroline, POLÈRE, Cédric, et al. *Vers quels lendemains allons-nous ?* [en ligne]. Millénaire3.com : Grand Lyon - Sepal, 2005. Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.millenaire3.com/content/download/351/3258>.
- [90] GILLE, Laurent (dir.) et MARCHANDISE, Jacques-François (dir.), *La dynamique d'internet. Prospective 2030* [en ligne]. *Études*, n°1, p. 1-203. [Consulté le 30 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/etude_internet_2030-web.pdf
- [91] GRAND LYON - DIRECTION DE LA PROSPECTIVE ET DU DIALOGUE PUBLIC. *24 heures dans la vie d'un lyonnais en 2025. Millénaire3.com* [en ligne]. 28 juillet 2018. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.millenaire3.com/dossiers/24-heures-dans-la-vie-d-un-lyonnais-en-2025-archives>.
- [92] HOUSSAIS, Pierre (dir.). *La future métropole vue par 50 contributeurs* [en ligne]. Millénaire3.com : Grand Lyon - Direction de la Prospective et du Dialogue Public, 2014. ISBN : [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.millenaire3.com/dossiers/la-prospective-une-pratique-a-redecouvrir>.
- [93] KAPLAN, Daniel, DURANCE, Philippe, PUISSOCHET, Alain, et al. *Technologies et prospective territoriale* [en ligne]. Limoges : Fyp - Fing, 2008. La Fabrique des possibles. ISBN : 978291657129. [Consulté le 26 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : http://doc.openfing.org/FING/LAFING/PUBLICATIONS/Technologies_et_prospective.pdf.
- [94] LOINGER, Guy (dir.). *Développement des territoires et prospectives stratégiques*. Paris : L'Harmattan, 2006. ISBN : 2296006310.

- [95] SOCIÉTÉ FRANÇAISE DE PROSPECTIVE. Le futur à 360°. In : *FuturCamp, Vineuil, 27 au 30 août 2015* [synthèse en ligne]. [Consulté le 24 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.societefrancaisedeprospective.fr/wp-content/uploads/2015/12/Synthèse-FuturCamp2015.pdf>.
- [96] TEDDIF. La prospective appliquée aux projets territoriaux de développement durable. *Les cahiers du développement durable en Île-de-France* [en ligne], février 2013, cahier n°10. [Consulté le 1er janvier 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.teddif.org/system/files/documents/2018/04/cahierDdTeddif14Fev2013.pdf>.

Avenir des bibliothèques et des sciences de l'information

Anticipations, expérimentations et enjeux : à l'étranger

- [97] ARTS COUNCIL, ANGLETERRE. *The library of the future: a response to envisioning the library of the future* [en ligne]. ArtsCouncil.org, 2013. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.artscouncil.org/sites/default/files/download-file/The%20library%20of%20the%20future.pdf>.
- [98] BOSCH, Aurélie. Le Réseau des bibliothèques publiques de Singapour [en ligne]. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2008, n° 2, p. 68-77. ISSN 1292-8399. [Consulté le 12 février 2019]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2008-02-0068-001>.
- [99] BIBLIOTHÈQUE MUNICIPALE DE LYON – ENSSIB. *Quelles bibliothèques publiques pour demain ? État des lieux et perspectives, en France et à l'étranger*, Bibliothèque municipale de Lyon, 1 décembre 2012 [vidéos en ligne]. 2012. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/64886-quelles-bibliotheques-publiques-pour-demain-etat-des-lieux-et-perspectives-en-france-et-a-l-etranger>.
- [100] CHEVALLIER, Philippe et JACQUOT, Olivier. *Le futur des bibliothèques au prisme des études internationales : note de synthèse* [en ligne]. [Consulté le 29 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://hal-bnf.archives-ouvertes.fr/hal-01136512>.
- [101] DARNTON, Robert. *Apologie du livre : demain, aujourd'hui, hier* [en ligne]. Paris : Gallimard, 2010. ISBN : 9782070128464. [Consulté le 29 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://journals.openedition.org/rfp/3252>
- [102] FILION, Yvan. Le réseau de bibliothèques de Montréal : modèle et avenir. In : *Et là-bas comment font-elles ? Dialogue avec la bibliothèque de Montréal. Parlons réseau, jeu, interculturalité, Bibliothèque municipale de Lyon, 25 janvier 2018* [vidéo en ligne]. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/visionner/68108-le-reseau-de-bibliotheques-de-montreal-modele-et-avenir>.
- [103] KELLER, Michael A., KESSIER, Jack, AUDETTE-CHAPDELAINÉ, Vincent, *et al.* Dossier : L'avenir des bibliothèques : vues d'ailleurs [en ligne]. *Bulletin des*

bibliothèques de France (BBF), 2011, n°6. ISSN 1292-8399. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/sommaire/2011/6#dossier>.

- [104] MAINKA, Agnes, HARTMANN, Sarha, ORSZLLOK, Lisa, *et al.* Public libraries in the knowledge society: core services of libraries in informational world cities [en ligne]. *Libri*, 2013, n°4, p.295-319. [Consulté le 12 février 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.ledevoir.com/documents/pdf/biblios_libri_2013.pdf.

Anticipations, expérimentations et enjeux : en France

- [105] ACCART, Jean-Philippe, Demain les bibliothèques... [en ligne]. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2013, n°4, pp. 73-74. ISSN 1292-8399. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-04-0073-011>.
- [106] ALIX, Yves, Bibliothèques : le bel aujourd'hui ? [en ligne]. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2008, n°4, pp. 79-79. ISSN 1292-8399. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2008-04-0079-008>.
- [107] BIBLIOTHÈQUE PUBLIQUE D'INFORMATION. *Biblio 2057 : retour vers le futur de la lecture publique, Bibliothèque Publique d'Information, Paris, 16 octobre 2017* [vidéo en ligne]. 2017. [Consulté le 18 mars 2018]. Disponible à l'adresse : <http://webtv.bpi.fr/index.php#chercheForm>.
- [108] BENDLIN, Julia. *Dématérialisation des supports, quel avenir pour les bibliothèques ?* [en ligne]. RTS, 2018 [Consulté le 29 avril 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.rts.ch/info/culture/9516106-dematerialisation-des-supports-quel-avenir-pour-les-bibliotheques-.html>.
- [109] BERTRAND, Anne-Marie, AROT, Dominique, DAMIEN, Robert, *et al.* *Horizon 2019 : bibliothèques en prospective*. Villeurbanne : Presses de l'ENSSIB, 2011. ISBN : 9782910227876.
- [110] BISBROUCK, Marie-Françoise, VERNEUIL, Anne et PÉRALES, Christophe. *Bibliothèques d'aujourd'hui : à la conquête de nouveaux espaces*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 2014. ISBN : 9782765414292.
- [111] CAVALIER, François et POULAIN, Martine. *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 2015. ISBN : 9782765414698.
- [112] CLAVEL, Jean-Pierre, L'avenir des bibliothèques ou la bibliothèque de l'avenir [en ligne]. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 1989, n°2, pp. 207-213. ISSN 1292-8399. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1989-02-0207-017>.
- [113] EBOLI, Gilles. Des nouvelles du futur (des bibliothèques). *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2010, n°3, pp. 73-76. ISSN 1292-8399.
- [114] GÉROUDET, Madeleine, GRAVIER, Colette, LEJEUNE, Albane, *et al.* Les Bibliothèques se cachent pour mourir [en ligne]. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2012, n° 3, p. 15-22. ISSN 1292-8399. [Consulté le 10 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-03-0015-002>.

- [115] LAMOUREUX, Mireille et BATTISTI, Michèle. Congrès du centenaire de l'ABF. Demain, la bibliothèque. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 2006. Vol. 43, n°5, pp. 306-313. ISSN : 0012-4508.
- [116] LIBMANN, Anne-Marie, MESGUICH, Véronique, ERTZSCHEID, Olivier, *et al.* Dossier : L'information : quels scénarios dans 50 ans ? *Documentaliste-Sciences de l'Information*. Vol. 50, p. 22-63. [Consulté le 22 mai 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2013-4.htm> [accès sur abonnement].
- [117] MARESCA, Bruno (dir.), GAUDET, Françoise et EVANS, Christophe. *Les bibliothèques municipales en France après le tournant internet : attractivité, fréquentation et devenir* [en ligne]. Paris : Éditions de la Bibliothèque publique d'information, 2007. Études et recherche. ISBN : 9782842461577. [Consulté le 26 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/bibpompidou/pdf/176>.
- [118] MELOT, Michel. L'avenir du livre et de la lecture à l'ère d'internet. *L'Observatoire*, 2010. Vol. Hors-série 3, n°3, pp. 29-33. ISSN : 1165-2675.
- [119] MELOT, Michel. Les bibliothèques à front renversé. *Le Débat*, 2017. Vol. 194, n°2, pp. 139-146. ISSN : 9782072721830.
- [120] PAGES, Laura. *Vers des bibliothèques de lecture publique sans livres imprimés ?* [en ligne]. Villeurbanne : ENSSIB. Mémoire d'études de diplôme de conservateur en sciences de l'information et des bibliothèques. 2016. [Consulté le 8 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65846-vers-des-bibliotheques-de-lecture-publique-sans-livres-imprimees.pdf>.
- [121] POISSENOT, Claude. *La nouvelle bibliothèque : contribution pour la bibliothèque de demain*. Voiron : Territorial éditions, 2009. ISBN : 9782352957669.
- [122] ROCHE, Florence, SABY, Frédéric, DELCARMINE, Nadine, *et al.* *L'avenir des bibliothèques : l'exemple des bibliothèques universitaires*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2013. Papiers. ISBN : 9782821878396.
- [123] ROCHE, Julien. Horizon 2019 : bibliothèques en prospective [en ligne]. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2010, n° 2, p. 87-88. ISSN 1292-8399. [Consulté le 10 novembre 2018]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-02-0087-008>.
- [124] SOUAL, Laurent. Le livre numérique en bibliothèque : état des lieux et perspectives [en ligne]. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2016, n°7, pp. 152-155. ISSN 1292-8399. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2016-07-0152-001>.
- [125] TOUITOU, Cécile, Tour d'horizon : quel avenir pour les collections ? [en ligne]. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2014, n°1. ISSN 1292-8399. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : http://bbf.enssib.fr/tour-d-horizon/quel-avenir-pour-les-collections_64224.

Initiatives, analyses et synthèses prospectives

- [126] DURAND, Jean-Pierre, PEYRIÈRE, Monique et SEBAG, Joyce. *Bibliothécaires en prospective*. Paris : Ministère de la Culture - Département des études, de la prospective et des statistiques, 2006. ISBN : 9782110942838.
- [127] IFLA. *Rapport sur les tendances : à la crête des vagues, ou submergé par la marée ? Naviguer dans un environnement de l'information en mutation* [en ligne], 2013. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/62881-a-la-crete-des-vagues-ou-submerge-par-la-maree.pdf>.
- [128] IFLA. *Vision globale : résumé du rapport* [en ligne]. 2018. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.ifla.org/files/assets/GVMultimedia/publications/gv-report-summary-fr.pdf>.
- [129] IFLA. *IFLA trend report 2017 update* [en ligne]. 2018. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://trends.ifla.org/update-2017>.
- [130] INSTITUTE OF MUSEUM AND LIBRARY SERVICES. *Museums, libraries and 21st Century Skills*. [en ligne]. 2018. [Consulté le 2 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.ims.gov/issues/national-initiatives/museums-libraries-and-21st-century-skills/definitions>.

Facteurs influençant l'avenir des bibliothèques de LP**Tendances bibliothéconomiques et culturelles**

- [131] BAGAKIS, Gus, 3 janvier 2018. Libraries under capitalism: the enclosure of the literary commons [en ligne]. *Truthout*. [Consulté le 30 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://truthout.org/articles/libraries-under-capitalism-the-enclosure-of-the-literary-commons/>.
- [132] BARLIER, Julien, Tour d'horizon : extension des services versus tension du cadre de fonctionnement [en ligne]. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 2016, n°7. ISSN 1292-8399. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : http://bbf.enssib.fr/tour-d-horizon/extension-des-services-versus-tension-du-cadre-de-fonctionnement_65731.
- [133] CHANTEPIE, Philippe et LE DIBERDER, Alain. *Révolution numérique et industries culturelles*. Paris : La Découverte, 2010. ISBN : 9782707165053 2707165050.
- [134] DESTOT, Michel. Les grandes villes face aux nouveaux défis culturels. *L'Observatoire*. 2010. Vol. 37, n°2, pp. 11-16. ISSN : 1165-2675.
- [135] EPRON, Benoît et VITALI-ROSATI, Marcello. *L'édition à l'ère numérique*. Paris : La Découverte, 2018. ISBN : 9782707199355.
- [136] GOUSSARD, Aline, Estivales 2015 : Et vlan, la réforme territoriale. Quid des bibliothèques ? [en ligne]. *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2015, n°5. ISSN 1292-8399. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : http://bbf.enssib.fr/tour-d-horizon/estivales-2015_65372.

- [137] GROUPEMENT FRANCAIS DE L'INDUSTRIE DE L'INFORMATION (GFII). *Nouveaux usages de la veille : 5 pratiques en émergence* [en ligne]. 2012. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/62374-nouveaux-usages-de-la-veille-5-pratiques-en-emergence.pdf>.
- [138] HUMA-NUM. *Rencontres Huma-Num 2018, Valpré, 11 au 14 juin 2018* [en ligne]. [Consulté le 30 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://rhn2018.sciencesconf.org/resource/page/id/3>.
- [139] LAHARY, Dominique. L'intercommunalité pour les bibliothèques. In : *Journée départementale de la lecture publique, Saint-Céré, 5 juin 2018* [diaporama en ligne]. [Consulté le 30 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.slideshare.net/DominiqueLahary/lintercommunalit-pour-les-bibliothques>.
- [140] MARTIN, Leslie. *Valeurs professionnelles et cultures politiques des bibliothécaires en France : continuités ou ruptures générationnelles ?* [en ligne]. Villeurbanne : ENSSIB. Mémoire d'études de diplôme de conservateur de bibliothèque en sciences de l'information et des bibliothèques. 2015. [Consulté le 16 mars 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65177-valeurs-professionnelles-et-cultures-politiques-des-bibliothecaires-en-france-continuites-ou-ruptures-generationnelles.pdf>.
- [141] MATTELART, Tristan. *Enjeux intellectuels de la diversité culturelle : éléments de déconstruction théorique* [en ligne]. Nouvelle édition. Paris : Ministère de la Culture - Département des études, de la prospective et des statistiques, 2009. Culture prospective. ISBN : 9782111398115. [Consulté le 12 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/deps/pdf/388>.
- [142] MINISTÈRE DE LA CULTURE. *La stratégie de recherche du ministère de la culture 2017-2020* [en ligne]. 2017. [Consulté le 10 mars 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68135-la-strategie-de-recherche-du-ministere-de-la-culture-2017-2020.pdf>.
- [143] MINISTÈRE DE LA CULTURE. *Une stratégie pour les bibliothèques* [en ligne]. 13 avril 2018. [Consulté le 24 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.culture.gouv.fr/Actualites/Une-strategie-pour-les-bibliotheques>.
- [144] MINISTÈRE DE LA CULTURE, CHANTEPIE Philippe, JOUVENEL, Hugues de, et al. *Culture & médias 2030 : prospective de politiques culturelles* [en ligne] Paris : Ministère de la Culture, Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS), 2011. ISBN : 9782110975423. [Consulté le 14 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.culturemedias2030.culture.gouv.fr/index.html>
- [145] MOATI, Philippe. *Prospective du commerce physique de biens culturels* [en ligne]. Nouvelle édition. Paris : Ministère de la Culture - Département des études, de la prospective et des statistiques, 2011. Culture prospective. ISBN : 9782111398146. [Consulté le 12 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/deps/372>.
- [146] MOLIN, Jean-Loup (dir.). *Le champ culturel est-il un univers en expansion ?* [en ligne]. Millénaire3.com : Grand Lyon - Direction de la Prospective et du Dialogue Public, 2009. ISBN : [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.millenaire3.com/content/download/526/4919>.

- [147] OCTOBRE, Sylvie. *Pratiques culturelles chez les jeunes et institutions de transmission : un choc de cultures ?* [en ligne]. Paris : Ministère de la Culture - Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS), 2015. [Consulté le 12 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/deps/pdf/392>.
- [148] PLAZANNET, Fabien. L'État et les bibliothèques [en ligne]. *Bibliothèque(s)*. p. 16-19. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65769-77-au-coeur-du-politique.pdf#page=19>.
- [149] ROUET, François (dir.). *Les flux d'échanges internationaux de biens et services culturels : déterminants et enjeux* [en ligne]. Paris : Ministère de la Culture et de la Communication, Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS), 2007. Culture études. ISBN : 9782111398719. [Consulté le 12 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/deps/pdf/404>.
- [150] SAEZ, Jean-Pierre. Faire d'internet un allié du développement culturel. *L'Observatoire*. 2010. Vol. 37, n°2, pp. 1-2. ISSN : 1165-2675.

Autres tendances

- [151] AFRIAT, Christine (dir.), THEYS, Jacques, GAUDIN, Thierry *et al.* *La Grande transition de l'humanité : de Sapiens à Deus*. Limoges : Fyp éditions, 2018. ISBN : 9782364051775.
- [152] BODY-GENDROT, Sophie, BOURDEAU-LEPAGE, Lise, GHORRA-GOBIN, Cynthia, *et al.* Les villes dans la mondialisation. In : France Stratégie - France Culture. *32ème Rdv de la Mondialisation, Commissariat général à la stratégie et à la prospective, Paris, 11 décembre 2013* [vidéo en ligne]. [Consulté le 30 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.franceculture.fr/conferences/commissariat-general-la-strategie-et-la-prospective/les-villes-dans-la-mondialisation>.
- [153] BRAS, Mathilde, LEJEALLE, Catherine, REVEL, Claude, *et al.* Comment la culture digitale transforme la conception des services publics. In : Acteurs publics TV. *Les rencontres des acteurs publics*, Cour des comptes, Paris, 6 juillet 2018 [vidéo en ligne]. [Consulté le 29 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://tv.acteurspublics.com/les-rencontres-des-acteurs-publics-rap/comment-la-culture-digitale-transforme-la-conception-des-services-publics>.
- [154] FRANCE STRATEGIE. Métropoles et territoires ruraux : l'innovation au service de la cohésion territoriale. *Déplacement d'une délégation de France Stratégie dans le lot, 19 et le 20 juin 2018* [en ligne]. France Stratégie, 2018. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/compte-rendu_cahors_19-20_juin.pdf.
- [155] FRANCE STRATEGIE. *Le rapport d'activité 2017 : une nouvelle étape de développement pour France Stratégie* [en ligne]. France Stratégie, 2018. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-rapport-activite-2017_mars-2018.pdf.

- [156] FRANCE STRATÉGIE. Smart cities, smart territoires, le podcast du débat [podcast]. *Smart cities, smart territories*. France Stratégie, 2018. [Consulté le 21 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : https://soundcloud.com/strategie_gouv/smart-cities-smart-territoires.
- [157] FRANCE STRATÉGIE, PISANI-FERRY, Jean et LENGART, Fabrice. *2017-2027 : enjeux pour une décennie*. Paris : La documentation française, 2016. ISBN : 9782111451209.
- [158] LAFAY, Denis, RABHI, Pierre et AÏNSÉBA, Abdénour. *Une époque formidable*. Éditions de l'Aube, 2016. ISBN : 9782815920155.
- [159] VALASKAKIS, Kimon. L'informatisation à l'échelle mondiale : le conflit de perceptions et de perspectives. *Sociologie et sociétés*. 1984. Vol. 16, n°1, pp. 23-34. ISSN : 0038-030X.
- [160] VILLANI, Cédric et BERA, Michel. Conversation avec Cédric Villani. In : CNAM La Tribune. *Tout changer ! Forum Cnam La Tribune, Paris, novembre 2016* [vidéo en ligne]. [Consulté le 22 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://youtu.be/fchQ0mJLntU>.

Sources de données

- [161] BISAULT, Laurent et PICARD, Tristan, avril 2017. La culture : une activité capitale [en ligne]. *INSEE Première*. Avril 2017, n°1644, pp. 1-4. [Consulté le 10 avril 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.epsilon.insee.fr/jspui/bitstream/1/55194/1/ip1644.pdf>
- [162] CENTRE NATIONAL DU LIVRE - IPSOS CONNECT. *Les français et la lecture* [en ligne]. CNL, 2017. [Consulté le 22 mars 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.centrenationaldulivre.fr/fichier/p_ressource/13913/ressource_fichier_fr_les.frana.ais.et.la.lecture.2017.03.20.ok.pdf.
- [163] DÉSAUNAY, Cécile (dir.) et JOUVENEL, François de (dir.). *Comment vivrons-nous en 2050 ? Synthèse des scénarios du Rapport Vigie 2018 de Futuribles International*. Paris : Futuribles International, 2018.
- [164] DONNAT, Olivier. Lecture, livre et littérature à l'ère numérique. *L'Observatoire*, 2010. Vol. hors-série 3, n°3, pp. 24-28. ISSN : 1165-2675.
- [165] DONNAT, Olivier. Pratiques culturelles et usages d'internet [en ligne]. *Culture études*. Paris : Ministère de la Culture, Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS), 2014. ISBN : 9782111398733. [Consulté le 21 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/deps/pdf/409>.
- [166] DONNAT, Olivier et LEVY, Florence. *Approche générationnelle des pratiques culturelles et médiatiques* [en ligne]. Nouvelle édition. Paris : Ministère de la Culture, Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS), 2009. Culture prospective. ISBN : 9782111398047. [Consulté le 12 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/deps/pdf/860>.
- [167] FRANCE STRATEGIE - DARES. *Les métiers en 2022 : rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications* [en ligne]. France Stratégie, 2014. [Consulté le 28 juillet 2018]. Disponible à l'adresse :

http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/cgsp_dares_le_s_metiers_en_2022_01072014.pdf.

- [168] GAUDIN, Thierry (dir.), DEGREMONT, Jean-François, DISTLER, Catherine, *et al.* *2100 : récit du prochain siècle* [en ligne]. Paris : Payot, 1990. ISBN : 9782228882910. [Consulté le 12 décembre 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/texte_fondamentaux/2100-recit-du-prochain-siecle-gaudin.pdf.
- [169] LEJEUNE, Yannick. *Big, fast & open data : décrire, décrypter et prédire le monde : l'avènement des données*. Limoges : Fyp, 2014. ISBN : 9782364051218.
- [170] ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE (OCDE). Données [base de données en ligne]. *OECD.stat*. [Consulté le 4 août 2018]. Disponible à l'adresse : <https://stats.oecd.org/index.aspx?lang=fr>.
- [171] MINISTÈRE DE LA CULTURE. Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS). *Mini chiffres clés de la culture et de la communication 2018* [en ligne]. 2018. [Consulté le 25 janvier 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68132-mini-chires-cles-de-la-culture-et-de-la-communication-2018.pdf>.
- [172] MINISTÈRE DE LA CULTURE. Direction générale des médias et des industries culturelles. *Publics et usages des bibliothèques municipales en 2016* [en ligne]. 2017. [Consulté le 22 juin 2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67551-publics-et-usages-des-bibliotheques-municipales-en-2016.pdf>.
- [173] MINISTÈRE DE LA CULTURE. Observatoire de la lecture publique. *Baromètre des prêts et des acquisitions dans les bibliothèques de lecture publique* [en ligne]. 2018. [Consulté le 18 juin 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.culture.gouv.fr/content/download/186818/2027793/version/1/file/Baromètre%202017_VF.pdf.
- [174] MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *L'état de l'enseignement supérieur et de la recherche en France : 49 indicateurs*. Paris : Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, Sous-direction des systèmes d'information et études statistiques, 2017. ISBN : 9782111520288.
- [175] MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *Les bibliothèques universitaires - l'état de l'enseignement supérieur et de la recherche en France n°11* [en ligne]. 2018. [Consulté le 16 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eer/FR/T618/les_bibliotheques_universitaires/.
- [176] PISANI-FERRY, Jean. *Quelle France dans dix ans ? Rapport de France Stratégie au président de la république*. Paris : Fayard, 2014. ISBN : 9782213685090.

GLOSSAIRE

Pour les entrées définissant des concepts prospectifs, ce glossaire s'appuie sur les définitions proposées par le lexique de prospective territoriale de la DREAL des Pays de la Loire³⁰⁴ et sur le lexique de systémique et de prospective du CES Midi-Pyrénées³⁰⁵ (devenu CESER Occitanie). On pourra s'y reporter pour aller plus loin. De même qu'on pourra préciser ces notions à l'aide de la bibliographie qui propose de nombreux ouvrages sur les principaux thèmes définis ci-dessous.

[def 1] Agilité (ou management agile)

- En management, c'est l'art de l'efficacité opérationnelle permise par l'adaptabilité en contexte incertain. Elle est basée sur la conception d'un avenir disruptif et méconnaissable qui lui fait anticiper les risques et leurs conséquences. Elle redéfinit l'organisation du travail et les processus afin de réduire au maximum les délais de réalisation (inférieurs à 6 mois) et d'éviter les risques de rupture et les coûts supplémentaires qu'ils engendreraient. Elle nécessite une culture organisationnelle du mode projet, de l'autonomie et de la collaboration, ainsi qu'un sens partagé. Ce type de management tactique, qui se focalise sur les projets, est adapté aux environnements disruptifs et incertains.
 - L'agilité caractérise donc aussi un mode de gestion de projet (qui vise à un livrable sous 6 semaines au maximum) et des méthodes de travail souples pour créer des établissements flexibles.
- Voir aussi : rupture, opérationnel, tactique, stratégie.

[def 2] Backcasting

Par opposition au *forecasting*, le *backcasting* est une réflexion qui permet de développer une stratégie à partir d'un idéal à atteindre. Il faut imaginer être déjà dans l'avenir et se retourner. Le regard porte alors sur le chemin parcouru. Il remonte ainsi le temps jusqu'à aujourd'hui pour identifier les choix à opérer qui permettront d'arriver là où il le souhaite.

Voir aussi : *forecasting*.

[def 3] Communauté épistémique

Cette communauté rassemble des individus possédant des compétences hétérogènes mais qui partagent un objectif cognitif commun orienté vers la création de connaissances. L'unité de la communauté est assurée par l'existence d'une « autorité procédurale ». Cette dernière mobilise et évalue les membres de la communauté en fonction de l'objectif à atteindre et définit les moyens à mettre en œuvre.

[def 4] Complexité

Dans une perspective systémique, c'est d'abord un phénomène quantitatif, c'est-à-dire la quantité d'interactions et d'interférences entre un grand nombre d'éléments, ou d'unités actives (par exemple 30 milliards de cellules en interaction pour

³⁰⁴ *Prospective territoriale : lexique* [en ligne]. Nantes : DREAL des Pays de la Loire. Collection Outils et repères, n°8. Août 2012. [Consulté le 21 août 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.pays-de-la-loire.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/MenP_glossaire_aout2012_r.pdf.

³⁰⁵ LUGAN, Jean-Claude. *Lexique de systémique et de prospective* [en ligne]. Toulouse : Conseil Économique et Social de la région Midi-Pyrénées (Occitanie). 2006. [Consulté le 2 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.intelliterwal.net/Glossaire/LUGAN_Jean-Claude_Lexique-Prospective_CESR-Midi-Pyrenees-2006.pdf.

l'organisme humain), ces quantités d'interactions défiant les possibilités de calcul. Ce peut être ensuite les incertitudes, les indéterminations, les phénomènes aléatoires et chaotiques. Ces incertitudes, comme l'explique Edgar Morin, tiennent soit aux limites de notre entendement, soit sont inscrites dans les phénomènes. « La complexité c'est l'incertitude au sein de systèmes richement organisés »,³⁰⁶ faits de mélanges entre de l'ordre et du désordre.

[def 5] Diagnostic prospectif

Appréciation des éléments objectifs pour dégager les atouts et les handicaps pour l'avenir. Il n'a pas besoin d'être exhaustif, ni de contenir les chiffres les plus récents. Il ne dresse pas un état de la situation mais réunit les tendances, les possibles ruptures, les germes de changement. Il comprend nécessairement une phase de rétrospective (d'où venons-nous ?). Réunir au préalable les premiers éléments qui le constitueront puis le faire compléter par les participants à la démarche prospective permet de gagner en efficacité.

[def 6] Disruption

Voir : rupture.

[def 7] Futurable

Terme résultant d'une contraction des termes futur et possible et désignant un futur possible.

[def 8] Germe de changement

Phénomène encore peu perceptible qui pourrait à long terme avoir des incidences déterminantes sur l'avenir.

Voir aussi : signal faible.

[def 9] *Forecasting*

Avant tout utilisé pour déterminer le temps qu'il va faire (météo), le *forecasting*, en aménagement du territoire, imagine tout ce que l'on peut attendre raisonnablement d'un projet et ce qui peut advenir. Il prolonge les tendances et cherche les moyens de les infléchir, de les encourager ou de rompre avec elles. Le regard est dans le présent et cherche sa voie.

Voir aussi : *backcasting*.

[def 10] Invariant

Quelle que soit la manière dont évolue le système, l'invariant ne connaîtra pas d'évolutions. Lorsque l'invariant est un élément majeur aux conséquences déterminantes sur le système, il est une tendance lourde inéluctable.

[def 11] Levier de changement

Dans un système, les leviers sont les moyens d'action dont peuvent disposer les acteurs ou certains acteurs pour provoquer des changements dans les processus, les structures, les règles de ce système. En prospective, il est fondamental d'identifier les leviers de changement des systèmes et les acteurs éventuellement capables de les mettre en œuvre dans le cadre des divers scénarios. Il ne suffit pas en effet d'identifier les variables stratégiques, encore faut-il identifier les acteurs ou groupes d'acteurs capables d'agir sur ces variables stratégiques.

³⁰⁶ MORIN, Edgar. *Science avec conscience*. Paris : Éditions du Seuil, 1990, page 167. ISBN : 9782020120883.

[def 12] Management (ou gestion des organisations)

- Ensemble des méthodes d'organisation efficace (définition et partage des responsabilités) et de gestion rationnelle (en fonction d'objectifs ou de programmes fixés) employées dans la direction d'une organisation.
- Management opérationnel : voir : opérationnel
- Management tactique : voir : tactique.
- Management stratégique : voir : stratégie.

[def 13] Matrice

Elle se compose d'un nombre suffisant de variables et met en évidence les relations entre elles : lesquelles influent sur les autres ? Lesquelles dépendent des autres ? En systémique et en prospective la construction d'une matrice à partir d'un nombre suffisant de variables doit permettre de mesurer pour chacune de ces variables son degré de dépendance ou son degré d'influence par rapport à toutes les autres, c'est-à-dire par rapport au système dans son ensemble. L'on peut ainsi identifier des variables motrices et stratégiques, faire des simulations sur cette matrice et ainsi construire des scénarios.

[def 14] Matrice d'impacts croisés

Lors d'une analyse du système prospectif, la matrice d'impacts croisés porte les variables en lignes et en colonnes pour analyser les relations et les influences, plus ou moins fortes, que chacune a sur les autres. Le Lipsor propose MicMac (une méthode et son outil informatique) pour réaliser ce type de matrice.

[def 15] Modélisation systémique

Représentation d'un système qui permet de relier les éléments d'un ensemble et d'insister sur leurs relations.

[def 16] Opérationnel

- Dans le langage courant, l'art d'utiliser les moyens alloués pour mettre en œuvre les actions fixées afin d'atteindre un résultat immédiat ou dans un horizon de temps le plus court possible.

- **Management opérationnel** : il vise à allouer les ressources aux actions dans une recherche d'effectivité maximale. Il est orienté vers l'interne et les besoins immédiats afin de réaliser des opérations sur un temps court, qui se compte en jours ou en semaines.

C'est le management des actions et activités courantes (court terme). Voir aussi : planification stratégique, stratégie, tactique.

[def 17] Planification stratégique

- Un management qui prend en compte le futur et se projette vers lui. Il conceptualise les orientations à long terme au regard du présent (et du passé quand il s'appuie sur une démarche prospective à phase rétrospective) et des potentialités d'évolution. Il vise à l'identification des objectifs et des buts définis suite à l'examen des développements externes et des pressions internes. Dans le cas des organisations publiques, il s'articule aussi avec les politiques publiques définies par sa ou ses tutelles (État, collectivités de rattachement direct ou indirect).

C'est le management des projets de long terme (comme les constructions de bibliothèques) et des orientations.

- Ce concept est plutôt utilisé en management anglo-saxon et c'est dans son acception anglo-saxonne qu'il est utilisé dans cette étude. Deux facteurs principaux expliquent l'effacement de son usage en France : sa connotation politique d'État planificateur qui renvoie à une époque révolue et la modernisation des concepts dans les années 70. En effet, à cette époque l'environnement mondial devient particulièrement instable (accélération de la mondialisation, chocs pétroliers...). Comme en bibliothèque aujourd'hui, la réactivité et la flexibilité, la stratégie du « juste à temps » ainsi que le management de la qualité sont privilégiés. L'aspect formel et la lourdeur de la planification stratégique telle qu'elle était pratiquée ne paraît alors plus adaptée. Joseph Schumpeter et Michael Porter à sa suite réhabiliteront l'anticipation stratégique et donc la planification stratégique (dans une forme assouplie) qui en est sa déclinaison [8].
Voir aussi : opérationnel, stratégie, tactique.

[def 18] Préactivité

La posture préactive vise à se préparer aux changements qui peuvent advenir. En prospective, on la compare à la posture de l'assureur qui se prépare aux changements prévisibles car il sait que la réparation coûte plus cher que la prévention.

Voir aussi : planification stratégique, proactivité, réactivité.

[def 19] Proactivité

La posture proactive vise à agir pour provoquer le changement désiré. En prospective, on la compare à la posture du conspirateur qui élabore des stratégies pour prendre en charge son destin.

Voir aussi : planification stratégique, préactivité, réactivité.

[def 20] Rétrospective

Phase indispensable à toute démarche de prospective parce qu'elle permet de faire un bilan des actions et projets conduits par le passé. Elle aide à comprendre d'où vient l'objet étudié et ce qu'il est aujourd'hui. Elle permet de déterminer les invariants.

[def 21] Réactivité

La posture réactive vise à réagir aux changements au moment où ils se produisent. En prospective, on la compare à la posture du pompier qui intervient quand l'incendie est déjà déclaré.

Voir aussi : préactivité, proactivité.

[def 22] Rupture

Évènement ou tendance qui se caractérise par sa soudaineté et provoque une discontinuité du contexte parfois progressive, souvent brutale, dont la survenance ne résulte pas d'un choix délibéré des décideurs. La prospective recherche ces ruptures qui brisent les projections. En prospective les scénarios de rupture font référence à des processus qui s'inscrivent dans des logiques inverses des scénarios tendanciels.

[def 23] Simplexité

L'art de rendre simples, lisibles et compréhensibles les choses complexes en réduisant la complexité sans la détruire. Cette notion relativement récente est

principalement utilisée en systémique, en ingénierie et en neurosciences, mais tend à se diffuser dans le langage courant.

[def 24] Scénario

Ce mot qualifie un assemblage (ou un « jeu ») d'hypothèses qui produit des récits alternatifs décrivant les évolutions possibles d'un système. Il consiste en la production d'un récit qui décrit les caractéristiques essentielles (en ce sens qu'elles affectent les alternatives stratégiques prises en compte) du contexte futur dans lequel ces alternatives devront être mises en œuvre. En d'autres termes, il s'agit d'une description ordonnée de ce que le regard prospectif permet d'apercevoir.

[def 25] Signal faible

Voir : germe de changement.

[def 26] Stratégie

- Dans le langage courant, l'art de fixer un objectif précis à atteindre dans un horizon de temps long.

- En gestion des organisations, « la stratégie est l'art, pour la direction individuelle ou collective d'une organisation simple ou complexe, de préparer et de mettre en œuvre, réellement ou virtuellement, les moyens nécessaires pour surmonter ou réduire les obstacles de toute nature (physiques, heurts de volontés) qui s'opposent à la réalisation d'un objectif atteignable – et, ce faisant, d'anticiper correctement, selon un processus d'ajustement continu, l'évolution dans le temps du rapport des forces physiques et morales en jeu. »³⁰⁷ Selon le modèle des cinq forces de Michaël Porter toute stratégie nécessite une analyse de l'environnement concurrentiel et une anticipation de ses évolutions pour orienter les choix.

- **Management stratégique** : un management de long terme focalisé sur l'externe et qui réorganise l'interne au besoin pour atteindre ses objectifs. Il se focalise sur les relations avec l'environnement et évalue ses futures modifications afin d'apporter la réponse la plus appropriée au développement de l'organisation. Il vise à définir les orientations à long terme et pour cela il doit : identifier ses options stratégiques, choisir parmi elles ses objectifs prioritaires réalistes, s'assurer de l'aval tutélaire, les formaliser et les partager, les organiser et les planifier. Le temps pour atteindre les objectifs peut être long (de 5 à 20 ans, comme dans le cas d'une construction d'un grand établissement ou de la structuration-intégration d'un réseau).

C'est le management des objectifs (long terme).

Voir aussi : opérationnel, planification stratégique, tactique.

[def 27] Tactique

- Dans le langage courant, l'art d'utiliser les meilleurs moyens en fonction des circonstances pour atteindre rapidement un objectif précis.

- **Management tactique** : un management orienté vers la mise à disposition des moyens pour atteindre les objectifs définis dans le plan stratégique et pour atteindre des objectifs dans des délais courts. Il vise à assurer les ressources nécessaires et doit s'assurer de leur bonne affectation aux objectifs afin de les atteindre avec efficacité. Il est donc orienté vers l'interne et travaille sur les besoins immédiats jusqu'à quelques mois voire quelques années (6 mois à 3 ans en moyenne). C'est le management des projets et des actions (moyen terme).

³⁰⁷ MONTBRIAL, Thierry de. *Que faire ? Les grandes manœuvres du monde*. Paris : La Manufacture, 1990, p. 378. ISBN : 9782737701948.

Voir aussi : stratégie, opérationnel.

[def 28] Tendance

Orientation que prend un phénomène. Elle est une composante d'un « futur nécessaire » déjà programmé. On distingue trois types de tendances : les tendances inéluctables, les tendances lourdes et les germes de changement. En prospective, il est fondamental de repérer dans un système les processus tendanciels, notamment de longue durée, et qui constitueront la base d'élaboration de scénarios dits tendanciels ou au fil de l'eau.

[def 29] Tendance inéluctable

Selon les cas, la tendance est inévitable et non maîtrisable (vieillesse de la population, obsolescence, etc.) ou née d'une échéance programmée et non modifiable (délai de prescription, date butoir, etc.). Elle est alors inéluctable.

[def 30] Tendance lourde

Mouvement affectant un phénomène de façon suffisamment significative et sur une période suffisamment longue pour que l'on puisse prévoir son évolution dans le temps. Elle présente ainsi un caractère moins profond, moins prédéterminé que la tendance inéluctable. Le repérage d'une tendance lourde permet de fixer des « pré-connus » et donc d'anticiper des avenir probables à partir de l'analyse approfondie de processus dominants. Quatre types de tendances lourdes peuvent être distingués : les tendances lourdes liées à l'environnement contextuel (évolutions de certaines variables exogènes) ; les tendances lourdes spécifiques à l'objet étudié (issues du diagnostic prospectif) ; les tendances lourdes génériques repérées dans la littérature prospective, à adapter au contexte particulier de l'objet étudié ; les grands projets structurants en cours de réalisation, projetés à un horizon précis ou simplement envisagés par certains acteurs socioprofessionnels ou institutionnels (en matière de voiries, équipements, infrastructures).

[def 31] Variable

Élément qui caractérise une composante du système étudié ou son environnement.

- **Variable interne / externe** : interne au système (ou endogène) : c'est à dire qu'elle est maîtrisable ou qu'il est possible d'agir sur elle. Externe (ou exogène) : elle est régie par des acteurs extérieurs sur lesquels la bibliothèque n'a pas d'influence.

- **Variable dépendante / indépendante** : certaines variables sont dépendantes des autres de manière directe ou indirecte. Si la variable A entraîne (ou est entraînée par) une autre variable B, on identifie un lien de causalité direct, actuel ou à venir plus ou moins fort entre A et B. Des liens de causalité indirecte existent également entre les mêmes variables. Enfin, des liens particuliers de causalité réciproque existent.

[def 32] Variable stratégique

Voir : variable-clé

[def 33] Variable-clé

Variable qui pèse sur le système étudié ou son environnement. Ici, nous avons retenues comme variables-clés les variables motrices, et les variables dépendantes révélées par le plan influence-dépendance (Illustration 14).

ANNEXES

ETAPES DE LA METHODE PROSPECTIVE	125
Synthèse agrégative des étapes méthodologiques d'une démarche de prospective stratégique	125
ANIMATION DES GROUPES DE TRAVAIL.....	131
Collaboration, transformation cognitive	131
<i>Logiciel libre et gratuit d'analyse des représentations et de vote.....</i>	<i>131</i>
<i>L'abaque de Régnier.....</i>	<i>131</i>
PHASE 1 - ETAPE 1 « PREPARER » : CONSTITUER LE SOCLE INFORMATIONNEL	132
Jeux et bases de données, statistiques	132
<i>Données démographiques, socio-économiques et territoriales.....</i>	<i>132</i>
<i>Données sur la lecture publique et ses établissements.....</i>	<i>132</i>
<i>Données sur les pratiques culturelles, le livre, la lecture les bibliothèques</i>	<i>132</i>
<i>Données sur les valeurs des européens et leur dynamique</i>	<i>132</i>
<i>Données démographiques, socio-économiques et territoriales.....</i>	<i>133</i>
Études et tendances de prospective exploratoire	133
Recueil des données chaudes	133
<i>Méthode « Delphi »</i>	<i>133</i>
PHASE 1 - ETAPE 2 « COMPRENDRE »	135
Analyse rétrospective	135
<i>Grille de synthèse rétrospective.....</i>	<i>135</i>
Analyse systémique	135
<i>Fiche variable.....</i>	<i>136</i>
<i>Éléments composant le système</i>	<i>137</i>
PHASE 2 - ETAPE 1 « EXPLORER »	138
Analyse structurelle	138
<i>Logiciel libre et gratuit d'analyse structurelle.....</i>	<i>138</i>
Construction des scénarios	138
<i>Logiciels libres et gratuits de construction des scénarios.....</i>	<i>138</i>
<i>Fiche scénario</i>	<i>139</i>
<i>Tableau de synthèse des scénarios</i>	<i>140</i>
<i>Carte de tendances</i>	<i>141</i>
PHASE 2 - ETAPE 2 « CHOISIR »	142
Analyse stratégique	142
<i>Logiciels libres et gratuits d'analyse stratégique.....</i>	<i>142</i>
<i>Questions utiles à la définition des valeurs et des missions</i>	<i>142</i>
Analyse des jeux d'acteurs	143
<i>Logiciel libre et gratuit d'analyse des jeux d'acteurs</i>	<i>143</i>
<i>La méthode Mactor.....</i>	<i>143</i>
<i>Analyse des jeux d'acteurs et scénarisation : les jeux de l'utopie</i>	<i>144</i>
<i>Le tablier des pouvoirs</i>	<i>144</i>
<i>Fiche acteur</i>	<i>146</i>

ETAPES DE LA METHODE PROSPECTIVE

SYNTHESE AGREGATIVE DES ETAPES METHODOLOGIQUES D'UNE DEMARCHE DE PROSPECTIVE STRATEGIQUE

Cette synthèse des étapes de réalisation d'une démarche prospective a été réalisée à partir de 10 publications des principaux spécialistes de la prospective francophone dont les étapes ont été agglomérées. Ces publications ont été choisies afin de représenter les principales tendances et approches méthodologiques actuelles. On en retrouvera la liste dans la section bibliographique « Documents méthodologiques de référence », page 107.

Ce schéma agrège les étapes possibles proposées par les prospectivistes, il allonge ainsi la démarche prospective. Ainsi, de nombreux travaux passent directement du diagnostic au normatif ; dans d'autres cas, c'est au contraire l'étape du diagnostic qui est ignorée. D'autres encore débutent directement par l'exposé d'un futur désiré pour en déduire les grandes lignes d'une stratégie d'action. Il est enfin possible d'invertir des étapes en fonction du temps dont on dispose et du contexte, ou de privilégier une approche : l'approche dynamique, l'approche par scénarios...

Cette schématisation exhaustive des étapes prospectives possibles ne constitue pas une méthode prospective mais entend permettre l'identification des principales étapes possibles d'une démarche, et d'y effectuer un choix pour construire sa propre trame prospective. Elle vise enfin et surtout à permettre de saisir rapidement ce qu'est une démarche prospective.

0- DEFINIR LE PROJET D'ETUDE (groupe pilote)

a. Définition du cadre méthodologique

b. Définition des moyens de conduite de la démarche et de mise en œuvre

i. Les participants

1. Internes
2. Externes
3. Concertation
4. Participation / consultation
5. Information / sensibilisation
6. Coordination / gestion

ii. Les spécialistes

iii. Les moyens

1. Experts
2. animateurs
3. Consultants
4. Décideurs
5. Budget

iv. AFOM du projet

v. Les délais et le planning

vi. Les objectifs de la démarche

vii. L'horizon temporel

viii. Le périmètre géographique (territoire pertinent)

1- DOCUMENTER

- a. **Définir et décomposer l'objet d'analyse** (veille, documentation, spécialistes)
 - i. **État de l'art** de l'objet (acteurs et leurs représentations, contexte...)
 - ii. **Définition des champs thématiques** (ou domaines, ou composantes)
 1. Le champ thématique principal
 2. Les champs thématiques interagissants (ou sous-domaines) ou afférents et leurs périmètres³⁰⁸ *infra* et *supra*, local et global
 - a. Société :
 - i. Démographie
 - ii. Croyances
 - iii. Culture
 - iv. Modes de vie
 - v. Éducation
 - vi. Niveau de vie...
 - b. Technologies et connaissances :
 - i. Production
 - ii. Capitalisation
 - iii. Transmission
 - iv. Sciences
 - v. Innovation
 - vi. Techniques et outils de gestion ...
 - c. Espace :
 - i. Environnement
 - ii. Ressources
 - iii. Développement...
 - d. Economie :
 - i. Intérieure
 - ii. Extérieure
 - iii. Processus...
 - e. Politique :
 - i. Politique extérieure
 - ii. Géopolitique
 - iii. Politique intérieure
 - iv. Politiques publiques
 - v. Systèmes administratifs...
- ii. **Pré-représentation du système** (grille de lecture, représentation schématique du système, cercles d'interaction)
- iii. **Recensement exhaustif**
 1. des facteurs (internes et externes)
 2. des acteurs³⁰⁹ (internes et externes)
 - a. Positionnements
 - b. Stratégies
 - c. Interactions

³⁰⁸ Le périmètre pertinent est celui sur lequel on peut agir.

³⁰⁹ Ceux qui ont réellement le pouvoir d'agir et de décider.

3. Représentation du système et des systèmes imbriqués : interactions entre acteurs et facteurs (schéma radioscopique)
- iv. **Préparation des variables**
 1. Identification et définition des variables (acteurs + facteurs) des sous-domaines
 2. Définition de leurs indicateurs
 3. **Création de fiches variables** claires, lisibles, facilement assimilables
 - a. Définition de la variable
 - b. Indicateurs retenus (+-4)
 - c. Rétrospective (20-30 ans)
 - d. Évolution tendancielle (20-30 ans)
 - i. Tendances lourdes
 - ii. Signaux faibles
 - iii. Extinction
 - e. Facteurs et acteurs d'inflexion ou de rupture
 - i. Quand
 - ii. Comment
 - iii. Pourquoi
 - iv. Conséquences
 - v. Hypothèses contrastées argumentées
 - f. Articulation et émergence temporelle des hypothèses
- b. **Recueillir les faits pertinents** (veille, documentation, spécialistes)
 - i. **Recueil des données**
 1. Froides
 - a. Analyse documentaire
 - b. Statistiques
 - c. Benchmarks
 - d. Audits
 - e. Littérature grise...
 2. Chaudes
 - a. Enquêtes
 - b. Entretiens rétro-prospectifs
 - c. Experts...
 - ii. **Vérification de la pertinence et de la fiabilité** des données (: vérifier les sources, croiser les informations, compléter le paysage par une recherche documentaire),
 - iii. **Renseignement des fiches variables**
 - iv. **Prise de connaissance** et compréhension
- c. **Délibération et définition des questions qui se posent**

2- DIAGNOSTIQUER ET IDEER COLLECTIVEMENT

- a. **Diagnostic** (groupe restreint)
 - i. **Analyse structurelle** (matrices structurelles)
 1. Identification et classification des relations entre les variables
 - a. Directes
 - i. Faibles
 - ii. Moyennes

- iii. Fortes
 - b. Indirectes
 - c. Potentielles
 - 2. Classification des variables
 - a. Degré d'interdépendance
 - b. Degré d'influence
 - c. Probabilité d'occurrence
- b. Prospective exploratoire**
- i. Analyse systémique**
 - 1. Identification et classification des variables clés ou stratégiques (qui pèsent sur le système)
 - a. Structurelles (qui guident/poussent l'évolution) (*driver*)
 - b. Tendanciennes
 - c. Conjoncturelles
 - d. Disruptives
 - e. Endogènes / exogènes
 - 2. Identification des tendances
 - a. Lourdes (rétrospective) (exogènes, spécifiques, génériques, structurantes) (anciennes, actuelles)
 - b. Faibles (signaux faibles), émergentes (germes porteurs d'avenir)
 - c. Inéluctables (invariants : lourdes et inéluctables)
 - 3. Identification des interactions entre les variables stratégiques
 - ii. *Et/ou* **Analyse morphologique dynamique** (*mapping*, matrice systémique)
 - a. Combinaison des facteurs
 - i. Recherche de régularité
 - ii. Recherche d'interactions
 - iii. Recherche de cohérence
 - b. Phase disjonctive
 - i. Définition des processus (hypothèses d'évolution des variables clés)
 - 1. Analyse rétrospective
 - 2. Tendances dans son champ
Ex : uniformisation-mondialisation...
 - ii. Caractérisation des processus
 - 1. Émergents / passés
 - 2. Endogènes / exogènes
 - 3. Intentionnels / non intentionnels
 - 4. Degré de réversibilité
 - c. Phase conjonctive
 - i. Identification des interactions entre les processus
 - 1. Relations causales
 - a. Linéaires
 - b. Circulaires
 - c. Rétro-actives...
 - 2. Dépendance
 - 3. Analogie...

- iii. **Et/ou paramétrer une veille** sur
 - 1. les tendances lourdes
 - 2. les signaux faibles
 - 3. et éventuellement
 - a. les variables clés
 - b. les *drivers*
 - c. les processus réversibles
- c. **Prospective normative**
 - i. **Assemblage des hypothèses** de futurs possibles (prospective exploratoire et/ou normative) (groupe élargi)
 - 1. Détermination des processus congruents
 - a. Détermination des micro-scénarios par sous-domaines (conjonctions des hypothèses des variables) (matrice)
 - b. Détermination des macro-scénarios par domaines (conjonctions des micro-scénarios)
 - c. Détermination des scénarios globaux (conjonctions des macro-scénarios)
 - d. Détermination des tendances et ruptures issues des différents types de scénarios
 - 2. Choix des types de scénarios
 - 3. Scénarisation amplificatrice des évolutions
 - a. Scénarios quantitatifs (modélisation)
 - b. *Ou* Scénarios qualitatifs (points de vue)
 - c. *Ou* Scénarios combinés
 - ii. **Estimation des dynamiques** en cours ou à venir

3- SYNTHÈSE

- a. **Consolidation des scénarios**
 - i. Vérification de la compatibilité des scénarios avec le contexte global et ses évolutions (démographie, ressources, technologies, rapports de force, organisations...)
 - ii. Évaluation des degrés de probabilité des scénarios
 - iii. Examen téléologique des scénarios (valeurs et idéologies sous-jacentes)
 - iv. Révision et consolidation des scénarios
 - v. Validation ou remédiation
- b. **Perception du mouvement de l'histoire et des concepts structurants**
- c. **Représentation actualisée du système** (schéma des cercles d'interactions entre facteurs et acteurs influents)
- d. **Formalisation et restitution**
 - i. **Composantes (et variables)**
 - ii. **(Fiches variables)**
 - iii. **Scénarios globaux rédigés**
 - iv. **Arborescence temporelle des futurs possibles**

4- STRATÉGIE (groupe stratégique)

- a. **Détermination des futurs souhaitables**
 - i. **Débat sur les futurs possibles**

- ii. **Définition et hiérarchisation des enjeux** (croisement des scénarios des acteurs et des scénarios globaux) (matrice)
- iii. **Définition des futurs souhaitables** au regard des enjeux et des missions
- b. **Détermination des options stratégiques**
 - i. **AFOM**
 - ii. **Analyse des jeux d'acteurs**
 - 1. Forces
 - 2. Faiblesses
 - 3. Objectifs
 - 4. Options stratégiques
 - iii. **Classement des options**
 - 1. Degré de maîtrise (moyens, compétences...)
 - 2. Degré d'importance...
 - iv. **Évaluation des options stratégiques** (Multipol)
 - v. **Débat et choix portant sur la stratégie à adopter**
- c. **Expression de la vision**
- d. **Déclinaison en projet stratégique**
 - i. Analyse rétrospective normative (*backcasting*)
 - ii. Analyse prospective normative (*forecasting*)
 - iii. Définition des sous-objectifs et des paliers
 - iv. Propositions
 - v. Choix des outils et de la méthode opérationnels
 - vi. Élaboration du schéma directeur et du plan d'action

Tableau 10 : Feuille de route d'un exercice prospectif exhaustif réalisé par synthèse accumulative de méthodologies³¹⁰.

³¹⁰ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne, réalisé à partir de 10 méthodes prospectives dont la liste figure dans la section bibliographique « Documents méthodologiques de référence », page 107.

ANIMATION DES GROUPES DE TRAVAIL

COLLABORATION, TRANSFORMATION COGNITIVE

Logiciel libre et gratuit d'analyse des représentations et de vote

Le Cercle d'Action pour la Prospective propose des logiciels en ligne gratuits pour faciliter les analyses prospectives.

Pour prendre en compte et analyser les représentations des experts et des parties prenantes : « Color Insight ». ³¹¹

L'abaque de Régnier

Cet outil est à présent bien connu, il est utilisé notamment pour les prises de décisions dans les instances délibérantes territoriales, en marketing ou pour la gestion des ressources humaines. C'est un outil de consultation qui permet de réaliser un vote à plusieurs degrés d'accord ou de désaccord à l'aide de codes couleur. Il est de plus utilisable à distance ce qui peut permettre d'associer à l'analyse prospective des experts ou des participants éloignés (notamment dans le cas d'une prospective conduite par groupes sur un réseau, comme dans le cas des réseaux étendus de lecture publique, des BDP, ou des bibliothèques d'enseignement supérieur multi sites).

Son intérêt est de permettre le recueil de données quantitatives et de repérer les opinions minoritaires. Le vote qualitatif à niveaux d'adhésion différenciés inclut les points de vue divergents qui permettront d'élargir et/ou de préciser la vision. Il permet aussi, à l'inverse, en fonction de l'animateur, de déplacer des positionnements par l'argument du nombre.

³¹¹ Disponible sur le site internet du Cercle d'Action pour la Prospective à l'adresse suivante : <http://www.lapro prospective.fr/methodes-de-prospective.html> [consulté le 2 janvier 2019].

PHASE 1 - ETAPE 1 « PREPARER » : CONSTITUER LE SOCLE INFORMATIONNEL

Les jeux de données et techniques proposées ci-après sont utilisables afin de compléter le socle documentaire de l'étape « préparer ». Cette sélection est utilisable dans une démarche prospective en lecture publique. Ils resteront à compléter en fonction du sujet précis et des caractéristiques de l'organisation, des objectifs et du territoire.

La bibliographie comporte également de nombreux rapports qui peuvent venir enrichir cette proposition et le socle préparé par les acteurs de l'étude (section « Facteurs influençant l'avenir des bibliothèques de LP », page 113).

JEUX ET BASES DE DONNEES, STATISTIQUES

Données démographiques, socio-économiques et territoriales

- INSEE, disponible à l'adresse [consulté le 10 janvier 2019] : :
<https://www.insee.fr/fr/statistiques>.
- Observatoire national de la politique de la ville, disponible à l'adresse [consulté le 10 janvier 2019] : <http://www.onpv.fr>.

Données sur la lecture publique et ses établissements

- Observatoire National de la Lecture Publique, disponible à l'adresse [consulté le 10 janvier 2019] : <http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Livre-et-Lecture/Bibliotheques/Observatoire-de-la-lecture-publique>.

Données sur les pratiques culturelles, le livre, la lecture les bibliothèques

- Syndicat National de l'Édition (SNE), études, disponible à l'adresse [consulté le 27 février 2019] : https://www.sne.fr/ressources-documentaires/?fwp_document_type=etude.
- Syndicat de la Librairie Française (SLF), études, disponible à l'adresse [consulté le 27 février 2019] : <http://www.syndicat-librairie.fr/etudes>.
- Ministère de la Culture, SLL, rubrique documentation, disponible à l'adresse [consulté le 10 janvier 2019] : <http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Livre-et-Lecture/Documentation>.
- Ministère de la culture, DEPS, rubrique publications, disponible à l'adresse [consulté le 10 janvier 2019] : <http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Etudes-et-statistiques/Publications>.

Données sur les valeurs des européens et leur dynamique

- *European Values Survey*, disponible à l'adresse [consulté le 10 janvier 2019] : <https://europeanvaluesstudy.eu/methodology-data-documentation/previous-surveys-1981-2008/>.

Données démographiques, socio-économiques et territoriales

- Données mondiales :

- Nations Unies, disponibles à l'adresse [consulté le 10 janvier 2019] : : <http://data.un.org>.
- Institut National des Etudes Démographiques (INED), disponibles à l'adresse [consulté le 10 janvier 2019] : : <https://www.ined.fr/fr/>.

- Données françaises

- INSEE, disponibles à l'adresse [consulté le 10 janvier 2019] : : <https://www.insee.fr/fr/statistiques>.
- Observatoire national de la politique de la ville, disponibles à l'adresse [consulté le 10 janvier 2019] : <http://www.onpv.fr>.

ÉTUDES ET TENDANCES DE PROSPECTIVE EXPLORATOIRE

- Tendances mondiales longues proposées par Thierry Gaudin [168]
http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/texte_fondamentaux/2100-recit-du-prochain-siecle-gaudin.pdf.

RECUEIL DES DONNEES CHAUDES

Méthode « Delphi »

Cette méthode, très utilisée par l'école américaine, est ainsi nommée en référence aux oracles de Delphes. Il s'agit simplement de réunir et consulter des experts scientifiques des champs d'étude définis ou pouvant apporter un éclairage nouveau et averti sur le sujet de l'étude.

Les entretiens avec les experts pourront être enregistrées, filmées et diffusées aux acteurs afin de permettre l'acceptation de données constitutives d'une vision du monde qui leur était étrangère. Cette consultation peut prendre la forme d'entretiens plus ou moins approfondis et semi-directifs. Il est préférable de procéder préalablement à une recherche approfondie sur le sujet traité afin de pouvoir préciser les points d'incertitude. La réunion des experts en consultation collective comporte le risque de faire émerger un discours rapidement consensuel ou à l'inverse des oppositions dans lesquelles chacun renforce la cohérence de sa position. Selon Thierry Gaudin ([68], p.80), il en résulte souvent un « tableau prévisible conforme, disent les socioanalystes, au théorème de Dirichlet ». ³¹²

Si le sujet expose au conflit ou à la cacophonie des réponses, sa décomposition en question plus élémentaires ou l'analyse détaillée préalable des arguments et des stratégies des différents experts est préférable.

³¹² Ce théorème est traduit ainsi par Thierry Gaudin : « selon qui est autour de la table, vous pouvez prévoir le résultat de la réunion. » [68], p.80.

La sélection des experts joue un rôle indéniable sur les résultats obtenus, leur variété (même dans un domaine scientifique aux théories admises) est nécessaire afin de permettre aux paradigmes en gestation d'émerger. Les idées nouvelles sont en effet généralement portées par une minorité comme l'ont observé³¹³ différents auteurs de l'innovation.

Les personnes expérimentées et cultivées des groupes restreints d'analyse et de synthèse permettront de redonner un sens structurant à ces productions de spécialistes (par les associations d'idées et analogies dont elles sont capables). Elles peuvent aussi être intégrées dans les Delphi.

³¹³ Voir JEWKES, John, SAWERS, David, et STILLERMANN, Richard. *L'Invention dans l'industrie, de la recherche à l'exploitation : 60 exemples récents*. Éditions d'Organisation. 1966. Ou GAUDIN, Thierry. *De l'innovation*. La Tour d'Aigues : Éditions de l'Aube. 1998. ISBN : 9782876783911.

PHASE 1 - ETAPE 2 « COMPRENDRE »

ANALYSE RETROSPECTIVE

Grille de synthèse rétrospective

Analyse	Invariants (<i>éléments d'explication</i>)	Facteurs de transformation (<i>éléments d'explication</i>)	Variations (<i>éléments d'explication</i>)	Dynamique (<i>éléments d'explication</i>)
Aspects				
Évènement	Création par un nouvel acteur politique (<i>la culture au service du pouvoir ? de l'administration de la cité ?</i>)	Émergence de techniques et technologies (<i>livre, internet...</i>)

Quoi	Supports : Contenant / contenu Savoir / information / données / ...	Extensions, mutations (<i>technologies et techniques</i>) ...

Qui
Où
Quand
Comment

Combien

Pourquoi	Collecter Conserver Organiser ... (<i>Responsabilité assignée des objets patrimoniaux écrits</i>)	Extension (<i>influence des politiques publiques et concurrence sur les fonctions traditionnelles</i>) ...
	Connaître	Vers le loisir et « l'empowerment » (<i>demande, besoin, pratiques</i>) ...

Tableau 11 : Trame d'une grille de synthèse rétrospective³¹⁴

ANALYSE SYSTEMIQUE

³¹⁴ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne.

Fiche variable

COMPOSANTE : TECHNOLOGIES ET CONNAISSANCES - VARIABLE 21 : Innovations technologiques de fixation des œuvres de l'esprit -
Définition
Le terme désigne...
Indicateurs pertinents
Facteur 1 : Budget recherche développement xxx. Indicateurs retenus : xx
Facteur 2 : Taux de croissance des brevets déposés xxx Indicateurs retenus : xx
Facteur 3 : ... Indicateurs retenus : xx
Facteur 4 : ... Indicateurs retenus : xx
Analyse rétrospective
Innovations des débuts des bibliothèques à aujourd'hui : événements marquants (frise, explications, facteurs facilitants)...
Budget recherche développement xxx (graphiques : évolution des domaines, des montants...)
Taux de croissance des brevets xxx (graphique) ...
...
Impact sur le système
Type de variable : (<i>motrice, dépendante,...</i>)
Type d'évolution – apparition : (<i>tendancielle, structurelle, conjoncturelle, disruptive...</i>)
Score d'influence :
Score de dépendance :
Variables influentes :
Variables influencées :
Hypothèses d'évolution (pour les variables-clés)
Hypothèse 1 : titre (tendancielle)
Probabilité d'occurrence : Date d'émergence : Date de disparition : Facteurs de transformation : Description :
Hypothèse 2 : titre (sombre)
Probabilité d'occurrence : Date d'émergence : Date de disparition : Facteurs de transformation : Description :
Hypothèse 3 : titre (disruptive ou favorable)
Probabilité d'occurrence : Date d'émergence : Date de disparition : Facteurs de transformation : Description :
Hypothèse 4 : titre (ouverte)
Probabilité d'occurrence : Date d'émergence : Date de disparition : Facteurs de transformation : Description :

Tableau 12 : Trame d'une fiche variable³¹⁵

³¹⁵ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne. Inspiré des fiches variables utilisées par Futuribles International.

Éléments composant le système

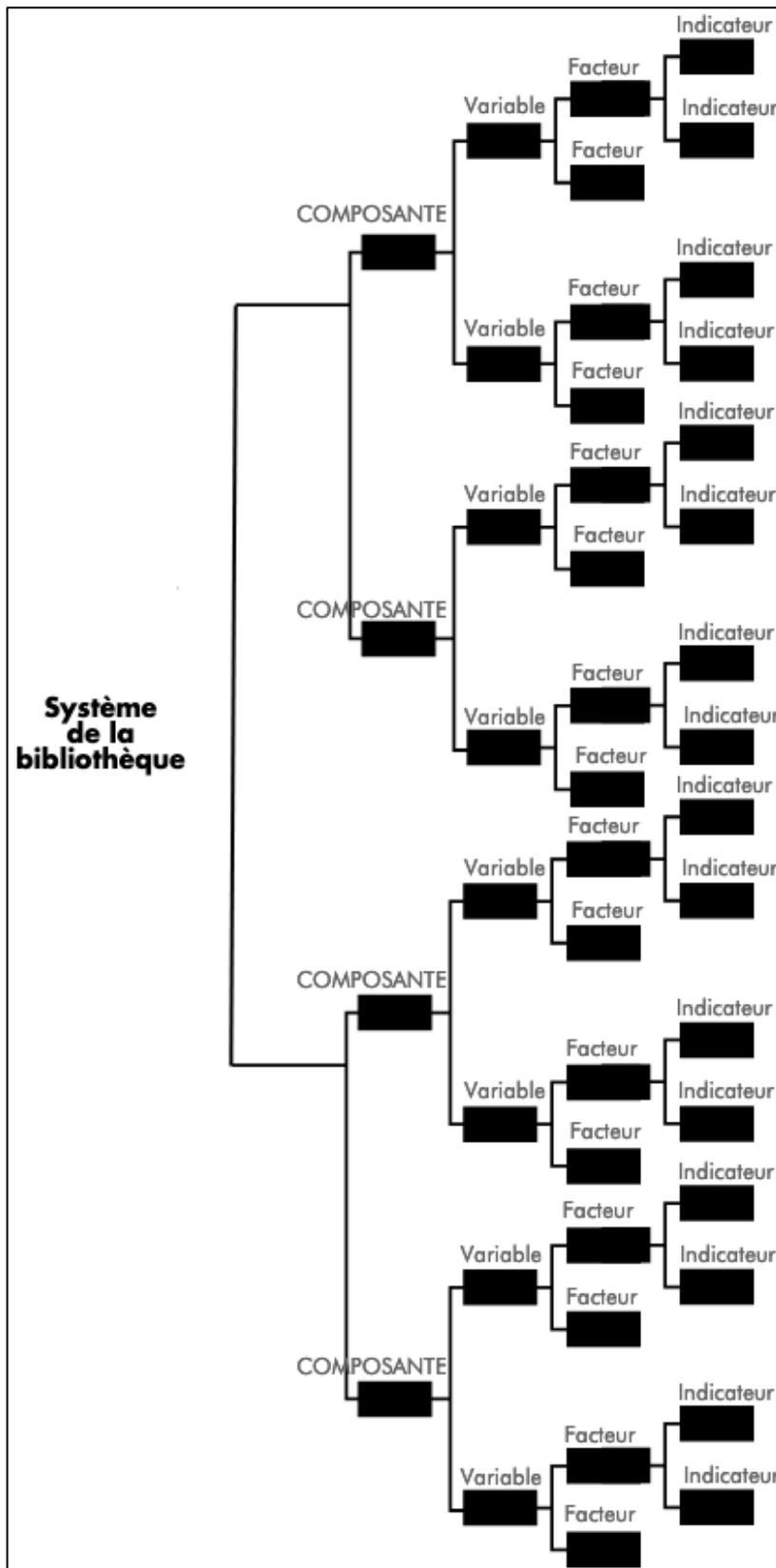


Tableau 13 : Hiérarchie complète des éléments composant le système³¹⁶

³¹⁶ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne.

PHASE 2 - ETAPE 1 « EXPLORER »

ANALYSE STRUCTURELLE

Logiciel libre et gratuit d'analyse structurelle

Le Cercle d'Action pour la Prospective propose des logiciels en ligne gratuits pour faciliter les analyses prospectives.

- Pour réaliser l'analyse structurelle : le logiciel « MICMAC ». ³¹⁷

CONSTRUCTION DES SCENARIOS

Logiciels libres et gratuits de construction des scénarios

Le Cercle d'Action pour la Prospective propose des logiciels en ligne ³¹⁸ gratuits pour faciliter les analyses prospectives.

- Pour réaliser une base prospective et construire les scénarios par l'analyse morphologique : "Scenaring Tools".
- Pour repérer les scénarios les plus probables et les risques de rupture : « SMIC PROB-EXPERT ».

³¹⁷ Disponible sur le site internet du Cercle d'Action pour la Prospective à l'adresse suivante : <http://www.lapro prospective.fr/methodes-de-prospective.html> [consulté le 2 janvier 2019].

³¹⁸ *Ibid.*

Fiche scénario

SCÉNARIO 1 (tendancier) : titre
Résumé
Composante motrice et hypothèses constituanes
Dynamique dominante
Ruptures possibles
Tendances
Récit

Tableau 14 : Trame d'une fiche scénario³¹⁹

³¹⁹ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne. Inspiré des fiches scénarios utilisées par Futuribles International.

Tableau de synthèse des scénarios

	Hypothèse 1	Hypothèse 2	Hypothèse 3	Hypothèse 4
Contexte international et national				
Variable 1				
Variable 2				
Variable 3				
Variable 4				
Variable 5				
Variable 6				
Micro-scénarios				
Contexte interne				
Variable 7				
Variable 8				
Variable 9				
Variable 10				
Micro-scénarios				
Jeux d'acteurs				
Variable 11				
Variable 12				
Variable 13				
Variable 14				
Micro-scénarios				
Société et pratiques culturelles				
Variable 15				
Variable 16				
Variable 17				
Variable 18				
Variable 19				
Micro-scénarios				
Technologie et production de connaissance				
Variable 20				
Variable 21				
Variable 22				
Variable 23				
Micro-scénarios				
Économie				
Variable 24				
Variable 25				
Variable 26				
Micro-scénarios				
Espace et contexte local				
Variable 27				
Variable 28				
Variable 29				
Micro-scénarios				
Politiques territoriales et culturelles				
Variable 30				
Variable 31				
Variable 32				
Micro-scénarios				
Scénarios				

Tableau 15 : Trame de tableau de synthèse des scénarios³²⁰

³²⁰ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne. Inspiré du tableau de « déclinaison des facteurs et de leurs hypothèses par scénario » [144].

Carte de tendances

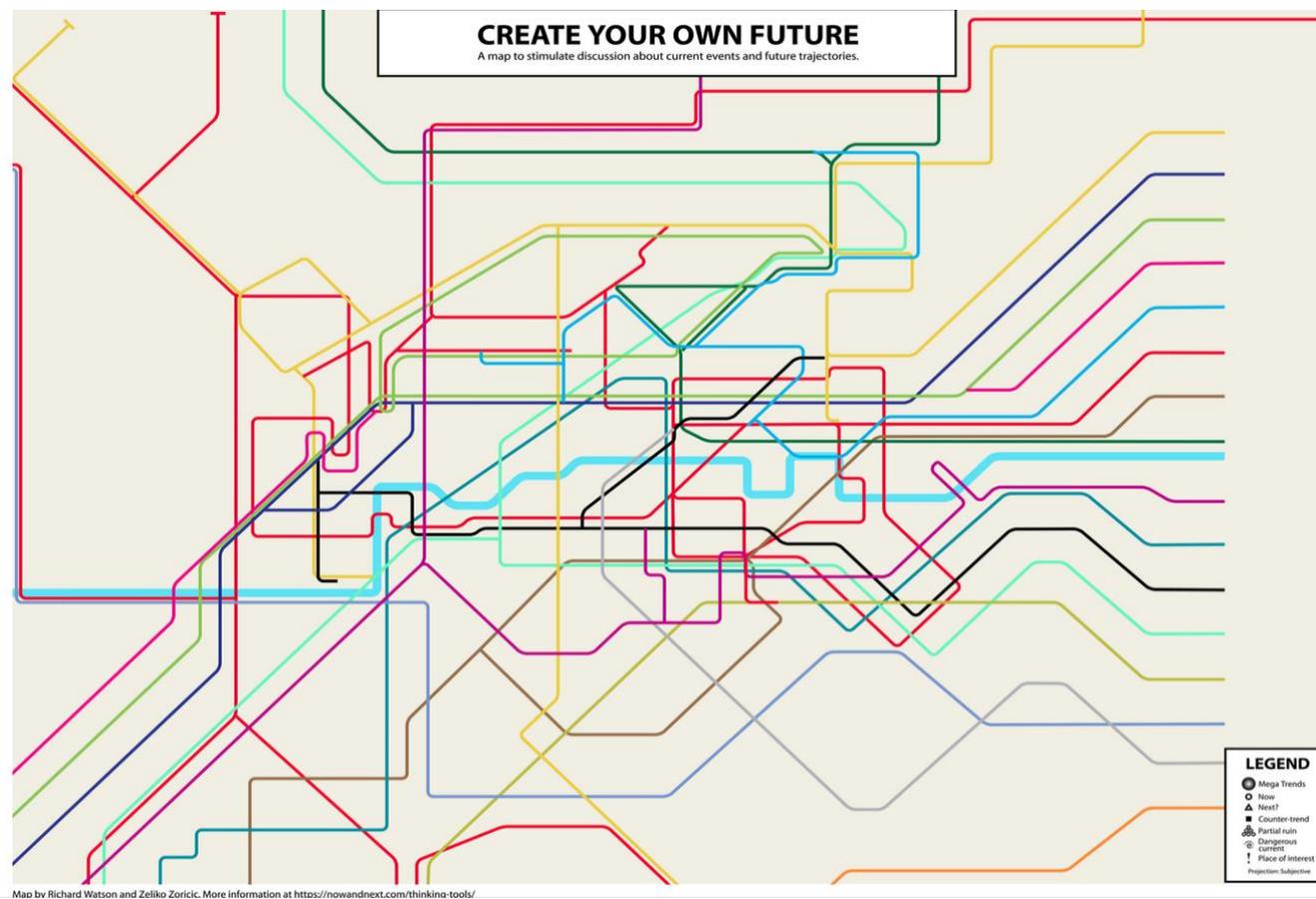


Illustration 15 : « *Create your own future* », carte de tendances et de scenarii vierge créée par Ross Dawson, prospectiviste³²¹

³²¹ Cette carte peut être téléchargée en grand format imprimable à l'adresse suivante [consultée le 2 novembre 2018] : <https://nowandnext.com/PDF/Create%20Your%20Own%20Future.jpg>. Une version complétée avec les tendances technologiques 2050 est également disponible sur ce site à l'adresse [consultée le 2 novembre 2018] : [https://nowandnext.com/PDF/Mega%20Trends%20and%20Technologies%202017-2050%20\(Web\).png](https://nowandnext.com/PDF/Mega%20Trends%20and%20Technologies%202017-2050%20(Web).png).

PHASE 2 - ETAPE 2 « CHOISIR »

ANALYSE STRATEGIQUE

Logiciels libres et gratuits d'analyse stratégique

Le Cercle d'Action pour la Prospective propose des logiciels en ligne gratuits pour faciliter les analyses prospectives.

- Pour identifier et évaluer les options stratégiques : « MULTIPOL ». ³²²

Questions utiles à la définition des valeurs et des missions

- Pour déterminer les valeurs collectives :
 - Qu'est qu'on estime ?
 - Qu'est qui nous importe profondément ?
 - En quoi croit-on ?
 - Quels sont nos principes directeurs ?
 - Que représente-t-on ?
 - Comment voulons-nous faire les choses ?
 - Quels comportements exemplaires attendons-nous ?
 - Que valorise-t-on ?
 - Quel sens a pour nous le service public ?

- Pour déterminer les missions communes :
 - Quelles sont les raisons de l'existence de la bibliothèque ?
 - Dans quoi travaille-t-on ?
 - Qu'essaie-t-on de réaliser ?
 - Quel est le cœur de nos compétences ?
 - Quel est notre rôle ?
 - Quel est l'impact de nos services ?
 - En quoi est-elle différente de ce qui existe ?

³²² Disponible sur le site internet du Cercle d'Action pour la Prospective à l'adresse suivante : <http://www.lapro prospective.fr/methodes-de-prospective.html> [consulté le 2 janvier 2019].

ANALYSE DES JEUX D'ACTEURS

Logiciel libre et gratuit d'analyse des jeux d'acteurs

Le Cercle d'Action pour la Prospective propose des logiciels en ligne gratuits pour faciliter les analyses prospectives.

- Pour analyser les jeux d'acteurs : « MACTOR »³²³ (sa méthode est précisée ci-dessous).

La méthode Mactor

La méthode Mactor est disponible et précisée sur le site internet du Cercle d'Action pour la Prospective.³²⁴ Son principe est le suivant : elle doit être utilisée pour chaque acteur afin de visualiser les alliances et les conflits. Sa mise en œuvre se décompose en cinq phases successives que l'on retrouvera expliquée dans son guide d'utilisation en ligne :

- « la construction du tableau de stratégie des acteurs ;
- l'identification des enjeux et objectifs associés ;
- la positionnement de chaque acteur par rapport aux objectifs stratégiques ;
- l'évaluation des rapports de forces entre acteurs ;
- l'interprétation des résultats : formuler les recommandations stratégiques et poser les questions-clés. »

La synthèse finale grâce à Mactor permet d'obtenir des représentations du système des jeux d'acteurs, comme ceux-ci, présentés en exemple dans la méthode en ligne :

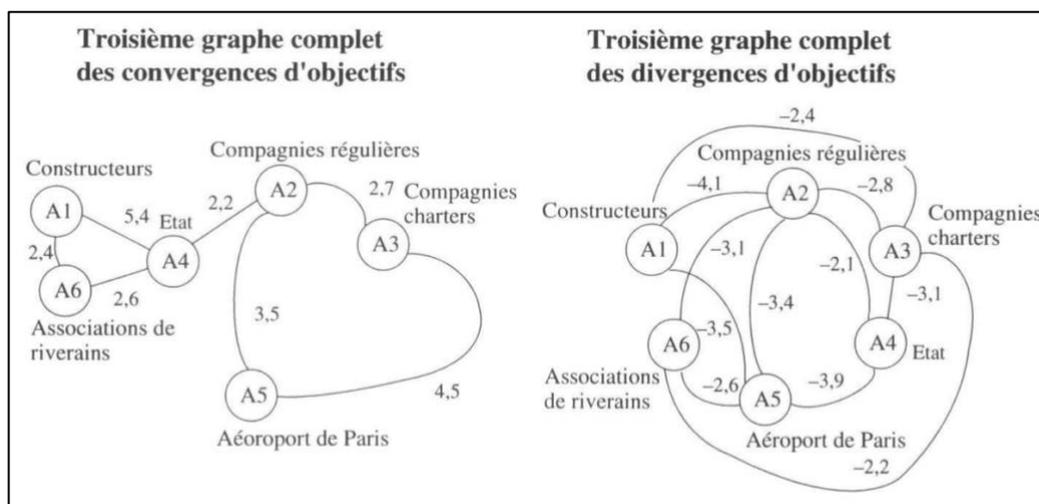


Illustration 16 : Graphes pondérés des convergences et divergences du système des jeux d'acteurs par Mactor³²⁵

³²³ Disponible sur le site internet du Cercle d'Action pour la Prospective à l'adresse suivante : <http://www.lapropective.fr/methodes-de-prospective.html> [consulté le 2 janvier 2019].

³²⁴ *Ibid.*

³²⁵ *Ibid.*

Analyse des jeux d'acteurs et scénarisation : les jeux de l'utopie

Son objectif est d'aider à « identifier et de faire comprendre les résistances par de nouvelles représentations de l'avenir et d'identifier les causes des résistances (afin de permettre un) élargissement de la conscience, même en cas de blocages institutionnels importants. »³²⁶

L'utopie est un concept très utile en prospective, car à l'instar de son usage par Thomas More,³²⁷ elle permet de faire apparaître par contraste avec la situation paradisiaque imaginée les éléments qui nécessitent d'être réformés. Dans le domaine social, une construction utopique consiste à ne pas prendre en compte les contraintes institutionnelles ou organisationnelles. En prospective, il peut être utile de construire des scénarios dits utopiques qui permettront d'ouvrir le champ de vision sur le futur.

Sa mise en œuvre est la suivante : un petit groupe construit un scénario³²⁸ qui prend place dans le pays d'Utopie, lequel exagère la situation rencontrée dans la réalité jusqu'à la caricature. Il est ensuite mis en scène (sous forme de court-métrage, de pièce de théâtre, d'images fixes commentées, ou encore de nouvelle) et présenté en grand groupe. Les spectateurs sont ensuite conviés à se réunir en groupes restreints (moins de 12) pendant une demie journée afin d'imaginer de nouvelles offres de l'organisation pour Utopie. Les restitutions de fin de journée ont lieu devant un groupe de personnes faisant autorité (experts, décideurs) dont les réactions sont, le plus souvent, négatives et qui nécessitent défense et argumentation de la part du groupe créateur des nouvelles offres. Les participants des groupes sont alors réunis par les organisateurs afin d'analyser les résistances rencontrées lors des productions et de la restitution.

Cette technique favorise la libération de la parole et les positionnements qu'il ne serait pas possible d'endosser à son poste de travail. L'analyse de la réalité se fait alors sans qu'il soit nécessaire de l'exprimer et de l'explicitier, et le champ de vision du futur s'en trouve élargi.

Le tablier des pouvoirs

Le « tablier des pouvoirs » permet d'analyser les jeux d'acteurs. Il est utilisable en phase d'analyse systémique, voire pour l'étape d'analyse des choix stratégiques. Il est présenté et adapté par Pierre-Frédéric Ténier-Buchot³²⁹ dont cette présentation synthétique reprend les points saillants.

Le tablier des pouvoirs est un jeu issu du mariage du *Djambi*, l'échiquier de Machiavel, et de l'analyse structurelle. Il permet de placer les acteurs sur un champ de bataille, le tablier, d'analyser leur position et réseaux d'influence et de réfléchir à leurs perspectives d'évolution.

Le tablier ressemble à d'échiquier comportant quatre coins, et à ces quatre coins correspondent quatre pièces :

- « le Prince qui dirige le système et peut être assimilé aux variables-motrices issues de l'analyse structurelle,

³²⁶ Thierry Gaudin ([68], p.116)

³²⁷ MORE, Thomas. *L'Utopie*. Paris : Flammarion. 1987. ISBN : 9782080704603.

³²⁸ Voir la définition de la méthode des scénarios ci-après.

³²⁹ TENIERE-BUCHOT, Pierre-Frédéric. *L'ABC du pouvoir ; agir, bâtir, conquérir... et sourire* [en ligne]. Paris : Editions d'organisation. 1989, p.68. ISBN : 2708109626. [Consulté le 10 janvier 2019]. Disponible à l'adresse : http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/texte_fondamentaux/abc-du-pouvoir-teniere-buchot.pdf.

- l'Enjeu qui correspond aux variables à la fois influentes et dépendantes, les relais,
- l'Intellectuel qui juge les résultats,
- le Journaliste qui représente les variables exclues. »³³⁰

La première étape de la construction consiste à déterminer qui occupe chaque coin. Pour ce faire, quatre questions s'avèrent déterminantes :

- Quel est l'enjeu du conflit ? (pièce enjeu)
- Qui devrait logiquement l'emporter ? (pièce prince)
- Qui porte un jugement ? (pièce intellectuel)
- Qui observe et révèle ce qui devrait rester caché ? (pièce journaliste)

A ces pièces maîtresses s'ajoutent des intermédiaires qui assurent des fonctions de relais.

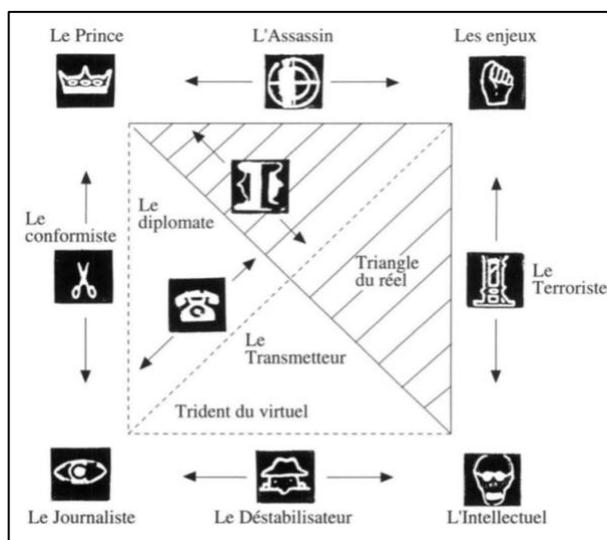


Illustration 17 : Schéma du jeu du tablier du pouvoir de Ténière-Buchot³³¹.

La diversité de ces pièces montre que toutes les variables, même si elles n'ont en influence et en dépendance qu'une faible importance, assurent une fonction que l'on ne doit pas négliger. Ces interactions entre les différentes pièces du tablier explicitent le fonctionnement du système et servent ainsi de base à une analyse plus dynamique. Si cette technique répond aux besoins de l'organisation, elle nécessitera d'être précisée avant sa mise en œuvre, en consultant notamment *L'ABC du pouvoir*³³².

³³⁰ *Ibid.*

³³¹ *Ibid.*

³³² *Ibid.*

Fiche acteur

ACTEUR 1 : Industries culturelles
Définition
Le terme désigne...
Motivations
...
...
...
...
...
Objectifs poursuivis
...
...
Degré d'influence
Degré de convergence avec les objectifs avec la bibliothèque :
Degré de divergence avec les objectifs avec la bibliothèque :
Problèmes rencontrés
Moyens d'action
Sources
<i>(Qui a été consulté / reçu en entretien ?)</i>

Tableau 16 : Trame d'une fiche acteur³³³

³³³ Conception et réalisation : Fleur Bouillanne.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Illustrations

Illustration 1 :	Les temps et les focalisations par niveau de décision managérial.	39
Illustration 2 :	Les différents documents de formalisation stratégique (et opérationnelle) identifiés en bibliothèque publique.	42
Illustration 3 :	Attributions stratégiques des niveaux de décision : principaux objectifs et outils.	47
Illustration 4 :	Passé, présent, futur : la boucle génératrice de connaissances et les futuribles	57
Illustration 5 :	Temporalité des 4 scénarios de l'étude <i>Culture & médias 2030</i> : prospective de politiques culturelles du DEPS	58
Illustration 6 :	L'OPDCA ou la roue de Deming augmentée	59
Illustration 7 :	De la prospective à la stratégie	59
Illustration 8 :	De la prospective à la stratégie : grille de lecture	60
Illustration 9 :	Phases et principales étapes de la méthode prospective proposée	66
Illustration 10 :	Proposition d'organisation d'un collectif prospectif	73
Illustration 11 :	Proposition de planification générique d'une étude prospective	74
Illustration 12 :	Trame de frise d'analyse rétrospective (caractérisation des événements à l'aide du QOQCCP)	77
Illustration 13 :	Trame de représentation du système « développement de la bibliothèque X »	81
Illustration 14 :	Trame de plan influences – dépendances de la bibliothèque	85
Illustration 15 :	« Create your own future », carte de tendances et de scénarii vierge créée par Ross Dawson, prospectiviste	141
Illustration 16 :	Graphes pondérés des convergences et divergences du système des jeux d'acteurs par Mactor	143
Illustration 17 :	Schéma du jeu du tablier du pouvoir de Ténrière-Buchot	145

Tableaux

Tableau 1 :	Typologie des personnes interrogées en entretien et thèmes examinés	19
Tableau 2 :	Degrés de turbulence environnementale et styles de management stratégique	52
Tableau 3 :	Principales étapes invariantes de la méthode prospective	64
Tableau 4 :	Trame de décomposition du système de la bibliothèque : composantes et variables	80
Tableau 5 :	Trame de matrice structurelle d'impacts croisés des influences sur la bibliothèque	83
Tableau 6 :	Trame d'analyse morphologique pour la construction des micro-scénarios (exemples issus de <i>Culture & Médias 2030</i>)	87
Tableau 7 :	Trame de construction des macro-scénarios	88
Tableau 8 :	Trame de matrice d'élaboration des options stratégiques	92
Tableau 9 :	Trame de tableau d'évaluation des options stratégiques	94
Tableau 10 :	Feuille de route d'un exercice prospectif exhaustif réalisé par synthèse accumulative de méthodologies	130

Tableau 11 :	Trame d'une grille de synthèse rétrospective	135
Tableau 12 :	Trame d'une fiche variable.....	136
Tableau 13 :	Hierarchie complète des éléments composant le système	137
Tableau 14 :	Trame d'une fiche scénario	139
Tableau 15 :	Trame de tableau de synthèse des scénarios.....	140
Tableau 16 :	Trame d'une fiche acteur.....	146

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS.....	8
INTRODUCTION	11
METHODOLOGIE.....	14
Principes généraux	14
Une méthode en 3 temps.....	14
Les principales sources exploitées	14
Temps 1 - le benchmark : démarche adoptée	15
Temps 2 - les entretiens.....	15
La méthode privilégiée	15
Le panel des personnes interrogées	16
La typologie des personnes interrogées et des thèmes abordés ..	17
Temps 3 : la définition d'une méthode prospective adaptée	19
La codification des références et des renvois	20
1. LES BIBLIOTHEQUES EN CONTEXTE INCERTAIN : TACTIQUES ET BESOINS STRATEGIQUES	21
1.1. Un contexte incertain qui nécessite de définir de nouvelles tactiques.....	21
<i>Les bibliothèques en contexte incertain.....</i>	<i>22</i>
Le contexte externe : incertain et concurrentiel	22
Un contexte global incertain	22
Un contexte externe concurrentiel	23
Le contexte interne : extension et contraintes	25
Un contexte local d'extension.....	25
Un contexte interne de contraintes.....	27
<i>L'élaboration de nouvelles tactiques adaptées au contexte</i>	<i>30</i>
Les tactiques de l'extension	30
Face à la concurrence : une redéfinition étendue des bibliothèques	30
Face aux attentes : l'adéquation de l'offre à la diversité des besoins	32
Les tactiques de l'évolution.....	34
Face à l'incertitude : la bibliothèque flexible	35
Face à l'avenir : la bibliothèque innovante	36
1.2. Le besoin persistant d'une stratégie de long terme.....	39
<i>Les besoins de définition d'une stratégie de long terme.....</i>	<i>40</i>
Face à l'extension du périmètre : un besoin de structuration	40
Le besoin de définition de la mission structurelle	40
Le besoin de structuration territorial.....	41
Face aux contraintes et à l'incertitude : un besoin d'anticipation	43
Le temps de la montée en compétence et de la réorganisation ..	43
Assurer la pérennité des choix et des moyens	44
<i>L'adoption d'une stratégie de long terme adaptée.....</i>	<i>46</i>
La prospective stratégique en bibliothèque : attentes et pratiques	46
Le besoin d'outils et de méthode pour définir et anticiper	46
L'usage de la méthode prospective en bibliothèque	48

Adopter et adapter une stratégie de long terme	51
Les préalables à la définition d'une stratégie de long terme.....	51
L'adaptation nécessaire de la stratégie au contexte	52
2. METTRE EN ŒUVRE UN PROCESSUS PROSPECTIF EN BIBLIOTHEQUE :	
PRINCIPES ET METHODE ADAPTEE	54
2.1. La prospective au service des stratégies de transformation.....	54
<i>Pouvoir anticiper et agir dans un monde incertain.....</i>	55
La prospective ou l'art de choisir son avenir	55
L'(in)discipline prospective	55
La prospective : l'exploration et l'action.....	56
La prospective au service de la transformation des organisations	58
La prospective au service de la transformation stratégique.....	58
La prospective au service de la transformation cognitive	61
<i>Les méthodes prospectives : principes et proposition de méta-méthode.....</i>	62
Les principes et les étapes des méthodes prospectives	62
Les principes méthodologiques	62
Les étapes invariantes des méthodes prospectives	63
L'élaboration d'une méta-méthode adaptée et adaptable.....	65
Le choix méthodologique d'une méta-méthode combinée adaptée	65
.....	65
Les étapes de mise en œuvre et leur usage adaptable	66
2.2. La mise en œuvre de la méthode prospective adaptée.....	67
<i>La phase 1 : préparer et comprendre</i>	68
Préparer : préalables et conditions de mise en œuvre	68
Élaborer un projet d'étude prospective	68
Les ressources : le socle documentaire et le collectif	71
Comprendre : l'analyse systémique au service de la transformation	75
cognitive	75
L'analyse rétrospective pour définir la mission structurelle.....	75
L'analyse systémique pour décomposer le système	78
Les résultats de la phase « préparer » et « comprendre »	81
<i>La phase 2 : explorer et choisir.....</i>	82
Explorer : l'analyse exploratoire au service de l'anticipation.....	82
L'analyse structurelle et la définition des dynamiques du système	82
.....	82
L'élaboration des scénarios	85
Les résultats de l'analyse exploratoire au service de l'anticipation	89
.....	89
Choisir : l'analyse stratégique	90
Des futurs possibles aux options stratégiques	91
Des options stratégiques à la stratégie	93
Des résultats au service d'une stratégie de long terme	94
CONCLUSION.....	97
SOURCES	98
BIBLIOGRAPHIE	101
<i>Missions et enjeux des bibliothèques, politiques culturelles</i>	101
<i>Management stratégique</i>	101
Généralités et ouvrages de référence.....	101

Design des politiques publiques et pilotage stratégique.....	102
Méthodes et outils de conception et de gestion qualitative	104
<i>Prospective</i>	105
Généralités et ouvrages de référence.....	105
Documents méthodologiques de référence	107
(utilisés pour la conception de la méta-méthode).....	107
Méthodes et techniques	108
Exemples d'études et de démarches prospectives publiques	109
<i>Avenir des bibliothèques et des sciences de l'information</i>	110
Anticipations, expérimentations et enjeux : à l'étranger.....	110
Anticipations, expérimentations et enjeux : en France	111
Initiatives, analyses et synthèses prospectives	113
<i>Facteurs influençant l'avenir des bibliothèques de LP</i>	113
Tendances bibliothéconomiques et culturelles.....	113
Autres tendances	115
Sources de données	116
GLOSSAIRE.....	118
ANNEXES	124
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	147
TABLE DES MATIERES.....	149