

L'« OUTSOURCING » EN DÉBAT

LE DILEMME DE LA SOUS-TRAITANCE DES ACQUISITIONS

La décision de la Direction des bibliothèques publiques de Hawaii de confier en sous-traitance le développement des fonds d'ouvrages à la société Baker & Taylor pour les cinq ans à venir, a provoqué une controverse considérable.

Pour ouvrir la série de téléconférences organisées par American Libraries, nous donnons ici la parole à deux personnes ayant pris une part importante à ce débat : Bart Kane, bibliothécaire à Hawaii¹, et qui est le concepteur presque exclusif du fameux « Projet Hawaii » ; et Patricia Wallace, inscrite en troisième cycle à l'école des bibliothécaires de la Texas Woman's University, et présidente du groupe de travail constitué par l'American Library Association afin d'étudier en détail le contrat de sous-traitance des acquisitions passé entre les bibliothèques hawaïennes et Baker & Taylor. George Eberhart, rédacteur en chef adjoint d'American Libraries, intervenait en tant que modérateur dans ce débat qui eut lieu le 3 avril 1997. La transcription a été assurée par les soins d'American Libraries².

American Libraries : Selon vous, monsieur Kane, vous auriez créé un modèle de sous-traitance des acquisitions pour le XXI^e siècle. Certains ont pourtant trouvé des défauts à ce modèle. A partir des critiques qu'ils ont avancées, quels sont à votre avis les points que vous auriez pu traiter différemment en 1995-1996 pour modifier votre projet ?

Bart Kane : Tout d'abord, il est clair nous aurions dû travailler davantage à former le personnel des bibliothèques publiques de Hawaii et obtenir son adhésion. Il y a eu

quelques dérapages. Par ailleurs, avec le recul, on peut penser qu'une définition plus fine du RFP (Request for proposal, propositions d'achat) et de l'évaluation des performances aurait à la fois permis de clarifier la rentabilité du travail du point de vue de Baker et Taylor, et de mieux faire comprendre l'enjeu au public et aux bibliothécaires.

AL : Quels sont à votre avis les domaines particuliers qu'il aurait été possible d'améliorer, dans un premier temps ?

BART KANE

**Bibliothèque publique
d' Hawaii**

PATRICIA WALLACE

**École des bibliothécaires
Texas Woman's University**

1. Le site Web des Bibliothèques publiques de l'État de Hawaii peut être consulté à l'adresse suivante : <http://www.hcc.hawaii.edu:80/hsplsh/hsplshp.htm>

2. Ce texte a été traduit d'un article paru dans *American Libraries*, May 1997, p. 54-56. La traduction a été faite par Oristelle BOWIS. Le terme « *outsourcing* », bien connu en France, peut être traduit par « sous-traitance des approvisionnements », documentaires dans ce contexte (note du BBF).

BK : En nous fondant sur les comportements d'achat observés ces trois dernières années à Hawaii, il est évident que nous n'avons pas suffisamment distingué les différents documents et leurs caractéristiques physiques. Nous aurions dû définir plus explicitement le pourcentage de livres de poche et de livres brochés à prendre en compte. Devant un livre de poche pour la jeunesse relativement peu cher, mais acheté à un prix unitaire fixé à l'avance, les gens s'étonnent et s'inquiètent de savoir si l'argent de leurs impôts est correctement utilisé.

AL : Madame Wallace, pensez-vous qu'une consultation plus suivie du personnel et un profil des acquisitions mieux défini auraient pu améliorer la situation ?

Patricia Wallace : Cela dépend du moment auquel on les aurait pris en compte et de la démarche adoptée, mais c'était sûrement nécessaire. Le fait qu'on n'en ait pas tenu compte a beaucoup joué dans les réactions négatives dans le projet Hawaii. Monsieur Kane, puis-je vous demander dans quelle mesure vous avez consulté vos bibliothécaires, ou pourquoi vous ne les avez pas sollicités autant que cela vous paraît maintenant souhaitable ?

BK : Nous avons d'abord demandé à des volontaires au sein du personnel de réfléchir en équipe à une réorganisation du travail. En février 1995, cette équipe a commencé à examiner l'ensemble des tâches accomplies dans les différents services. De la fin du printemps au début de l'été 1995, douze à dix-huit bibliothécaires ont participé à divers sous-groupes de travail sur des aspects ponctuels de la réorganisation des tâches. Nous avons fait état des progrès, non seulement auprès de la Commission de l'éducation, dont je relève, mais également auprès des syndicats représentant l'ensemble des personnels des bibliothèques ou des personnes concernées, tels que les Amis de la Bibliothèque et le Conseil des bibliothèques.

L'élément décisif fut une réduction supplémentaire du budget, considérablement plus importante et plus drastique que toutes celles auxquelles nous avons été confrontés au cours des six dernières années. Les médias en ont largement parlé. Nous avons informé le personnel, autant que nous y étions autorisés, de ce qui se passait au niveau gouvernemental. Mais, finalement, en juin et au début juillet, le gouverneur Ben Cayetano s'est partout répandu en déclarations sur les conditions économiques auxquelles Hawaii était confronté, sur la nécessité de réduire les effectifs du gouvernement, et avec eux le nombre des fonctionnaires.

Le 19 juillet, nous avons reçu l'ordre d'alléger de 3,5 millions de dollars les dépenses de notre budget de fonctionnement en faisant des économies de personnel. Nous avons non seulement dû supprimer les postes non pourvus, mais aussi, et à cet égard les consignes étaient claires, licencier des employés, ce qui ne s'était encore jamais produit dans l'histoire de cet État. On nous a laissé cinq jours pour présenter un plan. Rien, dans les instructions du gouverneur, ne nous encourageait à aller interroger les employés sur le travail qu'ils effectuaient.

Le plan préparé par les responsables de la Direction des bibliothèques publiques de Hawaii et moi-même, prévoyait de fermer des services et de licencier un quart du personnel environ, compte tenu de la suppression des postes non pourvus. Il faut savoir que cette demande ne s'adressait pas seulement aux bibliothèques, mais à tous les organismes gouvernementaux. J'ai été, à ce niveau, le seul directeur à proposer une solution alternative, qui m'a permis de dire au gouverneur : « *J'aimerais trouver un moyen d'abaisser le coût de ces restrictions budgétaires sans avoir à licencier les employés, par*

exemple en redéployant les effectifs d'un domaine d'activités à un autre. »

AL : Madame Wallace, vous vous êtes beaucoup occupée des listes de diffusion³. Que dit-on sur les dommages que risque d'entraîner une réorganisation du travail aussi importante que celle engagée ici ?

PW : Retirer à des bibliothécaires qualifiés les fonctions relatives au choix des ouvrages, au développement et à la gestion des collections, revient en effet à enclencher un processus de déprofessionnalisation. Nous vivons une époque où les bibliothécaires se sentent inquiets à propos de leur statut à cause des énormes répercussions de la technologie sur ce métier. Certains affirment que la bibliothèque de demain sera entièrement numérique et que l'on pourra se passer des bibliothécaires ; il suffira de disposer de programmes informatiques et de techniciens.

Cela déprime vraiment les gens de s'apercevoir qu'ils ne peuvent plus utiliser les compétences qu'ils ont acquises et pour lesquelles ils ont été formés. Ils estiment aussi qu'on leur interdit désormais d'assumer leur mission au service de leurs usagers, et que les contrats passés ont pour effet de diminuer de façon importante la qualité des collections. Tout cela a été très mal vécu.

BK : Je comprends bien ceux qui s'inquiètent de la déprofessionnalisation du métier de bibliothécaire. Mais la question est de savoir quelles sont les valeurs et les compétences au cœur du monde des bibliothèques.

Tout en étant persuadé que le concept de choix est une des valeurs que les bibliothécaires reconnaissent comme centrales dans l'exercice de leur métier, je continue à soutenir que le rôle de navigateur ou de médiateur documentaire est plus important pour le monde dans lequel nous vivons aujourd'hui et celui de demain. Si l'on regarde les programmes de toutes les écoles qui préparent au diplôme de bibliothécaire, le choix des ouvrages n'apparaît jamais comme un sujet fondamental.

3. Les listes de diffusion électroniques sur Internet (dont biblio-fr est l'exemple professionnel le plus connu en France) sont nombreuses aux États-Unis, et abordent volontiers des questions pratiques et déontologiques (note du BBF).

Ce qui ressort, c'est que les professionnels des sciences de l'information ont pour rôle de concevoir des systèmes, de les installer, et de fournir aux usagers le service public qu'ils réclament.

Cela, nous l'avons aussi vérifié dans les études et les enquêtes que nous

**TOUT EN ÉTANT
PERSUADÉ QUE LE
CONCEPT DE CHOIX
EST UNE
DES VALEURS
QUE LES
BIBLIOTHÉCAIRES
RECONNAISSENT
COMME CENTRALES
DANS L'EXERCICE
DE LEUR MÉTIER,
JE CONTINUE
À SOUTENIR
QUE LE RÔLE
DE NAVIGATEUR
OU DE MÉDIATEUR
DOCUMENTAIRE EST
PLUS IMPORTANT**

avons conduites ces trois dernières années sur la satisfaction des usagers. Le public a surtout besoin qu'on l'aide à se servir de l'équipement informatique et des logiciels que nous avons conçus dans les bibliothèques afin de travailler de façon plus efficace et plus économique.

Il est certes très grave que les gens se sentent déprimés. Mais soutenir que les bibliothécaires sont moins heu-

reux ou plus déprimés en raison de la sous-traitance des acquisitions ne résout en rien le vrai problème. Dans notre cas, c'était une question de confiance entre le gouvernement de notre État et ceux qu'il employait. Tout le monde croyait que le gouvernement continuerait à exister, à fournir des services toujours plus étendus et plus développés à Hawaii. Ces certitudes ont commencé à s'effriter en 1991, avec les premières restrictions budgétaires. Aujourd'hui, après la sous-traitance des acquisitions et les amputations de budget qu'il a fallu affronter en 1995, nous nous retrouvons face à des restrictions presque aussi sévères pour les deux années à venir.

Nos usagers nous ont clairement fait comprendre que le plus important pour eux était l'accès aux livres, et pas seulement l'accès à des ressources documentaires en ligne. Ils veulent avoir accès aux collections, et ils veulent que le personnel les aide. Je constate la même chose dans les enquêtes sur les usagers effectuées à San Diego, et aussi dans le sondage que la Benton's Foundation a réalisé par téléphone à l'automne dernier. Je pense vraiment que la déprofessionnalisation, la déprime du personnel et la mission des bibliothèques sont à prendre en considération. Mais je ne crois pas que l'on puisse faire de la sous-traitance des acquisitions la source de tous ces problèmes.

PW : N'avez-vous pas déclaré, tout à l'heure, que vous aviez commencé à programmer la réorganisation avant l'ultimatum du gouverneur ?

BK : C'est exact. Nous avons constitué l'équipe qui s'est occupée de la réorganisation en février 1995.

PW : Est-ce qu'à ce moment-là on envisageait que la sous-traitance des acquisitions devait faire partie du plan de réorganisation ? Et, dans ce cas, cette solution n'était-elle pas avant tout motivée par votre désir de placer un plus grand nombre de bibliothécaires en service public, plus que par la nécessité de faire face à une diminution brutale du budget ?

BK : En février 1995, la sous-traitance des acquisitions représentait une alternative parmi d'autres, mais elle a pris beaucoup d'importance à partir de la mi-juin 1995.

PW : Si je pose la question, c'est que, selon les déclarations que vous avez faites, notamment le 15 mars dans *Library Journal*, vous croyez manifestement qu'en sous-traitant le choix des livres, on rend les bibliothécaires plus disponibles pour le service public. Peut-être considérez-vous que c'est en soi une pratique que les autres bibliothèques auraient avantage à envisager, même sans pressions économiques ?

BK : Oui, c'est vrai. Je crois qu'il est de la responsabilité des conseils d'administration des bibliothèques, des directeurs de bibliothèque et de ceux qui y travaillent, à quelque échelon que ce soit, de se préoccuper des services qu'ils fournissent et de trouver les moyens les plus efficaces de les rendre. Sans pour autant considérer la sous-traitance des acquisitions comme une panacée à cet égard, je ne pense pas, à l'inverse, qu'il faille écarter purement et simplement cette possibilité d'assurer des services dans le secteur public.

AL : La définition d'un profil de collection peut-elle complètement remplacer le travail des bibliothécaires spécialisés ?

PW : Toutes les discussions sur la sous-traitance absolue des acquisitions – et il y en a d'excellentes dans les revues professionnelles – soulignent que, dans la mesure où ces plans exigent que les livres choisis soient mis en circulation immédiatement après avoir été traités, il est indispensable de mettre en place une politique qui exclut les retours. A l'heure actuelle, le succès des profils de collection se mesure souvent au taux des retours, qu'on essaie de maintenir le plus bas possible. Pour certains, la limite se situerait à environ 3 %. Si vous imposez une règle prohibant les retours, ce à quoi la plupart des bibliothèques ne sont pas

habituées, il va falloir descendre au-dessous de cette limite pour atteindre pratiquement le zéro. Cela exige des profils complexes.

AL : Est-ce que la mesure prévoyant que les livres ne peuvent être retournés est toujours en vigueur à Hawaïi ?

BK : Nous avons récemment retourné des livres en hawaïien où il y avait des erreurs de vocabulaire et de syntaxe. Baker & Taylor nous ont fait un avoir.

J'aimerais bien qu'on me cite des recherches démontrant que les bibliothécaires choisissent les documents de façon si parfaite que leurs achats sont à 100 % utiles aux usagers des bibliothèques. Voici un exemple : avant de centraliser le choix des titres à Hawaïi, et avant d'avoir signé le contrat avec Baker & Taylor, nous avons utilisé notre système informatique pour déterminer dans quelle proportion les livres achetés par les bibliothécaires au sein d'une organisation décentralisée étaient prêtés au cours de leur première année de mise en rayon. Nous sommes arrivés, sur trois années d'affilée, à un maximum de 92 % et à un minimum de 72 %. Cela signifie que, même lorsque les retours étaient possibles, les bibliothécaires, malgré leurs connaissances des collections et du public, achetaient entre 8 % et 28 % de documents qui n'avaient pas été prêtés au bout d'un an.

Je sais bien que ces documents pouvaient être consultés dans la bibliothèque, mais ils n'étaient pas prêtés à l'extérieur. Et à ma connaissance, il n'existe pas d'étude montrant qu'une bibliothèque ait fait mieux que cela.

PW : Oui, mais c'était à l'époque où le traitement était centralisé.

BK : C'était avant que le choix des livres soit centralisé. A l'époque, les bibliothécaires choisissaient les documents service par service, en fonction de listes de sélection. Et ils pouvaient commander tous les documents qu'ils voulaient.

Je ne trouve pas qu'il y ait quoi que ce soit à redire au fait qu'un groupe de professionnels retienne 7 à 9 des 10 documents utiles à un public donné. Ce que je veux dire, c'est qu'en utilisant du mieux possible leur expérience et leurs connaissances, les bibliothécaires n'arrivent jamais qu'à satisfaire à 80% les usagers de leur bibliothèque.

PW : Selon un éditorial paru dans le numéro de janvier-février de *Collection Building*, la plupart des bibliothécaires estiment que le choix des livres est un art plus qu'une science. Je ne crois pas qu'ils seraient très impressionnés par les statistiques sur le prêt des ouvrages.

De nombreuses personnes soulignent qu'il existe un lien entre le choix des livres et le service public, auquel vous accordez tant de valeur. Il est absolument essentiel qu'un bibliothécaire connaisse les fonds de la bibliothèque dans leurs moindres détails, tant en ce qui concerne les bases de données accessibles en ligne que les documents imprimés. Si vous êtes en contact avec les lecteurs, vous êtes forcément amené à les conseiller. Cet aspect du travail se passe généralement mieux lorsque les bibliothécaires responsables du service public participent au choix. Si vous dissociez le choix des livres de la recherche documentaire et des renseignements aux lecteurs, vous privez votre personnel d'un savoir-faire qui sera sans doute difficile à récupérer.

BK : Il y a dans le numéro de janvier-février 1997 de *Public Libraries* un article de Hazel Davis et Ellen Altman sur le rapport qu'il y a entre les modes de vie et les modèles de prêt des ouvrages. Les auteurs ont examiné les chiffres sur le prêt de documents dans dix « *communities* »⁴ différentes, dispersées entre le Middle West et le Sud-Est des États-Unis, et ont analysé 8 millions de fiches.

4. Le terme *community* désigne une collectivité, mais aussi un groupe de personnes de même religion, race, profession..., ou qui partagent les mêmes intérêts (Note du BBF).

Ils en concluent qu'il convient, je cite, de « *réfuter l'hypothèse selon laquelle les données sur le mode de vie d'une population donnée seraient à prendre compte pour le développement des collections. Les documents choisis par les usagers selon la classification Dewey ne diffèrent pas de façon notable d'une « community » à l'autre, malgré les différences de revenu, de niveau d'instruction et de mode de vie* ».

Souvenez-vous que j'ignorais tout de cette recherche durant l'été 1995. Ce que disent les auteurs de cet article, en substance, c'est que leur analyse du prêt des ouvrages ne montre en fait aucune différence entre les titres empruntés par les ouvriers et ceux empruntés par les cadres.

A la fin des années 80 et au début des années 90, nous nous sommes intéressés aux choix que nos bibliothécaires opéraient lorsqu'ils avaient la liberté de sélectionner eux-mêmes les documents. Si je me souviens bien, en résumé, c'étaient à 82 % les mêmes documents qui étaient choisis par l'ensemble du personnel. Non, cette fois encore, que j'y trouve à redire : c'est pour cela que les livres et les émissions de télévision sont populaires. Cela étant, il n'y a apparemment pas de recherche démontrant, *a contrario*, qu'il existe des différences marquées dans la façon dont des populations distinctes de par leur niveau socioculturel utilisent les collections des bibliothèques.

PW : J'ai pour ma part une formation de spécialiste de la petite enfance. Je connais bien, sur les plans à la fois personnel et universitaire, l'importance de l'authenticité des images dans la littérature accessible aux jeunes enfants qui, en grandissant, construisent et affirment leur identité. Il s'agit là de choses très difficiles à mesurer, car elles se développent à long terme. Ce n'est pas comme de mesurer la popularité des romans contemporains. Je pense que la plupart des gens sont d'accord pour reconnaître qu'il y a moins de différences dans les collections pour adultes que dans celles destinées aux enfants et aux adolescents. S'agissant de cette dernière population, il est indispensable de pouvoir lui

proposer des documents de faible diffusion, ou de diffusion parallèle. Tous les éditeurs ne mettent pas le même enthousiasme à publier les livres des auteurs appartenant à une minorité ou une autre.

BK : Je ne m'inscris pas en faux sur ce point. Donner à nos bibliothèques la responsabilité de faire place à des formes culturelles alternatives représentant la diversité de notre société est à mon avis essentiel. Mais je ne vois pas en quoi la sous-traitance des acquisitions suffirait en soi à empêcher que ce soit le cas.

AL : **Les sénateurs hawaïens examinent en ce moment un texte de loi qui interdirait la sous-traitance des acquisitions. Que faut-il en déduire ? Que la politisation de cette question doit amener les professionnels des bibliothèques à s'impliquer davantage ?**

BK : Le texte soumis en ce moment à la Chambre des représentants, et que la Commission des finances va examiner aujourd'hui, stipule seulement que si le contrat de sous-traitance des acquisitions est arrivé à son terme, il serait bon que les bibliothécaires de lecture publique s'occupent du choix des documents. Dans sa version actuelle, ce projet, présenté en troisième lecture au Sénat, dit en substance qu'il n'est pas nécessaire d'annuler les contrats existants, et que ce ne serait pas non plus de bonne politique. Les décisions de cette session législative seront rendues publiques d'ici un mois environ, mais si les deux textes existent, ce n'est déjà plus sous la forme qu'on leur avait donnée au départ.

PW : Deux personnes qui ont récemment assisté à une séance de la Commission de l'éducation de la Chambre des représentants m'ont appris, indépendamment l'une de l'autre, que vous y étiez présent, monsieur Kane,

et y avez notamment déclaré que si c'était à refaire, vous auriez purement et simplement fermé des bibliothèques et licencié le personnel plutôt que d'avoir encore à subir les mêmes insultes.

BK : C'est exact. Je l'ai officiellement déclaré lors de la séance de la Commission de l'éducation de la Chambre des représentants.

PW : Quand tout à l'heure M. Eberhart vous a demandé sur quels points vous auriez pu agir de manière différente, vous avez omis d'en parler. Si c'était à refaire, donc, vous ne passeriez pas par la sous-traitance des acquisitions ?

BK : La question concernée avait trait à la façon dont j'aurais pu aborder la sous-traitance autrement.

AL : **Pensez-vous que l'American Library Association (ALA) a un rôle à jouer à cet égard ? Aurait-il fallu que le Conseil de l'association présente une résolution au cours de l'hiver pour exprimer ses inquiétudes à ce sujet ? Ou cette intervention aurait-elle été intempestive, si l'on considère que la question ne se pose qu'au niveau local ?**

PW : J'estime que le Conseil de l'ALA devrait se prononcer sur le modèle hawaïen, dans la mesure où M. Kane affirme, et où beaucoup de gens croient, que ce modèle doit nous faire entrer dans le XXI^e siècle. Je sais que M. Kane trouve qu'il y a eu un bon nombre de choses qui se sont mal passées, alors qu'il ne s'attendait pas à ce qu'elles se passent mal ; j'imagine aussi que cette expérience lui a sans doute beaucoup appris. En fait, il faudrait regrouper l'ensemble de ces expériences dans une étude de cas, qui serait riche d'enseignement pour toutes les bibliothèques.