



**Il faut du courage pour commettre des erreurs, ou
Comment impliquer le personnel dans les bibliothèques de
l'avenir.**

Jaana Tyrni

Directrice des Services en bibliothèques
Espoo, Finlande

*Traduction : Sylviane Dubé
Bibliothèque de Sainte-Anne-des-Plaines
Québec, Canada*

Meeting:

**123 — Rethinking the role of public libraries — Public Libraries
Section with Metropolitan Libraries**

Resumen:

Réinventer la bibliothèque est ce qu'un directeur de bibliothèque peut faire de plus important pour l'instant. Le faire avec le personnel est inspirant et amusant. Il est impossible de tout planifier d'avance de façon détaillée. Un comité de gestion doit décider de la direction que doivent prendre les activités de la bibliothèque, sans nécessairement décider de comment s'y rendre. Pour impliquer le personnel, il faut leur partager là où on veut aller, les raisons pour lesquelles nous avons opté pour cette direction et ce qui arrivera à chaque membre du personnel. La nouvelle valeur la plus importante de nos bibliothèques est le courage. Le courage, c'est de se mettre au défi. Faire des erreurs est vraiment important pour apprendre dans nos bibliothèques. Vous devez permettre aux gens de faire des erreurs, d'apprendre de celles-ci et de prendre la responsabilité pour les erreurs commises.

Réinventer la bibliothèque est ce qu'un directeur de bibliothèque peut faire de plus important pour l'instant. Et le faire avec le personnel est inspirant et amusant. Aujourd'hui je vais vous exposer comment nous nous y prenons à la bibliothèque de la ville d'Espoo.

La bibliothèque d'Espoo a quatre bibliothèques régionales, dix succursales et deux bibliothèques mobiles. La bibliothèque de la Ville d'Espoo est l'une des quatre bibliothèques d'HelMet. Les bibliothèques d'HelMet desservent dans le Grand Helsinki. En Finlande, sur 5,4 millions d'habitants, près d'un sur cinq y vit. On y dénombre en tout 36 points de service. Les bibliothèques d'HelMet enregistrent 17 millions de visites chaque année. Il y a 11 millions de visiteurs dans nos installations et 9 millions de visites de notre site web. Les bibliothèques d'HelMet emploient 800 personnes, dont 200 à la bibliothèque d'Espoo.

L'environnement des bibliothèques change continuellement, et cela fait de la gestion de bibliothèque un véritable défi. De nos jours il est impossible de planifier de façon détaillée pour plusieurs années d'avance. Je considère que le comité de gestion de la bibliothèque doit décider de la direction que doivent prendre les activités de la bibliothèque, sans nécessairement décider de comment s'y prendre. Les étapes pour atteindre les objectifs devraient être planifiées avec les employés et les usagers.

Pour impliquer le personnel, il faut leur partager et leur expliquer là où on veut aller, les raisons pour lesquelles nous avons opté pour cette direction et ce qui arrivera à chacun d'entre eux. Parfois de grands changements sont nécessaires, mais dans beaucoup de cas, il est plus facile de mener à terme de petits changements. De nos jours, il existe d'excellents outils permettant la discussion avec les employés et les usagers. Depuis plusieurs années à Espoo, nous avons à la fois des rencontres en face à face avec les employés et des réunions de mise à jour pour tout le personnel. Certaines rencontres ne visent qu'une bibliothèque en particulier ou qu'une certaine catégorie d'employés, tandis que d'autres sont ouvertes à tous les employés. La confidentialité est un élément extrêmement important de ces réunions. Nous établissons au début de chaque rencontre que tout ce qui s'y dit reste dans la pièce. Cela permet aux gens de critiquer ouvertement et sans crainte. Parce qu'à toutes les étapes du changement, la première et la dernière question des employés est : « Qu'advient-il de moi? »

Les médias sociaux sont de précieux outils pour communiquer avec les gens. Par contre, ils mêlent les rôles des employés et des patrons. La notion de distance entre eux devient plus complexe. Je crois que généralement la distance entre les directeurs et les employés devient plus ténue. Les médias sociaux sont utiles pour augmenter facilement la communication. Il me paraît important d'encourager les gens à les utiliser même s'ils ne savent pas encore comment. Si une organisation produit des lignes directrices pour l'utilisation des médias sociaux, elle ferait mieux d'encourager ses employés plutôt que de donner trop d'avertissements.

À ce stade du changement, nous avons choisi de changer nos valeurs pour des nouvelles. La nouvelle valeur la plus significative est le courage. Je me demande si la sécurité n'a pas été la valeur cachée de bon nombre de bibliothèques. Pendant des années, le travail en bibliothèque n'a pas changé et peut-être que les gens qui n'aiment pas le changement avaient trouvé leur place dans les bibliothèques. La population perçoit les bibliothèques comme des endroits tranquilles et invisibles. Il est maintenant temps de changer cette perception, mais il faut du courage. Par courage, j'entends regarder vers l'avenir plutôt que de regarder le présent. L'innovation implique des idées dangereuses ou inappropriées. Cela implique des discussions, avoir à argumenter, à prendre partie. Cela implique d'être critiqué par ses collègues.

L'an dernier durant le Ramadan à Espoo, nous avons offert un lieu de prière. Ce n'était pas que pour les musulmans, mais il y a eu un immense débat à savoir si nous avions eut une mauvaise idée. Cela peut sembler étrange puisqu'il y a déjà ce genre d'endroits silencieux sur les campus universitaires, par exemple, partout à travers l'Europe. Tout de même, plusieurs personnes pensaient que c'était inapproprié pour une bibliothèque. Il en va de même pour les débats politiques. Des personnes pensent que le débat politique n'a pas sa place en bibliothèque. Mais si les bibliothèques veulent défendre la démocratie, nous devrions permettre aux politiciens de venir débattre à la bibliothèque et de nous expliquer comment ils veulent changer les choses. Le courage, c'est de se mettre au défi. Cela signifie de voir les

choses selon les différents points de vue et non selon que nous les voyions blanches ou noires.

Dans les grosses organisations telles que la ville d'Espoo, le courage, c'est aussi de se battre contre la bureaucratie afin d'avoir du temps pour des dossiers plus importants. Si vous rédigez tous les rapports qui vous sont demandés, si vous assistez à toutes les réunions auxquelles vous êtes invités ou si vous obéissez à toutes les règles, vous n'aurez pas le temps de penser à l'avenir et de le concrétiser avec vos employés. Le courage, c'est donc aussi de faire ce que vous devez faire, pas seulement ce que l'on s'attend de vous.

Faire des erreurs, dans nos bibliothèques, est très important pour notre apprentissage. Être un directeur implique de déléguer des tâches à son personnel même sans avoir la certitude que celui-ci peut réaliser ce qui lui est demandé. Vous devez permettre aux gens de faire des erreurs, d'apprendre de celles-ci et d'en prendre la responsabilité. Aussi, bien sûr, le patron se doit de défendre ses employés peu importe la situation.

Pour ma part, l'une des choses les plus difficiles fut de déclarer publiquement mes erreurs. Maintenant je le fais systématiquement et j'ai réalisé qu'il est très important que les gestionnaires parlent de leurs erreurs afin de démontrer que tout le monde fait des erreurs. Cela crée un climat où il est facile d'admettre que quelqu'un avait tort. Et de passer ensuite à une prochaine mission.

Réinventer les bibliothèques avec le personnel est amusant, mais le faire avec les usagers est vraiment inspirant. À Espoo, nous avons démarré ce que nous avons nommé les conseils d'usagers il y a quelques années. L'an dernier nous en avons tenu près de vingt. Certains d'entre eux ont été concentrés sur les services aux enfants ou aux aînés, d'autres sur les services fournis par les petites succursales. Ces rencontres sont des occasions rêvées d'entendre ce que les usagers attendent des services de la bibliothèque. Il est facile de dire que les usagers veulent plus de livres et plus d'heures d'ouverture, mais ce n'est pas toujours le cas. Ils ont des tonnes d'idées à exprimer, des « dimanches pour chiens » aux collections japonaises. Et plusieurs usagers sont volontaires pour travailler avec nous pour offrir ces services. En ce moment nous collaborons avec un expert en acoustique qui a fait des plans pour nous afin d'améliorer l'acoustique de nos lieux de performance.

Toutes les bibliothèques d'une ville ne devraient pas être semblables. Ce printemps nous avons établi et publié le profil de nos bibliothèques. En rendant public le profil de chaque bibliothèque, on permet aux gens de constater qu'égalité n'est pas synonyme d'uniformité en matière de services. Cela signifie plutôt qu'il faut offrir des services en fonction des besoins des citoyens qui fréquentent chaque bibliothèque. Les bibliothèques le font depuis des années, mais jamais elles en ont parlé avec les usagers.

Finalement, je recommanderais que nous évitions de nous prendre toujours au sérieux. Faire des erreurs fait partie de la vie, même en bibliothèque. La précision et l'exactitude sont si ancrées dans nos habitudes que nous en oublions parfois d'avoir du plaisir. Réinventer la bibliothèque avec son personnel est et devrait être un processus plaisant et permanent.

Pour démontrer mon point, je vais vous montrer une vidéo où l'une de nos bibliothécaires nous expliquera comment nous avons changé les services de la bibliothèque de Sello.

La bibliothèque de Sello est la plus fréquentée de toute la région métropolitaine d'Helsinki. Elle est ouverte sept jours par semaine. Elle compte deux étages : le rez-de-chaussée, conçu comme une bibliothèque d'événements, et le premier étage conçu comme une bibliothèque traditionnelle.

Une bibliothèque d'événements, c'est un espace où toutes sortes de manifestations culturelles interactives peuvent se dérouler. Le hall d'entrée est un salon avec une scène. Au rez-de-chaussée on trouve les services aux enfants et aux jeunes adultes, de même que les sections pour la musique, les films, les journaux et les magazines.

La bibliothèque traditionnelle apporte la culture et la littérature pour les adultes. Les clubs et les groupes s'y rassemblent. Leurs thématiques vont de la politique au crochet. L'apprentissage et les études sont une part essentielle de nos services.

PRÉSENTATION DE LA VIDÉO