

COMMENT L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL VIENT AUX BIBLIOTHÉCAIRES-DOCUMENTALISTES

Clotilde Vaissaire-Agard

Consultante, formatrice, éditrice - CF2ID / Éditions KLOG

Jean-Philippe Accart

Bibliothécaire, documentaliste, formateur - Directeur Bibliothèque et Archives, Ecole hôtelière de Lausanne (EHL)

■ Cet article souhaite mettre en avant les professions de l'information, de la documentation et des bibliothèques à un tournant de leur histoire et de leur développement, en considérant de premier abord les raisons – sociales, économiques, politiques ou managériales – d'un nécessaire changement au sein du métier.

Puis viennent les questions relatives à leur visibilité, à la concurrence à laquelle elles sont confrontées, entraînant une réflexion sur leur devenir : l'entrepreneuriat et/ou l'intrapreneuriat, la formation et la consultance apparaissent comme des voies possibles, que ce soit au sein d'une institution ou d'une entreprise, en prenant le statut d'indépendant, ou en intégrant un réseau de travailleurs indépendants. Enfin, certaines compétences apparaissent essentielles pour un intra-entrepreneuriat réussi.

■ In dit artikel staan we stil bij de informatie-, documentatie- en bibliotheekberoepen die zich op een keerpunt in hun geschiedenis en ontwikkeling bevinden. We bekijken in eerste instantie de redenen - sociaal, economisch, politiek of op het vlak van management - waarom verandering noodzakelijk is binnen het beroep.

Vervolgens wordt ingegaan op vragen in verband met hun zichtbaarheid, de concurrentie die ze het hoofd moeten bieden, wat leidt tot een reflectie over hun toekomst: entrepreneur- en/of intrapreneurschap, opleiding en consultancy lijken mogelijke opties, of dat nu binnen een instelling dan wel een onderneming is, met het statuut van zelfstandige, of als onderdeel van een netwerk van zelfstandige werknemers. Tot slot lijken bepaalde competenties essentieel voor een geslaagd intrapreneurschap.

Esprit entrepreneurial, entrepreneuriat, esprit d'entreprise ne sont pas une terminologie courante employée dans les métiers de l'information, ces termes sont même en général rejetés voire honnis, car ne faisant pas partie du vocabulaire consacré dans le secteur public. C'est cependant oublier que ces métiers sont nécessaires à tout type d'organisation, privée ou publique, la gestion de l'information n'étant pas l'apanage d'un secteur ou d'un autre. C'est oublier également que nombre de bibliothécaires-documentalistes travaillent dans le domaine de l'entreprise (banques, assurance, secteur marchand, santé...).

Dans une première partie, l'idée est développée que les métiers de l'information sont à un tournant et qu'il leur faut trouver d'autres pistes pour évoluer. La seconde partie explicite une notion "nouvelle", celle de l'intrapreneuriat (ou comment appliquer des idées innovantes au sein d'un service déjà existant), tandis que la troisième partie montre que l'entrepreneuriat s'adapte tout à fait à ces métiers, si tant est que l'on puisse développer certaines compétences indispensables.

La nécessité du changement

Les métiers de l'information-documentation n'échappent pas aux changements en cours dans la société, ils sont même parfois en première ligne. De nombreuses raisons expliquent ces changements nécessaires,

une des principales est l'évolution technologique des échanges et de la communication (automatisation, numérisation, moteurs de recherche, réseaux sociaux, open access...). Une autre raison est la manière de considérer le travail lui-même avec des règles qui sont constamment revues : crise économique, chômage, temps partiel, loi sur la réduction du temps de travail (35 heures), loi et ordonnances sur le travail, ont des répercussions importantes. Les évolutions du management en général (des hommes, des services, des process) ne sont pas non plus à exclure. Peut-on considérer le travail en documentation et bibliothèque comme épargné par tous ces changements ? Certes non. Déjà en 1996, Jérémie Rifkin ne prédisait-il pas la fin du travail¹ ? En 2018, l'intelligence artificielle (IA) et l'arrivée des robots annoncent d'autres défis ou d'autres opportunités qui peuvent toucher de près le domaine des services. Les métiers "d'intermédiaires de l'information" ou de "passeurs d'information", tels les journalistes, les éditeurs, les imprimeurs, les documentalistes, les bibliothécaires, les libraires, sont particulièrement sensibles à ces changements et doivent transformer leurs pratiques sous peine de disparaître.

Si les évolutions technologiques sont constantes depuis plusieurs décennies et touchent tous les secteurs de l'activité économique, les professions de l'information, de la documentation, des bibliothèques et des archives ont toujours su s'y adapter jusqu'à

présent et disposent de nombreux atouts pour faire évoluer leurs métiers et trouver leur voie :

- une histoire riche remontant aux plus anciennes civilisations qui avaient pour souci de consigner et conserver les savoirs sous différentes formes et supports ;
- un "cœur de métier" solide et qui a fait ses preuves, principalement fondé sur des techniques documentaires permettant la gestion d'un fonds de ressources informationnelles (imprimées, audiovisuelles ou numériques) ;
- une attention particulière portée aux besoins des utilisateurs et à la médiation d'information, une volonté de collaborer et de construire avec eux (co-construction, co-production et servuction²) les services documentaires d'aujourd'hui et de demain ;
- la conscience d'exercer une fonction particulière au sein d'une organisation, fonction transversale s'il en est qui s'adresse à tous (de l'employé au cadre et à la direction, des services techniques aux services administratifs, juridiques, économiques), mais qui peut aussi être dédiée à un groupe spécifique (décideurs, chercheurs, scientifiques...);
- une prise en mains régulière des technologies de l'information et de la communication (TIC), avec l'adoption d'outils spécifiques et généralistes en vue de gérer l'information ;
- une profession avec une éthique, des règles de fonctionnement et des codes d'exercice propres, pour certains relativement anciens...

D'autres raisons d'une évolution du métier peuvent être prises en compte, telles les raisons socio-économiques et les raisons politiques et managériales.

Les changements économiques, politiques et managériaux

Hormis les aspects purement métier énumérés précédemment, d'autres raisons socio-économiques concernent plus directement l'activité documentaire. Cette dernière est difficile à justifier auprès des décideurs en termes de rentabilité, de profit ou de bénéfice, tout du moins sur un plan purement matériel. Elle est cependant rentable sur d'autres plans, car aux yeux des professionnels de l'information, il est en effet évident :

- qu'une économie d'échelle en termes de ressources documentaires est possible : quand celles-ci sont centralisées, organisées, elles sont mieux gérées ;
- que cela évite leur dispersion au sein de l'entreprise pour un résultat plus efficace ;
- que cela entraîne une meilleure connaissance et une utilisation approfondie de ces ressources ;
- que cela apporte des gains sensibles dans la gestion – notamment financière – de l'information ;

- qu'elle participe à la formation continue du personnel.

Cependant, dans la configuration actuelle de l'économie, les entreprises réduisent les budgets, les services, les ressources humaines. Les bibliothèques et services d'information souffrent en première ligne de ces restrictions budgétaires, ils disparaissent ou sont réduits de manière drastique : certaines villes réorganisent leur bibliothèque publique, modifient leurs horaires d'ouverture et dans les entreprises aussi, des services de documentation voient leurs effectifs réduits, sont réorganisés voire supprimés.

La solution proposée (voir les 2^{ème} et 3^{ème} parties de l'article) pour contrer ces limitations est donc d'orienter les efforts vers un entrepreneuriat propre aux professionnels de l'information, les conduisant à exercer leur métier en interne de façon plus indépendante qu'actuellement, très proche du consultant en information et du travailleur indépendant voire installés à leur compte. Plusieurs configurations sont étudiées et proposent des pistes pour l'avenir.

Les raisons politiques et managériales sont liées aux raisons socio-économiques : de plus en plus, la gouvernance d'entreprise voit différemment la fonction information-documentation et considère que celle-ci peut être aisément remplacée par le tout numérique, ce qui est faux puisque même numérique l'information ne se décrit pas elle-même, ne s'organise pas toute seule, ne se diffuse pas pertinemment sans intervention humaine.

Ou alors la fonction est intégrée dans les services d'infrastructure, les directions informatiques ou la communication-marketing. La fonction peut également être complètement diluée au sein d'un ensemble de personnes (employés, cadres, secrétaires).

Les risques et les opportunités liées aux changements en cours

La question de la médiation d'information – et de la médiation numérique en particulier – se pose avec acuité, car elle n'est pas ou plus remplie. Les entreprises ou les institutions risquent de se retrouver dans la situation antérieure où la fonction information-documentation était très peu développée, et où chaque employé était livré à lui-même par rapport à l'information qu'il devait retrouver, sélectionner, analyser, synthétiser... le risque est réel de perte d'informations ou de prendre pour acquises des informations erronées, fausses ou frauduleuses qui n'ont pas été évaluées et validées par des professionnels. Selon l'Association Information et Management (AIM)³, un employé passe en moyenne

7h30 par semaine à rechercher une information, papier ou numérique, sans la trouver⁴.

Il est nécessaire d'informer les décideurs de ces risques et de leur proposer des solutions alternatives : des prestations individualisées, à la carte, permettant une certaine souplesse et flexibilité, qui peuvent être internalisées ou externalisées. Les décideurs politiques, les élus, et les managers d'entreprise n'ont pas tous une perception exacte des métiers de l'information-documentation, loin s'en faut, ils se limitent souvent à l'aspect "livres" ce qui est une petite partie de l'activité documentaire dans son ensemble. Certains pays européens ont vu les budgets des bibliothèques publiques réduits drastiquement, comme ce fut le cas en Grande-Bretagne où plusieurs centaines de bibliothèques ont été fermées ces dernières années (441 en 2016 sur un réseau de 4.500 bibliothèques⁵).

D'autres (organisations internationales, municipalités, etc.) mettent à la tête d'institutions publiques des personnes ayant des qualités de management, des "administrateurs"⁶. La raison souvent invoquée est qu'il est difficile de recruter des professionnels des bibliothèques expérimentés dans le domaine du management ; effectivement, les 1.500 diplômés sortent annuellement des 100 formations existantes en France, et ce depuis de nombreuses années⁷, sont souvent peu formés à la gestion budgétaire, à la gestion de projet ou de ressources humaines, tant leur formation est axée en grande majorité sur les problématiques bibliothéconomiques.

De nombreuses solutions existent afin de contrer ces situations, en vue de proposer des alternatives intéressantes, riches et variées provenant d'autres secteurs de l'économie que l'économie culturelle.

L'info-intrapreneur

Dans les années 1970, l'Américain Gifford Pinchot, lui-même entrepreneur, invente, à partir des mots *intra corporate entrepreneur*, le terme *intrapreneur* pour désigner les entrepreneurs de projets et d'innovations au sein d'entreprises ou d'organisations publiques.

L'intrapreneuriat permet à une entreprise ou à un organisme de disposer en interne d'un salarié ou d'une équipe de salariés à même de comprendre le fonctionnement de la structure et son environnement, de repérer les éventuelles possibilités de développement ou d'amélioration, de recourir à des réseaux (internes et externes) permettant de mobiliser des ressources, de faire preuve de davantage de flexibilité et d'efficacité.

Cette définition s'adapte parfaitement au profil des professionnels de l'information : orientés utilisateurs,

à l'affût des informations impactant leur organisme, leur entreprise ou leur établissement, intégrés à des réseaux, adaptables, prêts à proposer de nouveaux produits documentaires ou de nouveaux services. Les voici donc info-intrapreneurs par défaut ?

En réalité, le profil d'info-intrapreneur n'est pas nouveau et de nombreux bibliothécaires ou documentalistes se sont distingués par le passé pour leur esprit entrepreneurial ; citons parmi d'autres Charles Coffin Jewett (1816-1868), bibliothécaire à la Boston Public Library qui eut l'idée d'un accès aux catalogues par ordre alphabétique des noms d'auteurs, Charles Ammi Cutter (1837-1903) qui a créé son propre système de classification de bibliothèque, la Cutter Expansive Classification, ou, plus proche de nous, Henriette Davidson Avram (1919-2006) qui dans les années 60 a créé à la Bibliothèque du Congrès le format MARC (MACHINE READABLE CATALOGING).

Le plus emblématique bibliothécaire américain, Melvil Dewey (1851-1931), fut qualifié par ses collègues et concitoyens de *serial entrepreneur* ! On ne sait pas forcément qu'il a non seulement conçu son système de classification alors qu'il était encore étudiant, mais qu'il a contribué à la création de l'American Library Association (ALA), participé à la fondation du *Library Journal* et créé une entreprise de mobilier et d'équipement pour les bibliothèques — toujours active aujourd'hui — et une entreprise spécialisée dans les fournitures de bureau.

L'évocation de ces précurseurs démontre si nécessaire que l'innovation et l'évolution des services ne sont pas étrangères au monde des bibliothèques et de la documentation, bien au contraire : le foisonnement de projets et d'innovations actuelles françaises dans les bibliothèques comme dans les services documentaires l'atteste.

Pour Nicolas Beudon, responsable du projet de médiathèque Les 7 lieux de Bayeux (Normandie) et dont l'interview figure dans notre ouvrage⁸, « c'est d'abord l'innovation qui fait sens en bibliothèque : le monde de la culture et de l'information, bousculé par la technologie et le foisonnement des nouveaux usages, est en mutation constante. Les bibliothécaires, face à cet état de fait, sont contraints d'innover pour rester pertinents. L'intrapreneuriat est un paradigme intéressant car beaucoup de bibliothécaires ont un tempérament créatif et inventif. Les réseaux professionnels sont très dynamiques et les idées nouvelles se propagent souvent de pair à pair plutôt que via des canaux hiérarchiques ou officiels. »

De leur côté, les Anglo-Saxons définissent l'info-entrepreneur — appelé *intrapreneurial librarian* ou *change agent* — à partir de cinq critères. C'est

d'abord un professionnel engagé assurant une veille permanente sur son établissement, ses missions, ses services, son environnement, etc., afin de répondre aux questions : Que pouvons-nous améliorer ? Comment mieux faire ? C'est ensuite un salarié persévérant, optimiste et motivé qui sait accepter la frustration, les délais, et, une fois le projet engagé, lever les obstacles pour le mener à son terme. L'info-intrapreneur a d'autre part pour objectif la valorisation de ses ressources, de ses collections pour ses utilisateurs ; il sait également planifier et gérer les projets, organiser les étapes, mobiliser les moyens et les finances nécessaires. Enfin, l'info-intrapreneur se comporte en professionnel qui sait que la forme est importante relativement à la qualité des écrits, aux présentations, aux conférences qu'il peut élaborer pour défendre son projet.

Afin de compléter ce portrait, il nous semble utile de rajouter les qualités suivantes : créativité, endurance, confiance en soi et détermination, mais surtout goût du travail en équipe et une grande capacité à gérer les échecs éventuels. À l'heure du Tour de Belgique où nous écrivons cet article, le parallèle avec les champions cyclistes nous semble évident : le meilleur grimpeur, ou le meilleur sprinter, est un leader de son équipe, mais celle-ci le soutient tout au long de l'étape, voire le "tire" quand il est en difficulté. Il sait aussi que dans certaines étapes, il ne réussira pas à rester en tête, ou il fera une chute, mais se relèvera, avec l'aide de ses co-équipiers. Et après quelques victoires, il passera la main, à un autre coureur qui apportera lui aussi un renouveau dans l'équipe.

Un renouveau, car l'intrapreneuriat est inéluctablement lié à une forme d'innovation dans le travail, non pas au sens strict de « rupture » par rapport à l'existant, mais dans un sens plus global d'évolution, d'adaptation, d'amélioration. Il peut s'agir d'innover autour d'un produit, du process interne ou de l'amélioration continue d'un service ou d'une nouvelle idée comme les fablabs, les makerspaces, mais aussi plus simplement l'évolution constante du catalogage des simples fiches cartonnées aux métadonnées de catalogage pour le web sémantique.

Afin de développer une culture de l'innovation et de l'intrapreneuriat au sein de sa structure il faut disposer d'info-intrapreneurs mais, en parallèle, d'un management facilitateur. Créer un contexte favorable au changement, c'est être en mesure d'établir un climat d'échanges, d'encourager les initiatives, d'accompagner l'évolution des compétences, de favoriser les dynamiques de groupes, d'autoriser les remises en question. Plus qu'un poste de travail, l'encadrement doit proposer à ses collaborateurs une mission, des objectifs, des perspectives.

De l'intrapreneur à l'entrepreneur

L'esprit intrapreneurial peut investir suffisamment le caractère du salarié pour qu'il souhaite un jour ou l'autre quitter son employeur et tenter l'aventure à son propre compte. En France comme en Belgique, celui ou celle qui ne souhaite pas franchir le pas du jour au lendemain peut commencer par exercer une activité complémentaire à son emploi salarié. Cependant, que cet emploi soit à temps plein ou à temps partiel, il convient de choisir un statut — juridique, social et fiscal — dont dépendront les cotisations, charges et taxes afférentes à l'activité professionnelle choisie : dans nos deux pays, la distinction entre une activité en son nom propre (entreprise individuelle = personne physique) ou le choix d'une entreprise sous forme de personne morale sont équivalentes et importantes.

Les choix d'être salarié ou non salarié, de payer ou non de la TVA (Taxe sur la Valeur Ajoutée), un impôt sur la société ou sur les revenus, etc. ont un impact significatif sur le futur info-entrepreneur. Se faire accompagner tout au long de son processus de création, puis pendant son activité par un expert-comptable, n'est pas une mauvaise idée...

La création de l'info-entreprise suivra également toutes les étapes de la création d'entreprise classique.

L'étude de marché et le business plan vont permettre de cerner l'environnement et les potentialités du marché à couvrir et de mettre en place la stratégie la plus adaptée. De surcroît, lors du dépôt d'un dossier d'aide à la création d'entreprise, d'une demande de prêt ou de toute aide de départ, ce dossier sera demandé par les financeurs potentiels. C'est lors de cette étape que l'info-entrepreneur va réfléchir à ses prestations, ses cibles de clientèles, vérifier sa concurrence, définir ses tarifs, etc. Le business plan quant à lui va permettre de valider la fiabilité financière et économique du projet. Il faut également vérifier le régime de TVA auquel il sera soumis : 6 %, 12 % ou 21 % en Belgique ; 2,1 %, 5,5 %, 10 %, 20 % en France ; les deux pays proposant également plusieurs possibilités d'exonération de TVA en fonction de l'activité ou du chiffre d'affaires.

Le choix des prestations proposées s'articule le plus souvent entre des services ou produits documentaires "classiques", comme des recherches documentaires, la rédaction de synthèses, de la formation ou du conseil.

Une fois l'info-entreprise créée, il faut définir son identité visuelle, qui comprend certes le logo, mais aussi sa charte graphique, ses couleurs, le tout décliné sur un site web, sur les réseaux sociaux. L'indépendant

prendra ensuite le temps de développer sa stratégie marketing, de se faire connaître, de développer son réseau, de faire des conférences, des formations, de publier articles et ouvrages, et d'assurer sa présence sur les médias sociaux.

Arrivent enfin les premiers clients et il s'agit désormais de réaliser des devis, de définir ses tarifs, de facturer ses services.

La question de la tarification est une des plus délicates à traiter, notamment quand on commence son activité. Elle s'établit sur la base de différents critères parmi lesquels :

- La capacité (ou la difficulté) de l'info-entrepreneur à négocier avec le client : si une négociation s'avère indispensable, il faut connaître son tarif le plus bas, celui en-dessous duquel l'info-entrepreneur ne peut décemment pas descendre.
- Le seuil de prix « psychologique » du client, souvent lié au prix du marché. Attention cependant : un tarif excessivement bas peut véhiculer l'image d'une prestation de mauvaise qualité.
- La difficulté (qui persiste même quand on est un peu plus chevronné) d'estimer le temps de travail que va nécessiter une mission ;
- La connaissance (ou non) des tarifs du marché ;
- La possibilité de travailler à domicile ou la nécessité de se déplacer sur le site du client ;
- La fixation de son seuil de rentabilité et de son "point mort". Il est primordial en effet de fixer un tarif de base minimum à ses services qui permette de dépasser le seuil de rentabilité (quand le chiffre d'affaires couvre la totalité des charges), ainsi que le nombre de journées à facturer dans l'année pour dépasser son "point mort" c'est-à-dire le seuil à partir duquel on commence à gagner de l'argent au lieu d'en perdre, l'objectif étant de parvenir à se rémunérer correctement.

Enfin, le quotidien de l'indépendant sera jalonné de contraintes administratives, de déclarations diverses d'activité et de comptabilité, toutes activités sans doute moins passionnantes que le cœur de métier, mais tout aussi utiles à l'entreprise.

Ainsi la vie de l'info-entrepreneur est loin d'être un long fleuve tranquille jalonné de clients, de contrats mirifiques et de projets passionnants. Effectuer ce choix par défaut, faute de trouver un emploi par exemple, n'est pas toujours une bonne solution : rechercher en permanence de nouveaux clients, de nouveaux marchés ne s'avère pas plus facile, loin s'en faut, que de trouver un employeur !

Ce choix de vie professionnelle peut être agréable s'il est exercé à temps partiel, en complément d'une activité salariée, mais peut être très déstabilisant, voire stressant pour certains quand il est exercé à plein temps et constitue le seul moyen de revenus.

Citons en effet parmi les inconvénients majeurs, l'incertitude du chiffre d'affaires et à fortiori de sa rémunération, leur irrégularité, l'absence de cadre (que l'on doit s'imposer soi-même), l'obligation d'être sur plusieurs fronts (administratif, comptable, juridique, informatique...), l'absence de droit au chômage en cas de fin d'activité, la mauvaise couverture sociale, la solitude parfois (d'où l'importance des réseaux professionnels).

Par ailleurs, le lancement d'un nouveau projet, d'un nouveau service, d'un nouveau produit ou d'une nouvelle prestation ne s'appuie pas toujours sur l'avis ou les orientations d'un certain nombre de directions comme c'est le cas dans une grande entreprise : il faut parfois ne compter que sur sa propre intuition ou sur l'avis de quelques proches ; l'absence de collègues et de leurs regards avisés, l'absence d'équipe lorsque l'on aime le travail collaboratif, la position de "chef" dès lors que l'on commence à recruter, sont parfois pesantes.

En définitive, ce statut est plus adapté à certains types de personnalité, à certains caractères qu'à d'autres. Il est primordial que les avantages, ou le plaisir d'une activité, dépassent les inconvénients inévitables.

C'est sur cette conclusion que nous souhaitons clore cet article, qui est un reflet du livre que nous venons de publier et qui envisage les nombreuses dimensions de l'info-intra/entrepreneuriat.

Clotilde Vaissaire-Agard

Consultante, formatrice, éditrice
CF2ID / Éditions KLOG
Rue Reine-des-Bois, 129
76230 Bois-Guillaume, France
clotilde.vaissaire@cf2id.fr
<https://cf2id.fr/> / www.editionsklog.com

Jean-Philippe Accart

Bibliothécaire, documentaliste, formateur
Directeur Bibliothèque et Archives
Ecole hôtelière de Lausanne (EHL)
Route de Cojonex 18
1000 Lausanne – Suisse
jean-philippe.accart@ehl.ch
Août 2018

Jean-Philippe Accart et Clotilde Vaissaire-Agard sont les auteurs de l'ouvrage : "Bibliothécaires, documentalistes : tous entrepreneurs ?" publié en juin 2018 aux Éditions KLOG. <<https://www.editionsklog.com/product/bibliothecaires-documentalistes:-tous-entrepreneurs>>

Notes

1. Rifkin, Jérémie. *La fin du travail*. Paris, La Découverte, 1996.
2. La "co-construction", la "co-production" induisent l'idée de travailler "avec" les utilisateurs pour construire ou produire une prestation, un produit (la recherche d'information est une co-construction, elle est un dialogue entre l'utilisateur et le professionnel de l'information). De même avec la servuction, contraction de "service" et de "production".
3. *Association Information et Management*. [en ligne] <<http://aim.asso.fr/>> (consulté le 26 août 2018)
4. Cité dans <<https://digital-solutions.konicaminolta.fr/combien-de-temps-perdez-vous-a-chercher-un-document/>> (consulté le 21 novembre 2017).
5. <<http://www.archimag.com/bibliotheque-edition/2016/02/18/grande-bretagne-441-biblioth%C3%A8ques-ferm%C3%A9es-cause-aust%C3%A9rit%C3%A9>>(consulté le 21 novembre 2011).
6. Ce fut le cas notamment à la Bibliothèque de l'Alcazar à Marseille.
7. Ces chiffres sont donnés tous diplômés confondus, et extraits de l'édition 2015 du "Métier de documentaliste", par Jean-Philippe Accart, Editions du Cercle de la Librairie.
8. Voir référence en fin d'article.