



HAL
open science

Les bibliothèques universitaires se désabonnent

Claire Nguyen

► **To cite this version:**

Claire Nguyen. Les bibliothèques universitaires se désabonnent. Documentaliste - Sciences de l'Information, 2014, 51 (3), pp.9-11. sic_01070117v1

HAL Id: sic_01070117

https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_01070117v1

Submitted on 30 Sep 2014 (v1), last revised 8 Oct 2014 (v2)

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

MÉTIERS ET COMPÉTENCES

Isabelle Reyre et al.

A.D.B.S. | Documentaliste-Sciences de l'Information

**2014/3 - Vol. 51
pages 4 à 11**

ISSN 0012-4508

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-documentaliste-sciences-de-l-information-2014-3-page-4.htm>

Pour citer cet article :

Reyre Isabelle *et al.*, « Métiers et compétences »,
Documentaliste-Sciences de l'Information, 2014/3 Vol. 51, p. 4-11. DOI : 10.3917/docsi.513.0004

Distribution électronique Cairn.info pour A.D.B.S..

© A.D.B.S.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

MÉTIER DES SCIENTIF

Yann DAMEZIN



[observatoire] Le déploiement continu des nouvelles technologies dans les organisations du travail a désormais un impact durable dans le fonctionnement des entreprises. La transformation du dispositif intranet avec ses dimensions d'information, de communication, de collaboration, de gestion des connaissances et d'innovation en est une illustration flagrante, confirmée par les derniers résultats de l'Observatoire 2014 de l'intranet et de la stratégie numérique.

Nouveaux outils en entreprise, nouvelles compétences

Les enseignements que nous tirons de la dernière édition de l'Observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique (voir encadré) confirment que le digital est désormais au cœur du fonctionnement quotidien de nombreux salariés. C'est ce que prouvent les tendances qui suivent.

Zoom sur les évolutions en cours dans les intranets de 2014

L'espace intranet étendu fonctionne de plus en plus souvent comme un bureau à partir duquel on peut effectuer une multitude de tâches. Ainsi, on constate la croissance régulière des outils de messagerie instantanée, en augmentation de 11 points à 62 %, de même que pour les outils de web conférence, en croissance également de 11 à 56 % par rapport à 2013.

Ce sont 64 % des entreprises qui déclarent des espaces collaboratifs comprenant des espaces projets, des communautés de pratique, d'intérêt, des espaces métiers ou géographiques. Ces espaces sont gouvernés dans 47 % des cas par un *community manager* dont les fonctions sont plus fréquemment reconnues dans l'entreprise où il se positionne en vrai gestionnaire des connaissances sur le périmètre qu'il anime.

Des chantiers d'innovation participative sont lancés au-delà des départements de R&D, car l'entreprise commence à intégrer cette dimension : la création et l'innovation sont les carburants du 21^e siècle ; 29 % des entreprises déclarent désormais des espaces dédiés à l'innovation participative.

Le réseau social d'entreprise est loin d'avoir encore conquis le plus grand nombre ; il est présent dans près d'un quart des entreprises et 23 % des répondants déclarent y travailler pour 2015. Confrontées à des problématiques d'infrastructure ou à des problèmes de méta-annuaire souvent exigeants sur le plan de l'organisation pour assurer leur mise à jour et dans un contexte économique tendu, les entreprises font parfois le choix de différer ces projets. La gouvernance s'adapte aux usages collaboratifs et sociaux avec plus de procédures de création de nouveaux espaces (+ 7 %) et plus de *community managers* (+ 4 %) pour animer ces dispositifs.

Les accès distants permettant tous types d'interactions sont désormais possibles dans 75 % des entreprises et de plus en plus *via* des terminaux légers pour lesquels l'infrastructure et l'ergonomie sont pensées dans

des sujets transversaux et dans des domaines à peine émergents aujourd'hui. Dès lors, connaître les compétences clés qui seront requises pour fonctionner dans ces environnements du travail profondément modifiés est essentiel.

Les compétences clés à l'horizon 2020

Que ce soit Jean-François Noubel¹, futurologue, ou Michel Serres², philosophe, les penseurs du monde de demain convergent vers un constat commun : d'autres ressources commencent à être sollicitées chez l'individu avec l'invasion du numérique. Le recours systématique aux outils digitaux va même impacter nos capacités cognitives et, avec elles, bien entendu les savoirs, savoir-faire, savoir-être dans les entreprises.

1. www.noubel.fr
2. www.canal-u.tv/video/universite_paris_1_panthéon_sorbonne/michel_serres_l_innovation_et_le_numerique.11491

Quelles sont les compétences à développer pour être en phase avec l'entreprise de demain ?

près de 40 % des organisations. La mobilité gagne du terrain grâce à des dispositifs adaptés à la consultation sur tablette tactile (38 % aujourd'hui et 56 % dans un an), et sur smartphone (29 % aujourd'hui et 41 % en 2015).

Le déploiement de nouveaux outils participe de l'émergence de nouveaux métiers et impacte le management. En effet, les salariés pourront à terme potentiellement être connectés en permanence, travailler pour plusieurs employeurs et non uniquement dans l'enceinte de l'entreprise sur

Nos interactions en présentiel ou à distance, nos modes de management, nos façons de travailler vont se transformer. On estime que 40 % des métiers qui seront pratiqués par les jeunes générations n'existent pas encore.

La question se pose : quelles sont les compétences à développer pour être en phase avec l'entreprise de demain ? Au risque de paraître futuriste, et dans l'objectif de permettre à chacun de se projeter, nous avons pris le parti d'extraire une synthèse d'un rapport sur les nouvelles com- ////

//// Compétences attendues à l'horizon 2020, issu d'une étude menée par The Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute intitulée *Future Works Skill*[®]. De cette étude, nous retiendrons les compétences qui suivent.

3. www.iff.org/futureworkskills2020

Cultiver l'intelligence sociale

L'aptitude à se connecter à d'autres d'une manière directe et profonde pour sentir et stimuler des réactions et provoquer des interactions, autrement dit l'intelligence émotionnelle et sociale va continuer de donner à l'humain un avantage comparatif et significatif sur les machines, aussi sophistiquées soient-elles.

Aiguiser ses compétences cross-culturelles

Ce qui rend un groupe éminemment intelligent, c'est la variété de sa composition. C'est donc la faculté d'interagir avec d'autres cultures, d'autres modes de pensée, d'autres générations, d'autres compétences qui rendra chacun d'entre nous plus efficace dans un groupe et le groupe en conséquence plus performant.

OBSERVATOIRE de l'intranet et de la stratégie numérique

Depuis 1999, l'observation annuelle du dispositif intranet permet d'identifier comment les professionnels de la communication, des ressources humaines, les DSI et les directions générales appréhendent le sujet.

Pour l'édition 2014, près de 480 entreprises ont répondu dont 21 entreprises du CAC 40. (Répondants : 87 % d'entreprises françaises et 13 % d'entreprises de pays francophones d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Afrique).

www.observatoire-intranet.com

Développer sa pensée récurrente

Les compétences intégrant des capacités d'analyse statistique ou des raisonnements quantitatifs seront d'autant plus valorisées que les systèmes utilisés vont générer de plus en plus de données à traiter. Ces travailleurs devront néanmoins rester capables d'agir en l'absence de données en conservant une aptitude à la lecture holistique des situations.

Être agile dans l'usage des nouveaux médias

La capacité à évaluer et développer de manière critique des contenus qui utilisent des nouveaux médias et à optimiser leurs usages va devenir un facteur discriminant et essentiel pour déployer une communication persuasive. Les nouvelles générations sauront évaluer les contenus qui utilisent les nouveaux médias tout en ayant elles-mêmes la capacité de communiquer en utilisant ces outils.

Pratiquer la transdisciplinarité

Appréhender des concepts issus de disciplines autres que celles pratiquées au quotidien va devenir essentiel pour naviguer dans la complexité. Le traitement de sujets complexes ne s'envisage plus sans avoir recours à la transversalité. Dans le domaine des nanotechnologies par exemple, on voit comment la biologie moléculaire, la biochimie, la chimie des protéines, entre autres, sont utilisées conjointement pour développer la spécialité.

Prendre en compte les lieux de travail

L'environnement physique modélise notre approche cognitive. Les travailleurs de demain devront être aussi capables d'identifier le mode de réflexion nécessaire à différents types de tâches et savoir faire des ajustements à leur environnement de travail pour améliorer leur faculté à réaliser ces objectifs.

Savoir gérer la charge cognitive des contenus

La faculté à discriminer et filtrer l'information essentielle et à com-

prendre comment maximiser le fonctionnement cognitif va prendre une importance grandissante. La pratique du filtre social, du taggage, du classement et de l'ajout de métadonnées à du contenu, par exemple, permet à l'information de qualité ou à l'information plus pertinente de s'élever au-dessus du bruit ambiant.

Être agile dans la collaboration virtuelle

Les technologies « connectives » rendent plus facile le travail à distance. Cependant, les environnements virtuels demandent aussi de nouveaux types de compétences comme, par exemple, la capacité à savoir impliquer et motiver les équipes composées d'individus dispersés et éloignés. À titre d'exemple, le *gaming* apporte de nombreuses ressources telles que le *feedback* immédiat, des objectifs clairs et une liste de challenges graduels. Le micro-blogging et les réseaux sociaux permettent de créer un sentiment de proximité et d'appartenance.

Au final, certaines compétences ne sont pas nouvelles, mais c'est la faculté des individus à aller puiser d'autres ressources que celles naturellement sollicitées dans le cadre professionnel d'aujourd'hui qui est nouvelle. Les rapports en conséquence vont se complexifier et la diversité des types d'échanges en fonction des contextes, des supports et des outils, se multiplier. L'humain donne le « la » - sans lui, point de futur. L'évolution principale est celle d'un monde où de plus en plus d'options, que ce soit en termes d'outils, de données, de modalités d'échanges ou de lieux, seront à la disposition des individus au travail et où, en retour, l'exigence à l'endroit des travailleurs sera démultipliée. C'est la quintessence de l'humain, de l'intelligence qui devra être mise à contribution. Nos cerveaux n'ont pas fini d'être sollicités et donc d'évoluer ! ■

> Isabelle Reyre

Directrice associée d'Arctus

i.reyre@arctus.com

Maîtriser la connaissance pour maîtriser les risques

[conférence] La perte de savoirs étant un risque majeur pour les entreprises, l'Institut pour la Maîtrise des Risques (IMdR) avait organisé dès 2007 une conférence sur le *knowledge management* (KM) et la maîtrise des risques. Une seconde conférence, qui s'est tenue le 12 juin 2014, était cette fois consacrée aux enjeux de la gestion des connaissances stratégiques des entreprises pour prévenir et maîtriser les risques.

L'« économie de la connaissance » n'est pas une expression récente. Bien que proposée dans les années 1980, cette économie a toujours existé puisqu'il s'agit de générer des valeurs à partir de connaissances. La mondialisation a modifié la façon de faire des affaires et a entraîné un risque croissant de perte de connaissances dans les pays développés. Les pertes de savoir-faire, de compétences-clés pour l'entreprise ou l'organisation, dues aux mutations internes, départs en retraites, démissions, *turnover*, passages à la concurrence, se traduisent par des surcoûts, des pertes de compétitivité et de réactivité, qui sont des facteurs déterminants de différenciation dans une économie ouverte. Certains savoir-faire ne sont pas, en effet, exploités, car mal connus au niveau stratégique. Or, au sens de la norme ISO 31000, tout risque de vol, de perte, d'obsolescence, de non-valorisation, de non-utilisation du savoir-faire a une criticité élevée¹. Cette journée, organisée à l'initiative de l'Institut pour la Maîtrise des Risques (IMdR) et intitulée « Un enjeu pour aujourd'hui et pour demain : maîtriser la connaissance », réunissait des participants des mondes politique, industriel et académique².

Intégrer le capital immatériel dans la stratégie

Les entreprises, trop souvent concentrées sur les résultats à court terme, ne gèrent que le

capital financier. Le lien entre les compétences et les résultats financiers n'est pas direct mais il peut être estimé en mesurant non seulement les connaissances et l'expertise accumulée mais aussi l'apport de ce capital dans l'innovation en termes de nombre de produits/services nouveaux mis sur le marché, d'image et de leadership. Afin de faire ce lien, le management du capital intellectuel, non limité aux seuls revenus de brevets, devrait être inscrit dans la stratégie de l'entreprise, voire même influencer sa vision³.

EDF, Schneider Electric, Areva et Air Liquide ont initialisé les démarches de management des connaissances il y a une décennie. Alors que ces actions prennent en compte une durée de vie de connaissances relative à la durée de vie des produits, la mémoire sur le stockage de déchets nucléaires, par exemple, doit être préservée pendant trois siècles. Dans le cas de centrales nucléaires, trois aspects sont appréhendés : le vieillissement des matériaux, la conception, le stockage et le traitement des déchets.

Quatre tendances principales

Capitalisation des connaissances

EDF a construit une base de connaissances multidisciplinaires sur les mécanismes de vieillissement des matériaux de composants nucléaires et la méthodologie associée. Les documents de synthèse comprennent un glossaire, une description du méca-

nisme, les paramètres influents, les symptômes et les effets, les modèles cinétiques de dégradation, le retour d'expérience et les références bibliographiques. Ces connaissances sont indispensables pour la sûreté nucléaire pendant l'exploitation (retour d'expérience), en cas d'extension de la licence ou de prolongation de l'exploitation et pour le dimensionnement de nouvelles installations.

Schneider a constitué un réseau de communautés de pratiques existantes qui partagent et capitalisent les connaissances associées aux projets et des « bonnes pratiques ». Areva capitalise les connaissances expertes associées au cycle de vie des centrales nucléaires. Ceci s'avère indispensable pour maîtriser les risques de dérapage des projets, en vérifiant qu'on a bien mobilisé et transféré tout le savoir passé et présent avant de s'engager. Air Liquide capitalise les informations techniques dans un outil dénommé Alpin permettant l'accès aux données et la surveillance. Une cartographie des compétences à partir d'une analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (méthode Amdec) sert à identifier les compétences clés de l'entreprise. À l'Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs (Andra), on construit une mémoire du traitement des déchets nucléaires. Il s'agit de gérer une masse de connaissances acquises ou en // // //

1. Criticité : produit de la probabilité d'occurrence d'un accident par la gravité de ses conséquences (Wikipédia).

2. www.imdr.fr/submitted/document_site/plaquette_12juin_678.pdf

3. E. MERCIER-LAURENT. *Les Écosystèmes de l'innovation*, Hermès Lavoisier, 2011

//// perpétuelle évolution (traitement, transport, technologie, etc.) avec un suivi pendant trois siècles.

Animation des communautés de pratiques

Chez Schneider, elles existaient autour des métiers et des activités mais elles n'étaient pas connectées. Depuis la prise de conscience au niveau du groupe, une gouvernance globale (Ressources humaines, Information technique et Stratégie) a été mise en place et la priorité a été donnée à la fédération des communautés existantes et de « bonnes pratiques ». Ainsi, la gestion des connaissances se retrouve au cœur de la stratégie d'entreprise. Ce sont les enjeux qui changent : maintenir la position de leader et faire de l'intelligence collective un levier de croissance. Les communautés suivent un modèle comprenant le noyau (leader + sponsor), les membres et les « followers ». Le « sponsor » bénéficie des résultats de travail de la communauté. En 2014, 30 communautés (sur 100 existantes) et 5 projets KM génèrent des revenus. Un label (community@work) a été créé pour valoriser les actifs ; 10 % des effectifs de l'entreprise Schneider sont concernés. Areva a constitué une communauté experte couvrant 15 domaines majeurs, comme les propriétés et utilisation des matériaux, les technologies et processus, les méthodes de calcul, les programmes et simulations, les architectures des sites nucléaires.

Méthodes et outils

Air Liquide s'est inspiré de la méthode Google maps pour visualiser une cartographie de compétences avec des punaises. L'analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité (Amdec) a été utilisée pour identifier les compétences clés de l'entreprise. Cette méthode permet de distinguer les connaissances, notamment dans les documents, les expertises et les compétences. Selon Areva⁴, une démarche réussie de *knowledge management* doit associer la culture (le leadership) avec le processus (le management) et les outils (les technologies du Web). Les services web 2.0 sont prédominants chez Schneider et Areva alors qu'EDF utilise des techniques de modélisation et du traitement de connaissances de l'intelligence artificielle.

Retour sur investissement

Selon Areva, bien qu'un retour sur investissement immédiat de la démarche KM soit impossible, elle contribue à la réduction des risques induits par la perte de savoirs. Devenir expert prend du temps. La mise en place d'un processus KM est longue et le retour sur investissement, tant attendu par les dirigeants, n'est pas immédiat et difficile à estimer. La démarche KM doit associer l'organisation du savoir et du travail. Schneider reste plus pragmatique : les communautés doivent générer des gains. Les bénéfices matériels et immatériels d'une démarche de KM peuvent être estimés en utilisant la méthode du

réseau Entovation⁵. Elle consiste à analyser la situation actuelle et la situation attendue à l'aide de onze modules représentant les bénéfices matériels et immatériels de l'entreprise, parmi lesquels la formation, l'existence de réseaux apprenants, le pourcentage de nouveaux produits et services lancés, la création des alliances, l'image et le leadership, l'impact environnemental et l'utilisation de l'intelligence technologique. En fonction des résultats, les priorités ainsi que les indicateurs du progrès sont définis.

La nouvelle dynamique : motiver, innover et voir grand

Motiver à partager des connaissances

Du point de vue du sociologue Yves Bensaid, inspiré par Alter⁶ et Mauss⁷, les échanges des connaissances suivent le principe du don. Quelqu'un qui reçoit s'endette et doit à son tour offrir « un cadeau ». Sans une prise en compte de ces principes des échanges mutuels et des liens sociaux en entreprise par le management, la réussite d'une démarche KM n'est pas garantie.

Orientations futures

Le Laboratoire Heudiasyc de l'Université technologique de Compiègne, précurseur en *knowledge management*, utilise des méthodes et des techniques de l'intelligence artificielle. Le transfert de connaissances par immersion dans la réalité virtuelle

4. M. ROULLEAUX-DU-GAGE. *Organisation 2.0, le Knowledge Management nouvelle génération*, Eyrolles, 2008

5. D. AMIDON. *The innovation Strategy for The Knowledge Economy*, Butterworth Heinemann, 1997 ; adaptation française *Innovation et management des connaissances*, Éditions d'Organisation, 2000. Voir aussi www.entovation.com/assessment/flitmus.htm (une démonstration très restreinte)

6. N. ALTER. *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, La Découverte, 2009

7. M. MAUSS. *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, PUF, 2009

8. D. LOURDEAUX, <https://ucompiegne.academia.edu/DomitileLourdeaux>, 2014

IMDR

L'Institut pour la Maîtrise des Risques (IMdR) regroupe des communautés d'experts scientifiques et techniques autour de la maîtrise des risques industriels techniques, sociotechniques, environnementaux, naturels ainsi que sur les risques liés aux facteurs humains et organisationnels, auxquels se rapportent le plus souvent les risques liés à la gestion des connaissances. Ses 25 groupes de travail et de réflexion sont transdisciplinaires. L'IMdR initialise et coordonne des projets mutualisés avec l'objectif de développer les démarches et méthodes de la maîtrise des risques, organise des journées d'étude et de sensibilisation et une conférence annuelle. Par la voie de la formation, l'IMdR contribue à la diffusion des procédés avancés de maîtrise des risques et à la fertilisation des avancées en favorisant la pollinisation croisée entre différents domaines.

www.imdr.eu

est maintenant possible⁸. Ces systèmes sont utilisés pour s'entraîner à la prise de décision dans des environnements socio-techniques complexes et difficiles d'accès (analyse de risque, gestion de crise, etc.). Le projet Humans (HUMAN Models based Artificial eNvironments Software platform) vise à modéliser l'activité humaine et proposer différents scénarios (situations d'apprentissage) intégrant le décor et les personnages capables d'exprimer des émotions. Il utilise des techniques de traitement d'image associé aux systèmes multi-agents (intelligence artificielle).

Élargir les points de vue

Pour conclure cette conférence, une table ronde, animée par Jean-Paul Langlois, président d'IMdR, a abordé des thèmes relatifs aux stratégies pour réduire les risques de perte de connaissances, les principales difficultés de mise en œuvre, les conditions de réussite d'une démarche KM et la motivation des dirigeants et des collaborateurs.

Pour Grégoire Postel-Vinay, du ministère du Redressement productif, les connaissances sous des formes différentes constituent un levier pour sortir de la crise par l'innovation. Il s'agit également de savoir exploiter les *Big data*. On retiendra son analogie aux deux représentations de la déesse Athéna, tantôt comme une chouette (allégorie des connaissances et de la sagesse), tantôt comme une guerrière casquée, prête à protéger le savoir et les connaissances. ■

- > **André Lannoy**
Vice-président IMdR
à la Stratégie et aux activités
andre.lannoy@orange.fr
- > **Eunika Mercier-Laurent**
Directeur stratégique
Global Innovation Strategies
eunika@innovation3d.fr
- > **Bertrand de Miramon**
IMdR
- > **John Mitchel Obama**
Délégué technique IMdR
john.obama@imdr.eu

Les bibliothèques universitaires se désabonnent

[publications] Victimes de la crise, les bibliothèques universitaires revoient considérablement à la baisse le nombre de leurs acquisitions. À partir d'éléments tirés de rapports, d'articles et d'entretiens, l'article décrit les raisons d'une telle situation, la manière dont ces bibliothèques gèrent la pénurie et propose des perspectives.

Les coupes budgétaires importantes vécues par plusieurs universités ont conduit à des désabonnements spectaculaires aux revues scientifiques ou à une forte diminution des achats de monographies. La Bibliothèque interuniversitaire de Santé (BIU Santé), rattachée à l'université Paris Descartes, a dû suspendre la majorité de ses abonnements imprimés ou électroniques (revues, bases de données, livres électroniques) tout comme le Service commun de la documentation de Paris Descartes (SCD). Ce cas est symptomatique d'une situation générale dégradée provoquée par plusieurs facteurs.

Les causes

La situation financière délicate des universités

L'autonomie des universités¹ donne aux établissements des responsabilités et compétences élargies en matière budgétaire et de gestion des ressources humaines. Les conséquences de cette autonomie n'ont pas toujours été bien mesurées. Malgré une dotation stable aux établissements, les transferts de charge entre l'État et l'université concernant la masse salariale n'ont pas été correctement anticipés. Nombre d'établissements gèrent les postes d'enseignants et des personnels administratifs, techniques et de bibliothèques ; dix-sept présidents ont voté une motion sur la situation financière des universités lors de leur dernière conférence².

Dans ce contexte difficile, les arbitrages nécessaires placent les bibliothèques universitaires dans une situation d'autant plus délicate que leur dotation n'est plus attribuée directement par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. En décembre 2013, le rapport de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aeres) sur l'université Paris Descartes annonçait qu'une « *une attention particulière devait être portée par les universités de tutelle de ces deux structures [BIU Santé et SCD] sur leur capacité à maintenir l'offre actuelle dans une période de réduction des ressources* »³. Les enquêtes de l'Association des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation (ADBU) et du consortium Couperin démontrent que si la crise ne frappe de manière spectaculaire que quelques bibliothèques universitaires, les budgets documentaires sont en baisse depuis 2012 (-3,3 %). La baisse des moyens affectant les bibliothèques était de 9 % en 2012, de 5 % en 2013 et en 2014⁴. Les bibliothèques doivent aussi procéder à des arbitrages, imposés parfois par leur tutelle. Ainsi, ces baisses moyennes masquent une chute des achats de livres pénalisant les étudiants (-25 % entre 2011 et 2014) et, entre 2002 et 2014, une « *explosion des dépenses de la documentation électronique destinée aux laboratoires* : // // //

Les conséquences se font ressentir rapidement quand les éditeurs coupent les accès électroniques

//// +458 %, sans commune mesure avec la diminution logique des budgets consacrés aux revues imprimées (-54 %) »⁵. Depuis juillet 2011, les bibliothèques de l'université Paris 13 sont « dans l'incapacité d'acquérir la moindre documentation destinée aux étudiants des niveaux L1 à M1 [...] car tous les crédits disponibles ont été engloutis par les abonnements aux bouquets électroniques, dont les 4/5^e au moins sont de niveau recherche »⁶.

Les modèles économiques de l'IST

La charge financière des abonnements aux revues et ressources électroniques a pesé lourdement dans la balance⁷. Le prix des revues a connu une inflation de 273 % entre 1986 et 2004⁸. Par ailleurs, les modèles économiques des « *Big Deals* » des grands éditeurs (Elsevier, etc.) du début des années 2000 ont donné un large accès aux catalogues électroniques de ces éditeurs mais ils ont aussi figé des chiffres d'affaires, basés sur les abonnements papier souscrits au moment du *Big Deal*, et dont le montant augmente d'année en année.

Les bibliothèques de référence ayant des abonnements importants, comme les Cadist⁹, ont dû gager une grande partie de leur budget pour pérenniser l'accès à ces catalogues (2/3 du budget documentaire en 2013 pour la BIU Santé) et assister à l'érosion inexorable de leurs collections, au détriment de plus petits éditeurs. Certains éditeurs profitent de leur situation de monopole pour imposer des changements de modèle basés sur les statistiques

d'usage. Par ailleurs, la situation française n'est pas adaptée aux tarifications appliquées par des éditeurs anglo-saxons, dont le modèle est inspiré du campus unique à l'américaine. Pour protester contre une hausse tarifaire ne tenant pas compte de cette spécificité¹⁰, l'Université Pierre et Marie Curie n'a pas renouvelé en 2014 son abonnement à la prestigieuse revue *Science*. Le manque de transparence des conditions accordées aux différents établissements a mené - dans un contexte financier difficile - l'université de Montréal à supprimer la majorité de ses abonnements à l'éditeur Wiley, déplorant que son contrat fût bien moins favorable que celui accordé à l'université voisine McGill¹¹.

La gestion de la pénurie

Les choix ou non-choix documentaires

Si la direction des bibliothèques (DBIST) de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ) a pu maintenir sa documentation électronique (principalement destinée à la recherche), elle n'a pas reçu un euro sur les 530 000 demandés pour acheter des monographies et le budget de fonctionnement requis n'a été satisfait qu'à hauteur de 35 %¹². De novembre 2013 à avril 2014, tous les achats ont été bloqués ; seuls les abonnements pluriannuels pour lesquels l'université s'était engagée ont pu être souscrits. Rappelons que la DBIST avait entrepris depuis plusieurs années un travail de rationalisation (dédoublonnage, substitution du papier par l'électronique) qui ne laissait guère de marge pour des économies supplémentaires. Au SCD de l'Université des Antilles et de la Guyane¹³ où 400 000 € d'économies étaient annoncés en 2014, ce sont les ressources électroniques les moins consultées qui ont fait l'objet de désabonnements (notamment Wiley, Muse) ; de même, les conventions liant le SCD et les CHU ont dû être révisées à la baisse. La BIU Santé et le SCD Paris Descartes

ont subi une coupe de 25 % de leur budget total en 2014. La BIU Santé¹⁴, qui ne parvenait jusque là qu'à maintenir ses acquisitions de monographies à un niveau correct, a dû s'attaquer à son cœur de collection. Déjà, entre 2007 et 2013, elle avait désabonné près de 650 périodiques. La logique a été purement comptable. Le SCD de Paris Descartes a quant à lui été contraint de baisser tous les postes de dépense¹⁵.

Restrictions et restructurations des services

Ces sacrifices n'ont pas suffi. La Bibliothèque Clermont université (BCU)¹⁶, qui maintient son offre documentaire malgré les difficultés budgétaires de Clermont-Université et de l'Université Blaise-Pascal, doit renoncer à cinq ETP¹⁷ de contractuels en septembre 2014. Cette circonstance a accéléré la restructuration de la carte du réseau documentaire local (fermeture de 5 bibliothèques) et pose clairement la question du changement de paradigme (passage de la conception de bibliothèque attachée à chaque faculté à celle de centres de ressources, points nodaux sur chaque campus proposant de la documentation et une offre de services).

Le problème des horaires d'ouverture s'est également posé à l'UVSQ, avec la fermeture prévue du site de Saint-Quentin-en-Yvelines 4 samedis de l'année universitaire, et la menace de fermeture de la bibliothèque de Boulogne. Des services ont été interrompus (prêt entre bibliothèques). La gestion de la communication envers les usagers a été délicate à mener. La BIU Santé a décidé d'expliquer ces problèmes avec transparence sur son blog et les réseaux sociaux¹⁸. L'Université de Montréal a communiqué, chiffres à la clef, sur son désabonnement au bouquet de Wiley et a proposé une gratuité du prêt entre bibliothèques à ses usagers. Mais la communication s'avère plus que périlleuse quand se mêlent l'obligation de réserve, la gestion d'une arrivée imprévue d'une équipe de télévision, etc.

Conséquences sur les usagers et les personnels

Les conséquences se font ressentir rapidement quand les éditeurs coupent les accès électroniques ou quand les bibliothèques ferment ; moins rapidement, mais de manière tout aussi sensible, quand les collections imprimées ne sont plus à jour. Quentin Dégez¹⁹ témoigne de l'absence de manuels récents en médecine, ou des codes en droit, primordiaux pour les étudiants. Au SCD de Nantes²⁰, les livres manquent pour préparer le Capes et l'agrégation. À Paris Descartes, un outil destiné à la révision de l'internat a été supprimé, obligeant les étudiants à souscrire un abonnement individuel. Les collections financées par le dispositif Cadist sont compromises, tout comme la participation de la bibliothèque au plan régional de conservation partagé des périodiques médicaux. Les commentaires sur le blog de la BIU Santé sont autant de preuves de l'importance des bibliothèques dans la formation initiale et continue²¹. Les professionnels constatent les effets de la crise dans leur vie quotidienne : l'activité de traitement des acquisitions courantes en forte baisse, les conséquences sur le prêt entre bibliothèques à terme, des formations annulées.

Or, l'activité connaît aussi des pics en raison de la mise à jour des catalogues, de la communication envers usagers et éditeurs. Prenant leur mal en patience, les bibliothécaires de l'UVSQ mènent des chantiers au long cours (dons à traiter, catalogage des e-books). À la BIU Santé, les bibliothécaires ont sollicité des dons auprès des éditeurs qui ont quasiment tous accepté ; certains l'ont même proposé spontanément. Mais qu'en sera-t-il des années suivantes si le budget n'est pas augmenté ? Parallèlement, nombre d'usagers soutiennent leurs bibliothèques. À l'UVSQ, les étudiants ont livré une véritable campagne sur les réseaux sociaux²² pour soutenir leur bibliothèque, constituant ainsi sa meilleure défense.

Quelles perspectives ?

L'amélioration budgétaire pérenne et structurelle est nécessaire mais non suffisante, car les modèles économiques actuels de l'IST ne sont plus soutenables. Couperin tente de les renégocier et de répartir les coûts équitablement entre les établissements dans le cadre de groupements de commande nationaux. Si l'on sort des modèles traditionnels, l'Open Access n'est pas forcément la panacée. Dans le modèle Gold,

la charge des bibliothèques (abonnements) est transférée aux institutions publiantes (coûts de publication assumés par l'auteur). Des pays vont plus loin encore, en incitant la diffusion gratuite en libre accès (Green Open Access) des résultats des recherches financées sur fonds publics²³. Le programme européen Horizon 2020 changera-t-il la donne ? La France est en retard, malgré des initiatives prises en la matière : les portails HAL, les achats nationaux de ressources électroniques pérennes (Istex).

Pour le moment, les bibliothécaires assurent l'exercice délicat d'accompagner la transition vers ces nouveaux modèles tout en négociant les modèles en cours. Poursuivre le rapprochement des bibliothécaires avec les usagers permettra d'affronter au mieux la pénurie, de rationaliser la politique documentaire et de service, mais surtout de définir stratégiquement la place de l'IST dans les bibliothèques. Le changement passera aussi par une refonte du système d'évaluation des chercheurs, dont la voix pèse fortement dans la gouvernance des établissements. ■

> Claire Nguyen

Responsable des périodiques et des ressources électroniques BIU Santé
Négociatrice pour Couperin

claire.nguyen@biusante.parisdescartes.fr

1. Autonomie engagée par la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) en 2007.

2. www.cpu.fr/wp-content/uploads/2013/10/Motion-relative-aux-moyens-des-universites-C3%A9s-20131024-CPU.pdf

3. www.aeres-evaluation.fr/Etablissements/UNIVERSITE-PARIS-DESCARTES

4. Lettre de cadrage qui rappelle que le projet de loi de finances 2014 annonce une augmentation consacrée aux « programmes immobiliers, aux bourses d'étudiants, et à la création de 1000 emplois d'enseignants supplémentaires. » www.couperin.org/relations-editeurs/lettre-de-cadrage

5. http://adbu.fr/wp-content/uploads/2014/03/Enquete_ADBU_2014.pdf

6. Message de Dominique Baudin, « Une politique documentaire sans budget ? », ADBU-Forum, 26 septembre 2012, <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-01-0024-004>

7. Voir le récent article de Dominique Stora, « Recherche publique, profits privés », *Nouvel Observateur*, 8 mai 2014 ou encore celui de Sandrine Cabut et David Larousserie, « À qui

appartient le savoir ? », *Le Monde*, 28/02/2013 www.lemonde.fr/sciences/article/2013/02/28/a-qui-appartient-le-savoir_1840797_1650684.html

8. Enquête citée sur le site de Sparc, www.sparc.arl.org/resources/journals

9. www.enssib.fr/le-dictionnaire/cadist

10. L'éditeur voulait appliquer une hausse tarifaire conséquente, basée sur le nombre de sites géographiques. Or, comme nombre d'universités françaises, l'UPMC est disséminée sur de nombreux sites.

11. www.bib.umontreal.ca/communiqués/20140115-DB-annulation-periodiques-wiley.htm

12. Entretien avec Dorothée Pain-Camus, responsable des ressources électroniques, 23 mai 2014.

13. Entretien avec Sylvain Houdebert, directeur du SCD de l'UAG, 23 mai 2014.

14. www2.biusante.parisdescartes.fr/wordpress/index.php/contraintes-budgetaires-desabonnements-2014

15. <http://parisdescartes.libguides.com/desabonnements2014>

16. Entretien avec Olivier Legendre, adjoint au directeur de la BCU, et avec Fabrice Boyer, directeur de la BCU, 12 juin 2014

17. Emploi temps plein

18. www2.biusante.parisdescartes.fr/wordpress

19. Entretien avec Quentin Dégez, étudiant en médecine et président d'Interassos USQV, 26 juin 2014

20. Voir l'article de Nathalie Brafman, « À Nantes, l'université accablée par les pénuries et un plan de redressement », *Le Monde*, 13/01/2014, www.lemonde.fr/societe/article/2014/01/13/nantes-l-universite-accablee-par-les-penuries-et-un-plan-de-redressement_4346802_3224.html

21. www2.biusante.parisdescartes.fr/wordpress/index.php/contraintes-budgetaires-desabonnements-2014

22. Touche pas à ma BU, <https://www.facebook.com/interassos.uvsq>

23. Olivier Legendre, « L'abus de l'open access est-il nuisible à la science ? », *Documentaliste-Sciences de l'information*, vol. 50, n°4, 2013