



L'organisation des bibliothèques nationales à l'épreuve du numérique

GAËLLE BEQUET

École nationale des chartes
gaille.bequet@ecoledeschartes.fr

Gaëlle Bequet est conservateur des bibliothèques et auteur d'une thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication soutenue en 2011 à l'université Paris Sorbonne Nouvelle, dont cet article est issu.

La problématique des changements organisationnels dans les bibliothèques confrontées à l'émergence des supports documentaires numériques a déjà été abordée dans la littérature professionnelle. On peut citer, par exemple, cette enquête de la Ligue des bibliothèques européennes de recherche (LIBER) menée en 2005 auprès de 78 bibliothèques dans 33 pays¹ et qui identifiait les changements introduits dans les bibliothèques pour simplifier l'organisation, développer de nouveaux services aux usagers ou développer les activités associant technologies et ressources numériques en ligne. L'arrivée des technologies numériques dans ces bibliothèques se traduit notamment par la mise en place de départements pour le développement de la bibliothèque numérique (ou bibliothèque virtuelle) ou pour la conservation et la numérisation.

En écho à l'étude de LIBER, cet article aborde la question des changements intervenus dans l'organisation de trois institutions européennes (Bibliothèque nationale de France, British Library et Österreichische Nationalbibliothek) entre 1990 et 2010, période durant laquelle ont été initiées, puis développées, les opérations de numérisation du patrimoine écrit. Comment ces établissements se sont-

ils organisés pour gérer leurs nouvelles missions de transfert, de mise à disposition et de conservation de l'information numérisée ?

Le changement dans les organisations

Pour cette analyse, on utilise les concepts classiques de la sociologie des organisations posés par Michel Crozier et Erhard Friedberg. Le premier a étudié l'organisation bureaucratique jugée par essence statique : le changement s'impose à elle lorsque les dysfonctionnements sont devenus insupportables et menacent l'existence du système. « *Le rythme essentiel qui caractérise une organisation bureaucratique, c'est donc l'alternance de longues périodes de stabilité et de courtes périodes de crise et de changement*². »

M. Crozier et E. Friedberg³ s'intéressent à l'action collective et à ses contraintes, notamment ce qu'ils appellent les zones d'incertitude au rang desquelles figure l'environnement technologique. Selon ces auteurs, l'organisation n'est pas déterminée par la technologie mais elle crée en son sein des services spécialisés dont l'objectif est effectivement de contrôler les zones d'incertitude, notamment celles issues de l'évolution de la technologie. On observe donc un processus de différenciation structurelle interne

1. Suzanne Jouguelet, « Organizational charts in a selection of LIBER libraries : analysis of current trends », *LIBER Quarterly*, 2006, vol. 16, n° 3-4. Disponible en ligne : <http://liber.library.uu.nl/index.php/lq/article/view/URN%3ANBN%3ANL%3AUI%3A10-1-113468>

2. Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, 1963, p. 241.

3. Michel Crozier et Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977.

qui permet de constituer les relais nécessaires entre l'organisation et son environnement. Ces relais sont incarnés par des personnalités « marginales sécantes », c'est-à-dire des agents qui possèdent des compétences dans plusieurs disciplines et ont établi des réseaux de communication dans l'organisation et dans son environnement.

Le changement dans une organisation connaît donc deux modalités :

« – L'action sur les hommes, qui utilise la formation technique et la formation humaine, la pratique du recrutement, de la promotion et de la gestion du personnel ;

– l'action sur la structure, qui se fonde sur le ou les modèles rationnels élaborés à partir des données de la technologie, de l'organisation scientifique du travail et de l'économie⁴. »

Le recrutement permet d'associer des personnes ayant des compétences distinctes de celles déjà employées par l'organisation et qui peuvent être formées par les nouveaux arrivants tandis que les ajustements de l'organigramme répondent au besoin de maîtriser les zones d'incertitude.

Tous ces concepts éclairent de manière pertinente les étapes de l'évolution de la structure et des moyens humains dans les trois établissements déjà mentionnés. En effet, des caractéristiques comme leur longévité, leur héritage, leur statut de grande institution publique les placent dans une catégorie qu'on pourrait nommer « bureaucraties culturelles ». Dans les années 1990, elles ont chacune traversé une crise institutionnelle en lien avec une redéfinition de leurs missions et un changement de leurs statuts au moment où le numérique s'affirmait comme une zone d'incertitude majeure. Comment ces établissements ont-ils géré la transition entre projets de numérisation innovants mais circonscrits et numérisation de masse ? Quelles sont les caractéristiques des personnels qui ont été impliqués sur le long terme dans cette évolution vers le numérique ?

4. Michel Crozier et Erhard Friedberg, *op. cit.*, p. 361.

Des bibliothèques nationales en crise

Les prémices du changement dans une organisation sont à rechercher du côté des critiques qui lui sont adressées⁵ : dans les années 1990, la Bibliothèque nationale, la British Library et l'Österreichische Nationalbibliothek ont essuyé celles de leurs tutelles qui leur reprochaient leur manque de dynamisme ou leur faible adaptation à de nouvelles contraintes budgétaires issues des politiques du nouveau management public⁶.

Le gouvernement français souhaitait moderniser la Bibliothèque nationale : le rapport Beck remis en juin 1987 au ministre en charge de la Culture⁷ préconisait une réorganisation complète de l'établissement. En juillet 1988, l'annonce par le président de la République de la construction d'une « très grande bibliothèque d'un genre entièrement nouveau⁸ » marginalisa la Bibliothèque nationale, perçue comme une structure incapable d'endosser un tel projet. La création de l'Établissement public de la Bibliothèque de France (EPBF) en octobre 1989 fut un moment de crise majeure qui isolait la Bibliothèque nationale du processus d'innovation orchestré par l'EPBF et dont le socle était la constitution d'une bibliothèque numérique encyclopédique.

Un processus contraire se déroula en Grande-Bretagne où le British Library Act de 1972 regroupa sous un seul et même nom des établissements

autrefois indépendants⁹ qui, malgré cette fusion administrative, restaient séparés géographiquement : leur projet d'installation sur un même site souleva la question de l'organisation de cette nouvelle entité. En 1985, il y eut « une restructuration totale : la British Library fut organisée en fonction des marchés à couvrir et non en fonction de ses types d'activités¹⁰ ». Un nouveau bâtiment, dont les plans avaient été approuvés en 1976, fut mis en chantier en 1988 dans le quartier de la gare Saint-Pancras. À partir de 1993, il s'accompagna d'une série d'expérimentations autour des techniques numériques qui prirent le nom d'*Initiatives for Access* : « Nous savions qu'une révolution numérique était en cours, nous étions préparés à cela, et notre stratégie ne s'appuyait pas uniquement sur le nouveau bâtiment. Nous avons planifié une double approche, le papier et l'imprimé d'un côté, le numérique de l'autre. Il fallait lancer le programme numérique pour que les deux aspects restent liés¹¹. » Malgré la forte contrainte budgétaire, ce programme fédérait une vingtaine de projets, menés par différents départements, émanations des institutions qui avaient été regroupées dans la British Library. Le nouveau bâtiment peinant à sortir de terre, la British Library dut faire face à de violentes critiques qui n'épargnaient pas les aspects informatiques du projet : le British Library Regular Readers Group s'insurgea publiquement contre « la numérisation, le stockage et la transmission de documents électroniques en échange du paiement d'une redevance [par l'utilisateur] » qui se faisaient au détriment des services basiques de la bibliothèque, à savoir « rendre accessibles gratuitement

5. Antoine Hennion, « L'innovation comme écriture de l'entreprise. Récits d'innovation au sein d'une entreprise de services », *Encyclopédie de l'innovation*, sous la dir. de Philippe Mustar et Hervé Penan, Economica, 2003, p. 137. Disponible en ligne sur : <http://hal-ensmp.archives-ouvertes.fr/docs/00/19/31/40/PDF/Hennion2003InnovColombine.pdf>

6. Ce type de gestion cherche à instiller une culture du résultat et de l'efficacité dans le secteur public et considère les citoyens comme des consommateurs de services publics.

7. Francis Beck, *Mission d'étude et de propositions sur la Bibliothèque nationale*, Ministère de la Culture et de la Communication, 1987, 82-14 f.

8. Cité par Jean Gattégno, *La Bibliothèque de France à mi-parcours : de la TGB à la BN bis ?*, Éditions du Cercle de la librairie, 1992, p. 16.

9. Library of the British Museum, Patent Office Library, National Central Library et National Lending Library for Science and Technology, British National Bibliography, Office of Scientific and Technical Information ; à ceux-ci s'ajoutent dans les années 1980 les établissements suivants : India Office Library and Records, National Sound Archive, Newspaper Library.

10. Christine Deschamps, « British Library », *Nouvelles Alexandries : les grands chantiers de bibliothèques dans le monde*, sous la dir. de Michel Melot, Éditions du Cercle de la Librairie, 1996, p. 209-231.

11. Entretien avec Brian Lang, mars 2011.

livres et manuscrits, matériaux indispensables pour la recherche¹²».

En Autriche, le gouvernement cherchait à réduire son déficit budgétaire afin de préparer son entrée dans l'Union européenne, effective en 1995 : il lança donc une politique de privatisation des organisations du secteur public assurant des fonctions non régaliennes parmi lesquelles les musées, bibliothèques, théâtres et opéras. Cette nouvelle politique gouvernementale se traduisit en janvier 2002 par une loi d'externalisation (*Ausgliederungsgesetz*) des services culturels qui modifia le statut de l'Österreichische Nationalbibliothek (ÖNB) qui devint alors un établissement scientifique de droit public (*wissenschaftliche Anstalt öffentlichen Rechts*). Le législateur¹³ voyait plusieurs avantages à cette réforme : une mobilité accrue du personnel, une plus grande souplesse budgétaire et une simplification des procédures administratives. L'ÖNB fut en mesure de mobiliser de nouvelles ressources pour compléter la subvention gouvernementale : entrées payantes, vente de reproductions de documents, recherche de mécénat ou location de salles de prestige¹⁴. Une directrice venant du secteur de l'édition commerciale fut nommée à sa tête et entreprit de moderniser l'établissement.

Zones d'incertitude et différenciation structurelle

Tandis que ces changements initiés par leurs tutelles (construction de nouveaux bâtiments, autonomie et

contrainte budgétaire accrues, modernisation à marche forcée) bouleversaient le fonctionnement de ces trois bibliothèques et les invitaient à évoluer, l'invention du World Wide Web et l'émergence d'internet suscitaient des initiatives privées comme le Projet Gutenberg ou l'Association des bibliophiles universels qui ébranlaient pour un temps la légitimité culturelle de ces institutions patrimoniales encore peu présentes sur le réseau. Les bibliothèques européennes durent se mobiliser pour prouver leur capacité d'innovation et affirmer leur maîtrise des nouvelles technologies face à des précurseurs modestes mais entrepreneurs.

À l'EPBF, la Direction de l'informatique et des nouvelles technologies était responsable de la constitution de la collection numérique et de l'élaboration du Poste de lecture assistée par ordinateur (PLAO) nécessaire à la consultation des documents numérisés. La révolution technologique liée au web coïncida avec la fusion de l'EPBF et de la Bibliothèque nationale décidée par le gouvernement français dans le courant de l'année 1993 et effective en 1994 : « *La rupture a été la naissance du web. Le sentiment qu'internet était le vecteur prédestiné pour la future bibliothèque numérique était alors très fort dans l'équipe. On était parti d'une bibliothèque fermée, diffusée sur un réseau de bibliothèques et consultable via le PLAO. Ce modèle a éclaté avec le web*¹⁵. »

Après la fusion de 1994, la numérisation était toujours considérée comme un enjeu majeur par la nouvelle direction : la mission technique de numérisation fut rattachée à la Direction de l'informatique et des nouvelles technologies tandis que la mission de la numérisation scientifique fut à la Direction du développement scientifique et des réseaux. Cette nouvelle organisation devait favoriser une osmose entre numérisation et système d'information d'un côté, entre numérisation et bibliothéconomie de l'autre. Alors que la numérisation à l'EPBF était gérée par une équipe restreinte et

homogène, on aboutit après la fusion à un éclatement des responsabilités entre plusieurs directions de la BnF qui percevaient la maîtrise de cette zone d'incertitude comme un enjeu de pouvoir. La cohérence scientifique du projet fut menacée en raison de la multiplicité des collections à traiter et des problèmes de communication entre les directions de la BnF. En 1997, une réflexion fut lancée pour réorganiser la Bibliothèque nationale de France et réduire le nombre de directions : « *À partir de 1998, la réorganisation a fourni l'occasion de réunir dans un même service, élevé au niveau de département, les aspects techniques et les aspects scientifiques de la numérisation en les plaçant sous une même autorité*¹⁶. » Le département de la bibliothèque numérique (constitué des services numérisation, fourniture de documents à distance, coordination internet) fut créé en décembre 1998 et placé sous l'autorité du directeur des services et des réseaux. Il employait alors quinze personnes ; en 2003, il en employait trente-cinq. Il avait été conçu comme une organisation transitoire qui devait créer « *une culture commune, imposer des standards, entrer les métadonnées de la même façon, modifier le catalogue en conséquence. Le pivot était Gallica qui permettait [d'aboutir à] l'acceptation du numérique dans les collections*¹⁷ ». La différenciation structurelle interne conduisit donc au regroupement dans un seul département des activités touchant au numérique.

Un autre modèle fut testé outre-Manche. Le programme *Initiatives for Access* de la British Library, lancé en 1993, s'appuyait sur le web et internet : le site institutionnel *Portico*, inauguré en mars 1995, présentait les différents services de la bibliothèque et une exposition numérique sur la *Magna Carta*. « *La British Library était vraiment en avance pour tout ce qui touchait à la numérisation. Je connaissais cette technologie parce qu'il y avait plusieurs initiatives en cours. Internet démarrait tout juste. On observait cela de près. Il y avait différents groupes de travail, Initiatives for Access mais aussi des projets*

12. Alan Day, « Turning point for the British Library? », *Library Review*, 1995, vol. 44, n° 2, p. 39.

13. Autriche. Parlement. *Anfragebeantwortung durch die Bundesministerin für Bildung, Wissenschaft und Kultur Elisabeth Gehrler zu der schriftlichen Anfrage (2855/J) der Abgeordneten Mag. Christine Muttonen, Kolleginnen und Kollegen an die Bundesministerin für Bildung, Wissenschaft und Kultur betreffend Zukunft der Österreichischen Nationalbibliothek*. Vienne, Parlement, 2001. Disponible en ligne : www.parlament.gv.at

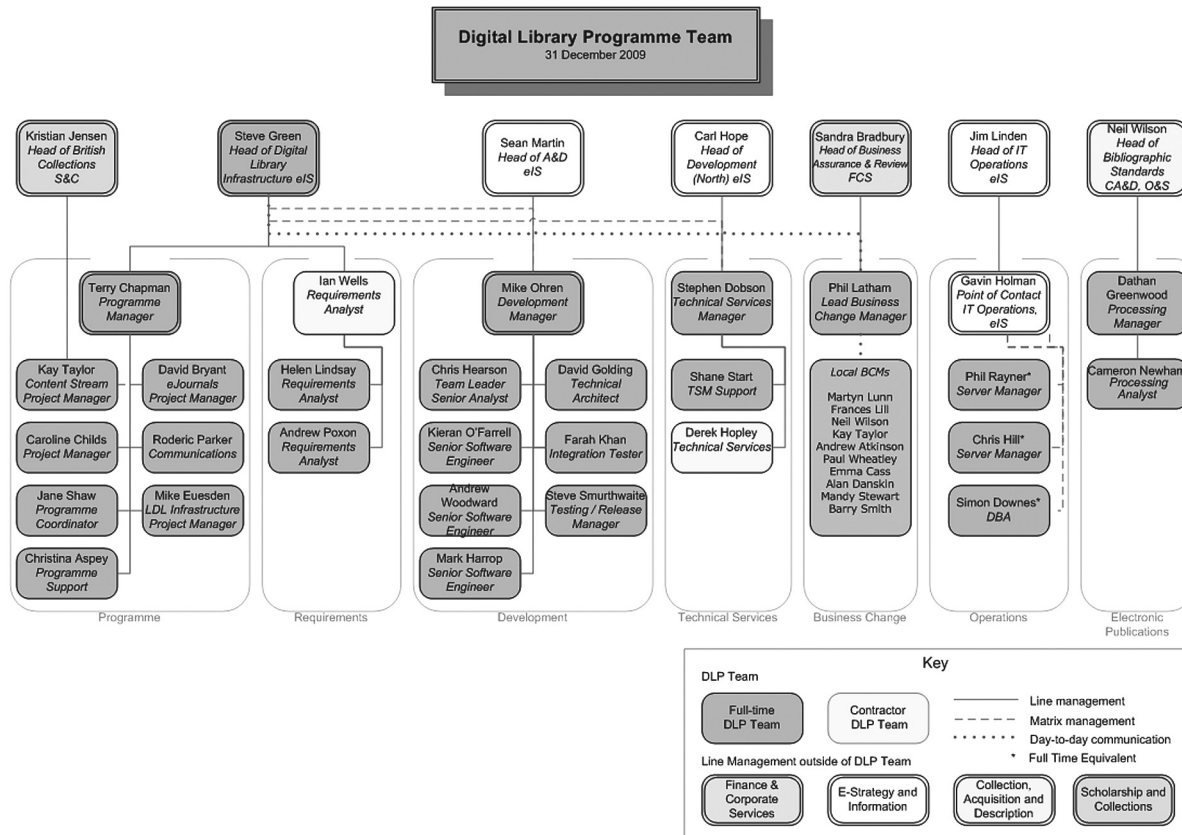
14. ÖNB, *Jahresbericht*, 2012. Disponible en ligne : www.onb.ac.at/about/jahresbericht.htm

15. Entretien avec Jean-Didier Wagner, avril 2010.

16. Entretien avec Daniel Renoult, juin 2010.

17. Entretien avec Catherine Lupovici, décembre 2009.

→ L'organisation des bibliothèques nationales à l'épreuve du numérique :



Organigramme du Digital Library Programme, British Library, 2009.

plus modestes¹⁸. » Mobilisant près de deux cents personnes dans vingt-deux départements pour une vingtaine de projets, *Initiatives for Access* fut conçu pour faire travailler ensemble des personnels que l'expérience professionnelle et la localisation géographique séparaient : « Il y avait une tension entre le Document Supply Centre de Boston Spa et les services de référence plus traditionnels à Londres. Les gens de Boston Spa pensaient que leurs collègues londoniens étaient très traditionnels, attachés aux collections et à la conservation, ne portant pas beaucoup d'intérêt au numérique ou à l'accès aux collections. Les gens de Londres pensaient que ceux de Boston Spa voulaient faire de l'argent. Chaque site estimait que l'autre recevait trop de crédits. Initiatives for Access a

permis de faire émerger des personnalités qui combinaient une grande compétence bibliothéconomique et une perception des opportunités nouvelles que créait la révolution numérique¹⁹. » L'organisation éclatée de la British Library au milieu des années 1990 et les difficultés financières de l'établissement, dont la subvention diminuait alors que le nouveau bâtiment entrait en service, entravèrent le développement d'une bibliothèque numérique unifiée. La direction de l'établissement rencontra des difficultés pour dégager les moyens financiers nécessaires afin de poursuivre les travaux au-delà de la phase des projets pilotes. « Depuis 1993, le manque de financement pour la mise en place d'une infrastructure numérique a abouti à la création par la bibliothèque d'une série de projets

numériques indépendants plutôt qu'à une bibliothèque numérique unique et cohérente²⁰. » La direction de la British Library décida en 1997 de se lancer dans un partenariat public-privé pour la création d'une bibliothèque numérique fondée sur la fourniture de documents et de brevets et la numérisation des collections historiques pour les chercheurs et le grand public. La concession de la bibliothèque numérique à un partenaire privé ne fut pas sans inquiéter le personnel de la British Library. Dans une brochure intitulée *The Digital Library Programme*²¹, distribuée aux agents de l'établissement en janvier 1998, cette question était ainsi abordée : « Si un contrat de type Private finance initiative (PFI) était

18. Entretien avec Susan Whitfield, octobre 2010.

19. Entretien avec David Bradbury, mars 2011.

20. Archives de la British Library, *The Digital Store*, 2000.

21. Archives de la British Library, *The Digital Library Programme*, 1998.

signé, cela pourrait signifier qu'une partie de nos activités seraient gérées par le partenaire privé. Une partie du personnel de la British Library pourrait être transférée vers le partenaire privé. Ce transfert ne pourrait se faire qu'en respectant la législation européenne en vigueur qui prévoit que les droits à la retraite des agents seront similaires à ceux de la fonction publique. Cette législation protège l'emploi et les conditions de travail des fonctionnaires transférés vers le secteur privé²². » Des conflits surgirent entre la direction et les agents : « Quand le gouvernement nous a dit de céder une grande part de nos activités au secteur privé, les employés de la bibliothèque étaient très inquiets. La législation prévoyait les mêmes conditions de travail et de rémunération. Mais, dès lors, les concessions devenaient inintéressantes pour le secteur privé car il ne pouvait pas économiser sur les coûts²³. »

Le projet d'externalisation complète de la bibliothèque numérique de la British Library se solda donc par un échec en 1998 et aboutit en 2000 à un changement de direction. La nouvelle directrice, Lynne Brindley, lança une réflexion stratégique sur l'organisation et les services de la bibliothèque qu'elle souhaitait moderniser. L'équipe de direction fut complètement renouvelée à partir de l'été 2001 par le recrutement de personnalités venant majoritairement du secteur privé²⁴. La direction de la stratégie numérique et des systèmes d'information fut constituée quasiment *ex nihilo* par Richard Boulderstone : « Il n'y avait pas beaucoup de personnes qui avaient des compétences en bibliothèques numériques et, il faut avouer qu'à cette époque, le sujet était encore peu connu. Nous avons recruté une équipe de gens qui avaient une expérience numérique, qui venaient de Cambridge Consulting, de Schlumberger IT services et d'entreprises d'édition. Il n'y avait pas de compétences pointues sur la bibliothèque numérique au Royaume-Uni²⁵. » L'échec de l'externalisation

amena l'établissement à privilégier la constitution d'une équipe propre en recrutant des professionnels du secteur privé.

En Autriche, la réforme de la gouvernance à l'Österreichische Nationalbibliothek à partir du début des années 2000 permit la mise en œuvre de nouveaux projets parmi lesquels la numérisation des collections. Cette innovation, menée à l'origine par un groupe de pionniers, aboutit à un changement organisationnel qui singularisait les activités numériques au sein de l'ÖNB. Les projets ANNO (AustriaN Newspapers Online²⁶) et ALEX (Historische Rechts- und Gesetzestexte Online²⁷) furent coordonnés jusqu'en 2007 par des individus isolés au sein de deux départements de l'ÖNB : le département des collections (*Hauptabteilung Bestandsaufbau und Bearbeitung*) et le département de l'information aux usagers (*Hauptabteilung Benützung und Information*). Le premier était responsable entre autres de la collecte des documents numériques sur support physique tandis que le second gérait la reproduction et la numérisation des documents. « La directrice générale a souhaité revoir les processus de numérisation dans la bibliothèque. Elle voulait consolider la structure. En 2007, on a créé le département de la bibliothèque numérique (*Hauptabteilung Digitale Bibliothek*). On a aussi créé un groupe de coordination (*Steuerungsgruppe*). Apparaissant, il n'y avait pas de coordination [de la numérisation]. Les programmes européens étaient pilotés par cette équipe et les rapports étaient transmis directement à la directrice générale parce que les responsables de ces départements n'étaient pas vraiment impliqués²⁸. » L'inertie des cadres intermédiaires de l'ÖNB et l'intérêt stratégique de la direction pour la numérisation ont favorisé l'instauration d'un lien direct entre les pionniers du numérique et la directrice générale, contournant l'habituel circuit hié-

archique et aboutissant à une réforme de l'organisation. Le département de la bibliothèque numérique de l'ÖNB, constitué de quatre services (numérisation, conservation numérique de long terme, recherche & développement et projets européens, gestion du système d'information bibliothéconomique Aleph) et employant une trentaine de personnes, fut créé à la fin de l'année 2007²⁹. Cette même année, le département de la bibliothèque numérique à la Bibliothèque nationale de France fut dissous dans un processus d'essaimage des activités numériques : l'ÖNB expérimenta donc un processus inverse, retirant aux départements existants les acteurs compétents dans le domaine numérique et créant *de facto* une frontière entre bibliothèque numérique et bibliothèque physique, entre promoteurs de la numérisation et bibliothécaires plus attachés à la recherche sur les collections physiques. Cette nouvelle organisation permit cependant à la directrice générale de n'avoir qu'un interlocuteur dans le domaine des technologies numériques en la personne de la directrice du département de la bibliothèque numérique.

Cette rationalisation de l'organisation de la bibliothèque numérique à partir de 2007 alla de pair avec l'élaboration d'une stratégie numérique quinquennale qui renforça la légitimité du nouveau département et suscita de nouveaux processus décisionnels : « Le porteur d'un projet de numérisation me contacte pour en discuter. Je prépare le budget. Puis nous consultons la directrice générale et le groupe de coordination (*Steuerungsgruppe*). Il y a une discussion et nous faisons une proposition définitive qui est signée par la directrice générale³⁰. » La numérisation à l'ÖNB continua d'être traitée au plus haut niveau hiérarchique³¹ tandis que la procédure de sélection des projets donnait lieu à des discussions sur leur

22. *Ibidem*.

23. Entretien avec Brian Lang, mars 2011.

24. Amy Duff, « Extending shelf life ».

Disponible en ligne : www.director.co.uk/MAGAZINE/2006/7%20jul/britlib_59_12.html

25. Mark Chillingworth, « British Library's Richard Boulderstone sets out digital agenda

for national libraries ». Disponible en ligne : www.cio.co.uk/insight/cio-career/british-librarys-richard-boulderstone-sets-out-digital-agenda-for-national-libraries

26. <http://anno.onb.ac.at>

27. <http://alex.onb.ac.at>

28. Entretien avec un bibliothécaire de l'ÖNB, novembre 2010.

29. ÖNB, *Jahresbericht 2008*.

Disponible en ligne : www.onb.ac.at/files/jahresbericht2008_1-15.pdf

30. Entretien avec un bibliothécaire de l'ÖNB, novembre 2010.

31. ÖNB, *Vision 2025. Wissen für die Welt von Morgen*, 2012. Disponible en ligne : www.onb.ac.at/magazine/vision_2025.html

opportunité, occasionnant parfois des différends entre services et ralentissant le processus de numérisation.

Le choc de la numérisation de masse

Par son ampleur, le projet Google Books, lancé en décembre 2004, entraîna ces trois bibliothèques nationales vers la numérisation de masse. Si la BnF décida alors d'intégrer cette nouvelle contrainte, la British Library et l'ÖNB choisirent de mettre sur pied des partenariats public-privé, la première avec Microsoft, la deuxième avec Google.

« Il a fallu une décision politique en 2005 pour réorienter la numérisation vers les collections de la bibliothèque. Cela a été un énorme changement organisationnel parce que beaucoup d'équipes ont été touchées, et que les départements des collections ont dû collaborer en masse à ce projet avec peu de forces supplémentaires³². » En effet, le programme de numérisation sous la présidence de Jean-Pierre Angremy allait au rythme de 6 000 à 8 000 documents numérisés par an et n'exigeait pas une mobilisation aussi importante des responsables de collections que la numérisation de masse qui débuta en 2007 avec le marché des 100 000 ouvrages. La volumétrie de ce dernier s'établissait à 800 ouvrages par jour, soit 4 000 livres par semaine à envoyer au prestataire de numérisation. Ce changement d'échelle nécessita la mise en place d'une nouvelle organisation par le biais de recrutements de personnels spécialisés pour gérer la logistique de la sélection des documents, les flux de documents entre la BnF et ses prestataires, les marchés de numérisation, le contrôle qualité et le traitement des données nécessaires à la consultation des documents. Une douzaine de contractuels furent recrutés, notamment pour compléter les équipes de la direction des collections où certains furent affectés comme chargés de numérisation.

32. Entretien avec Emmanuelle Bermès, juillet 2010.

En revanche, la British Library choisit un autre modèle en 2006, celui d'une coopération étroite avec un partenaire privé : Microsoft y installa des stations de numérisation semi-automatiques, pouvant traiter en moyenne 1 000 pages par heure et fonctionnant 16 heures par jour, en faisant appel à un sous-traitant, Content Conversion Specialists (CCS), qui fournissait les équipes d'opérateurs nécessaires. Une nouvelle organisation du travail fut alors mise en œuvre : les tâches de CCS et de la British Library furent étroitement imbriquées, tout comme les équipes l'étaient physiquement dans le bâtiment. Un tel rythme de production remit en cause les opérations de sélection, effectuées habituellement par les responsables de collections, dans l'ensemble d'ouvrages constitué au fil des ans par le dépôt légal. « Microsoft voulait numériser les ouvrages par sujets. Mais nos collections ne sont pas organisées de cette façon, elles sont classées par format. Tout est mélangé. C'est très difficile. Quelquefois, les documents sont organisés par sujets mais il s'agit de sujets très vagues. Nous leur avons néanmoins proposé cela³³. » En mai 2008, Microsoft annonça l'arrêt de son projet Live Book Search, obligeant la British Library à rechercher de nouveaux partenaires. La British Library réorganisa les services œuvrant au Digital Library Programme (cf. organigramme en page 15) et des accords furent signés avec Amazon en février 2010, avec Google en juin 2011.

À l'ÖNB, soixante-dix personnes³⁴ – sur trois cent douze employés au total, soit 22 % – furent mobilisées à partir de 2010 pour la mise en place du projet de numérisation avec Google portant sur près de 600 000 volumes libres de droits. Beaucoup furent recrutés sur contrat en accord avec les dispositions de la loi d'externalisation (*Ausgliederungsgesetz*³⁵) pour s'occuper

33. Entretien avec un responsable marketing de la British Library, mars 2011.

34. Max Kaiser/ÖNB, « Digitalisieren mit Google », 2013. Disponible en ligne : www.univie.ac.at/voeb/blog/?p=26945

35. Autriche, Bundesministerium für Finanzen, *Ausgliederungshandbuch*, 2003. Disponible en ligne :

<https://www.bmf.gv.at/services/publikationen/>

de la logistique des ouvrages, de l'adaptation des métadonnées, du catalogage, de la restauration des documents, du contrôle qualité, du développement informatique et de la gestion du projet. Cela renforça considérablement le rôle du département de la bibliothèque numérique, pourtant l'un des plus récents et des moins dotés. La constitution de la bibliothèque numérique Austrian Books Online³⁶ en partenariat avec Google peut être considérée comme un levier crucial pour la modernisation de la bibliothèque et l'évolution de son personnel.

Innovation et hybridation des compétences

On vient de voir que ces trois bibliothèques nationales avaient connu des changements structurels impulsés par des décisions politiques et par l'évolution de leur environnement technologique. Mais l'innovation fut aussi le fait de personnels aux profils très particuliers, chercheurs spécialistes des bases de données ou responsables marketing versés dans le droit des licences d'exploitation. Ces personnes furent capables d'enrôler d'autres agents autour de leur projet malgré son caractère incertain car « l'innovation est affaire de croyance et non de rationalité³⁷ ». On peut parler pour l'EPBF d'une innovation commando³⁸ reposant sur la cohésion d'une petite équipe qui partageait une aventure commune dans une structure caractérisée par la rapidité de la prise de décision. La mission pour la numérisation scientifique était en effet une structure *ad hoc*, constituée très rapidement, principalement sur la base de liens personnels : « Cette équipe rassemblait des francs-tireurs passionnés. Il fallait coller à la recherche du document intéressant, rare, faisant corps, non publié depuis des années³⁹. »

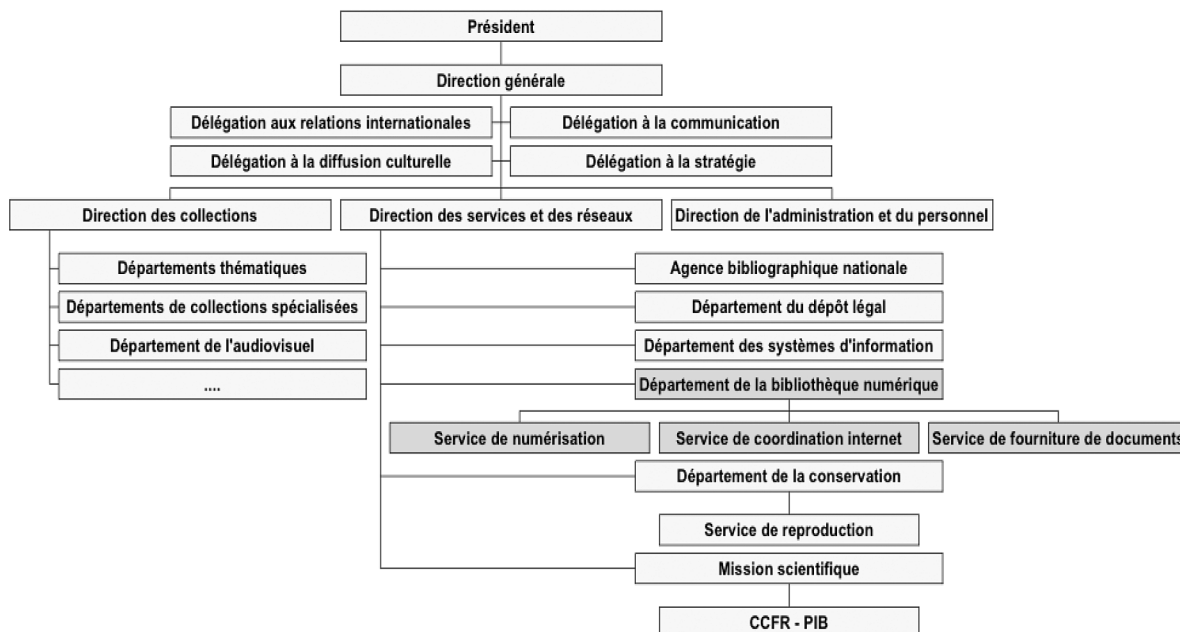
BMF-Ausgliederungshandbuch-Stand_01102003.pdf?3vtn20

36. www.onb.ac.at/ev/austrianbooksonline.htm

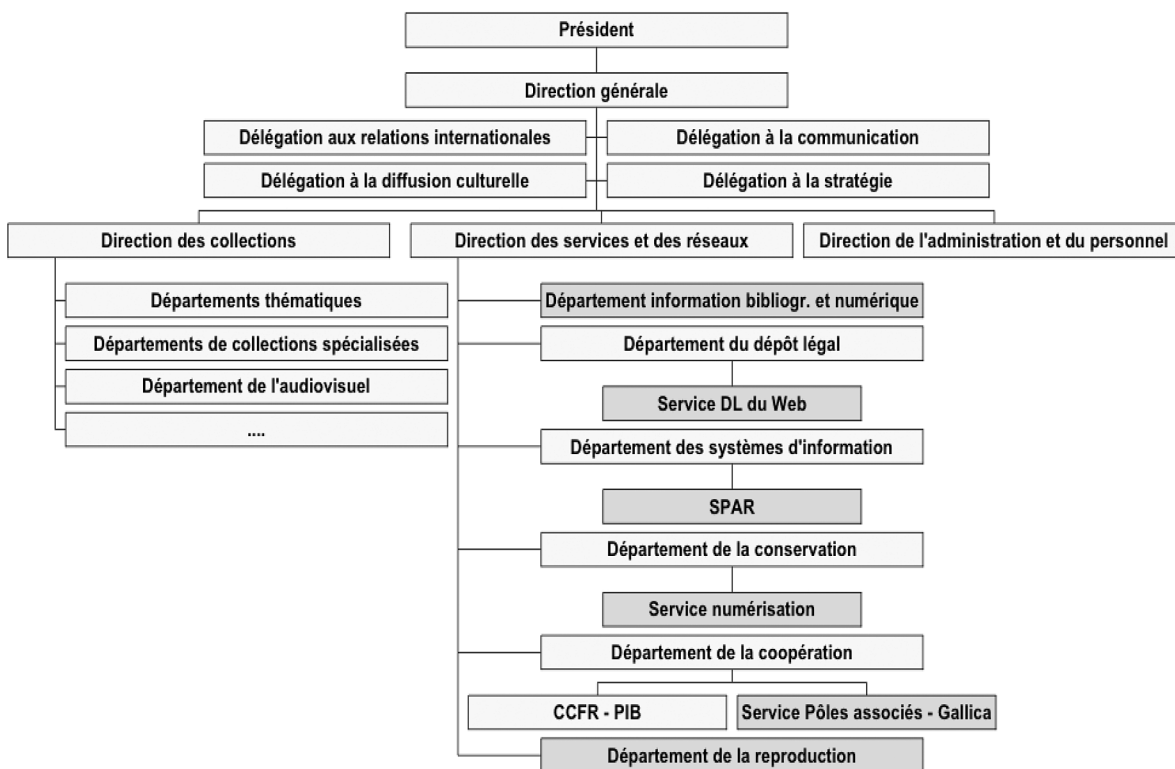
37. Antoine Hennion, « L'innovation comme écriture de l'entreprise », *op. cit.*, p. 137.

38. *Ibidem*.

39. Entretien avec Yannick Maignien, janvier 2009.



Organigramme simplifié de la BnF (1998)



Organigramme simplifié de la BnF (2008)

Certains membres de l'équipe avaient déjà travaillé à la constitution de bases de données et utilisèrent ce savoir-faire pour élaborer un outil, distinct d'un catalogue, permettant de lier entre elles les œuvres sélectionnées pour la numérisation et inspiré par les travaux de Vannevar Bush sur l'hyper-texte. On retrouve ce type de profil également parmi les agents de la British Library responsables des projets numériques. On peut mentionner le parcours de cette spécialiste de la culture et de la langue chinoises, ayant financé ses études en réalisant des statistiques sur des données cliniques : à la British Library, elle développa un système de gestion de contenu (CMS) en partenariat avec une entreprise et fut capable d'établir un dialogue constructif avec le département informatique pour constituer le socle technique de l'International Dunhuang Project. À l'ÖNB, il faut citer l'exemple de cette historienne, spécialiste de la cour habsbourgeoise, qui constitua une base de données sur la noblesse autrichienne pour montrer le lien entre ascension sociale et proximité avec le pouvoir impérial. Pendant sa formation, elle effectua un stage professionnel à la Library of Congress dans l'équipe responsable du développement d'American Memory. Par la suite, elle travailla avec le département informatique pour mettre au point ANNO et ALEX.

Avec la montée en puissance des partenariats public-privé, les bibliothèques ont aussi recruté des personnes ayant une expérience de marketing en édition ou en droit des affaires. Au début des années 2000, la British Library s'est adjoint les services de collaborateurs ayant une expérience de la presse et de l'édition. Ces derniers pouvaient notamment être responsables de la négociation des contrats avec les partenaires privés auxquels la numérisation des collections était déléguée : « *Le modèle d'affaires avec nos partenaires commerciaux est fondé sur une période d'exploitation exclusive des collections numérisées par leurs soins et dont ils pensent qu'elles*

*peuvent avoir une valeur marchande*⁴⁰. » La mission de ces personnels était de négocier le niveau de la redevance perçue par la British Library en contrepartie de l'exploitation commerciale des collections numériques. Ce modèle fut repris ultérieurement par la BnF dans sa filiale BnF-Partenariats dirigée par une ancienne responsable marketing et développement du Groupe Revue fiduciaire, spécialiste de l'édition juridique.

Si la stratégie marketing de la British Library fut confiée à partir de 2001 à des personnes ayant des profils de gestionnaires qui entrèrent parfois en conflit avec les cadres scientifiques de la bibliothèque, la BnF privilégia un modèle axé sur la formation des jeunes conservateurs de l'établissement qui devinrent des chefs de produit responsables de l'éditorialisation de la bibliothèque numérique et de son développement auprès de partenaires publics et privés.

Outre le recrutement de nouveaux personnels, la formation continue des agents déjà en poste s'est révélée être une condition nécessaire de l'appropriation des techniques numériques par l'ensemble des services, notamment à la BnF : « *On a créé en 2008 un groupe de travail ORH-ION sur l'impact organisationnel et humain du numérique dans la bibliothèque. On réfléchit aux compétences, aux profils de poste, comment on pérennise les compétences, comment on forme les gens. On a mis en place un cycle de formation INFO-NUM qui dure sept jours, destiné aux gens qui s'intéressent au numérique. C'est de la formation numérique*⁴¹. » À la BnF, cette initiative coïncida avec la disparition du département de la bibliothèque numérique et la redistribution des activités numériques entre différents services (cf. organigramme, p. 18).

Conclusion

Entre 1990 et 2010, les organisations de ces trois bibliothèques nationales (BnF, BL, ÖNB) ont été bouleversées par la volonté de leurs tutelles politiques respectives d'améliorer le service aux usagers en bâtissant de nouveaux espaces d'accueil et en développant l'autonomie de ces établissements publics. L'amélioration de l'accès aux collections fut démultipliée par leur numérisation et leur diffusion sur le web. La BnF a été pionnière dans ce mouvement et a bénéficié d'une aide financière gouvernementale alors que la BL ou l'ÖNB ont été contraintes de se tourner vers des partenaires privés pour pouvoir développer leurs bibliothèques numériques. Les restructurations internes et les recrutements ont permis de mettre sur pied des services capables de maîtriser la zone d'incertitude que représentait le numérique dans ses aspects techniques, commerciaux et juridiques.

Ces services spécialisés ont l'avantage de concentrer l'expertise et de fonctionner sur un mode projet, mais le risque est réel d'instaurer une bibliothèque à deux vitesses tirillée entre une avant-garde acquise au numérique et une arrière-garde attachée à l'imprimé. L'organisation doit évoluer pour basculer de l'innovation commando, c'est-à-dire reposant sur un groupe très intégré à la gestion autonome et décentralisée, à l'innovation courante qui s'appuie sur les compétences métiers et la formation continue. Avec ou sans le concours d'un partenaire privé, la répartition des activités de la chaîne de numérisation entre différents services, parmi lesquels ceux responsables des collections, est une évolution rendue nécessaire par la numérisation de masse mais que les agents doivent être en mesure d'accompagner grâce à des dispositifs de formation. ●

Octobre 2013

40. Entretien avec un responsable marketing de la British Library, octobre 2010.

41. Entretien avec Emmanuelle Bermès, juillet 2010.