

Les bibliothèques sont-elles rentables ?

→ USAGE ET VALEUR DES SERVICES

HANS-CHRISTOPH HOB OHM

Université des sciences appliquées
de Potsdam
hobohm@fh-potsdam.de

Hans-Christoph Hobohm enseigne la bibliothéconomie et les sciences de l'information à l'université des sciences appliquées de Potsdam où il est doyen du département des sciences de l'information. Il est l'auteur de nombreux essais et ouvrages, entre autres sur le management de l'information et la bibliothéconomie internationale.

Il y a une quinzaine d'années, à la demande de la Special Libraries Association, José-Marie Griffiths, spécialiste en bibliothéconomie de la prestigieuse université de Caroline du Nord, avait rédigé, de concert avec Donald W. King, consultant en entreprise, un ouvrage qui marqua un tournant, *Increasing the Information Edge*, s'appuyant sur une longue série d'analyses de la valeur d'usage des bibliothèques spécialisées¹. À partir d'une base de données de plus de 10 000 cas, pour l'essentiel du domaine industriel, ils purent démontrer, en s'aidant des méthodes les plus diversifiées, à quel point les bibliothèques étaient rentables pour les entreprises étudiées². Toutes les analyses convergèrent vers les mêmes conclusions, à savoir :

- que les entreprises dépourvues de bibliothèques réussissent moins bien dans le domaine économique ;
- que les collaborateurs performants lisent beaucoup et que les entreprises performantes accordent énormément d'importance au management de l'information ;
- que l'existence d'un centre de documentation interne à l'entreprise économise un temps de travail précieux – justement celui des collaborateurs les mieux payés – et ceci à hauteur de 11 520 dollars par employé ;
- qu'un dollar investi dans ce domaine rapporte 10 dollars en retour sur investissement ;
- qu'en l'absence de bibliothèque, il en coûte presque trois fois plus pour

se procurer l'information que d'entretenir une bibliothèque ;

- que le cumul des pertes dues à l'absence de bibliothèque atteint sept fois la valeur de ce qu'une bibliothèque aurait coûté à l'entreprise.

Parmi les études présentées dans l'ouvrage, se trouvent entre autres celles d'auteurs pionniers d'un axe de développement du management très peu connu à l'époque, qui s'est révélé quelques années plus tard – et jusqu'à aujourd'hui – comme la matrice de nombreuses nouvelles études : non pas la bibliothéconomie mais le « Knowledge Management ».

La même année que l'étude de Griffiths et King, dans un texte remarquable, les concepteurs américains du management de la connaissance, Thomas Davenport et Lawrence Prusak, précisèrent la définition dans le domaine de l'entreprise : *Blow up your corporate library*³ ! – « Faites-la exploser ou agrandissez-la », comme le font avec tant de succès les Japonais ! Ils plaident ouvertement pour l'augmentation du nombre de bibliothèques dans les entreprises. Rien qui ne témoigne davantage, à mon avis, de la rentabilité des bibliothèques que leur développement empirique dans l'économie privée et la création d'un axe de management particulièrement fructueux.

* Traduction par Isabelle Duquenne (BM de Lille) d'un extrait de l'article de Hans-Christoph Hobohm, paru dans la revue allemande *BuB : Forum Bibliothek und Information*, septembre 2007, p. 633-639. Avec l'aimable autorisation de l'auteur et de la rédaction de *BuB*.

1. José-Marie Griffiths, Donald W. King, *Special Libraries : Increasing the Information Edge*, Washington, DC, Special Libr. Ass., 1993.

2. *Ibid.*, p. 3.

3. Thomas H. Davenport, Lawrence Prusak, « Blow up the corporate library », *Knowledge Management : Libraries and Librarians Taking up the Challenge*, coord. par Hans-Christoph Hobohm, Munich, K. G. Saur, 2004, p. 11-19. (Repris de : *International Journal of Information Management*, 73, 1993, p. 405-412)

Ces mêmes auteurs, Griffiths et King, sont finalement aussi les co-initiateurs de ce que nous ressentons depuis, dans les bibliothèques publiques, comme un standard *de facto* : l'évaluation de la performance des services des bibliothèques au moyen d'indicateurs, tels que ceux que nous utilisons avec succès dans le classement des bibliothèques par exemple, et qui ont été standardisés dans la norme internationale ISO 11620⁴.

Méthodes de mesure de performance

Dans le secteur public tout particulièrement, qui, dans de nombreux pays, n'a introduit que lentement la réforme de l'administration et le New Public Management, le calcul monétaire direct des services proposés ou entretenus pose cependant un problème. L'unification des méthodes et des indicateurs de mesure de performance n'est qu'un premier pas, qui, en outre, est perçu de plus en plus comme insatisfaisant, car, la plupart du temps, on ne mesure que des données statistiques concrètes sorties des ordinateurs (*output*) – comme le nombre de prêts –, qui en disent peu sur le retour sur investissement réel ou sur l'usage concret que fait le contribuable du financement de ces services publics. Ce qui est à présent recherché, c'est le résultat (*outcome*), ce qui ressort véritablement quand l'État investit.

La question qui émerge, non seulement pour les bibliothèques, mais aussi pour de nombreux services publics, comme les parcs, les programmes environnementaux, la santé ou les musées, c'est la justification de l'investissement local, voire la démonstration de son utilité. En filigrane se pose la question de l'impact économique de l'argent public.

La British Library

L'une des premières études de cette sorte dans le domaine des bibliothèques s'est penchée sur une institution, dont on ne soupçonnerait pas au premier abord la valeur économique concrète, voire qu'on n'aurait pas idée d'analyser en profondeur : la British Library⁵. Le calcul du résultat concret du retour sur investissement montrait que chaque livre sterling de financement public de la British Library rapportait 4,40 livres sterling par an à l'économie britannique. La valeur totale annuelle de la British Library se monte à 363 millions de livres dont 59 millions en valeur directe et 304 millions en retombées indirectes. Si la British Library n'existait pas, le pays perdrait 280 millions de livres par an de valeur économique.

La méthode employée pour ces valeurs à partir de statistiques (*contingent valuation method* ou méthode d'évaluation contingente) s'est relativement imposée au cours des dernières années, en particulier comme méthode d'évaluation des dommages environnementaux et dans le domaine de la politique de l'environnement. Il s'agit – pour parler le langage économique commun – de rechercher une « mesure de ce qui est d'intérêt général », c'est-à-dire une formule de calcul de l'évaluation des biens publics appliquée à ce que l'on appelle l'économie des ressources. Curieusement, nous parlons de plus en plus de la ressource « formation et savoir » dans la société de la connaissance, ce qui montre bien que ces méthodes trouvent à présent une application en bibliothéconomie.

Pour des biens qui, normalement, ne peuvent pas être considérés d'un point de vue monétaire, comme une plage intacte ou un espace de détente de proximité, il s'agit d'appréhender indirectement la valeur à laquelle les estiment différents groupes ciblés, qu'ils soient directement concernés ou pertinents comme groupe social... Dans le domaine économique, on détermine bien souvent une valeur d'efficacité d'un service à travers le

“La plupart du temps, on ne mesure que des données statistiques – comme le nombre de prêts –, qui en disent peu sur le retour sur investissement réel ou sur l'usage concret”

calcul classique coût/performance en fonction du temps de travail. Ceci est également possible dans le domaine public quoique de manière limitée. On peut ainsi faire ressortir combien les personnes interrogées investissent réellement en temps et en argent dans l'utilisation d'un service public, mais aussi combien elles en retirent.

Le plus souvent on indique le nombre de personnes qui seraient prêtes à payer (*willingness to pay*), par exemple pour conserver un service, combien d'argent elles exigeraient pour se passer de ce même service (*willingness to accept*) ou bien à quel niveau l'utilisation s'en trouverait modifiée dans le cas d'une augmentation de prix de 50 %. On établit aussi des calculs de

4. José-Marie Griffiths, Donald W. King, *Keys to Success : Performance Indicators for Public Libraries*, London, HSMO, 1990. Cette étude est l'une des premières à présenter les indicateurs de performance pour les bibliothèques publiques.

5. Carolin Pung, Ann Clarke, Laurie Patten, « Measuring the economic impact of the British Library », *New Review of Academic Librarianship*, 10, 1, 2004, p. 79-102.

substitution, par exemple le prix de services privés : combien de livres achèterait-on si on ne les empruntait pas à la bibliothèque ?

Les bibliothèques de Berlin-Mitte

La British Library n'est pas la seule à avoir été évaluée ainsi. En Allemagne, la première étude qui s'est servie de cette méthode est un mémoire de l'université des sciences appliquées de Potsdam⁶, qui, à l'été 2005, a examiné la valeur des bibliothèques de l'arrondissement de Berlin-Mitte. Dans son étude, Sandra Blanck a analysé, sur la base d'une enquête représentative auprès des usagers de la bibliothèque municipale de Berlin-Mitte, quels avantages économiques chacun retirait de l'usage d'une bibliothèque.

Plus de la moitié des personnes interrogées reconnaissent que l'offre de la bibliothèque les aidait concrètement à être plus performants dans leur activité professionnelle. Les coûts de solutions alternatives à l'usage de la bibliothèque se montaient à plus de 200 euros par usager – que la plupart cependant n'auraient pas voulu, voire pas pu déboursier. Avec un investissement en temps moyen de 68 minutes par visite de bibliothèque, il ressort que le séjour des usagers en bibliothèque a une valeur globale de 6,8 millions d'euros. En conclusion de son travail, Sandra Blanck démontre qu'à l'exemple de l'arrondissement de Berlin-Mitte, chaque euro investi dans la bibliothèque génère un gain de 5,60 euros.

Le rapport *Worth Their Weight*

Actuellement, le summum dans le domaine de recherche « Évaluation des bibliothèques » est le rapport de

l'American for Libraries Council⁷ soutenu par la Bill & Melinda Gates Foundation paru cette année, *Worth Their Weight*, librement traduit par « Vous valez ce que vous pesez ». Non seulement il contient un condensé des dix-sept études les plus actuelles dans le domaine des bibliothèques publiques, des conclusions – « *On constate de manière récurrente un retour sur investissement de 1 à 3* » –, mais, surtout,

“Une vision économique détachée des considérations écologiques et sociales n'est pas rentable à long terme”

il établit, dans une méta-perspective, qu'avec des méthodes et des points de départ diversifiés, les chercheurs et les conseillers d'entreprises les plus différents arrivent toujours aux mêmes conclusions et souligne qu'il est temps d'unifier les analyses obtenues et les données collectées pour montrer de manière plus claire aux partenaires politiques et sociaux la valeur de leurs bibliothèques.

Quinze ans à peine après l'étude de Griffiths et King, les bibliothèques publiques ont franchi cette étape. Leur situation est à la fois plus complexe et plus facile que celle des bibliothèques spécialisées. S'il n'est pas si simple de les soumettre à une analyse économique des coûts et du service, les temps sont à présent mûrs pour des méthodes d'évaluation plus complexes, dans la perspective d'une approche politique globale entre partenaires ou dans

la foulée de rapports sur la notion de durabilité de mieux en mieux acceptée également pour le secteur privé⁸.

Suite à l'introduction de la gestion de la qualité et à d'autres outils du management stratégique comme la *balanced scorecard* (tableau de bord prospectif ou équilibré), même le privé reconnaît à présent que la pure orientation en fonction du chiffre d'affaires ne rend pas l'entreprise plus viable.

Une vision économique détachée des considérations écologiques et sociales n'est pas rentable à long terme. Les premières analyses de satisfaction des clients par branches, en particulier celles du secteur des services, affichaient déjà clairement dans les années 1980 l'importance de facteurs doux, par exemple sociétaux ou éthiques.

Un grand nombre de procédures d'analyses de données plus ou moins empiriques sont, selon le rapport *Worth Their Weight*, actuellement utilisées à partir du calcul du retour sur investissement social (Social Return On Investissement, SROI), en partie même avec des modules de calcul en ligne, passant par des analyses statistiques d'ampleur et des simulations de l'influence des bibliothèques sur le produit régional brut jusqu'aux concepts basés sur l'évidence (evidence-based-concepts)⁹ d'une approche plus qualitative. Il ne s'agit plus à présent que d'aboutir à une action concertée, d'harmoniser les méthodes et d'homogénéiser les bases de données et les instruments d'analyse, afin que chaque bibliothèque, même la plus petite, puisse disposer de chiffres concrets pour examiner sa situation propre et sa valeur pour le contribu-

6. Sandra Blank, *Wert und Wirkung von Bibliotheken*. I : BIT-Online Innovativ. Bd. 12 Neues für Bibliotheken, Neues in Bibliotheken ? Wiesbaden, Dinges & Frick, 2006, p. 9-105 (BIT-Online Innovationspreis : www.b-i-t-online.de/daten/bitinno.htm).

7. *Worth Their Weight. An Assessment of the Evolving Field of Library Valuation*, par Susan Imholz et Jennifer Weil Arns, New York, Americans for Libraries Council, 2007.

8. Global Reporting Initiative : www.globalreporting.org – recommandé comme stratégie concrète de durabilité lors du dernier G8 à Heiligendamm, le modèle a trois piliers : économie, écologie et social.

9. *Evidence-Based Practice for Information Professionals : A Handbook*, coord. par Andrew Booth et Anne Brice, Londres, Facet Publishing, 2004.

ble selon la devise : « *You must value yourself in today's economy. If you don't, you have no value*¹⁰. »

Les bibliothèques de Floride et de Pennsylvanie

Dans l'étude, la spécialiste en bibliothéconomie, José-Marie Griffiths, est citée de manière récurrente et ses analyses des bibliothèques de Floride et de Pennsylvanie présentées comme des modèles. Dans son étude sur les bibliothèques de Floride, elle calcule que chaque dollar qui entre dans les bibliothèques fait croître le produit national brut de l'État de Floride de 9 dollars et, qu'avec les quelque 6 400 dollars investis dans les bibliothèques, on y crée un emploi¹¹. Elle en tire la conclusion qu'il « *est de plus en plus clair que les bibliothèques et les bibliothécaires doivent prendre en main le processus d'évaluation, avant qu'une quelconque entreprise de conseil extérieure, qui ne comprend rien dans ce domaine, s'efforce de le faire*¹². »

Il se peut que les bibliothèques américaines fonctionnent de manière différente et ne soient pas vraiment comparables à leurs homologues européennes¹³. Il n'est guère surprenant que l'étude sur la Floride de Griffiths et des autres arrive à la conclusion claire que les usagers des bibliothèques de Floride n'utilisent pas les bibliothèques pour leurs loisirs, mais pour des activités pragmatiques, liées à l'économie. Aussi important qu'il soit de s'adapter au discours économique de notre temps, et ceci fonctionne particulièrement bien dans l'Amérique néolibérale, la vision purement économique réduit à une unique dimension le phénomène de société complexe de la bibliothèque.

Griffiths et King fournissent eux-mêmes la raison d'un tel scepticisme.

Dans leur étude sur les bibliothèques spécialisées, ils ont calculé que, sur les 1 700 dollars par employé que coûtait à une entreprise le travail d'information à l'ère Gutenberg, donc avant Google, il n'en revenait que 610 au budget d'une bibliothèque¹⁴. On pourrait dès lors supposer – et c'est ainsi que calculent de nombreux gestionnaires de bibliothèques – qu'avec l'introduction des nouvelles possibilités d'information par le réseau – donc après Gutenberg – il est justement possible de réaliser des économies considérables sur le coût résiduel, constitué du temps de travail de l'employé de l'entreprise, puisque toutes les informations sont à présent directement accessibles via internet et que la recherche en bibliothèque est laissée de côté.

Sans entrer dans une pénible discussion sur l'exagération de la compétence individuelle en matière de

calculs restent superficiels au vrai sens du terme, car ni le contribuable dans l'enquête d'évaluation contingente, ni l'économiste dans sa simulation du produit national brut ne peuvent estimer à leur juste valeur tous les services de bibliothèques. C'est aussi, au fond, la critique toujours régulièrement énoncée à propos du calcul des mesures d'intérêt général, que les chiffres simples, censés évaluer des phénomènes complexes, ne sont pas appropriés et qu'ils les minorent.

Liberté de penser et démocratie

Ceci me semble être particulièrement le cas pour les bibliothèques dans l'actuelle phase de transition à la fin de l'ère Gutenberg. C'est précisément la référence à la métaphore

Gutenberg qui réduit la fonction de ce qui fait l'institution sociale que nous appelons « bibliothèque » depuis Alexandrie. De nombreuses politiques actuelles, justement celles qui ont du succès surtout en Europe, semblent se rapporter très peu à ce discours purement économique. Très souvent, on se réfère davantage à des aspects des bibliothèques moins mesurables sur le plan politique, comme « l'héritage culturel » ou même « la culture » en général. Mais des thèmes comme « li-

berté de penser et démocratie », « soutien à la lecture et alphabétisation » ou bien « la bibliothèque en tant que lieu de socialisation, de centre technique d'information¹⁶, d'orientation au cœur de la diversité des médias » sont des idées directrices concrètes qui assurent la promotion des bibliothèques dans divers pays, sans qu'il soit toujours question de la mesure d'un intérêt général calculable.

“Ni le contribuable
ni l'économiste
ne peuvent estimer
à leur juste valeur
tous les services
de bibliothèques”

recherche d'information ou sur le flux croissant de l'information, cette argumentation montre déjà en germe que la réduction de la bibliothèque à des valeurs monétaires (la privatisation du savoir)¹⁵, même obtenues indirectement par les statistiques, ne convient pas aux prestations qu'elle assure de fait. Ces

10. « *Vous devez vous auto-évaluer dans l'économie contemporaine. Si vous ne le faites pas, vous n'avez pas de valeur.* » Tim Lynch,

« Florida State University Center for Economic Forecasting », cit. in *Worth Their Weight*, p. 13.

11. *Ibid.*, p. 61.

12. *Ibid.*, p. 32.

13. *Bibliotheken der Welt : Vereinigte Staaten von Amerika*, coord. par H-Ch Hobohm et Rolf Busch, Bad Honnef, Bock + Herchen, 2007.

14. Griffiths/King, *op. cit.*, 1993, p. 4.

15. Rainer Kuhlen, *Informationsethik : Formen des Umgangs mit Wissen und Information in elektronischen Räumen*, Constance, UTB-UVK, 2004, en particulier le chapitre 7 : « Éthique de l'information et durabilité – Principes d'une écologie du savoir ».

16. Par exemple Jens Thorhauge *et al.*, *Public Libraries and the Information Society : Study on behalf of the European Commission*, Bruxelles, UE, 1996.

Cette courte liste montre déjà à elle seule la diversité de l'institution bibliothèque et pourrait remettre en question le fait de les chiffrer. Elle est un espace social par excellence, tout aussi varié et hétérogène que la société humaine elle-même¹⁷.

L'historien et essayiste Michel Foucault compte les bibliothèques au nombre des espaces autres – des hétérotopies – dans lesquels (par opposition aux utopies) la réalité est appréhendée dans sa diversité, où on peut la rencontrer de plein fouet ou bien s'y soustraire¹⁸.

Les politiques des bibliothèques scandinaves en sont des exemples connus : le Danemark¹⁹, la Finlande²⁰, mais aussi celles de la France²¹ et du Royaume-Uni²². En France par exemple, après un programme d'investissement intensif dans de nouvelles bibliothèques publiques au cours des années 1980, on a commencé, depuis quelques années, à construire des « médiathèques de proximité ». Dans les régions rurales et les banlieues sensibles des grandes villes en particulier, environ 400 lieux de culture et d'accès à l'information, d'échange et de citoyenneté ont été en partie créés à neuf depuis 2003, avec un accent mis sur une architecture adéquate et une ambiance agréable.

La bibliothèque comme nourriture

Le maire de Corbeil-Essonnes le dit d'une manière très juste : « *Je voudrais que chaque habitant aille chercher*

son livre comme il irait chercher une baguette de pain. » La bibliothèque nourriture est une métaphore que l'on rencontre régulièrement. Mais la baguette française n'est-elle pas une image particulièrement parlante pour ces biblio-

“Ces nouvelles bibliothèques de proximité portent un nouveau nom, bien qu'elles remplissent toutes les anciennes fonctions de la bibliothèque comme espace social”

thèques ? Ce n'est pas seulement en raison de leur succès qu'elles ont été très vite appelées « ruches ». La vie sociale locale y bourdonne et y résonne.

De même, à Tower Hamlets, banlieue difficile de Londres, un tout nouveau concept de bibliothèque est apparu il y a quelques années : le « magasin à idées » (Idea Stores)²³. Là aussi, il s'agit surtout de réunir une multitude d'importantes fonctions sociales dans une ambiance agréable : des immigrés peuvent s'y faire conseiller sur des questions de naturalisation, ils peuvent aussi y suivre des cours de langue ou d'autres matières dans des laboratoires d'apprentissage intégrés, emprunter des documents de leur culture d'origine, surfer sur internet, rencontrer des amis et surtout : boire un café.

Ces nouvelles bibliothèques de proximité portent un nouveau nom, bien qu'elles remplissent toutes les anciennes fonctions de la bibliothèque comme espace social, en tant qu'hétérotopie, car, dans notre pensée économique, ce nom donne l'impression qu'il s'agit d'un nouveau produit. C'est justement cela – et non leur succès économique et social bien réel – qui les rend finalement si attractives pour les nouveaux sponsors comme la Barclays ou une série de fondations qui financent, en partie dans un partenariat public/privé, ces Idea Stores. C'est d'abord le « relaunch » (relance de produits existants) qui rend la bibliothèque à nouveau attractive et montre clairement à quel point les bibliothèques sont rentables, qu'elles soient ruches ou magasins à idées, mais justement comme un organisme qui se transforme continuellement.

Si Goethe avait été bibliothéconome et non bibliothécaire, il aurait peut-être inventé des méthodes telles que l'évaluation contingente en réponse à sa question : pourquoi « *ne reconnaît-on pas à l'heure actuelle quel important capital on possède [...] avec les bibliothèques* ». S'il avait été un homme politique et non un savant universel, il aurait soit accordé de l'importance aux résultats de ce genre d'études, soit réinventé les bibliothèques, comme les politiciens locaux danois, finlandais, français ou anglais. ●

Mars 2008

17. Olaf Eigenbrodt, *Bibliotheken als Räume urbaner Öffentlichkeit : Berliner Beispiele*, Berlin, Institut für Bibliothekswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2005.

18. Michel Foucault, « Des espaces autres » (1967), in *Dits et écrits*, 1984.

19. Jens Thorhauge, *BuB*, 59 (2007), p. 196-201.

20. *Bibliotheken der Welt : Finnland*, coord. par H.-Ch. Hobohm et Rolf Busch, Bad Honnef, Bock + Herchen, 2005.

21. Hella Klausner, « Mediatheken der Nähe für Frankreichs Problemviertel », *BuB*, 59 (2007), p. 441-442.

22. Susanne Rockenbach, *Verführung zu leben und lernen in der Bibliothek : Die Idea Stores in London und die UB/LMB Kassel*, Gütersloh, Bertelsmann Stiftung, 2004.

23. Sergio Dogliani, « Les Idea Stores : une nouvelle approche de la bibliothèque et de l'accès à la connaissance », *BBF*, 2008, n° 1, p. 69-72.