



Collaborer avec la recherche : la bibliothèque dans un paradigme universitaire en évolution

Rick Luce
&
Leah Weinryb Grohsgal
Emory University
Atlanta, Georgia, USA

Traduction:

Vincent Bernadette

Bibliothèque universitaire des langues et civilisations,
Paris
(bernadette.vincent[at]bulac.fr)

Meeting:

**94 — Creating a culture for innovation and change —
Management and Marketing with Academic and Research
Libraries**

Résumé :

Partout dans le monde, la recherche universitaire est en plein changement. Changements qui se sont d'abord manifestés dans le domaine des sciences exactes pour s'étendre aux sciences humaines et sociales. Les nouvelles technologies modifient les méthodes de travail des chercheurs jusqu'aux problématiques qu'ils abordent. La recherche multidisciplinaire est désormais banale, les frontières s'étant effritées avec les nouveaux accès, partages et collaborations encore inimaginables il y a une génération. Mais en même temps, certaines choses n'ont pas changé - de nombreux universitaires continuent à travailler de la façon dont ils ont appris à le faire. L'impact de ces changements sur la recherche et les études est également générateur d'inquiétudes. Quel sera l'impact des projets numériques innovants sur le circuit bien établi des revues à comité de lecture? Si les chercheurs commencent à rendre leurs travaux accessibles gratuitement sur internet, quel en sera l'impact sur les éditeurs de revues scientifiques et encore plus, comment le principe du comité de lecture pourra perdurer? Comment les chercheurs pourront maîtriser la collecte et l'analyse de l'information dans ce monde frappé par l'"infobésité"? Ces questions et bien d'autres sont une révolution pour les chercheurs et la recherche.

En regard avec ces changements vécus par les étudiants et les chercheurs, les bibliothécaires ont réfléchi aux implications des nouvelles technologies pour leur travail. Le rôle traditionnel des bibliothèques universitaires est d'acquérir, d'organiser et de diffuser l'information et la connaissance. Bien entendu, le besoin d'aide à la recherche et de médiation à l'information est toujours présent et les

chercheurs attendent toujours cette assistance. Néanmoins, face à cette évolution du paradigme de la recherche, les bibliothécaires ont également essayé de se maintenir à niveau et même de prendre une longueur d'avance sur les changements technologiques et les innovations. Étant données les différentes directions dans lesquelles évolue la recherche universitaire, ces changements ne vont pas rester cantonnés aux bibliothèques et aux institutions spécialisées, mais vont entraîner des relations entre les chercheurs, les spécialistes de l'information et d'autres acteurs. La première grande épreuve des bibliothécaires du 21^e siècle a été de continuer à pourvoir au besoins traditionnels des usagers tout en anticipant et en répondant aux nouveaux besoins.

Pour réduire ce fossé, les bibliothécaires et les spécialistes de l'information ont commencé à faire évoluer leurs rapports avec les chercheurs et la recherche. Ces dernières années, il est de plus en plus évident que les bibliothèques ne peuvent pas uniquement changer l'échelle de leurs anciens services et s'attendre à ce qu'ils répondent aux besoins émergents des usagers. Ayant conscience de cette aporie, les bibliothécaires ont commencé à explorer des nouvelles pistes, allant plus loin que leurs anciennes prérogatives de collecter des documents et d'en permettre l'accès. Les bibliothèques essaient à présent d'anticiper les besoins des chercheurs, en leur proposant des services qui accompagnent les transformations de leur travail. Les bibliothécaires sont devenus des accompagnateurs du changement actuel dans les pratiques de recherche et la médiation de la connaissance.

Trouver l'équilibre entre la réponse aux besoins exprimés par les chercheurs et le fait de rendre des services dont ils ne savent pas encore qu'ils ont besoin : voilà tout le changement culturel auquel les bibliothèques universitaires sont confrontées. A Emory, les bibliothécaires ont mené différents projets expérimentaux, cherchant à créer une valeur ajoutée au déroulement de la recherche. Nous avons invité nos usagers à co-gérer nos collections électroniques, en créant un espace de travail virtuel où les chercheurs peuvent construire des connaissances. Nous avons encouragé les nouvelles formes de publication ouverte en exploitant la technologie sous de nouvelles formes. Les spécialistes de l'information sont allés trouver les médecins dans leurs hôpitaux et les historiens aux archives, en créant des partenariats avec les membres des universités dès la définition des projets de recherche. Les bibliothécaires ont cherché à interroger et redéfinir les canaux d'information, de façon à stimuler et affiner la relation entre contenu et usagers. La bibliothèque a modernisé en partie ses bâtiments pour y introduire des espaces expérimentaux de rencontre entre les étudiants et les membres de l'université. Cet article examine les effets de ces expérimentation sur la nouvelle organisation, l'innovation technologique, les collections, les missions des équipes et de l'université, l'expérience des usagers et les espaces physiques et virtuels. Les bibliothécaires d'Emory ont cherché à faire évoluer rapidement le métier de bibliothécaire en université comme les méthodes de recherche évoluaient également. Les dynamiques culturelles qui en résultent reflètent l'évolutivité non seulement de la profession, mais de la recherche elle-même au 21^{ème} siècle.

La problématique : le monde de la recherche et de l'information en évolution permanente

“Une chose est certaine, “ déclara un jour le président des Etats-Unis Franklin Delano Roosevelt pour défendre des mesures visant à combattre la grande dépression, “Nous devons faire quelque chose. Nous devons faire du mieux que nous le pouvons avec les cartes que nous avons en main. Si ça ne s'avère pas la meilleure solution, nous pouvons toujours la modifier en chemin”. Dans une déclaration radiophonique datant de 1933, le président a utilisé une métaphore liée au baseball pour expliquer son approche expérimentale : “Je ne m'attends pas à frapper la balle à chaque fois que j'ai la batte en main. Ce que je recherche, c'est la plus grande moyenne de coups frappés, pas seulement pour moi, mais pour mon équipe”¹

Dans les conditions financières actuelles, une approche expérimentale est peut-être la seule façon pour les bibliothèques de travailler. Voir aboutir ses demandes d'investissement et de financement est devenu de plus en plus compliqué. Dans un contexte universitaire en pleine évolution, les bibliothèques ne vont souvent pas assez loin pour répondre aux besoins des usagers. Cette situation reflète un décalage fondamental. Pendant des siècles, la grande force des bibliothèques a été leur cohérence - acquérir, décrire, stocker et conserver des documents de façon fiable. La conception du métier qui en découle, minutieuse et nécessairement conservatrice a représenté les bibliothèques pendant les 5 siècles qui ont suivi le début de l'imprimerie et de la production de masse de documents. Mais dans le contexte actuel où la recherche est alimentée par des technologies en évolution rapide avec des ressources institutionnelles de plus en plus limitées, cette fiabilité n'est plus suffisante. Pour se développer, les bibliothèques doivent être suffisamment dynamiques pour expérimenter de nouveaux services, en retenant ce qui a fait ses preuves et en repensant ce qui ne les fait plus. Alors que les usagers attendent des bibliothèques qu'elles continuent à fournir leurs services traditionnels, celles-ci peuvent augmenter leur portée et leur pertinence en anticipant les besoins des chercheurs. Ce double rôle - à la fois pourvoir aux besoins d'aujourd'hui et expérimenter pour anticiper les évolutions de demain - crée souvent des bouleversements dans les organisations.

Ces bouleversements ne touchent pas seulement les bibliothèques. Partout dans le monde, les méthodes de recherche sont en pleine évolution. Les changements qui se sont d'abord manifestés dans le domaine des sciences exactes se sont étendus aux sciences humaines et sociales. Les nouvelles technologies modifient les méthodes de travail des chercheurs jusqu'aux problématiques qu'ils abordent. La recherche multidisciplinaire est désormais banale, les données disponibles augmentent de façon exponentielle, à la fois dans leur taille et dans leur variété, et l'open access accroît la responsabilité des chercheurs. Dire que la technologie bouleverse le paysage de la recherche est désormais un cliché.

¹James David Barber, *Politics by Humans: Research on American Leadership* (Durham, Caroline du Nord:Duke University Press, 1988), 14; Russell D.Buhite et David W.Levy, eds., *FDR's Fireside chats* (Norman, Oklahoma: University of Oklahoma Press, 1992), 24.

Alors que les budgets des bibliothèques ont généralement augmenté des années 1990 jusqu'à la moitié des années 2000 pour s'adapter à l'escalade des prix des périodiques et aux nouvelles technologies, les bibliothèques universitaires n'ont proportionnellement pas conservé la partition budgétaire avec la recherche et cette situation a été exacerbée par la réduction des budgets due à la crise. Cette même baisse des financements dans les bibliothèques publiques et spécialisées a commencé plus tôt, bien avant la crise. Plusieurs dizaines d'années avant la crise, on s'inquiétait déjà de la baisse de financement des bibliothèques spécialisées et de la baisse de leur nombre.² Les budgets des bibliothèques publiques ont également décliné très vite, particulièrement dans les bibliothèques de quartier.³ Les bibliothèques universitaires, les dernières à être frappées par cette baisse des financements, font désormais face à des coupes budgétaires significatives.⁴ Quelle que soit la date à laquelle ces coupes budgétaires ont commencé, depuis 2008-2009, les bibliothèques partout dans le monde "font face à des difficultés financières résultant de la crise mondiale."⁵ Il n'est en aucun cas certain que la situation financière va s'améliorer, comme certains l'observent, et les modèles financiers actuels sont peut-être "la nouvelle norme".⁶

Bien que la situation économique soit très mauvaise, la réduction des budgets des bibliothèques ne résulte pas seulement de circonstances extérieures. Les bibliothèques font face à une compétition de plus en plus accrue, même dans le domaine de leurs missions traditionnelles. Google et les autres moteurs de recherche rendent possibles la recherche et l'accès aux documents sans l'intermédiation des bibliothèques. Les éditeurs proposent désormais de nouveaux services et des ressources en bouquet, dans le but de faire concurrence voir de remplacer les services de bibliothèques. Sans savoir si la qualité de l'information et de l'analyse de ces outils est à la hauteur de ce qu'un bibliothécaire pourrait fournir, bien des clients croient que c'est le cas, cette croyance affecte la perception de la valeur de la bibliothèque et, au final son financement.

Une approche par étape

La compétition externe, couplée à la récession économique, rend de plus en plus nécessaire de prouver la pertinence des bibliothèques. Plutôt que du "retrait et de la timidité", c'est le moment de montrer "des compétences étendues et de l'audace".⁷ Poussées par l'objectif d'augmenter la capacité de notre institution à répondre aux critères évolutifs de pertinence, les bibliothèques d'Emory ont voulu soutenir l'innovation dans les services de la bibliothèque en se fondant sur une stratégie de changement continu et

²Dean Tudor, "The Special Library Budget," *Special Libraries* 63, no. 11 (November 1972): 517-527.

³Denise M. Davis, "The Status of Public Library Funding 2003-2005: Impact of Local Operating Revenue Fluctuations," *Public Library Quarterly* 25, no. 1-2: 5-26.

⁴David Nicholas, et al., "The Impact of the Economic Downturn in Libraries: With Special Reference to University Libraries," *The Journal of Academic Librarianship* 36, no. 5 (September 2010): 376-382.

⁵Ibid.

⁶Michael Kelley, "The New Normal," *Library Journal* 137, no. 1 (January 1, 2012).

⁷Rush Miller, "Damn the Recession, Full Speed Ahead," *Journal of Library Administration* 52, no. 1 (January 2012): 3-17.

progressif. Cette approche équivaut à considérer la bibliothèque comme un laboratoire, en expérimentation constante, analysant et adaptant ses services et ses espaces années après années. Plutôt que des restructurations ponctuelles à grande échelle, qui nécessitent des dépenses significatives, cette approche expérimentale demande des financements moins importants et échelonnés sur l'année. En plus de l'intérêt de minimiser la prise de risque financière, le changement progressif est aussi important pour modifier sans à-coup la culture de l'institution, afin de s'adapter aux besoins de la recherche du 21^{ème} siècle.

La bibliothèque comme laboratoire

Les bibliothèques d'Emory utilisent consciemment un modèle qui facilite le changement par étape, pour nos services ainsi que pour notre culture. Tout au long du processus, nous avons encouragé les retours des usagers à travers une "Voix de l'utilisateur" formalisée, comprise comme une nouvelle manière de recueillir des informations sur les besoins des lecteurs.⁸ Parallèlement des espaces clés sont identifiés dans nos bâtiments pour être modernisés tous les ans - souvent dans un but de réaliser une expérimentation dans ces lieux pour ensuite étendre les améliorations aux autres parties du bâtiment en cas de réussite. En terme de ressources humaines, il s'agit de créer de nouveaux missions et de nouveaux postes ainsi que de faire appel de façon ponctuelle à des chercheurs. La mise en oeuvre de notre Strategic Plan prend en compte la définition d'objectifs prioritaires, dont certains sont spécifiquement désignés comme des expérimentations, des produits et des services qui ont pour but de repousser les limites du savoir et des services de bibliothèques. En anticipant les évolutions plutôt qu'en se fondant sur les rôles et rapports traditionnels de la bibliothèque, ces expérimentations ont pour but de nous aider à anticiper les besoins des chercheurs du 21^{ème} siècle.

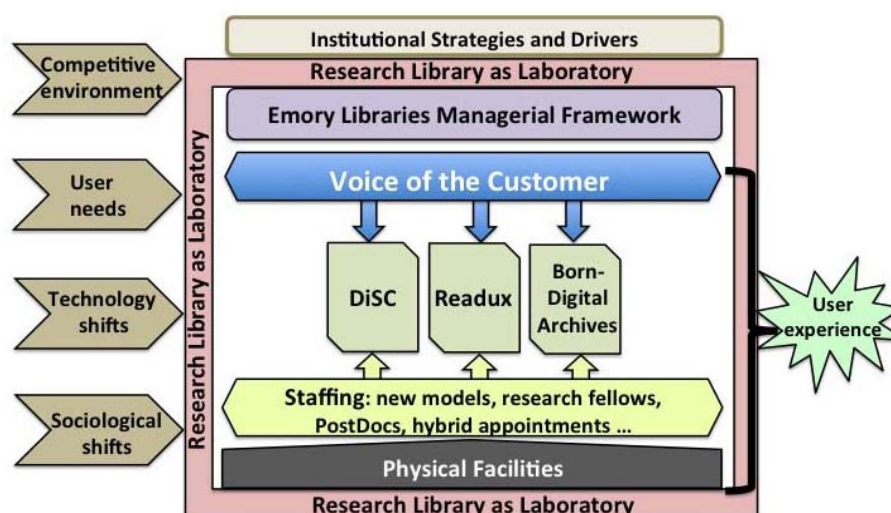
Cet ensemble d'expérimentations a pour but de créer de nouvelles collaborations avec les chercheurs. Nous avons invité nos usagers à la co-gestion de nos collections électroniques. Nous soutenons les nouvelles formes de publications en accès libre. Les spécialistes de l'information sont allés trouver les médecins dans leurs hôpitaux et les historiens aux archives. Les bibliothécaires ont cherché à interroger et redéfinir les canaux d'information et la relation entre le contenu et les usagers. Plutôt que de répondre uniquement aux besoins formulés par les chercheurs, nous avons pour but de nous impliquer dans le futur du savoir. L'échec est bien entendu possible dans ce genre de quête, et anticiper des développements nécessite d'accepter la possibilité de se tromper, et donc de changer de direction. Cet article ne présente pas tous les projets expérimentés, mais des projets représentatifs de cette méthodologie expérimentale par étape. Cette nouvelle organisation a pour but de modifier la culture des bibliothèques pas seulement dans le sens de l'adoption d'une nouvelle éthique expérimentale, mais également dans le sens de plus de flexibilité organisationnelle.

Gérer le changement

Notre cadre managérial et organisationnel cherche à favoriser, soutenir et

⁸Gary Burchill and Christina Hepner Brodie, *Voices into Choices: Acting on the Voice of the Customer*(Madison, Wisconsin: Center for Quality Management, 2005).

subvenir aux expérimentations par étapes, pas seulement en se fondant sur la valeur de projets et d'améliorations individuels, mais aussi pour le développement de la culture d'innovation que cela peut insuffler. Les institutions, et en particulier les bibliothèques, ont des principes bien enracinés. Bien que leur contexte change rapidement, il est improbable que les bibliothèques puisse changer leur culture de A à Z. Des recherches ont montré que les entreprises peuvent réaliser un changement culturel important en 7 à 10 ans; dans les institutions plus conservatrices comme les universités, ces changements prennent plus de 10 ans. Quand la direction prend conscience qu'un changement dans la culture est nécessaire, il est parfois plus pertinent de garder son objectif en tête, mais de ne pratiquer les changements que par petites étapes. Nous croyons que la somme de ces petits changements peut améliorer l'adaptabilité de l'institution, à la fois dans ses objectifs et dans sa capacité au changement. De fait, cette approche qui favorise les changements constants et progressifs est à la fois moins conservatrice que dans les bibliothèques traditionnelles, mais aussi plus prudente que ce qui se passe souvent en entreprise.



Une écoute renouvelée

Les changements par étapes ne peuvent pas être implantés dans le vide, ils nécessitent d'importants retours des usagers pour déterminer comment influencer, maintenir ou redéfinir les expérimentations. Le projet "Voice of Customer" (VOC) est une méthode visant à influencer les pratiques et les innovations en partant du point de vue de l'utilisateur plutôt que sur des a priori professionnels ou des traditions institutionnelles.⁹ Le projet VOC implique d'apprendre à "conduire des entretiens fouillés, saisir les propos des usagers mot pour mot, produire des données à partir du langage, et pas des chiffres, et transformer ces données en plan d'action". En plus de la traditionnelle enquête

⁹Burchill and Brodie, *Voices into Choices*, 2005.

annuelle, le personnel des bibliothèques d'Emory ont mené des entretiens avec des membres de l'université au sujet de leur recherche et de leurs méthodes d'enseignement. En connaissant ces méthodes, plutôt que de spéculer sur l'opinion des usagers sur les services en place, nous espérons que nos bibliothécaires pourront à la fois mieux intégrer la bibliothèque dans le travail des universitaires et imaginer de nouveaux services et produits plus pertinents. VOC est à la fois un catalyseur d'expériences et une tentative globale de faire évoluer les mentalités dans une conception plus imaginative et dynamique des services en bibliothèque. S'assurer que les chercheurs comprennent l'importance des services de la bibliothèque pour leur recherche implique non seulement d'améliorer ces services, mais également de fournir des outils de découverte et d'assistance pour que la bibliothèque joue un rôle plus important dans la recherche.

Les expérimentations

En plus des services et du retour des usagers, les bibliothèques ont mis en œuvre une série d'expériences visant à tirer parti des échanges entre recherche et technologie. Ces efforts cherchent à anticiper et répondre aux évolutions des besoins des chercheurs. Plutôt que d'utiliser la technologie pour simplement transférer les documents analogiques sous une forme numérique, ces expériences visent à repenser les services des bibliothèques et à approfondir les interactions des bibliothèques avec la recherche. Parce que ces projets sont fondés sur une approche créative et itérative, nourrie par les réactions des lecteurs et des arguments cohérents. Pour répondre à ces activités, les développeurs de logiciels des bibliothèques d'Emory utilisent la méthode agile de développement, une méthode itérative qui vise à exploiter le changement plutôt qu'à lui résister.¹⁰

Pour répondre à un besoin anticipé d'assistance technique pour les chercheurs - surtout dans le domaine des sciences humaines - Emory a créé le Digital Scholarship Commons (DiSC), comme un laboratoire à la fois physique et virtuel, commun aux bibliothécaires et aux chercheurs. L'objectif principal est la création d'un centre de savoirs numériques, collaboratif et transdisciplinaire, qui serait une émanation de la bibliothèque, et pas uniquement localisé dans la bibliothèque. En cours depuis 2007, ce projet a été financé par une bourse de la fondation Andrew W.Mellon en 2009 et 2011. Après un travail avec les chercheurs, les bibliothécaires et des institutions similaires, un espace rénové, appelé Research Commons, a ouvert en 2012. Ce nouvel espace a été pensé pour favoriser la collaboration intellectuelle, en s'appuyant sur la combinaison de collections, d'expertise et de technologies de pointe disponibles dans la bibliothèque, et pour attirer des chercheurs au-delà des disciplines. Plusieurs projets fondés sur les humanités numériques comme support de la recherche ont été validés et sont actuellement en cours. Comme les humanités numériques sont un secteur de recherche en expansion, un des premiers objectifs est d'aider les néophytes à intégrer la communauté numérique. Une des missions de DiSC est également d'anticiper les évolutions en formant les jeunes chercheurs à l'innovation et à la compétitivité dans le marché du travail, en offrant, en

¹⁰<http://agilemanifesto.org/>

collaboration avec la Laney Graduate School, un diplôme *Savoirs numériques et nouveaux médias*. Bien qu'il soit encore dans une phase expérimentale, DiSC a pour vocation de s'étendre aux sciences sociales et aux sciences exactes.

Les archives et les collections spéciales sont un autre sujet d'expérimentation. Le programme *Archives Numériques Natives* d'Emory, reflète la prise de conscience que l'archivage devra finalement suivre le tournant numérique de la société. Quand Salman Rushdie a donné ses archives à Emory, elles incluaient des disques durs, des CD ainsi que d'autres objets numériques. Après une réflexion importante sur la façon de s'adapter au mieux aux besoins des futurs chercheurs, ces archives ont été publiées en 2010 en donnant non seulement l'accès à la recherche plein texte, mais aussi l'accès direct aux matériaux dans leur environnement de départ grâce à des outils d'émulation. Le projet "Archives numériques natives" de Rushdie donne accès à 15ans de travail d'une façon inédite dans les archives littéraires. Ce projet a servi de base pour développer nos capacités techniques à gérer une quantité de plus en plus importante d'archives numériques. La méthode consiste à recueillir les besoins des chercheurs en tenant compte du contexte de conservation puis à créer des outils pour répondre à ces objectifs. Le but est de fournir aux chercheurs un service d'archivage authentique et intuitif qui puisse être appliqué à la fois aux ressources analogiques et numériques.¹¹

Un des défis d'innovation majeurs concerne les usages des lecteurs. Readux - Read Edit Annotate Digital User Experience - est un service qui s'intéresse à l'expérience que les usagers ont des contenus numériques. Readux cherche à avoir une place centrale dans l'expérience globale de l'utilisateur et pas seulement un simple outil de découverte et d'accès. Readux est une application web de recherche qui permet aux usagers de gérer des contenus d'être en connexion avec des collaborateurs. Readux permet la co-gestion participative des métadonnées et des descriptions. L'application a pour but de renouveler le contexte des chercheurs et de brouiller les frontières entre la gestion locale et distante des données. Nous nous appuyons sur des logiciels d'OCR (reconnaissance optique des caractères) et d'analyse sémantique. Nous croyons cependant que les contributions des usagers eux-mêmes, souvent experts dans ces domaines, peut aussi être exploitées et mutualisées. Quand des experts sont capables de co-gérer des ressources, en y ajoutant des métadonnées, le rôle de la bibliothèque devient éditorial. La qualité de la gestion augmente grâce à la possibilité de tirer profit de l'expertise de tous, plutôt qu'une gestion à l'échelle de l'établissement.

Les effets du développement par étape

La stratégie expérimentale par étape des bibliothèques d'Emory a pour but de remplacer une structure rigide par de la souplesse, encourageant les équipes à faire évoluer leurs pratiques quand les premières tentatives de changement doivent être précisées ou redéfinies. Un des principes de ce mode d'organisation est la flexibilité qui permet de remplacer un projet par un autre

¹¹Patricia Cohen, "Fending Off Decay, Bit by Bit," New York Times, March 15, 2010. <http://www.nytimes.com/2010/03/16/books/16archive.html?pagewanted=all> (accessed May 14, 2012).

sans restructurer complètement le déroulement des opérations. Plus souvent, l'expérimentation implique de solliciter des retours et de changer de cap durant un projet si nécessaire. Readux n'a pas été initialement conçu pour un traitement au niveau de la page, cette fonctionnalité a été ajoutée au développement à la suite d'un besoin exprimé par les usagers. Le développement de DiSC est peut-être celui qui a été le plus incrémentiel, conçu comme un espace laboratoire permettant de "conjuguer ses efforts et faire évoluer les connexions", plutôt que d'être un ensemble concret de services et d'espaces planifiés.¹²

Les ressources humaines

Le développement incrémentiel se retrouve également dans notre modèle de gestion des ressources humaines. Dans le but de nourrir cette nouvelle dynamique organisationnelle, les bibliothèques ont mis en place de nombreux contrats courts (un ou deux ans) pour des jeunes diplômés de masters en bibliothéconomie et pour différents post-doctorants. Il s'agit d'une approche répétitive des ressources humaines - chaque nouveau contrat apporte des idées et des approches innovantes, pour que notre culture institutionnelle des ressources humaines devienne plus souple et adaptable.

Dans l'arène que sont les sciences médicales, les bibliothécaires ont essayé de s'en sortir en développant des capacités à rendre visible le savoir caché. Dans une collaboration proche avec les doyens et les directeurs de programmes des écoles de médecine et d'infirmière, la bibliothèque a cherché à développer une infrastructure en ligne d'e-sciences pour répondre aux besoins en pleine évolution dans le domaine de la science et de la technologie. Pour répondre aux attentes des chercheurs et des médecins, la bibliothèque de sciences médicales a modifié son service de référence pour adopter un modèle d'information clinique en contexte, modèle qui a été implanté dans quatre centres hospitaliers universitaires d'Emory. En plus de ce service, la bibliothèque a créé une archive de médecine factuelle, utilisant des données fournies par des internes, ainsi qu'une archive de réponses aux questions posées aux infirmières de l'hôpital d'Emory. Ces initiatives cherchent à sortir le service de référence de la bibliothèque pour l'amener là où les chercheurs et les pharmaciens travaillent. Vu le succès du programme, un nouvel modèle d'information en contexte appliqué aux sciences de la vie a été développé ces deux dernières années.

Les équipements

Moderniser une partie des équipements de la bibliothèque chaque année permet une amélioration notable des espaces à long terme. Le dernier investissement substantiel dans les bâtiments de la bibliothèque a eu lieu en 1996; un nouveau grand projet en ce sens est improbable. Ainsi, depuis 2002, une rénovation périodique des magasins a lieu, un étage à la fois, avec l'avantage d'appliquer au fur et à mesure des nouvelles connaissances sur la conception et la réalisation de chaque étage. Passer des étagères traditionnelles aux compactus a permis d'augmenter la capacité de stockage sur site de 50%, alors que la qualité de la rénovation de chaque étage a augmenté à chaque fois. En 2010, pour créer une banque d'accueil unifiée, les banques de communication, de réserve et

¹²Luce

de référence ont été fondues en un seul point d'accueil. Une salle de formation de la bibliothèque a été rénovée en 2011 pour encourager l'usage collaboratif des nouvelles technologies et pour servir de modèle pour la rénovation future des autres salles de formation. L'espace auparavant occupé par une banque de communication encombrante est désormais un Research Commons, ouvert cette année. L'attention constante portée au bâtiment, malgré les faibles financements, a permis des améliorations notables, avec des salles de réunion modernisées, un espace d'exposition à l'entrée, chaque projet tirant des conséquences du précédent.

Conclusion : anticiper les besoins et mettre le changement en pratique

Étant données les différentes directions dans lesquelles la recherche se transforme, les bibliothèques universitaires doivent accélérer leur rythme de changement et d'évolution. Ces changements ne concernent pas seulement les services, mais la culture de travail. Les bibliothèques d'Emory ont adopté une structure fondée sur le changement permanent. Nous concédons que le changement constant, qu'il soit important ou pas, est attractif pour certains, mais difficile pour beaucoup d'autres. Cependant, il faut accepter que nous vivons au 21^{ème} siècle et que notre bibliothèque et notre environnement font partie de cette réalité.

Bien qu'Emory a rencontré quelques succès dans la mise en oeuvre de cette nouvelle organisation, plusieurs problèmes ne sont pas résolus. Alors que la structure par projet amène du dynamisme et de la vitalité à la bibliothèque, nous luttons toujours pour assurer la durabilité des projets. Dans un contexte global, les institutions ne peuvent plus répondre aux besoins en informations de leurs membres seules. Devant des défis comme la gestion des données et la conservation des documents numériques, la collaboration et l'interopérabilité entre les institutions et les pays ne sera pas seulement souhaitable, mais nécessaire. Les approches pluri-institutionnelles et internationales sont des perspectives stimulantes, mais leur mise en pratique sera un défi majeur pour les bibliothèques du 21^{ème} siècle.