

**Ecole Nationale Supérieure
des Sciences de l'Information
et des Bibliothèques**

Diplôme de conservateur de bibliothèque

MEMOIRE D'ETUDE

**Nouvelles compétences et accueil du public:
le bénéfice partagé**

**Fabienne LECAVELIER
sous la direction de Salah DAHLOUMI
ENSSIB**

1994

11. K
14

**Ecole Nationale Supérieure
des Sciences de l'Information
et des Bibliothèques**

Diplôme de conservateur de bibliothèque

MEMOIRE D'ETUDE

**Nouvelles compétences et accueil du public:
le bénéfice partagé**



Fabienne LECAVELIER
sous la direction de Salah DAHLOUMI
ENSSIB

Stage dirigé par Annick LONTIN,
directrice adjointe du SCD LYON 3

1994

1994
DCB
14

*Je remercie le personnel des bibliothèques et du SCD
Lyon 3, ainsi que M. Dahloui, pour leur aide et leur
disponibilité.*

Nouvelles compétences et accueil du public: le bénéfice partagé.

Fabienne LECAVELIER

RESUME

La généralisation de l'outil informatique, l'extension des limites de la bibliothèque grâce aux réseaux bouleversent l'environnement professionnel des bibliothèques universitaires. Le personnel doit acquérir de nouvelles compétences, s'adapter à l'innovation et à une nouvelle organisation du travail. Ces changements ont pour but l'amélioration du service rendu à l'utilisateur. Il s'agit de mettre en place une nouvelle forme d'échange avec le public conciliant l'utilisation des nouveaux outils et la richesse de contact humain.

DESCRIPTEURS: Bibliothèque universitaire - Formation - Qualité - Ressource humaine - Service public

ABSTRACT

The generalization of computer, the expansion of the limits for libraries due to the network, are changing the professional environment of university libraries, drastically. Now, it is necessary for employees to acquire new skills, to adapt themselves to innovation and to get involved in a new organization of work. These changes aim at improving the different services offered to the users. The thing is to set up a new way of exchange with the public in order to reconcile the use of the new tools with the blessing of human relationships.

KEYWORDS: Formation - Human resource - Public service - Quality - University library

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
CONTEXTE GENERAL	1
PROBLEMATIQUE.....	3
METHODOLOGIE	5
PRESENTATION DES BIBLIOTHEQUES.....	6
<i>Droit-Gestion</i>	7
<i>Droit-AES</i>	9
L'APPROPRIATION DE LA NOUVEAUTE.....	11
LE PROJET.....	11
<i>Objectifs</i>	11
<i>Réalisation</i>	12
<i>Réorganisation du circuit du livre</i>	13
<i>Service Central d'Acquisitions</i>	14
COMPETENCES DISPONIBLES ET COMPETENCES NECESSAIRES.....	15
<i>Appréciation des compétences</i>	15
<i>Evaluation sur le terrain d'étude</i>	17
<i>Individu et organisation</i>	18
<i>Intégrer les contrats emploi solidarité (CES)</i>	20
COMMUNICATION INTERNE ET PLAN DE FORMATION.....	21
<i>Programme d'accompagnement</i>	21
<i>Phase de sensibilisation</i>	22
<i>Phase d'appropriation</i>	22
<i>Bilan de formation</i>	25
<i>Perturbation de la communication interne</i>	25
ADAPTATION.....	29
<i>Transformation des méthodes de travail</i>	29
<i>Réception du changement</i>	32
<i>Motivation</i>	34
<i>Marge d'adaptation</i>	35

LE BENEFICE PARTAGE.....	37
REPERCUSSIONS DE LA NOUVEAUTE SUR L'ACCUEIL	37
<i>Méthodes de travail.....</i>	<i>37</i>
<i>Personnel en contact.....</i>	<i>39</i>
<i>Statut et accueil.....</i>	<i>41</i>
USAGER ET NOUVEAUX OUTILS.....	43
<i>Utilisation des CD-ROMs</i>	<i>43</i>
<i>Formation du public.....</i>	<i>45</i>
<i>Attentes du public.....</i>	<i>45</i>
PRESERVER LE CONTACT HUMAIN.....	47
<i>Un service d'accueil performant.....</i>	<i>47</i>
<i>Vers une nouvelle forme d'échange?</i>	<i>49</i>
CONCLUSION.....	52
BIBLIOGRAPHIE	54
ANNEXES.....	57

INTRODUCTION

CONTEXTE GENERAL

La dernière décennie a vu les bibliothèques universitaires évoluer au rythme des changements institutionnels, économiques et technologiques. Depuis le décret du 4 juillet 1985, créant les Services Communs de la Documentation¹ dans le cadre de la politique de décentralisation, elles prennent place dans le processus d'amélioration et de modernisation de l'Enseignement supérieur en France. Le plan Université 2000, programme national entre l'Etat et les collectivités territoriales et les vagues de contractualisation ont confirmé cette volonté face aux échéances à venir: accueillir plus de 2 millions d'étudiants en l'an 2000 grâce à un effort financier de 16 milliards et l'aménagement de 1 500 000 m² supplémentaires².

Pour les bibliothèques universitaires, les contrats se sont surtout traduits par des engagements en faveur d'une amélioration du service aux usagers et d'une meilleure insertion de la bibliothèque dans l'université: heures d'ouverture plus étendues, généralisation du libre accès, introduction des nouvelles technologies, aide aux usagers vers une plus grande autonomie dans l'accès au document. Bref, faire de la bibliothèque universitaire un outil pédagogique essentiel et renforcer la notion de service public. Le niveau de qualité du service rendu étant amélioré par les progrès techniques, les usagers deviennent de plus en plus exigeants en terme₃ de rapidité, d'accès à l'information et de convivialité. Répondre à ces nouveaux besoins devient maintenant une nécessité de premier ordre.

¹ Nous utiliserons l'abréviation SCD

² *Université 2000: quelle université pour demain?...* p. 226 - voir bibliographie complète p. 54

Avec la mise en place d'un Haut Conseil de l'Information Scientifique et technique³, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche a l'intention de porter un intérêt accru aux bibliothèques universitaires et au réseau potentiel de connaissances qu'elles représentent. Il souhaite ainsi développer un maillage de bibliothèques, permettant un accès croissant aux gisements d'informations disponibles, par l'intermédiaire de réseaux informatisés.

L'évolution technologique entraîne en effet une généralisation de l'emploi de l'outil informatique dans les bibliothèques. La vitesse de circulation et d'échange de l'information s'accroît. L'outil électronique remplace l'homme dans certaines tâches: traitement, stockage, localisation, accès à l'information... Cette évolution contraint la profession à se remettre en cause. Combinée à la crise économique, elle oblige à optimiser l'emploi des deniers publics et à rentabiliser les investissements en matériel informatique très coûteux. Or, cette rentabilisation exige davantage d'efficacité de la part du personnel et une organisation du travail plus performante.

Ainsi, le monde des bibliothèques universitaires n'est pas à l'abri de la récession économique. Si la situation n'est plus celle dénoncée en 1989 par le Rapport Miquel⁴, certains secteurs demeurent démunis. Les budgets documentaires ont bien quadruplé entre 1987 et 1994, les crédits informatiques ont certes augmenté, cependant, le poste le plus défavorisé reste celui du personnel. Il y a actuellement un manque cruel de postes de titulaires: 25 postes sont créés pour 250 demandes⁵. Ces restrictions en personnel, ajoutées à l'emploi de personnel à statut précaire (Contrats Emploi Solidarité: CES) sont source de fragilité pour la profession.

Les effets de la crise ont contrarié également la réalisation des objectifs fixés par le plan Université 2000. Pour les bibliothèques universitaires, 350 000 m² de constructions nouvelles étaient initialement prévus. Selon un ouvrage récent *Les bibliothèques dans l'université*⁶, la construction de bibliothèques universitaires est

³ FRANCE. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. *Rapport sur la recherche française...* p. 59- voir aussi le texte officiel: décret du 18 août 1994 paru dans le J.O du 25 août 1994

⁴ MIQUEL, André. *Les bibliothèques universitaires...*

⁵ FRANCE. Conseil Supérieur des Bibliothèques. *Rapport du Président pour l'année 1993...* p. 61

⁶ *Les bibliothèques dans l'université*. sous la direction de Daniel RENOULT... p. 83

reportée en fin de programme: seulement 30 à 50% des surfaces prévues de 1991 à 1995 (200 000 m²) seront réalisés et le reste repoussé en 1998 dans le cadre du 11^{ème} Plan. De 1991 à 1994, 65 000 m² ont été ouverts au public.

Enfin, on assiste à une mutation des valeurs sur le travail. L'organisation purement administrative ne fonctionne plus. On passe « d'une logique du tableau d'avancement à une logique de la performance »⁷. La satisfaction personnelle ne suffit plus, il faut rendre le personnel autonome et responsable chaque fois que cela est possible; faire en sorte qu'il s'implique dans les projets.

PROBLEMATIQUE

Les bibliothèques universitaires sont impliquées dans le processus de modernisation de l'enseignement supérieur engagé depuis quelques années. Dans ce contexte de changement, le recours à l'outil informatique est source de progrès mais aussi de bouleversement organisationnel.

Innover, c'est dépasser l'expérience vécue pour aller vers une situation nouvelle que l'on souhaite meilleure mais qui représente l'inconnu. « Il n'est rien que l'homme redoute davantage que le contact de l'inconnu. On veut voir ce qui va vous toucher, on veut pouvoir le reconnaître ou, en tout cas, le classer. »⁸Le rôle de la communication interne est de faire accepter cet inconnu au personnel que l'on devra persuader de l'opportunité des changements.

Innover, c'est utiliser des techniques nouvelles. Dans les bibliothèques, travailler sur un logiciel, faire des recherches sur CD-ROM ou sur des bases de données en ligne,

⁷ MULLER, Jean Louis. Les ressources humaines entre pléthore et rareté. *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 162, 1^{er} trimestre 1994, p. 7

⁸ CANETTI, Elias. *Masse et puissance*.

exigent de nouvelles compétences du personnel. La formation doit être en mesure de doter le personnel des qualifications nécessaires pour faire face à ces nouveautés.

Innovater bouleverse l'organisation traditionnelle du travail. Pour ne pas démotiver le personnel, il s'agit avant tout de garantir la qualité des conditions de travail et de faciliter le processus d'adaptation par des actions renforcées de sensibilisation.

Ceci nous autorise à formuler l'hypothèse suivante: La part d'appropriation d'un nouveau système est primordiale. Si la pratique est impulsée par le haut sans tenir compte de l'avis du personnel, sans lui laisser de place d'invention et d'initiative, l'insertion du système dans le milieu de travail ne peut avoir lieu.

L'innovation est sous-tendue par la volonté d'améliorer la qualité du service public. Offrir de nouvelles possibilités au public, c'est aussi lui permettre de devenir de plus en plus exigeant sur le service rendu. Comment le personnel peut-il entretenir la qualité de l'accueil tout en étant sollicité par une demande d'accroissement de ses compétences? Comment instaurer une nouvelle forme d'échange qui intègre l'utilisation de nouveaux outils tout en préservant la richesse du contact humain?

De ce constat découle une seconde hypothèse: L'introduction de nouveaux systèmes ne peut être performante et efficace que s'il y a rencontre de satisfaction entre personnel et usager: l'idée de bénéfice partagé.

Analyser l'appropriation d'un nouveau système par le personnel nécessitait l'observation d'établissements en pleine mutation. La réorganisation en réseau du SCD Lyon 3, consécutive à la mise en place de GEAC Advance, constituait un moment privilégié pour cette étude.

Cette période de transition permettait de porter un regard sur l'acquisition de nouvelles compétences, les problèmes de communication interne, la formation, les différences de pratiques entre un système et un autre, la réception du changement et les répercussions sur le service rendu au public.

METHODOLOGIE

Deux méthodes d'enquête ont été utilisées pour cette étude: l'observation et l'entretien.

L'observation avait pour but: - de repérer la répartition des tâches
- de cerner la spécificité de l'accueil

Elle s'est déroulée dans un premier temps en réelle position d'observateur, c'est-à-dire en retrait de l'action. A l'aide de tableaux répertoriant les requêtes du public et les réponses du personnel, cette première phase a permis de dresser une typologie sommaire des demandes des usagers et des tâches d'accueil. Ces observations sont reprises de façon synthétique dans les tableaux p. 38, 39 et plus en détail en annexe.

Dans un second temps, l'observation s'est poursuivie de manière plus informelle, en participant à l'accueil, en écoutant les requêtes des usagers et en tentant d'y répondre avec l'aide du personnel. Cette méthode a été mise en pratique à la bibliothèque de Droit-Gestion où se sont déroulés les deux premiers mois de stage. Disposant de moins de temps en Droit-AES, l'étude s'est davantage appuyée sur les entretiens.

Les entretiens semi-directifs menés par la suite, cherchaient à éclairer et à approfondir les observations. Il s'agissait de questions ouvertes destinées à donner un cadre à l'entretien et à ramener l'interviewé vers l'objectif:

- prise de contact, tâches effectuées par la personne
- quels sont les changements apportés dans votre travail?
- comment vous adaptez-vous?
- quelle formation avez-vous reçue?
- quelles sont les répercussions sur l'accueil du public?

Au total, 17 entretiens: 15 du personnel selon le cadre ci-dessus; 2 entretiens complémentaires adaptés aux responsables du SCD.

Le nombre relativement réduit d'entretiens m'a permis de m'imprégner de chaque interview par des lectures répétées. Ensuite, l'exploitation des données a été affinée par l'élaboration de tableaux d'analyse reprenant chaque thème abordé (voir en annexe).

Remarque: les citations tirées des entretiens sont volontairement anonymes. Etant donné la taille réduite des effectifs, la seule indication du grade constituerait une signature. Pour les distinguer des autres citations, nous les inscrirons en italique.

Outre l'observation et les entretiens, les nombreux contacts avec le personnel pendant la durée du stage et la participation à certaines tâches, ont permis de nourrir la réflexion et l'élaboration du mémoire.

Quelques interviews des usagers destinées à compléter la vision de l'accueil ont été menées (sur un échantillon réduit vu la faible fréquentation de la bibliothèque en période estivale).

PRESENTATION DES BIBLIOTHEQUES

Le stage s'est déroulé dans deux bibliothèques du SCD de l'Université Lyon 3 qui regroupe cinq bibliothèques intégrées et une trentaine de bibliothèques associées (soit un potentiel de 500 000 ouvrages).

Les bibliothèques intégrées sont constituées par:

- deux sections de l'ancienne bibliothèque inter-universitaire
 - la bibliothèque de Droit-AES
 - la bibliothèque Centrale (Droit-Lettres) indivise avec Lyon 2 et rattachée pour ordre à Lyon 3.
- cinq anciennes bibliothèques de faculté ou d'institut sur trois sites
 - la bibliothèque de Droit-Gestion
 - la bibliothèque de Langues-Philosophie
 - la bibliothèque de Lettres-Civilisation

La durée du stage ne permettant pas l'étude des cinq bibliothèques, sous peine de morceler le travail et de n'avoir qu'une vision superficielle, le stage s'est déroulé sur deux sites: Droit-Gestion et Droit-AES.

Ces deux bibliothèques se situent à des endroits différents de la ville: Droit-Gestion sur le quai Claude Bernard dans les locaux « historiques » de l'université, Droit-AES à la Manufacture des Tabacs dans des bâtiments rénovés.

Ce choix permettait d'observer l'accueil d'un public homogène puisque les mêmes étudiants effectuent leur premier cycle à la Manufacture des Tabacs et la suite de leur cursus sur les quais.

Pour l'étude de l'appropriation des nouveaux systèmes par le personnel, ces deux bibliothèques présentaient l'avantage d'illustrer des stades différents dans la mise en place de l'innovation, puisque Droit-AES, en tant que site pilote, a utilisé le nouvel outil de travail (GEAC Advance) plusieurs mois avant les autres.

Le stage en Droit-AES permettait en outre l'étude du nouveau Service Central d'Acquisitions installé en ses murs.

Droit-Gestion

Ressources humaines⁹:

1 adjoint technique	}	représentant 5 temps pleins
1 agent technique		
1 assistant-ingénieur		
1 ingénieur d'étude		
1 magasinier		
1 agent contractuel		représentant 1 mi-temps
2 CES		représentant 40 heures par semaine
1 moniteur étudiant		représentant 15 heures par semaine

⁹ La composition du personnel de chaque bibliothèque a pu varier depuis le stage. Des glissements de postes ont eu lieu et des équipes ont été renforcées

- Locaux:
- 200 places assises réparties en 3 salles
 - capacité d'accueil insuffisante
 - bibliothèque ouverte en 1988, née de la fusion des salles de travail de la faculté de droit et de l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE); anciennement les locaux étaient occupés par le Musée des Moulages de l'Antiquité gréco-romaine
 - malgré les aménagements apportés par l'architecte, l'inadéquation des locaux à leur fonction pèse sur l'ergonomie et les conditions de travail
 - 1 silo aménagé dans le dôme dont l'accès par un escalier en colimaçon est dangereux
 - pas de séparation entre l'espace public et les bureaux: problèmes de bruit et de concentration
 - exigüité des locaux
- Public:
- 2^{ème}, 3^{ème} cycle et enseignants-chercheurs
 - 2100 inscrits
 - 236 000 entrées en 1993
 - 15 448 prêts à domicile
 - 18 107 communications sur place
- Fonds:
- 15 000 ouvrages
 - 450 titres de périodiques
 - pas d'indexation Dewey
 - classement par centres d'intérêt du droit et de la gestion
 - les ouvrages du libre accès sont regroupés selon ce classement mais ne sont pas rangés à l'intérieur des rubriques ; au silo, par contre, ils sont classés par ordre alphabétique d'auteurs
- Accueil:
- banque de prêt / retour et service de renseignement au même endroit
 - au retour, les étudiants rangent eux-mêmes les ouvrages du libre-accès sur les rayons
 - rotation du personnel entre le silo et l'accueil
 - les recherches se font de deux façons: par l'intermédiaire des terminaux professionnels au guichet d'accueil ou sur Minitel en libre-service

(avec LIBER); avec GEAC Advance, même organisation mais le Minitel est remplacé par l'OPAC¹⁰ (installé en octobre 1994)

- CD-ROMs (Abi Inform- Bibliographie Nationale Française- Francis- Lamy Fiscal, Social- Lexilaser Lois et Réglements, Cassation, Conseil d'Etat- Ubadisc- Zyzomis) gérés par le logiciel CD-Manager et à la libre disposition du public depuis octobre 1993

- formation aux lecteurs: visites de la bibliothèque, initiation à la RDI sur CD-ROM

Logiciel: - depuis 1988 sous LIBER pour les acquisitions, le catalogage, le bulletinage et le prêt

- mise en place progressive de GEAC Advance d'abord pour les acquisitions et le catalogage depuis mars 1994; pour le prêt en octobre 1994

Droit-AES

Ressources humaines:

1 bibliothécaire		représentant 5 temps pleins et demi
1 conservateur		
4 magasiniers		
2 CES		représentant 40 heures par semaine
2 moniteurs étudiants		représentant 30 heures par semaine

Locaux: - 300 places assises réparties en 1 salle de prêt et 2 salles de travail

- capacité d'accueil insuffisante

- installée provisoirement depuis août 1993 dans ses locaux actuels en attendant la construction d'une bibliothèque neuve dans la cour sud de la Manufacture des Tabacs

- auparavant la bibliothèque était située sur le campus de la Doua à Villeurbanne

¹⁰ OPAC: On line Public Access Catalogue

- pas d'aménagements permettant aux étudiants de travailler en groupe:
problème de bruit

Public: - 1^{er} cycle
- 3 600 inscrits
- 202 000 entrées en 1993
- 55 000 prêts (prêt et fréquentation ont doublé depuis octobre 1993 après le déménagement de la Doua à Villeurbanne)
- à terme, tous les seconds cycles (droit, lettres, philosophie et langues) actuellement sur le Quai Claude Bernard seront délocalisés à la Manufacture des Tabacs soit 15 000 étudiants.

Fonds: - 19 500 ouvrages
- 126 titres de périodique
- classement Dewey
- totalité du fonds en libre-accès

Accueil: - banque de prêt / retour et service de renseignement au même endroit
- à leur retour, les ouvrages sont rangés par le personnel
- les recherches se font de deux façons: par l'intermédiaire des terminaux professionnels au guichet d'accueil ou sur l'OPAC (installé en octobre 1993)
- formation aux lecteurs: visites de la bibliothèque, formation à l'OPAC

Logiciel: - Mobibop pour le prêt et LIBER pour les acquisitions jusqu'à la transition avec GEAC Advance

L'APPROPRIATION DE LA NOUVEAUTE

LE PROJET

Objectifs

Les trois universités de Lyon ont établi en 1989 une convention prévoyant l'interaccessibilité des utilisateurs des universités aux bibliothèques. Dès la constitution des SCD en 1990, l'installation d'outils permettant l'identification et la localisation des documents a été envisagée.

Chaque université est responsable de l'informatisation de son SCD dans la perspective de l'étape ultime, c'est-à-dire un catalogue collectif des fonds documentaires des universités lyonnaises.

Pour le SCD de Lyon 3, les objectifs étaient les suivants:

- doter ses bibliothèques d'un système informatique permettant une meilleure connaissance, une meilleure exploitation et une meilleure gestion des fonds.
- créer un catalogue de l'université Lyon 3 auquel les bibliothèques associées participeront.
 - avoir les moyens de mettre sur pied une politique d'acquisitions répondant au mieux à la demande de l'enseignement et de la recherche.
 - réorganiser les acquisitions et le circuit du livre.
 - participer au catalogue lyonnais en projet et se préparer à plus long terme à une extension des réseaux documentaires par le biais d'Internet: de Rocado (Universités de Lyon) à Aramis (Région Rhône-Alpes) puis à Renater (au niveau national) jusqu'aux réseaux internationaux d'Internet.

- améliorer l'accueil du public: l'introduction d'un nouveau système informatique et la mise en place de services centraux doit permettre de dégager du temps pour se consacrer davantage au service public.

Réalisation

Calendrier

-septembre 1992	fin de l'étude préalable
-avril 1993	rédaction du cahier des charges
-mai 1993	appel d'offres
-novembre 1993	notification de choix
-janvier 1994	livraison du matériel
-mars 1994	démarrage du Service Central d'Acquisitions
-juin 1994	module de prêt en Droit-AES
-octobre 1994	module de prêt en Droit-Gestion et dans le reste du SCD mise à disposition de l'OPAC au public

Méthode PERT

La planification de l'informatisation s'est effectuée selon la méthode PERT: Programm Evaluation and Review Technique, qui permet de visualiser chaque événement du projet dans le temps. « Pour parvenir à un événement 3, l'événement 2 doit s'être produit et ce dernier ne peut être atteint que si l'événement 1 s'est déjà réalisé. »¹¹ Ce contrôle de l'enchaînement des tâches met en évidence leur liaison logique. PERT permet de gérer les problèmes de simultanéité et de succession des tâches à accomplir. Il constitue un guide pour le groupe de pilotage.

Choix de GEAC Advance

A l'issue de l'appel d'offre, six candidatures ont été retenues. Le logiciel LIBER

¹¹ WILLE, H. GEWALD, K. WEBER, H. *L'analyse des projets par les réseaux...* p. 56

n'a pu être sélectionné pour des raisons de conformité juridique de la candidature.

GEAC Advance présentait de nombreux points forts. Il correspondait bien aux besoins du site. Selon le responsable de l'informatisation, malgré sa relative ancienneté par rapport à l'évolution informatique (1986), il demeure plus finalisé et plus fiable que les systèmes récents. Il présentait l'avantage d'avoir un soumissionnaire unique, c'est-à-dire un seul interlocuteur pour le matériel, le logiciel et les services. La présence à Lyon d'une agence et d'un bon chef de projet GEAC Advance permettent aussi de réduire les coûts de maintenance. Enfin, GEAC Advance est très cohérent pour la gestion de réseaux.

Réorganisation du circuit du livre

Le choix de GEAC Advance a donc impulsé l'idée de centraliser certains services. En disposant d'un outil fédérateur, il est plus facile d'harmoniser les acquisitions, de surveiller la politique documentaire et d'analyser la gestion financière de tout le SCD. La mise en place d'un Service Central d'Acquisitions¹² s'est donc imposée pour rentabiliser certaines fonctions. Il s'agit d'une prestation de services pour toutes les bibliothèques du réseau.

Des niveaux d'autorisation distinguent différents types de suggestions. Sur chaque site, le personnel saisit des suggestions. Le premier niveau est celui des suggestions potentielles, accessible à tous. Au second niveau, les responsables de secteur (droit, gestion, etc...) font aussi des suggestions et les valident. Puis, les responsables de site (un par bibliothèque) valident définitivement ce qui sera commandé. Le SCA traite ensuite les demandes validées et leur attribue un fournisseur selon des secteurs budgétaires prédéfinis.

Le croisement des tâches de validation entre les responsables de secteur (responsabilités transversales à l'ensemble du SCD) et les responsables de site constitue une forme de « centralisation décentralisée ». Le système reste en effet ouvert aux suggestions de tous mais permet le contrôle des acquisitions, en harmonie avec

¹² Nous utiliserons l'abréviation SCA

l'ensemble des bibliothèques. C'est aussi un moyen de décloisonner les bibliothèques qui sont amenées à travailler en partenariat.

Une fois par semaine GEAC Advance génère les bons de commande. A la livraison des ouvrages, le SCA rappelle la liste des commandes par site, pointe les exemplaires reçus, indique la date de réception. Pour le catalogage, les données bibliographiques entrées lors de la suggestion d'achat sont récupérées puis recherchées sur BN OPALE. L'ouvrage part ensuite sur le site destinataire où il sera exemplarisé.

Service Central d'Acquisitions

Ressources humaines:

1 BA	à 50 %
1 BAS	à 90 %
1 conservateur	à 80 %
1 magasinier	à 100 %
1 auxiliaire	soit 15 heures par semaine
1 CES	soit 20 heures par semaine

Répartition des tâches:

BA →	localisation BN OPALE, catalogage dans GEAC Advance
BAS →	validation des commandes, gestion des fournisseurs au quotidien, encadrement réception, catalogage, problèmes GEAC Advance
CES →	secrétariat / standard, aide à la réception des ouvrages, équipement
Conservateur →	gestion administrative, gestion du personnel, gestion des commandes, gestion des fournisseurs, problèmes GEAC Advance
Magasinier →	réception des commandes, comptabilité, navettes livraisons, secrétariat / standard

COMPETENCES DISPONIBLES ET COMPETENCES NECESSAIRES

Appréciation des compétences

« Une gestion des ressources humaines centrée sur le développement des compétences de chacun dans l'entreprise est un des facteurs clefs de sa pérennité et de son essor »¹³

La notion de compétence, se distingue de la qualification. La première est un savoir-faire modelé par l'expérience personnelle et le renouvellement des tâches. La seconde, un savoir professionnel plus théorique, le « métier ».

La compétence, propre à l'individu, est donc plus difficile à évaluer. C'est pourtant la clef de voûte du changement. L'élargissement des compétences et des responsabilités, l'intériorisation par chacun des objectifs généraux, permettent l'exécution des décisions innovantes. Pour cela, l'évaluation du personnel est un préalable indispensable: « c'est le potentiel individuel qui permet la définition de plans de progrès »¹⁴.

Dans un contexte de changement, il est nécessaire « d'affecter l'homme qu'il faut à la bonne place »¹⁵, en d'autres termes, de réaliser l'équilibre entre l'objectif poursuivi, les besoins en savoir-faire (compétences nécessaires) et le savoir-faire en place (compétences disponibles).

Avant la mise en route d'un plan de formation, le problème pour les cadres est de déterminer les critères d'évaluation du personnel. Ces derniers ont en effet un rôle d'associés à la mise au point des projets. En tant que correspondants de l'équipe de pilotage, ils veillent sur place à la préparation psychologique du personnel face au changement. Ils participent à l'élaboration technique et organisationnelle du projet lors des réunions préparatoires. Ils constituent un intermédiaire privilégié entre le personnel et l'équipe dirigeante. Leur capacité à dialoguer, à motiver et à sensibiliser le personnel

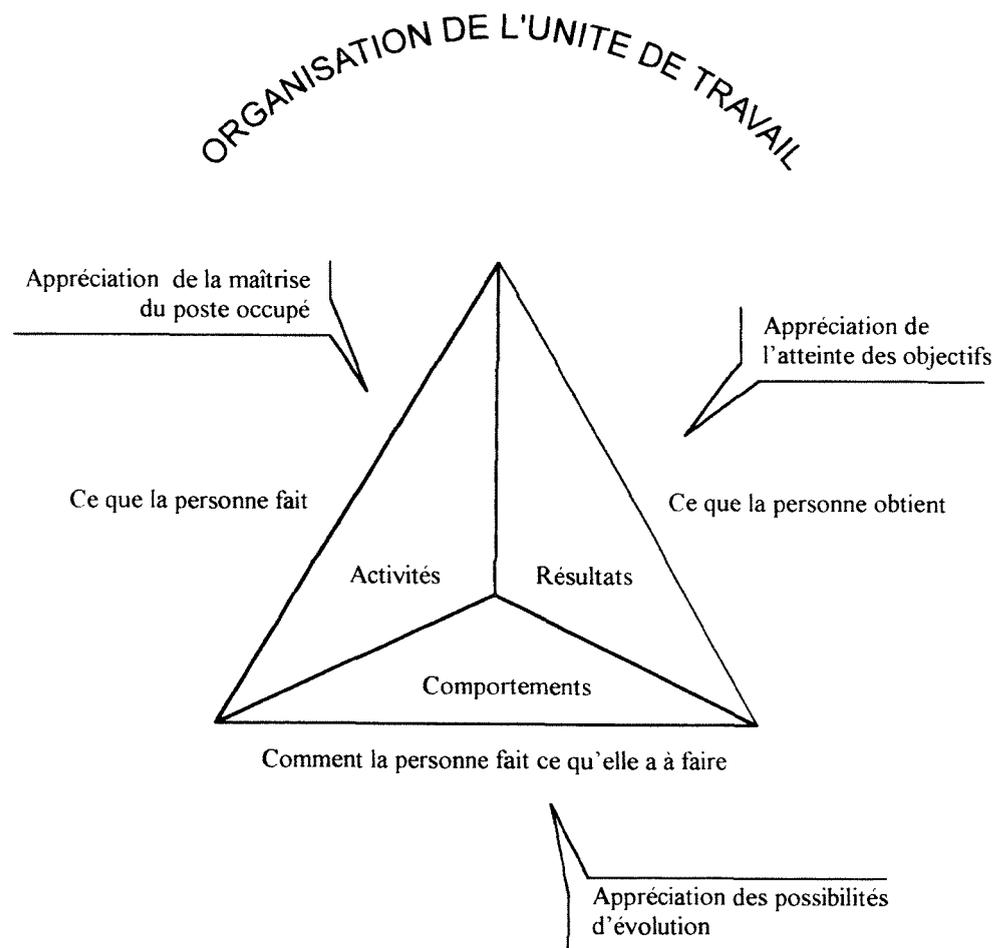
¹³ MULLER, Jean-Louis. Les ressources humaines entre pléthore et rareté... op.cit. p.7

¹⁴ CASPAR, Pierre, MILLET, Jean-Guy. *Apprécier et valoriser les hommes...* p. 29

¹⁵ PIOTET, Françoise, MABILE, Jacques. *Conditions de travail: mode d'emploi...* p. 134

doit être encouragée afin de vaincre les réticences et mettre à égalité ceux qui s'adaptent difficilement et ceux qui réclament l'innovation et s'impliquent rapidement.

Appréciation de la performance¹⁶



D'après ce schéma, le bilan des performances permet à terme d'apprécier le potentiel de chacun c'est-à-dire la possibilité d'atteindre de nouveaux objectifs. Il passe par trois étapes:

- l'analyse de l'activité = tâches appartenant à la description du poste
- l'analyse des résultats = reconnaître la valeur ajoutée par l'agent et son aboutissement

¹⁶ schéma tiré de CASPAR, Pierre, MILLET, Jean-GUY...op. cit. p.30

- l'analyse du comportement = à ce stade intervient la notion de compétence qui est « le niveau d'excellence vérifié à travers des comportements, d'une ou plusieurs capacités utiles »¹⁷

Evaluation sur le terrain d'étude

Une étude d'impact de l'informatisation sur l'organisation de travail a été menée. Cette analyse des tâches qui s'est déroulée sur chaque site avec l'ensemble du personnel a permis de cerner:

- l'intervention de chacun dans le circuit du livre → activité
- les tâches maintenues, les tâches transformées et la valeur ajoutée qui en découle → résultat
- les compétences existantes → comportement
- les compétences non-existantes et les compétences requises → potentiel

S'agissant de restructurer toute l'organisation du SCD, une telle étude était nécessaire pour faire apparaître les lacunes, les points forts et favoriser l'optimisation de l'utilisation des ressources humaines, avec de possibles glissements de postes. Pour chaque tâche, les tableaux d'analyse ont permis de voir quelle personne intervenait et s'il existait un potentiel d'évolution autorisant la mise en place du nouveau système.

Exemples tirés de l'étude d'impact

Tâches	Assurées par	Statut	Tâches maintenues	Tâches transformées	Valeur ajoutée	
					+	—
envoi bons de commande	X	B.A.		oui	plus direct	
indexation	X	conservateur		oui	regroupement	
équipement	X	magasinier	oui			

¹⁷ CASPAR, Pierre, MILLET, Jean-GUY...op. cit. p.45

Tâches transformées sur place	Tâches transformées et transférées	Compétences requises	Compétences existantes	Compétences non-existantes
suggestions		connaître module d'acquisition		○
	catalogage	formation Unimarc + GEAC Advance + Rameau		○
renseignement		connaissance du fonds	○	

Individu et organisation

L'appréciation de la compétence vise donc à valoriser l'individu au sein de l'organisation contrairement à la qualification qui s'appuie sur le savoir théorique défini dans le statut. La notion de statut tendrait donc à s'effacer et on assisterait alors à une redistribution des tâches non plus selon la catégorie de personnel mais selon la compétence individuelle.

Ainsi, dans les bibliothèques, on voit s'exprimer des compétences extra-statutaires. Elles s'installent le plus souvent de façon informelle dans l'organisation de travail. Spontanément, un agent s'approprie une tâche, d'abord par goût personnel. Si la direction et les collègues acceptent cette appropriation, elle devient alors le domaine d'excellence de l'agent en question. L'attribution n'est pas officiellement définie, cependant elle est respectée plus ou moins consciemment par l'ensemble.

Pendant le stage, ce phénomène s'est illustré à plusieurs reprises. Un agent, avec une longue expérience professionnelle, s'est approprié au cours des années la mise à jour des répertoires juridiques, dont la manipulation est effectivement délicate. Dans son interview, la personne déclare apprécier cette tâche de classement. Il l'accomplit donc tout naturellement depuis longtemps. Cette habitude est désormais ancrée dans l'organisation de travail et ses collègues ne cherchent pas à la changer, car eux-mêmes se voient déchargés d'une tâche qui leur plaît moins. Les membres de l'équipe s'entendant bien, aucune rivalité n'est apparue à ce sujet.

Un autre agent, qui a acquis des compétences en informatique pendant ses loisirs, s'intéresse donc particulièrement à ce domaine sur son temps de travail. Il n'a pas reçu

de formation spécifique, et, de par son statut, il n'est pas censé s'en occuper plus que ses collègues. Cependant, il s'investit volontiers dans les tâches de maintenance et d'utilisation quotidienne: surveillance du matériel, des logiciels, explication de l'utilisation des CD-ROMs, etc... Là encore, les collègues moins sensibles à l'informatique y trouvent leur compte et peuvent se reposer sur lui.

Ainsi, la prise d'initiative est une compétence très utile. Elle permet de dépasser le cadre strict des responsabilités officiellement inscrites dans la fonction. Le travail est envisagé dans une perspective plus large que les limites du statut. Les personnes qui possèdent cette compétence sont d'une grande valeur pour l'avancement d'un projet, et elles se sentent démotivées quand on les cantonne aux attributions de leur statut.

Cependant, laisser s'exprimer les compétences individuelles, ne veut pas dire enfermer chaque agent dans un ensemble immuable de tâches qu'il aura choisies arbitrairement, selon ses goûts. Ce serait le meilleur moyen de bloquer les rouages de l'organisation, en empêchant la polyvalence. La sophistication grandissante des outils de travail, ainsi que les restrictions en personnel obligent en effet à homogénéiser les compétences pour garantir la polyvalence.

La gestion des ressources humaines est donc très délicate au sens où l'on doit à la fois tenir compte de l'accomplissement de l'individu, du bon fonctionnement de l'organisation entière et de la préservation du « métier ». Comment concilier tous ces facteurs?

Les qualifications requises par le statut restent tout de même garantes de la qualité professionnelle, mais elles ne suffisent pas. Il faut donc motiver le personnel autour d'un projet collectif où chacun tient un rôle précis mais porteur de perspectives d'évolution. Ainsi, on ménage à la fois l'épanouissement individuel et l'activité de l'organisation qui exige mobilité et polyvalence. La satisfaction personnelle permet de donner du sens au travail et d'y injecter un aspect ludique, fructueux pour l'organisation: travailler bien, c'est avant tout travailler avec plaisir.

L'organisation du SCD Lyon 3 en réseau doit donc tenir compte de tous ces paramètres difficiles à harmoniser. Elle devra responsabiliser chacun en lui confiant les tâches qu'il accomplit avec le plus d'aisance et préserver la cohérence de l'ensemble. Cette responsabilisation ne doit pas mettre en péril l'esprit du réseau.

Intégrer les contrats emploi solidarité (CES)

Par l'intermédiaire de l'ANPE, le SCD recrute des CES pour combler le déficit en personnel titulaire. Il n'existe pas de quota limitant le nombre de CES par service, chaque cas est différent et se gère localement. Contrairement aux autres vacataires: moniteurs, auxiliaires ou contractuels, recrutés en fonction de leur connaissance du domaine de la bibliothèque ou sur diplôme spécifique, les CES sont sélectionnés à l'origine sur des critères sociaux: « Ces contrats sont réservés aux chômeurs de longue durée, aux chômeurs âgés de plus de cinquante ans, aux personnes handicapées et aux bénéficiaires de l'allocation de revenu minimum d'insertion ainsi qu'aux jeunes de plus de dix-huit ans et de moins de vingt-six ans connaissant des difficultés particulières d'insertion. »¹⁸

En recrutant des CES, la bibliothèque participe à cette mission de réinsertion. Elle propose un lieu stable où la personne peut se réhabituer à une activité professionnelle.

« Ce contrat m'a permis de remettre un pied dans le monde du travail. Ça m'apporte une pratique. Je vois comment ça se passe sur le terrain. En plus dans une bibliothèque de droit, je suis bien placée pour me tenir au courant des concours ou des offres d'emploi grâce aux Journaux Officiels et à la presse. Le SCD envoie des notes de service pour avertir des concours. »

Le SCD agit en partenariat avec le GRETA pour la formation des CES: remise à niveau en français et en mathématique, préparation au concours de magasinier. En effet, si les critères sociaux constituent le point de départ du Contrat Emploi Solidarité, la bibliothèque doit ainsi tenir compte de la motivation de la personne et de son aptitude à effectuer les tâches qui lui seront prescrites. En lui proposant une formation, on contribue davantage à sa réinsertion.

Cependant, tous ces efforts ne doivent pas masquer la difficulté à gérer les CES. Etant donné la courte durée de leur contrat (de 1 à 3 ans pour les chômeurs de longue durée), et les limites de crédits de formation, il est impossible de leur fournir une formation spécifique à l'établissement. Ils apprennent donc sur le tas, plus ou moins bien, selon leur motivation et le degré de sollicitude de l'entourage professionnel. Dans les grands établissements, certains titulaires voient là un moyen de se délester des

¹⁸ article L. 322-4-7 du code du Travail- voir aussi la Loi n° 93-1313 du 20 décembre 1993, art. 18

tâches les moins intéressantes. Dans les bibliothèques étudiées, qui restent de petites structures, l'intégration à l'équipe de titulaires et la participation à l'ensemble des tâches sont nécessaires.

Pour ces personnes, de qui on attend beaucoup sans contrepartie salariale, l'adaptation est souvent difficile car ils sont rarement intégrés au projet de l'établissement. Comment, en effet, les faire participer pleinement à des projets sachant que l'année suivante ils ne seront plus là. Même s'ils possèdent des compétences profitables à la bibliothèque, on ne peut les impliquer à long terme dans un plan de formation. Au SCD Lyon 3, comme beaucoup de CES accueillent le public, ils ont pu suivre la formation au prêt GEAC Advance. Nécessité pratique autant qu'effort pour les intégrer, cette mesure a été appréciée par les CES qui regrettent souvent d'être délaissés.

COMMUNICATION INTERNE ET PLAN DE FORMATION

Programme d'accompagnement

Soucieuse de la réception du projet, l'équipe de direction s'est entourée des conseils d'un consultant en gestion des ressources humaines afin d'aider les cadres à faire accepter au personnel l'implantation du nouveau système. Les journées de travail avec ce consultant permettaient de déceler les fragilités existantes et les besoins en nouvelles compétences. Elles ont donné lieu à des enquêtes sur le terrain.

La planification des projets s'est effectuée sur le principe de boucles de progrès. A chaque étape, on revient sur ce qu'on a fait en respectant le schéma suivant: **installation** → **essai** → **bilan**. Ces petites boucles (installation → essai → bilan) s'inscrivent dans deux grandes phases: **phase de sensibilisation**
phase d'appropriation

Phase de sensibilisation

Dès novembre 1993, une réunion plénière destinée à présenter le projet et éventuellement à rassurer le personnel a été organisée. Cette concertation était la première occasion de rapprocher l'équipe dirigeante du niveau opérationnel pour lequel il importe de se sentir partie prenante du changement. Les entretiens ont montré que CES et vacataires ont été sensibles à cette réunion mais que, par la suite, ils ont déploré de ne pas être convié aux réunions du personnel. Dans l'ensemble, le personnel a beaucoup apprécié cette réunion où un débat s'est engagé avec le représentant GEAC Advance et la direction. Cependant un reproche a été souvent formulé lors des interviews, celui d'avoir mis le personnel devant le fait accompli, le choix de GEAC Advance ayant été décidé avant la réunion.

Face aux réticences du personnel, attaché à un système de fonctionnement connu et satisfaisant (LIBER et Mobibop), il fallait engager une concertation pour mettre à plat les compétences disponibles et les nouveaux besoins. Cette étude s'est mise en place sous forme de journées de travail sur chaque site, où chacun, devait réfléchir aux tâches effectuées dans l'organisation présente et aux éventuelles adaptations possibles (voir en annexe).

Une telle étude tentait de cerner l'impact de l'informatisation sur l'organisation du travail. Elle permettait aussi de se pencher, de manière participative, sur les conditions de travail, les contraintes de sécurité et d'ergonomie, et d'envisager des solutions concrètes pour l'implantation des futurs terminaux, sur les problèmes de luminosité, de chaleur, de bruit, d'installation électrique,... Ces journées de travail constituaient une seconde étape pour réduire le décalage entre l'équipe du projet et le personnel. En intégrant ce dernier aux phases de préparation, il pouvait commencer à se familiariser avec le nouvel outil, encore symbole d'inconnu et d'incertitude.

Phase d'appropriation

Dès la mise en place du calendrier de formation et l'installation des terminaux GEAC Advance, la période des stages a débuté. Les formations UNIMARC,

acquisition, catalogage et prêt se sont succédées, entrecoupées de réunions de bilan qui permettaient de résoudre au fur et à mesure les problèmes, de favoriser l'homogénéité du réseau en laissant le personnel des différents sites échanger leurs idées et leurs interrogations.

Stages:

Les formations se sont déroulées dans une salle du SCA où les terminaux GEAC Advance étaient à la disposition des stagiaires et permettaient, à chaque fois, d'accueillir 8 personnes. Pour chaque formation plusieurs sessions étaient organisées.

En faisant venir le personnel des différentes bibliothèques du réseau à la Manufacture des Tabacs, c'était aussi un moyen de leur montrer le site pilote – influence favorable et dynamisante.

Calendrier

Février	UNIMARC
Mars	ACQUISITIONS
Septembre	PRET
Octobre	OPAC

Cette phase de l'apprentissage progressif est primordiale. Grâce à une pédagogie aussitôt concrétisée: formation→ bilan→ application, le personnel peut découvrir les points forts, mais aussi les faiblesses, du nouveau système, ce qui évite qu'il se sente écrasé par la " perfection de la machine ".

En effet, un système informatique parachuté sans préparation dans un service provoque une réaction de rejet à plus ou moins long terme. Si dans un premier temps, le personnel adapte une attitude d'observation attendant que le système fasse ses preuves, à la première occasion, il ne lui pardonnera aucune défaillance et le rejettera en bloc.

Le SCD Lyon 3 avait le choix entre deux types de formations: la formation légère et la formation lourde. La première consiste à ne former qu'un nombre réduit d'agents qui serviront ensuite de médiateurs pour le reste du personnel. La seconde forme individuellement chaque agent.

Le choix d'une formation lourde favorise l'adaptation du personnel. La participation de tous les membres du personnel aux stages évite, en effet, les risques de frustration et de perte d'information. Si quelques membres du personnel, seulement, suivent un stage, la façon dont ils le répercutent aux autres peut être source de clivage. Il arrive que les individus maîtrisant les nouveaux outils s'approprient une forme de pouvoir sur leur collègues et refusent, après coup, le partage de leurs connaissances.

« Chacun a pu constater qu'un stage suivi par un agent est moins utile au service par les connaissances qu'il y a acquises que par le partage qu'il a fait en retour avec ses collègues de travail quotidien: ce qu'il restitue est profitable à tous, ce qu'il garde pour lui comme un savoir qu'il est seul à pouvoir détenir signifie qu'il entend utiliser ce savoir pour se singulariser voire affirmer une supériorité»¹⁹

La participation de tout le personnel aux stages favorise les échanges et l'entraide. Alors que la formation de formateurs engendre l'appropriation individuelle, la formation lourde crée un mouvement collectif d'appropriation.

Certaines remarques faites au cours des entretiens montrent que le personnel est satisfait de la formation lourde:

« L'organisation des stages est bonne. On n'est pas trop nombreux à chaque fois et on a le temps d'expérimenter ce qu'on apprend. »

« On s'entraide, on essaie de trouver ensemble la solution quand un problème se pose. »

Le profil du formateur a aussi un impact sur l'apprentissage. Il ne s'agissait pas d'un concepteur de l'application étranger aux bibliothèques mais d'un conservateur spécialisé dans GEAC Advance. L'écart entre la situation d'apprentissage et l'utilisation professionnelle en était considérablement réduit. Le personnel disposait d'un interlocuteur au courant des problèmes des bibliothèques.

¹⁹ LARBRE, François. La formation: technique ou état d'esprit?...p.36

Bilan de formation

Les stages ne sont véritablement efficaces que s'ils sont rapidement mis en application sur le lieu de travail. Le personnel doit percevoir l'utilité immédiate de ce qu'il a vu pendant la formation sinon le désintérêt s'installe. La mise en pratique rapide de connaissances acquises en stage permet la poursuite du dialogue entre les utilisateurs et formateurs pour des points qui n'auraient pas été prévus auparavant.

A cette époque, le rôle des cadres est important pour aider les agents à résoudre les problèmes qui naissent des nouvelles procédures. Ils peuvent servir de relais entre le personnel et le formateur, entre le personnel et l'équipe dirigeante pour améliorer les performances ou corriger certains défauts décelés lors de la mise en pratique. Ainsi, l'enracinement en profondeur sera facilité.

Les réunions garantissaient aussi le suivi de l'appropriation. Ayant moi-même participé à la formation au prêt GEAC Advance, j'ai pu constater l'utilité des réunions de bilan. Ce stage de 2 jours exposait très en détails toutes les fonctions du module de prêt. Le formateur a expliqué chaque procédure de façon très approfondie. Cependant, lors de la réunion de bilan, le personnel a exprimé le désir d'un récapitulatif écrit du stage plus proche des besoins courants et utilisable pour faire face aux problèmes ponctuels du prêt. La réunion a donc fait le lien entre le stage et la mise en application.

Des réunions générales du personnel ont eu lieu entre les grandes étapes du projet. Elles étaient l'occasion de mesurer l'avancement et d'amorcer la suite du programme. Sans occulter les problèmes dus aux réglages et à la mise en route du système, la direction s'est montrée chaque fois optimiste et a remercié le personnel pour ses capacités à s'adapter et son dynamisme.

Perturbation de la communication interne

Malgré un plan de formation et une politique de communication, conçus pour faciliter au mieux l'adaptation du personnel, des réticences sont apparues. L'un des volets des restructurations entreprises au SCD Lyon 3 a suscité notamment une certaine inquiétude au sein du personnel. Il s'agissait de l'éventuelle création d'un service

centralisé d'équipement intégré au SCA de la Manufacture des Tabacs. Au même titre que le SCA, ce service d'équipement constituerait un moyen supplémentaire de décharger le personnel de certaines tâches au profit de l'amélioration de l'accueil.

Cependant l'évaluation exacte de ce service en termes de rendement, de charge de travail et d'organisation n'étant pas faite, il n'avait été évoqué lors d'une réunion de personnel d'encadrement qu'en tant que possibilité future. Malgré cela, la nouvelle a pris une ampleur disproportionnée très visible dans les entretiens avec le personnel. Celui-ci ne perçoit pas l'étendue des restructurations sous-jacentes à l'implantation du nouveau système. Il redoute d'avoir à se déplacer sur le site central qui fonctionnerait avec une rotation des agents de chaque site. Outre ce problème pratique, le personnel craint surtout la disparition de tâches d'équipement, considérées comme dérivatif.

A la bibliothèque de Droit-Gestion où l'équipe réduite permet un réel partage des tâches, l'équipement occupe les temps morts et rend le travail plus varié.

« Les tâches d'équipement se font aux moments creux de l'accueil. Ça permet de varier les occupations. »

« Ici nous sommes presque tous polyvalents. Quand l'accueil est calme, on fait de l'équipement, du catalogage sur LIBER. Si on ne peut plus faire ça, je me demande à quoi on va servir ».

Loin de déprécier ces tâches manuelles, le personnel les considère comme un moyen de rester concrètement en contact avec le fonds. Manipuler un livre pour l'équiper, permet d'y jeter un coup d'oeil par curiosité professionnelle ce qui facilite le renseignement au lecteur par la suite.

La peur de la monotonie et de l'oisiveté ressort des entretiens. Si le personnel craint *« de ne plus servir à rien »* c'est que la structure d'accueil en place lui semble bien rodée et satisfaisante :

« Pour moi, l'accueil est un partenariat avec le lecteur. Notre rôle est de le rendre autonome. Ici, notre public étant déjà très autonome par le niveau d'étude, je ne vois pas l'utilité de plus de temps pour l'accueil. »

Quelle représentation du public et de l'accueil a donc le personnel? Elle dépend à la fois de ce que le personnel projette dans cet échange et de qu'il en attend en retour. Elle varie avec chaque individu. Tel l'auteur de la précédente citation, il peut attendre

de l'utilisateur qu'il soit autonome. Dans ce cas, la mission du personnel est de l'aider vers cette autonomie. Cette conception est renforcée par la mise à disposition d'outils de renseignement visant l'indépendance du lecteur. Mais poussée à l'extrême, cette vision des choses est pernicieuse, car si on pousse l'utilisateur à l'autonomie en lui en donnant les moyens, en outre par l'informatique, on aura moins besoin du personnel et alors la question « à quoi va t'on servir? » resurgit.

Il ressort de cette peur de perdre les tâches d'équipement que le personnel n'attend pas de satisfaction uniquement de la relation avec le public. La notion de service public, même si elle est respectée et considérée comme objectif final, n'est pas prioritaire en matière d'accomplissement dans le travail. Cela dépend encore de l'individu, de ses capacités à communiquer, de l'intérêt qu'il porte aux différentes tâches, ...

Pour l'instant, la qualité de l'accueil est entretenue selon des principes traditionnels. Le personnel considère, par exemple, qu'attendre le public sans occupation annexe donne une mauvaise image. Cependant, la lecture ne fait ^{pas} partie de ces occupations. Equiper un livre est valorisant vis-à-vis du public, lire évoque l'oisiveté. Point de vue d'ailleurs très discutable, car la lecture constitue tout de même la base de la profession. Dans l'ensemble, le personnel craint d'être dépossédé de certaines tâches sans avoir de contreparties.

Comment expliquer ce phénomène d'inquiétude, ce décalage entre le personnel et l'équipe dirigeante?

D'abord un problème de répercussion de l'information. Même s'il était justifié de n'annoncer ce projet qu'aux cadres, la façon dont il a été retransmis au personnel a pu amplifier l'incompréhension.

Ensuite un problème de programmation. L'annonce a peut-être été faite prématurément par rapport à l'avancement du projet global.

C'est en effet la mentalité générale qui doit évoluer. Il faut " penser réseau" et accepter, par conséquent, de déléguer des tâches au service de ce réseau. Ce changement de mentalité doit se mettre en place en douceur, au fur et à mesure des transformations techniques et organisationnelles. Cette mutation, qui s'étale sur une

période très longue, demande un effort d'adaptation important, c'est pourquoi les dirigeants ne doivent pas brusquer le processus d'acceptation et d'intégration du projet.

La communication interne doit donc faire l'objet d'une planification rigoureuse. Le personnel ne peut adhérer aux objectifs fixés par la direction que s'ils sont clairement définis et applicables: « Ce ne sont pas seulement les caractéristiques des nouvelles technologies qui élèvent le niveau d'exigence en matière de qualification, mais bien plutôt les objectifs généraux poursuivis à travers leur introduction. »²⁰. Les objectifs généraux doivent donc être traduits en sous-objectifs où chacun tient un rôle. Il est nécessaire que chacun puisse comprendre où intervient son travail dans la mise en oeuvre du projet. C'est pourquoi les étapes de projet feront l'objet d'une planification réaliste et réalisable pour éviter la démotivation et une dégradation des performances.

Remarque: pendant la période de stage, le projet de Service Central d'Équipement n'avait pas fait l'objet d'une réelle étude préalable et restait en suspens. Sa mise en place et ses répercussions n'ont donc pas pu être étudiées.

Le rejet d'un changement peut aussi être suscité par l'inadéquation du système mis en place. A la bibliothèque de Droit-Gestion, un portillon automatique de contrôle des entrées et des sorties est encore là, mais ne fonctionne plus depuis des années. Son installation date de bien avant la création du SCD et son utilisation n'aura duré que 2 mois.

Pourquoi cette idée, bonne au départ, a-t-elle échoué?

D'abord un système trop compliqué par ses procédures: à l'entrée, l'étudiant devait introduire sa carte dans un boîtier qui déclenchait l'ouverture de la porte. Puis, une fois dans le sas, l'étudiant attendait que la première porte se referme pour passer la seconde. Même si tout se passait bien, les usagers pouvaient attendre jusqu'à 15 minutes aux heures de grande affluence pour pénétrer dans la bibliothèque. Ce dysfonctionnement avait été pressenti par le personnel dès la présentation de ce nouveau système. Mais comme aucune consultation du personnel n'avait été organisée,

²⁰ SARAZIN, Gérard. Nouveau... vous avez dit nouveau... *BBF*, 1987, tome 32, n° 4, p 358

celui-ci n'avait pu donner son avis. Non seulement les usagers étaient mécontents, mais le personnel lui-même subissait les contraintes de ce système inadéquat, car seuls les étudiants comptabilisés en entrant pouvaient ressortir. Comme certains étudiants rentraient à plusieurs mais ne ressortaient pas forcément ensemble, le portail se verrouillait: le personnel était obligé de le débloquer sans arrêt.

Ce genre de problème aurait pu être évité si les instances dirigeantes de l'époque (l'université) avait mis en place une concertation préalable avec le niveau opérationnel.

ADAPTATION

Transformation des méthodes de travail

La période où s'est déroulé le stage constituait un moment privilégié pour observer la transition d'un système à un autre et la transformation des méthodes de travail. Cependant, il était encore trop tôt pour percevoir l'ampleur de la nouvelle organisation de travail. La répartition des tâches n'était pas encore fixée si bien qu'il était difficile de cerner les nouvelles relations de travail et les éventuels conflits de pouvoir issus de la nouveauté. Cet aspect de l'étude a donc dû être délaissé.

Les tableaux suivants tentent d'illustrer les glissements de tâches et leurs conséquences visibles pendant la période du stage.

Tableau comparatif de la répartition des tâches avec LIBER
et avec GEAC Advance à la bibliothèque de Droit-Gestion

	LIBER	GEAC Advance
<u>Adjoint technique</u>	Commandes Catalogage Bulletinage Accueil * } de droit	Suggestions Exemplarisation Bulletinage Accueil
<u>Agent technique</u>	Mise à jour Accueil Rangement	Idem
<u>Assistant ingénieur</u>	Commandes Catalogage Gestion du personnel Accueil } de droit	Suggestions Validations Exemplarisation Gestion du personnel Accueil
<u>CES</u>	Rangement Accueil Equipement	Idem
<u>Contractuel + moniteur étudiant</u>	Accueil Equipement	Idem
<u>Ingénieur d'étude</u>	Commandes catalogage Bulletinage Accueil } de gestion	Suggestions Exemplarisation Bulletinage Accueil
<u>Magasinier</u>	Accueil Rangement Equipement Reliure	Idem

* Dans ce tableau et dans le suivant, le terme « accueil » désigne globalement: prêt / retour et renseignement

Commentaires:

- les postes de travail sont modifiés par la prise en charge des tâches de commande, de réception et de catalogage par le SCA. Ils n'interviennent plus entre la suggestion de commande et l'exemplarisation.

Conséquences: sur ce glissement des tâches, réactions recueillies lors des interviews:

- baisse d'intérêt pour les tâches accomplies qui sont plus répétitives sur GEAC Advance exemple: pour valider les suggestions de commande, procédure plus longue et plus fastidieuse
- tendance à comparer avec le système précédent dont la manipulation était ancrée dans les habitudes depuis six ans: l'accès aux écrans de travail était plus simple
- démotivation suscitée par la disparition de tâches comme le catalogage qui obligeait à une démarche intellectuelle plus approfondie et plus créatrice
- impression que la maîtrise de travail du travail échappe car on ne participe plus à chaque étape du circuit du livre
- crainte de perdre contact avec le fonds
- peur de rallonger le délai de mise en rayon
- les codes d'accès contrôlant le niveau d'intervention de chacun dans le système sont ressentis comme un frein à la polyvalence. En cas d'absence d'un responsable, le remplacement est gêné: les suggestions de commande ne sont pas validées.

Tableau comparatif de la répartition des tâches avec MOBIBOP
et avec GEAC Advance à la bibliothèque de Droit-AES

	MOBIBOP + LIBER	GEAC Advance
<u>Bibliothécaire</u>	Commandes Catalogage Bulletinage Accueil	Suggestions Indexation Accueil
<u>CES</u>	Accueil Rangement Equipement	Idem
<u>Conservateur</u>	Commandes Catalogage	Suggestions Indexation
<u>Magasinier</u>	Accueil Rangement Equipement	Accueil Rangement Equipement Bulletinage Exemplarisation
<u>Moniteur étudiant</u>	Accueil	Idem

Commentaires:

- le SCA prend en charge les tâches de commande et de catalogage
- un glissement des tâches entre le bibliothécaire et les magasiniers s'est produit pour le bulletinage et l'exemplarisation

Conséquences:

- la suppression des tâches de commande, réception et catalogage est vécue comme un gain de temps profitable au service public
- impression que les changements opérés vont trop vite

Réception du changement

Le nouveau système remet en effet en question des pratiques assimilées de longue date et bien rodées. Dans ces conditions, le personnel attend plus ou moins que GEAC Advance fasse ses preuves pour en tirer le bénéfice escompté. Dans un premier temps, le personnel est enclin à valoriser le système précédent et à tenir un discours défaitiste. Nous verrons dans le chapitre Marge d'adaptation, les mesures à prendre à ce stade par la direction en matière de communication interne.

Les entretiens ont révélé de nombreuses réactions au changement.

Réactions négatives:

- la plage de créativité de chaque individu est amoindrie par le niveau de sophistication des outils informatiques.

« On ne peut plus être pionnier maintenant! Seuls les informaticiens peuvent encore créer quelque chose de nouveau. »

Certaines personnes se sentent donc tributaires de la machine qui limite leur marge de liberté et de créativité dans le travail.

- la méconnaissance du domaine informatique engendre un complexe d'infériorité.

« Mon ignorance de l'informatique me donne des complexes. Je ne peux même pas la compenser par d'autres connaissances. Le reste de ma culture ne me sert à rien, c'est très embarrassant. »

- la mise en réseaux du SCD et la création du SCA, en modifiant le circuit du livre, a tendance à parcelliser les tâches. A chaque poste correspond un ensemble de tâches plus réduit.

- appartenir à un réseau est plus astreignant que de travailler isolément. Il y a des contraintes à respecter pour préserver l'homogénéité du réseau. Cela exige également plus de mobilité de la part du personnel dont les compétences sont mises à la disposition de l'ensemble du SCD.

Réactions positives

- GEAC Advance offre un plus grand confort d'utilisation quand il s'agit d'harmoniser les commandes; le travail est plus rationnel.

« On sait d'emblée ce qui est en commande. »

- émergence d'un esprit d'équipe plus développé, d'une solidarité face aux nouvelles exigences. Pour les points insuffisamment explicités au cours de la formation, les membres du personnel s'entraident. Une communication parallèle, qui n'est pas celle de la direction ou du formateur, s'installe et comble les manques.

- prise de conscience progressive de l'amélioration de la qualité du service rendu. Grâce à la constitution du réseau relié par un même catalogue, les possibilités de renseigner le public sont multipliées. Le personnel ressent une revalorisation de son rôle face au public:

« Maintenant, quand on me demande un document qui n'est pas à la bibliothèque, je pourrai aller plus loin et essayer de le localiser dans le réseau. Ça évitera de dire simplement : je ne sais pas ».

Il ressort de ces réflexions (surtout de celles témoignant une réaction négative) que l'appropriation du nouvel outil n'est pas encore consommée. A ce stade, le personnel reste fixé sur l'outil et sur les difficultés qu'il lui procure.

Motivation

Le personnel accepte la nouveauté s'il est payé d'une satisfaction en retour. Dans le cadre de l'élargissement des tâches et des compétences, Roger Muchielli²¹ préconise une analyse du travail par rapport aux motivations qu'il peut combler. Par motivations, il entend les satisfactions internes procurées par le travail. Parmi les valeurs permettant de les évaluer, on trouve les critères suivants:

- la responsabilité: degré de liberté
- la qualité: valeur reconnue pour son utilité
- l'accomplissement: réaliser la valeur de ce qu'on fait

Ces critères sont pour l'instant mis à l'épreuve:

- le degré de liberté semble freiné par la mise en place de niveaux d'autorisation sur GEAC Advance, c'est du moins le sentiment d'une partie du personnel . Il ne s'agit pas de les supprimer car ils constituent par ailleurs un excellent moyen de gérer la cohérence de la base, mais peut-être de les utiliser avec souplesse pour permettre plus de polyvalence.

- le critère de qualité est plus long à faire reconnaître. Le personnel découvre les avantages du nouveau système en l'utilisant. Dans notre cas, le personnel apprécie peu à peu certaines options de GEAC Advance inexistantes dans l'ancien outil de travail. Par exemple, les possibilités de liens hypertextes (Tarzan), le va-et-vient direct entre le module d'inscription et le catalogue. De plus, le SCA commence à faire les preuves de son efficacité et le temps de travail consacré autrefois aux commandes et au catalogage est disponible pour d'autres activités. Le personnel accepte mieux ce glissement de tâches si le délai de mise en rayon n'est pas rallongé et que le temps libéré est mis à profit pour valoriser la bibliothèque face au public.

- l'accomplissement dans la tâche demande une évolution de la mentalité. Le personnel doit accepter l'abandon de certaines interventions dans le circuit du livre. Pour l'instant, chaque individu a du mal à évaluer l'impact de son propre travail sur l'ensemble. Quand les rouages du nouveau système seront bien rodés, cette reconnaissance devrait se faire.

²¹ MUCCHIELLI, Roger. *L'étude des postes de travail...* p. 86

Marge d'adaptation

Le processus d'adaptation se construit sur un paradoxe. D'un côté, le personnel se réfère au système précédent qui constitue son point de repère, de l'autre il reconnaît l'effet dynamisant de la nouveauté et avoue « *qu'il finit toujours par s'adapter* ». Cette ambiguïté dans le discours caractérise l'instabilité provoquée par le changement.

La sensibilisation au nouveau système ne se limite pas à une démarche de préparation. Elle se poursuit au-delà de la mise en place afin d'accompagner le personnel. Le discours venu de la direction doit s'enrichir du discours de l'adaptation et de la pragmatique. Il faut laisser au personnel un « droit de réponse », une plage d'intervention où il peut exprimer son avis. Les réactions du personnel énoncées précédemment, qu'elles soient positives ou négatives, permettent de faire avancer le débat.

Pour éviter la propagation d'un discours démotivant qui consiste à dire « c'était mieux avant », il faut multiplier les occasions de discuter avec le personnel. On n'expliquera jamais trop qu'une mise en place n'est pas parfaite dès le départ, que les paramétrages corrects d'un système informatique prennent du temps, etc... Bref, insister sur le fait que les aléas techniques de la mise en route sont provisoires.

A cet effet, le personnel d'encadrement spécialisé en informatique essaiera d'être souvent présent sur le terrain afin d'expliquer, de rassurer et de faire découvrir les possibilités du nouvel outil de travail. La période de Vérification de Service Régulier du système informatique, nécessitant la tenue de carnets de bord, doit permettre aux responsables de prendre connaissance des problèmes techniques. Ces carnets peuvent servir de base de dialogue avec le personnel.

Sur le lieu de stage, certains membres du personnel ont constaté qu'une fois le projet impulsé, la responsabilité de sa réalisation reposait beaucoup sur eux et que cette charge devenait pesante en terme de stress. Lors des entretiens, l'idée de prolonger les séances de formation par des journées d'application sur le terrain a été suggérée par le personnel; c'est-à-dire de disposer du formateur en situation de travail réel pour approfondir les procédures apprises.

Dans l'ensemble, le personnel reste favorable au changement, mais reproche souvent aux instances dirigeantes de vouloir aller trop vite, au prix de la qualité des

conditions de travail. Les anciens savoir-faire ne sont pas à rejeter en bloc. Ils assurent une transition en douceur jusqu'à ce que l'efficacité de nouvelles procédures s'impose. Le savoir-faire n'a donc pas été totalement récupéré alors qu'il aurait dû l'être. Cette déperdition explique sans doute le sentiment de dépossession éprouvé par le personnel pour certaines tâches.

Les premiers chocs dus à la nouvelle méthode de travail encaissés, il convient de répondre aux interrogations et aux revendications du personnel par des actes concrets. C'est une étape indispensable à la réalisation de l'objectif escompté, c'est-à-dire l'amélioration du service public. Le respect du bien-être du personnel est la condition *sine qua non* de la qualité de l'accueil et du service rendu. La satisfaction de l'utilisateur ne s'obtient pas au détriment de celle du personnel: le bénéfice dû à l'innovation doit être partagé.

LE BENEFICE PARTAGE

REPERCUSSIONS DE LA NOUVEAUTE SUR L'ACCUEIL

Méthodes de travail

Modifications apportées par le nouveau système sur l'accueil pour les deux bibliothèques étudiées:

Aspects techniques:

- à la banque de prêt, substitution des terminaux LIBER (en Droit-Gestion) et MOBIBOP (en Droit-AES) par ceux de GEAC Advance
- en salle, terminaux de l'OPAC
- mêmes règles de prêt pour tous les usagers des bibliothèques du SCD

Aspects ergonomiques:

- pas de modification des postes de travail, seulement des procédures propres au nouveau logiciel

Répartition des tâches:

- prêt / retour / recherches se font indifféremment à chaque terminal
- les mêmes membres du personnel qu'avant l'installation de GEAC Advance assurent le service d'accueil (moniteurs et CES nouvellement arrivés se forment sur le tas)
- l'OPAC prend en charge une partie des recherches: désengorgement probable de l'accueil

Les tableaux suivants, élaborés à partir d'observations, reprennent de façon synthétique les tâches d'accueil transformées ou non

Droit-Gestion

Tâches	exercées par	Nouvelles procédures	Compétences requises	Remarques
Inscription Prêt / Retour Recherche sur catalogue	tout le personnel	oui	connaître module de prêt GEAC Advance	- formation de l'ensemble du personnel sans distinctions de catégories
Aide ponctuelle sur l'OPAC			connaître OPAC	- décharge la banque de prêt
Aide ponctuelle sur CD-ROM			connaître CD-ROMs	- moins de documents à aller chercher en magasin
Accueil et orientation générale	tout le personnel	oui	mettre en valeur les nouvelles possibilités offertes au lecteur	
Recherche d'un document en magasin	tout le personnel	non		
Orienter le lecteur dans le libre-accès	tout le personnel	non		
Renseignement bibliographique simple	tout le personnel	oui	connaissance des spécificités du fonds: utilisations des Jurisclasseurs, recueils Dalloz, JO, etc...	sans formation préalable, seule une longue pratique, permet d'y répondre
Renseignement bibliographique complexe	assistant ingénieur + contractuel + ingénieur d'étude + moniteur étudiant	non	connaissance approfondie du droit, de la gestion et de la bibliographie spécialisée	besoin de spécialistes; un OPAC performant dans la recherche par thèmes y contribue
Formation aux CD-ROMs	contractuel + responsable informatique	oui	connaissance approfondie des CD-ROMs	formation de petits groupes d'étudiants sur inscription

Droit-AES

Tâches	exercées par	Nouvelles procédures	Compétences requises	Remarques
Inscription Prêt / Retour Recherche sur catalogue Aide ponctuelle sur l'OPAC	} bibliothécaire CES magasinier moniteur	} oui	connaître module de prêt GEAC Advance connaître OPAC	
Accueil et orientation générale		non	intégrer les nouveaux outils	
Orienter le lecteur dans le libre-accès		non		
Renseignement bibliographique simple		oui		
Renseignement bibliographique complexe	bibliothécaire moniteur	non		- sera modifié avec les CD-ROMs
Formation à l'OPAC	conservateur bibliothécaire moniteur	non		- information en amphi; visites sur inscription

Personnel en contact

Au niveau de l'accueil, l'installation de GEAC Advance nécessite une réadaptation au nouveau logiciel. Il ne s'agit pas d'une première informatisation. Le personnel est donc déjà habitué à manipuler un ordinateur devant le public. Dans les premiers temps bien sûr, l'utilisateur manque d'aisance et reste les yeux rivés sur sa machine. Avec de l'expérience, il arrive à se détacher de l'aspect matériel pour mieux s'impliquer dans la relation avec le public. Comme nous l'avons déjà dit, GEAC Advance offre des clefs de recherche multiples, bien supérieures aux logiciels précédents, ce qui est valorisant aux yeux du public. Les possibilités de répondre aux requêtes sont étendues.

Quand on demande au personnel ce qui change dans les relations avec le public, deux réponses contradictoires apparaissent. D'un côté, le personnel apprécie la vitesse d'exécution offerte par le système informatique. Une fois le logiciel bien maîtrisé, il est possible de répondre de façon performante aux demandes du public. De l'autre, la crainte de voir l'informatique remplacer l'homme. Cette idée couramment répandue, qui tend à surestimer le pouvoir de l'informatique, persiste encore. L'informatique est alors perçue comme une entité indépendante et non comme un outil au service de l'homme.

Ce sentiment s'est illustré pendant le stage à l'annonce de la mise en place en Droit-AES d'une borne de prêt automatisée 3M couplable avec GEAC Advance. Cette borne, munie d'un faisceau laser capable de lire les codes-barres des ouvrages, pourrait absorber toutes les transactions simples du prêt. Cette perspective, pourtant destinée à décharger la banque de prêt, suscite la méfiance du personnel en contact.

« Ça ne changera pas grand chose. Comme ils sont souvent en retard ils verront que ça ne marche pas. Au bout d'un moment, ils reviendront vers nous. »

Le personnel ne souhaite pas se couper du contact avec le public. Le poste de prêt, poste de travail à part dans les locaux antérieurs de la bibliothèque (à Villeurbanne), était apprécié des magasiniers.

« C'était pas monotone, ça reposait. »

S'il est vrai qu'une bonne partie des transactions du prêt pourraient être prises en charge par la borne de prêt, il convient alors de repenser l'organisation du travail avec les magasiniers. La borne est censée devenir une alliée, un outil permettant l'amélioration de leurs conditions de travail.

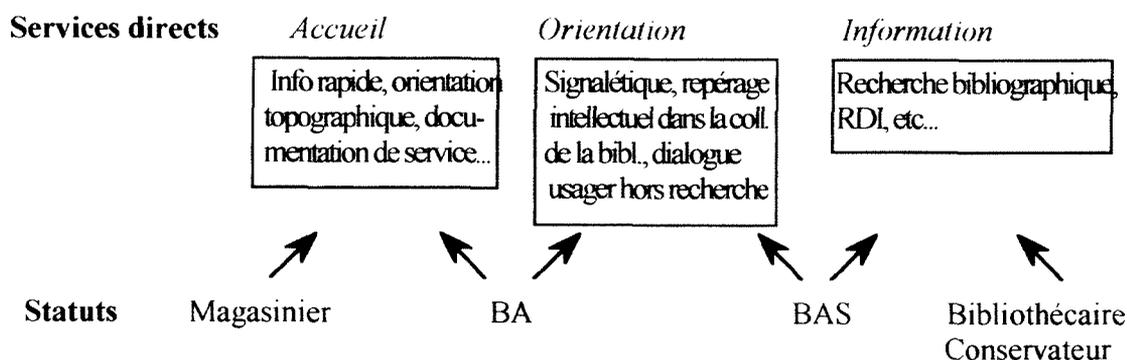
Une réaction similaire est apparue à propos de l'OPAC, particulièrement en Droit-AES où les étudiants de premier cycle ne sont pas autonomes dans leurs recherches. Le personnel a anticipé sur la réaction des étudiants en disant que ceux-ci ne modifieraient pas leur comportement. (Il n'a malheureusement pas été possible d'observer les éventuels changements car l'OPAC a été installé en Droit-AES à la fin du stage)

Statut et accueil

Le service public ne renvoie pas à une seule catégorie de personnel, cependant l'adaptation aux changements des postes d'accueil sollicite davantage les magasiniers. Les fonctions d'accueil et d'information leur sont dévolues en plus de leur tâches habituelles. Ces tâches ont en effet été transformées par le développement du libreaccès, l'utilisation de logiciel de prêt et de catalogue informatisé.

La pénurie de personnel oblige à faire tourner les services d'accueil avec des ressources humaines limitées. La répartition prévue statutairement (voir schéma ci-dessous) est remise en cause.

Fonctions attachées à chaque corps²²



Ainsi, cette définition statutaire ne peut plus être respectée. En plus de la communication des ouvrages, les magasiniers donnent de plus en plus de renseignements bibliographiques. Ce glissement des tâches des magasiniers vers les tâches de bibliothécaire adjoint est dû en partie au manque de ce corps intermédiaire.

En Droit-AES, suite au déménagement de la bibliothèque en août 1993, l'ancienne structure d'accueil n'a pas été reproduite. A Villeurbanne, il y avait trois points d'accueil différenciés: le prêt, le retour (tenus par les magasiniers) et les renseignements (tenu par les bibliothécaires-adjoints). Dans les locaux actuels, la banque de prêt se trouve en face de la porte d'entrée et regroupe les trois points

²² schéma tiré de PASTOR, Jean-Louis, CALENGE, Bertrand. Statuts, fonctions et organigramme. *BBF*, 1994, tome 39, n° 4, p. 39

d'accueil précédents. Le flux d'étudiants est donc plus important et les types de requêtes non triés. Le personnel constate que ce mode de fonctionnement est moins performant, d'une part pour le public: délai d'attente plus long, interlocuteur moins disponible, plus de « pagaille »; et d'autre part pour le personnel: plus de bruit, de précipitation, de stress.

Ce service d'accueil est assuré en majorité par les magasiniers. Le manque d'autres catégories de personnel pour assurer le renseignement bibliographique se fait sentir. Malgré tout, le gain de temps offert par le SCA en matière d'acquisitions, de suivi des commandes et de catalogage devrait permettre au personnel technique et scientifique d'organiser peu à peu un service de renseignement. C'est l'objectif du bibliothécaire en poste en Droit-AES, qui constate que les 80% de son temps de travail consacré autrefois aux commandes et au catalogage vont pouvoir être mis au service de l'accueil.

Il est certain que l'absence d'un guichet de renseignement clairement signalé provoque l'accumulation des usagers à la banque de prêt. Si dès l'entrée, la signalisation permettait d'orienter les flux et de les drainer jusqu'à la personne idoine, le public aurait affaire à un agent plus disponible. Le moment de l'inscription, souvent premier contact avec le personnel de la bibliothèque, y gagnerait en chaleur humaine.

Comme nous l'avons vu précédemment, les magasiniers de cette bibliothèque apprécient le contact avec le public. Ce n'est donc pas le fait de donner des renseignements qui les dérange. Ils en sont tout à fait capables grâce à leur pratique de la bibliothèque. Leur expérience, acquise sur le tas, leur permet de répondre aux renseignements courants. Cependant, pour des requêtes plus complexes, la formation leur fait défaut.

De façon statutaire, les postes de travail ne sont pas définis par rapport aux capacités de communication mais à celle de gestion des fonds. Or, le statut n'est plus en accord avec la situation sur le terrain. L'accueil repose en majorité sur les magasiniers. Ceux-ci n'obtiennent en contrepartie aucune perspective de progression de carrière. Comment motiver le personnel sachant que pour une même tâche plusieurs catégories avec des rémunérations différentes interviennent? La rémunération est en effet alignée sur le statut et non sur le travail réellement accompli. L'adéquation diplôme / statut / tâches est remise en cause.

Il faut donc songer à faire évoluer le statut des magasiniers en y incluant le renseignement du public. Cette dernière solution nécessite la mise en place d'une formation continue. Les magasiniers pourraient trouver une compensation statutaire avec la création de deux filières spécialisées: « une option technique, orientée sur la maintenance des matériels de la bibliothèque [...] et une option accueil, orientée sur le public découvrant la bibliothèque [...] La mise en évidence de ces options permettrait une meilleure approche du choix possible de débouché en catégorie B: l'inspecteur de magasinage pour l'option technique, le bibliothécaire-adjoint ou l'assistant de conservation pour l'option accueil, les deux types d'agent ayant une fonction d'encadrement direct. »²³

USAGER ET NOUVEAUX OUTILS

Utilisation des CD-ROMs

Quelques brefs entretiens, faits à la bibliothèque de Droit-Gestion avec des usagers venant d'utiliser les CD-ROMs, tentaient de cerner les points suivants: ce que l'utilisateur pense de ce nouvel outil, s'il demande souvent de l'aide au personnel, ce qu'il attend plus généralement du personnel de la bibliothèque.

En Droit-Gestion les CD-ROMs sont installés depuis un an où les étudiants les utilisent beaucoup. Ils les préfèrent aux documents papier pour plusieurs raisons: gain de temps (aperçu et synthèse plus rapides), exhaustivité (décisions non publiées sur support papier, arrêts inédits), recherche par thème performante, convivialité des écrans.

En termes de rapidité, de qualité et de convivialité, les CD-ROMs semblent donc répondre aux exigences du public. Qu'en est-il de l'accès?

²³ PASTOR, Jean-Louis, CALENGE, Bertrand... op. cit. p.41

La formation aux CD-ROMs est, en effet, délicate à mettre en oeuvre car les besoins du public sont disparates. L'intégrer aux enseignements sous forme de module obligatoire ne semble pas pertinent, la génération actuelle d'étudiants étant familiarisée à l'informatique. La manipulation des CD-ROMs est effectivement très aisée quand on a déjà des notions et une pratique de l'informatique générale. Les ordinateurs font désormais partie de l'équipement de nombreux foyers et, à l'heure actuelle, le développement du multimédia facilite l'insertion des CD-ROMs.

Pendant l'année universitaire 93-94, la formation a été assurée pendant six mois à raison d'une heure par jour et sur inscription. Deux membres du personnel, formés auparavant, prenaient chaque fois un petit groupe.

Parmi les étudiants interrogés, certains connaissaient déjà la manipulation des CD-ROMs et les utilisaient de façon autonome, d'autres estiment qu'une formation est utile:

- formation en début d'année ou de cursus pour s'imprégner du matériel et ne pas perdre de temps
- mise à disposition d'un support papier récapitulant les procédures
- aide du personnel pour d'éventuels problèmes ou pour des compléments d'information

La formule de formation sur inscription semble donc adéquate pour ne toucher que les étudiants demandeurs.

Jusqu'ici les CD-ROMs n'ont pas fait l'objet d'une réflexion véritable concernant leur mise en valeur auprès du public, surtout en termes d'aménagement d'espace (aspect ergonomique), d'assistance et de tarification (éventuelles sorties sur imprimante). Ils sont considérés comme une offre en soi, à l'écart des autres supports traditionnels, alors qu'ils devraient être intégrés à l'ensemble. En effet, pour devenir vraiment performants il faudrait les compléter d'outils de localisation et d'une extension du PEB. Cela suppose donc une réorganisation des services.

Formation du public

La maîtrise des nouveaux outils mis à la disposition du public devient indispensable pour le personnel. Il est effectivement inconcevable, que le personnel en contact, dépositaire de l'image de la bibliothèque, ne sache pas répondre à une demande sur le contenu et l'utilisation d'un CD-ROM ou de l'OPAC. Il y a va de l'image de marque de la bibliothèque.

La méconnaissance de ces outils place le personnel dans une situation d'infériorité et de malaise face au public. Ne pas pouvoir répondre à l'attente de l'utilisateur est perçu comme dévalorisant. Il faut donc donner au personnel les moyens de répondre et de réduire le décalage ressenti face aux nouveaux outils.

Seule la formation peut permettre au personnel de tirer parti de la nouveauté, destinée à améliorer les conditions de travail. En effet, en aidant l'utilisateur à devenir autonome, on atteint l'objectif de ces nouveaux outils, conçus comme « self-service » de l'information. A l'avenir, ceux-ci devraient disposer de menus d'aide et de boîtes de dialogues plus performants. Leurs interfaces devraient devenir suffisamment conviviales et transparentes pour que l'utilisateur puisse se débrouiller seul.

Pour l'instant, le public a encore besoin d'être initié et le personnel a un rôle important à jouer.

Au SCD Lyon 3, étant donné l'extension des CD-ROMs dans chaque bibliothèque, la formation de l'ensemble du personnel est mise en place pour l'année 94-95, sans distinction de catégories. Toutefois, on pourrait envisager une formation générale, destinée à tout le personnel, inculquant l'essentiel pour parer à l'aide ponctuelle du public et une formation approfondie, pour les membres du personnel souhaitant prendre en charge l'initiation des étudiants. Ceci, évidemment sans ségrégation de nature statutaire, mais en fonction des attributions réelles et des goûts du personnel.

Attentes du public

Les profils de public des deux bibliothèques diffèrent:

1^{er} cycle:

- arrivent du lycée où ils ont fréquenté de petites structures, les CDI → découvrent la BU
- très demandeurs de renseignements → pas autonomes au début; viennent avec des recherches bibliographiques à faire sur un thème et s'adressent directement au personnel
- sont intéressés principalement par l'offre sur place; ne se déplacent pas facilement

2^{ème} cycle et 3^{ème} cycle:

- connaissent déjà l'univers de la BU
- demandent moins d'aide sur le contenu
- ont besoin de localiser une documentation plus étendue

Le public de Droit-Gestion tient un discours en décalage avec les observations faites à l'accueil. Ce qu'il déclare attendre du personnel de la bibliothèque paraît plus restrictif qu'en réalité. Les usagers attendent du personnel qu'il soit aimable, accueillant, disponible et qu'il soit capable de fournir le document demandé. Ils disent ne pas attendre qu'il donne des renseignements sur le contenu ni qu'il dispose de connaissances juridiques très poussées. Ils donnent l'impression, à les entendre, que la relation se limite pour eux à l'obtention d'un document.

Ces déclarations sont en deçà de la réalité observée. Malgré leur autonomie, les étudiants de 2^{ème} et 3^{ème} cycle, sollicitent plus souvent qu'ils ne le disent les compétences du personnel. Peut-être ne se rendent-ils pas compte de la teneur de leurs requêtes. Demander, par exemple, la signification d'une abréviation dans un répertoire juridique (renseignement courant) exige du personnel une connaissance non négligeable de la bibliographie spécialisée. Ce qui paraît un détail au public ne l'est pas forcément pour le personnel. L'image que se fait le public du personnel n'est pas le reflet de la réalité. Pour le public, tout agent de la bibliothèque derrière un guichet d'accueil représente l'établissement et en connaît naturellement toutes les ficelles. Le personnel a donc parfois le sentiment que l'utilisateur ne se rend pas compte de la valeur du renseignement. C'est peut-être la raison pour laquelle le public

minimise le rôle du personnel. Ses requêtes lui semblent anodines et il n'a pas l'impression de solliciter autre chose que l'amabilité et la disponibilité du personnel .

PRESERVER LE CONTACT HUMAIN

Un service d'accueil performant

A l'évidence, un service d'accueil performant rend les relations avec le public plus agréables et plus faciles. Dans un cadre de changement, il est primordial de veiller à sa qualité.

Comment définir l'efficacité d'un service d'accueil?

- à sa capacité de réagir vite et bien; à donner rapidement des informations précises, les plus proches de l'information recherchée.

C'est ainsi que Francine Carrière définit des niveaux de renseignement: « Dans le premier niveau, nous lui indiquons simplement où se trouve l'information. Dans le service moyen, nous ajoutons quelques éléments sur l'utilisation d'une source d'information ou quelques précisions sur l'information elle-même contenue dans cette source. Enfin, dans le service maximum, l'utilisateur reçoit un message de plus en plus proche de l'information qu'il cherche. »²⁴

Nous avons vu précédemment qu'un agent sans connaissances spécifiques des ressources de la bibliothèque, ne peut dépasser le premier niveau. L'idéal serait que tout le personnel en contact soit capable d'assurer le « service moyen ». Cela passe par une connaissance des outils et du fonds. Pour les outils, nous avons dit qu'une initiation aux nouvelles technologies était indispensable. En ce qui concerne le fonds, l'essentiel de la bibliographie spécialisée correspondant à l'établissement pourrait être enseigné; en droit, par exemple, une initiation au fonctionnement des institutions juridiques, un panorama des différentes branches du droit et des textes (lois, jurisprudence, doctrine),

²⁴ CARRIERE, Francine. Référence: un service trois étoiles. BBF, 1986, tome 31, n° 4, p. 353

une présentation de la documentation, dont la manipulation est particulièrement complexe (Jurisclasseurs, recueils Dalloz, etc...).

- à la qualité du contact avec le public

Il s'agit de mettre au service du public un interlocuteur non seulement compétent, mais aussi disponible et ouvert. La capacité à dialoguer, à jouer un rôle de médiateur doit être encouragée. Selon Martine Blanc-Montmayeur, les « performances pédagogiques » du personnel en contact doivent être définies en termes « d'objectifs clairs et précis » et entretenues par des stages de communication : « un approfondissement permanent des connaissances pures des agents, et une formation sur la communication , commençant par le *b-a ba*, c'est à dire l'accueil du public, qui donneraient aux bibliothécaires une connaissance du fonctionnement des individus en groupe, des éléments de psychosociologie des groupes. »²⁵

- à la richesse de l'échange

Le contact humain, instauré entre le personnel et l'utilisateur, n'est pas une relation à sens unique. Chaque interlocuteur nourrit cet échange de sa propre expérience. L'agent ne se contente pas de donner un renseignement, il établit un contact particulier en fonction de son savoir, de ses compétences, de sa personnalité, voire de son humeur. En retour, il est essentiel que l'utilisateur apporte quelque chose de lui même. Pour cela, il faut favoriser la discussion au moment de leur rencontre. Autour d'une recherche bibliographique, un dialogue se noue, au cours duquel l'utilisateur aussi donne des renseignements complémentaires et participe ainsi à la formation générale du personnel:

« Nous, on leur en apprend, et eux, ils nous en apprennent. Il y a un échange. Il ne faut pas que l'information soit froide. Si on peut rajouter quelque chose... Il faut que ce soit agréable. Il faut donner de soi-même. »

²⁵ BLANC-MONTMAYEUR, Martine. Gérer les jardiniers de la connaissance. *Bulletin d'informations de l'ABI*, n° 162, 1^{er} trimestre 1994, p. 27

- à l'intégration des nouveaux outils

L'outil informatique ne saurait remplacer la connaissance du fonds, de la bibliothèque et de l'environnement que l'on acquiert en rangeant, en lisant et en parlant avec le public. Il faut donc réaliser un subtil équilibre: faire des nouveaux outils des auxiliaires de l'accueil, bien intégrés dans les pratiques, sans qu'ils deviennent trop envahissants. En effet, certaines réactions traduisent l'idée que la présence d'un écran entre l'agent et le public dénature la relation:

« On regarde l'écran, pas la personne. »

« Il y a quelque chose entre nous, c'est pas direct. »

La formation et la pratique doivent combattre ce sentiment. A l'heure actuelle, il est devenu impossible dans le monde des bibliothèques, de refuser les nouvelles technologies. Il faut donc permettre au personnel de s'en imprégner de manière approfondie, afin qu'il puisse les utiliser avantageusement. Alors, un terminal de recherche sur catalogue informatisé ne sera plus considéré comme un intrus mais comme un catalyseur, un lieu de rencontre destiné à faciliter l'échange.

Performance, qualité et richesse de l'échange, en prise directe sur les nouveaux outils, constituent les préalables incontournables du « bénéfice partagé ».

Vers une nouvelle forme d'échange?

Nous venons de voir les caractéristiques d'un service d'accueil efficace. Il doit être rapide, précis et convivial. Il doit surtout tirer profit harmonieusement des possibilités offertes par les nouveaux outils. C'est à ce prix seulement, que satisfaction du public et satisfaction du personnel peuvent s'équilibrer.

Le partage équitable des bénéfices tirés du progrès passe donc par:

- l'égalité dans l'accès à l'innovation pour le public et le personnel
- la mise à disposition du public de l'interlocuteur le plus performant possible sans que cet échange soit source d'appauvrissement d'un côté ou de l'autre
- un travail d'intégration dans l'environnement

L'Université dans la Ville et la Bibliothèque dans l'Université

L'isolement de la bibliothèque universitaire irait en contradiction avec le développement des réseaux et l'insertion de nouveaux médias. Pour établir un échange plus chaleureux avec l'utilisateur, la bibliothèque doit être ouverte sur son entourage proche et moins proche. A l'accueil, on peut donner des renseignements sur ce qu'il y a dans la bibliothèque, mais aussi sur ce qui se passe « autour » de la bibliothèque .

L'université constitue l'environnement le plus proche. Très couramment en début d'année universitaire, des étudiants s'adressent à l'accueil de la bibliothèque pour s'orienter dans l'université. Ces renseignements très pratiques sont simples à donner, même s'ils dépassent la mission originelle de la bibliothèque. Si le personnel a été informé auparavant du fonctionnement général de l'université et se trouve en mesure de guider l'étudiant lors de son arrivée, ce dernier gardera une image positive de la bibliothèque et de la qualité de l'accueil.

L'insertion dans l'université passe également par l'organisation de journées d'accueil et de séances d'information. On essaiera dès ce moment de mettre en valeur toutes les ressources de la bibliothèque, en outre, les ressources technologiques. Cette présentation pourra être relayée de façon durable par un livret d'accueil. L'utilisation d'un organe de communication de l'université comme sa presse interne, s'avère également très utile pour informer le public des animations ou expositions organisées à la bibliothèque.

Mais la bibliothèque, doit aussi tenir compte de son environnement plus large et s'insérer dans la vie culturelle de la ville.

La Manufacture des Tabacs a la volonté d'illustrer cette imbrication de l'Université dans la Ville et de la Bibliothèque dans l'Université. L'existence d'un projet architectural englobant la bibliothèque en ses murs crée déjà une proximité géographique propice au rapprochement. Les liens institutionnels entre l'université et le SCD ont été d'ailleurs consolidés, puisque le Président de Lyon 3 a confié en septembre 1994 une mission culture à la directrice du SCD. Le SCD devient donc partenaire de l'université pour la promotion de la culture. Le site de la Manufacture des Tabacs abrite de nombreuses manifestations culturelles: projections de films, concours de poésie, concerts, etc... Toutes sortes d'informations concernant le cinéma, le théâtre, les

musées, les expositions, la musique, la danse, etc..., sont disponibles sous forme d'affiches ou de plaquettes à la bibliothèque et au « Point Culture ». Ainsi, cette ouverture enrichissante sur l'extérieur profite à la fois aux usagers et au personnel

Ce bain culturel n'est pas seulement destiné à améliorer la qualité de vie des étudiants sur leur lieu de travail. Il ne s'agit pas d'une simple animation de campus mais d'un projet plus ambitieux. En parlant de cursus et culture, d'humanisme technique, c'est la notion « d'honnête homme » que l'on veut réanimer. Et cela passe aussi par les nouveaux outils, par les « nouvelles technologies ».

CONCLUSION

Tout projet, porteur de changements, nécessite la mobilisation du personnel chargé de le réaliser. Chaque acteur de l'organisation a un rôle à jouer, et seule une réelle concertation peut permettre à chacun d'adhérer au projet. Les dispositifs de communication interne et de formation favorisent ainsi la conduite du changement et de la complexité.

Cependant, l'organisation de travail, en tant qu'organisme vivant en perpétuelle évolution, reste soumise à l'imperfection. En adoptant une vue dynamique des choses, on accepte mieux les défauts car ils ouvrent aussi des perspectives de progrès. L'important est de trouver un sens dans l'action et de capter l'adhésion du personnel pour réaliser l'objectif escompté. Certes, dans les bibliothèques universitaires, le manque de personnel ne facilite pas la présence des cadres sur le terrain et la communication interne s'en trouve souvent perturbée.

Les nouveaux outils de travail ne sont qu'un moyen de parvenir à l'amélioration des conditions de travail et du service public. Ils ne sont pas une fin en soi. Une fois le stade de l'appropriation dépassé, le personnel peut se recentrer sur les missions de la bibliothèque. Cela dit, l'expression des malaises est un mal nécessaire et c'est en écoutant les revendications de chacun que l'organisation peut progresser sans léser les individus. La requalification du travail contribue à la satisfaction et l'épanouissement personnels.

La technique va plus vite que la capacité des hommes à s'adapter. Les compétences, acquises aujourd'hui, seront sans doute renouvelées ou remises en cause dans les années à venir. C'est pourquoi la formation du personnel ne doit pas cesser.

Le développement des nouveaux outils peut déstabiliser, voire effrayer personnel et usagers. L'accès à la nouveauté doit donc être facilité pour ces deux partenaires. Satisfaction du personnel et satisfaction de l'utilisateur sont interdépendantes. Les changements les meilleurs peuvent échouer s'ils n'obtiennent pas le soutien des agents chargés de les mettre en oeuvre et celui des usagers qui en bénéficient.

La cible symbolique de l'an 2000 et les réformes entreprises en vue de cette échéance sont l'occasion de régénérer l'esprit des bibliothèques universitaires et d'enrichir leur rôle social et culturel.

BIBLIOGRAPHIE

ACCUEIL

CARRIERE, Francine. Référence: un service trois étoiles. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1986, tome 31, n° 4, p.352-357

Qu'y a-t'il pour votre service? *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1986, tome 31, n° 4, p.336-350

ANALYSE DU TRAVAIL

AMALBERTI, René, de MONTMOLLIN, Maurice, THEUREAU, Jacques. *Modèles en analyse du travail*. Liège: Mardaga, 1991. 346 p. Psychologie et sciences humaines. ISBN 2-87009-473-6

BLANCHET, A., GOTMAN, Anne. *L'enquête et ses méthodes: l'entretien*. Paris: Nathan, 1992. 125 p. Collection Sociologie. ISBN 2-09-190652-2

GRIZE, Jean-Blaise, VERGES, Pierre, SILEM, Ahmed. *Salariés face aux nouvelles technologies. Vers une approche sociologique des représentations sociales*. Paris: Editions du CNRS, 1987. 223 p. ISBN 2-222-04068-X

LEPLAT, Jacques, CUNY, Xavier. *Introduction à la psychologie du travail*. 2^{ème} éd. Paris: Presses Universitaires de France, 1995. 240 p. Le psychologue. ISBN 2-13-038589-3

MUCCHIELLI, Roger. *L'étude des postes de travail: applications pratiques et connaissances du problème*. 7^{ème} éd. Paris: ESF éditeur, 1991. 158 p. Formation permanente et sciences humaines. ISBN 2-7101-0654-X

PIOTET, Françoise, MABILE, Jacques. *Conditions de travail, mode d'emploi*. Montrouge: Editions de l'ANACT, 1984. 214 p. Collection Outils et méthodes. ISBN 2-903540-31-4

ROGARD, Vincent. L'ergonomie: étudier le travail pour l'améliorer. *Sciences humaines*, mars 1994, n° 37, p.34-37

SEBILLOTTE, S. Décrire les tâches selon les objectifs des opérateurs. De l'interview à la formalisation. *Le travail humain*, 1991, tome 34, n° 3, p. 193-223

BIBLIOTHEQUES UNIVERSITAIRES

CARBONE, Pierre. Les bibliothèques universitaires dix ans après le rapport Vandervoode. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1992, tome 37, n° 4, p. 46-58

Les bibliothèques dans l'université. sous la direction de Daniel RENOULT. Paris: Le Cercle de la Librairie, 1994. 358 p. Collection Bibliothèques. ISBN 2-7654-0548-4

FRANCE. Conseil Supérieur des Bibliothèques. *Rapport du Président pour l'année 1993*. Paris: Association du CSB, 1994. 127 p.

MIQUEL, André. *Les bibliothèques universitaires: rapport au ministre d'Etat, ministre de l'Education nationale, de la Jeunesse et des Sports*. Paris: La Documentation française, 1989. 79 p. Collection des Rapports officiels. ISBN 2-11-002140-3

PALLIER, Denis. Les bibliothèques universitaires de 1945 à 1975. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1992, tome 37, n° 3, p. 58-73

Université 2000: quelle université pour demain? Assises nationale de l'Enseignement supérieur, Sorbonne, 26-29 juin 1990. Paris: La Documentation française, 1991. 334 p. ISBN 2-11-002611-1

EVOLUTION DE LA PROFESSION

BUREAU, Hélène. *L'ordinateur et l'organigramme: la répartition du travail à la bibliothèque de l'Université Nice Sophia-Antipolis*. Villeurbanne: Mémoire ENSB, 1991. 112 p.

BUREAU, Hélène, ROLAND, Michel. L'ordinateur et l'organigramme: réception du changement à la bibliothèque universitaire. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1992, tome 37, n° 2, p. 33-40

DIAMENT, Nic. Evolution des missions, évolution du métier: compte rendu du Carrefour 2 du Congrès 1994 de l'ABF. *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n°164, 3^{ème} trimestre 1994, p. 9-11

GUIPART, Cécil. Un nouveau bibliothécaire: le bibliothécaire ingénieur. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1987, tome 32, n° 4, p. 346-348

LOSFELD, Gérard. De nouvelles disciplines pour de nouvelles formations. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1987, tome 32, n° 4, p. 343-345

PASTOR, Jean-Louis, CALENGE, Bertrand. Statuts, fonctions et organigrammes: réflexion sur les métiers des bibliothèques. *Bulletin des Bibliothèques de France*, tome 39, n° 4, 1994, p.32-45

SARAZIN, Gérard. Nouveau... vous avez dit nouveau?: propos sur les métiers. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1987, tome 32, n° 4, p.356-361

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

BLANC-MONTMAYEUR, Martine. Gérer les jardiniers de la connaissance. *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 162, 1^{er} trimestre 1994, p.25-27

CARRANZA, Marianne. L'accompagnement du système d'information de la Bibliothèque Nationale de France: la dimension humaine du changement informatique. *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 162, 1^{er} trimestre 1994, p.17-20

CASPAR, Pierre, MILLET, Jean-Guy. *Apprécier et valoriser les hommes: réflexions et pratiques*. Paris: Editions Liaison, 1993. 290 p. ISBN 2-87880-068-0

LARBRE, François. La formation: technique ou état d'esprit? *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 162, 1^{er} trimestre 1994, p. 34-36

MULLER, Jean-Louis. Les ressources humaines entre pléthore et rareté. *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 162, 1^{er} trimestre 1994, p.5-7

PEPIN, Jean-Louis. Agir sur l'organisation: un service bancaire face à l'informatisation. *Management et qualités*, 1994, n° 42, p. 16-21

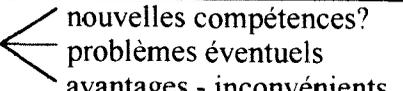
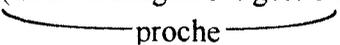
SAVALL, Henri. *Enrichir le travail humain: l'évaluation économique*. Paris: Economica, 1989. 275 p. Collection Gestion. ISBN 2-7178-1755-7

WILLE, H., GEWALD, K., WEBER, H. *L'analyse des projets par les réseaux: méthodes PERT, CPM, MPM*. Paris: Dunod, 1971. 135 p.



ANNEXES

GRILLE D'OBSERVATION

Requêtes du public	Réponses du personnel - Procédures	Remarques 
Trouver la loi du tant	→ J.O. <ul style="list-style-type: none"> 6 derniers mois en salle en magasin CD-ROMs (Lexilaser) "Actualité législative" ⇒ périodique 	
Trouver une revue	regarder dans catalogue = recherche par titre le plus souvent (ou savoir si le dernier n° est là) voir si elle est là puis localisation en salle ou magasin	pas de dépouillement de revue donc articles échappent → minimum de spécialisation nécessaire
Trouver un ouvrage	<ul style="list-style-type: none"> • recherche sur catalogue (par auteur plus rapide) (sinon par titre) = recherche précise et simple 	
Recherche thématique complexe (plus souvent que les étudiants ne le disent)	<ul style="list-style-type: none"> • recherche par sujet → liste de sujet + compléter la recherche dans d'autres sections (GRH/management/gestion) <p style="text-align: center;">  </p>	<ul style="list-style-type: none"> • on ne trouve que les livres consacrés uniquement au sujet demandé → des livres échappent → pas de dépouillement

Requêtes du public	Réponses du personnel - Procédures	Remarques  nouvelles compétences? problèmes éventuels avantages - inconvénients...
Recherche à partir d'une liste les ouvrages à la bibliothèque	tâche simple, longue	<ul style="list-style-type: none"> • 1 fois tous les 15 jours à peu près • surtout les profs
Consulter un ouvrage sur place qui vient du magasin	demander carte d'étudiant - établir fiche de description de l'ouvrage + nom de l'utilisateur	
Demande / Retour d'ouvrage consulté à l'extérieur alors qu'ils ne sont pas empruntables	établir / retrouver fiche - redonner carte d'identité	
Prêt vacances	chèque de caution / 3 livres pour 1 mois - vérifier ordre de chèque	<ul style="list-style-type: none"> • tâche supplémentaire
Prêt week end (en projet) → sortir des livres consultables		
Prêt / Retour	3 livres pour 15 jours dans la bibliothèque de rattachement + 2 livres ailleurs	module prêt

Requêtes du public	Réponses du personnel - Procédures	Remarques { ← nouvelles compétences? problèmes éventuels avantages - inconvénients...
<p>Où se trouve la salle de prêt ? " " " " " des périodiques ? " " " telle et telle matière ? " " " tel ou tel document ?</p> <p>Où s'achètent les cartes de photocopies ?</p> <p>Où se trouve le bureau untel, l'amphi...</p> <p>Où se trouve le centre de recherche de l'IAE " " " " " de Droit des Affaires " " " " " d'informatique</p> <p>Inscription</p> <p>Remettre papier dans photocopieuse + dépannage + encre</p>	<p>connaître bien le fonds</p> <p>demandeur = êtes-vous inscrit cette année (au niveau de la fac) ? Si oui, en quelle année ? (seulement 2^e et 3^e cycle de droit et de gestion) → photo-carte d'étudiant-aller dans fichier-changer code barre-enregistrer-coller photo sur carte + pochette plastique</p> <p>tâche peu enrichissante</p>	<p>peut s'acquérir en rangeant, connaissances du droit, etc...</p> <p>Problème = • décalage entre alimentation du fichier par l'université et listing de la bibliothèque → alourdit la procédure → on doit retaper toutes les indications → source de confusion • connaître système = module de prêt • pas besoin de retaper toutes les données → plus rapide que LIBER</p> <p>au moins 5 fois par jour pour chacun</p>

GRILLE DE DEPOUILLEMENT DES ENTRETIENS

Statut	Tâches	Evolution	Adaptation	Formation	Accueil

* Modèle de grille ayant servi au dépouillement des entretiens avec le personnel.

BIBLIOTHEQUE DROIT-GESTION

ETUDE D'IMPACT DE L'INFORMATISATION SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

ANALYSE DE LA CHAINE DU LIVRE

TACHES	ASSUREES PAR	FONCTION	TACHES MAINTENUES	TACHES TRANSFORMEES	VALEUR AJOUTEE	
					AVANTAGE	INCONVENIENT
<p>MONOGRAPHIES : (1)</p> <p>1°) Choix des acquisitions soit par :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Office Decitre . Listes proposées par les enseignants . Choix à partir de bibliographie (livres, hebdo, catalogues, etc...) <p>2°) Etablissement du bon de commande Envoi du bon de commande au service comptabilité du SCD. Retour du bon de commande et envoi du bon chez le fournisseur</p> <p>3°) Réception et vérification des commandes. Mise des numéros d'inventaires/codes-barres.</p> <p>4°) Indexation et cotation</p>		<p>Responsable Bibliothèque Assistant Ingénieur</p> <p>Ingénieur d'Etudes</p> <p>Adjoint Technique</p> <p>M (cotation)</p>	<p>M</p> <p>M</p>	<p>T</p> <p>T</p> <p>T</p> <p>T (indexation)</p>		

BIBLIOTHEQUE DROIT-GESTION

ETUDE D'IMPACT DE L'INFORMATISATION SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

ANALYSE DE LA CHAINE DU LIVRE

TACHES	ASSUREES PAR	FONCTION	TACHES MAINTENUES	TACHES TRANSFORMEES	VALEUR AJOUTEE	
					AVANTAGE	INCONVENIENT
<p><u>MONOGRAPHIES</u> :(2)</p> <p>5°) Réception et catalogage des ouvrages</p> <p>6°) Vérification du catalogage</p> <p>7°) Equipement des ouvrages (timbrage, étiquetage, couverture, magnétisation).</p> <p>8°) Suivi des commandes (ouvrages non livrés, réclamations, etc....)</p> <p>9°) Catalogage des dons, mémoires etc...</p>		<p>A.T Magasinier CES CES</p>	<p>M</p>	<p>T</p> <p>T</p> <p>T</p>		

BIBLIOTHEQUE DROIT-GESTION

ETUDE D'IMPACT DE L'INFORMATISATION SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

ANALYSE DE LA CHAINE DU LIVRE

TACHES	ASSUREES PAR	FONCTION	TACHES MAINTENUES	TACHES TRANSFORMEES	VALEUR AJOUTEE	
					AVANTAGE	INCONVENIENT
<p>Mise en place et communication des documents (périodiques et monographies)</p> <p>(remise en place sur les rayons par les lecteurs).</p> <p>PRET)</p> <p>RENSEIGNEMENTS)</p>	<p>l'ensemble du personnel de la bibliothèque selon les permanences et le degré de difficulté des renseignements demandés.</p>	<p>CES CES CES CES</p> <p>Contractuelle 1/2 temps</p>	<p>M</p>	<p>T</p> <p>T</p>		

BIBLIOTHEQUE DROIT-GESTION
ETUDE D'IMPACT DE L'INFORMATISATION SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

TACHES TRANSFORMEES SUR PLACE	TACHES TRANSFORMEES ET TRANSFEREES	COMPETENCES REQUISES	COMPETENCES EXISTANTES	COMPETENCES NON EXISTANTES
Suggestions à entrer		. Savoir choisir des acquisitions + connaître module acquisition	x	x
Suggestions à valider		. Etre habilité : responsable secteur	x	
	Etablissement du bon de commande envoi au service comptable -retour et envoi au fournisseur.			
	Réception et vérification des commandes-n° d'inventaire- codes barres.			
	Récupération du catalogage et de l'indexation Rameau sur BN Opale.			
	Catalogage des ouvrages inexistant sur BN Opale et des dons et mémoires.	. Formation Unimarc + catalogage GEAC + Rameau		x x x
Indexation en langage libre		. Connaissance du langage d'indexation et notions de catalogage Unimarc et Geac	x	x
Exemplarisation		(. Connaissance Dewey + statut de prêt + connaissance du module (catalogage	x	x
Inscriptions lecteurs	Suivi des commandes	. Connaissance module de prêt		x
Prêt		. Formation au module de prêt		x
Renseignement		(Connaissance des fonds de la bibliothèque. (Connaissance de l'OPAC et du prêt (et de la messagerie électronique.	x	x
	Statistiques	. Avoir des notions de statistiques + connaître générateur d'état.	x	x

BIBLIOTHEQUE DROIT-AES

ETUDE D'IMPACT DE L'INFORMATISATION SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

ANALYSE DE LA CHAINE DU LIVRE

TACHES	ASSUREES PAR	FONCTION	TACHES MAINTENUES	TACHES TRANSFORMEES	VALEUR AJOUTEE	
					AVANTAGE	INCONVENIENT
<ul style="list-style-type: none"> - Equipement : . du livre) . antivol) . couverture étiquettes . codes-barre . saisie dans Mobibop - Rangement livres neufs sur rayons - Prêt - Retour - Reclassement - Statistiques - Relances - Réparations - Renseignements - Rebut : décisions réalisations 		Magasiniers	M		?	
		"		T		
		Mag + CES	M	T	→ SCA → disparaît	
		Magasinier		T		
		Mag + CES	M			
		"		T		
		"	M		T	
		Magasinier idem			T	
		Mag. + CES	M			
		Conservateur) BA Moniteur)			T	
	" Magasiniers)					
	Conservateur BA		M			
	"					
	B.A		M			
	B.A Magasiniers					

BIBLIOTHEQUE [REDACTED]

ETUDE D'IMPACT DE L'INFORMATISATION SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

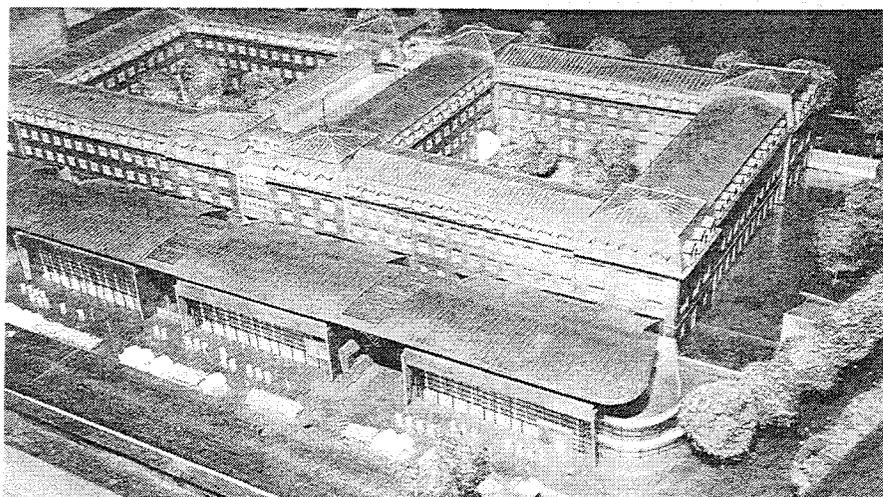
ANALYSE DE LA CHAINE DU LIVRE

TACHES	ASSUREES PAR	FONCTION	TACHES MAINTENUES	TACHES TRANSFORMEES	VALEUR AJOUTEE	
					AVANTAGE	INCONVENIENT
- Dépouillement de livre hebdo - bibliographies enseignants - étudiants - publicité	Conservateur		M			
- Fiches de commande	Conservateur			T		
- Répartition des commandes par fournisseur - attribution numéro de commande	B.A			T	→ SCA	
- Saisie sur Liber	B.A			T	→ n'existe +	
- Envoi bons de commandes - puis signature Directrice du SCD	B.A			T	→ SCA Plus direct	
- Réception - vérification - réclamation Traitement des factures - tampons date d'arrivée	B.A			T	→ SCA	
- Inscription sur registre	B.A			T	→ SCA	
- Indexation	Conservateur B.A			T	→ SCA Regroupement	
- Equipement	Magasinier		M	T		
- BN Opale	B.A			T	→ SCA	

DROIT - AES - ETUDE D'IMPACT DE L'INFORMATISATION SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL

<p style="text-align: center;">[REDACTED] SUR PLACE</p>	<p style="text-align: center;">TACHES TRANSFORMEES ET TRANSFEREES</p>	<p style="text-align: center;">COMPETENCES REQUISES</p>	<p style="text-align: center;">COMPETENCES EXISTANTES</p>	<p style="text-align: center;">COMPETENCES NON EXISTANTES</p>
<p>Fiches de commande suggestions</p>	<p>Répartition des commandes par fournisseur</p> <p>Saisie sur Liber bon de commande</p> <p>Envoi bon de commande</p> <p>Réception, vérification</p> <p>Traltement des factures</p> <p>Récupération du catalogage et de l'indexation sur BN Opale catalogage BN Opale</p> <p>Equipement antivol</p> <p>Equipement code-barre</p>	<p>Savoir choisir des acquisitions</p> <p>Connaître module acquisitions</p>	<p style="text-align: center;">x</p>	<p style="text-align: center;">x</p>
<p>Saisie Mobibop exemplarisation</p>		<p>Connaissance Dewey + statut de prêt + connaissance module de catalogage</p>	<p style="text-align: center;">x</p>	<p style="text-align: center;">x</p>
<p>Prêt + retour</p>		<p>Connaissance module de prêt</p>		<p style="text-align: center;">x</p>
	<p>Statistiques Relances</p>	<p>Notions de statistiques + connaissance générateur d'état;</p>	<p style="text-align: center;">x</p>	<p style="text-align: center;">x</p>
<p>Renseignements</p>		<p>Connaissance de l'OPAC, du prêt, de la messagerie électronique. Connaissance des fonds de la Bibliothèque.</p>	<p style="text-align: center;">x</p>	<p style="text-align: center;">x</p>
<p>Inscriptions Lecteurs</p>		<p>Connaissance module de prêt.</p>		

manufacture des tabacs



Face au développement important des formations universitaires, l'agglomération lyonnaise, qui compte près de 100 000 étudiants, se devait de préparer activement l'accueil des générations futures.

Lorsque la S.E.I.T.A. annonça son transfert, l'ancien bâtiment de la Manufacture des Tabacs est apparu comme le lieu idéal pour recevoir un nouveau site universitaire. C'est pourquoi, après une étude de faisabilité, le bâtiment a été acquis par la Communauté Urbaine de Lyon, soutenue par le Conseil Général puis l'Etat. Les travaux de réhabilitation ont aussitôt été engagés, au mois de mai 1992, sous la conduite de l'architecte Albert Constantin.

Cette opportunité exceptionnelle a permis à l'Université Jean Moulin de redéployer ses effectifs et d'accueillir

depuis la rentrée 1993, 6 000 étudiants sur ce nouveau site. D'une surface utilisable de 40 000 m², il est prévu pour accueillir à terme 15 000 étudiants.

Cette réalisation, qui s'intègre dans le schéma d'aménagement national "Universités 2000", illustre la volonté d'intégrer la vie étudiante dans la ville et d'en faire le moteur du développement d'un quartier en pleine mutation. Ouvrage remarquable et unique, la Manufacture fut conçue par Joseph Clugnet (polytechnicien né en 1854 à Caluire) à la fois comme un monument et comme un modèle d'établissement industriel à l'époque du Taylorisme. La première phase de travaux, menée en 14 mois, fut d'une très grande ampleur en raison des mutations fondamentales liées au nouvel usage de l'édifice. L'architecture existante, monumentale et originale, a été

conservée avec ses volumes bâtis, leurs compositions, la technologie utilisée. Le dessin des menuiseries a apporté une touche contemporaine à l'édifice, en respectant l'harmonie de l'ensemble. La pertinence architecturale du projet et la qualité des matériaux retenus font de cette réhabilitation un cas d'espèce exemplaire.

Les travaux les plus spectaculaires ont concerné les anciens bâtiments jouxtant la rue Rollet, qui, après démolition, ont fait place à une construction de 5 000 m², faite de verre et de métal, abritant neuf amphithéâtres.

Les besoins des personnes à mobilité réduite ont été pris en compte par des aménagements spécifiques nombreux (rampes d'accès, sanitaires, stationnements réservés).

manufacture des tabacs - Université Lyon III

propriétaires : A. Constantin, Atelier de la Rize

concepteurs : A. Constantin, Atelier de la Rize

architectes

maquettiste : Atelier Fau

échelle : 1/333

dimensions (en mm) : 560 x 865

matériaux : merisier massif, plomb en toiture,

étain au sol, altuglas, laine d'acier

heures de travail : 250 (environ)

date de réalisation : 1992

projet en cours de réalisation

La manufacture des tabacs, monument symbolique lyonnais

La mise en route de la manufacture eut lieu en 1926, avant que tous les bâtiments ne soient achevés.

On y produisait des scaferlatis (tabac ordinaire) et des cigarettes.

En 1933, avec 3796 tonnes de tabac traitées, Lyon était au 2e rang des 22 manufactures françaises.

La manufacture des tabacs, par sa fonction et son architecture singulière, est un point de repère connu de la majorité des Lyonnais. Ouvrage remarquable et unique, elle fut conçue à la fois comme monument - dans un quartier en possédant peu - et comme modèle d'un établissement industriel.

Le soin apporté à sa qualité architecturale fut étudié, en partie, pour motiver les travailleurs afin d'améliorer leur rendement. Pour l'époque, la manufacture présentait des aspects modernes comme l'emploi de béton armé pour les ponts de service et des essais techniques visant à améliorer les conditions de travail (ventilation, chauffage, éclairage et propreté).

La "manu" : périmée avant même son ouverture

Née d'une pensée conservatrice et traditionnelle, la manufacture était l'aboutissement d'un ancien type de fabrique. Après 13 ans de projets successifs et 20 ans de travaux, (perturbés par la première guerre mondiale) elle était dépassée dès sa mise en service et elle fut la dernière manufacture à être construite sur cet ancien modèle.

Le développement exceptionnel de la technologie au début du siècle imposa des transformations intérieures... la manufacture devint usine.

C'est donc un site extrêmement riche, puisqu'il témoigne de la technologie, de l'industrie et de la politique des XIXe et XXe siècles.

Une université urbaine, ouverte sur la vie de son quartier

Face au développement important des formations universitaires, Lyon, qui compte près de 100 000 étudiants, se doit de créer de nouveaux sites et de préparer l'accueil des générations futures. Chacun sait que l'enseignement supérieur est un facteur de dynamisme et de vitalité. La présence des universités et l'activité intellectuelle qu'elle génère - enseignement et recherche - participent au rayonnement de la ville. La décision de faire de Lyon 3 une université urbaine est un choix politique de la plus grande importance qui illustre la volonté d'intégrer la vie étudiante dans la ville.

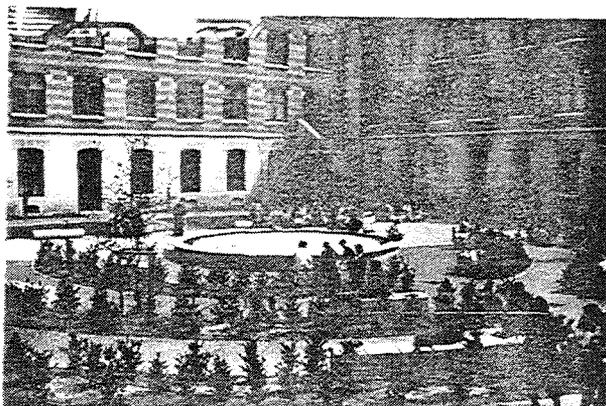
La manufacture des tabacs, une chance et un défi

La manufacture des tabacs, libérée en 1991 par la SEITA, est une opportunité exceptionnelle qui permet d'accueillir les étudiants au cœur de la rive gauche en les faisant participer à la vie d'un quartier en pleine mutation.

Le site prestigieux de la manufacture et ses façades régulières, signal dans le paysage lyonnais, offre un vaste espace chargé d'histoire. Mais ce site industriel, conçu comme un enclos, a dû subir une véritable métamorphose pour devenir une université et s'ouvrir sur la ville.

Pour cette rentrée 1993, la réhabilitation de l'ancienne manufacture des tabacs permet à l'université Jean Moulin - Lyon 3 de redéployer ses effectifs et d'accueillir 6000 étudiants sur ce nouveau site. Cette première phase des travaux, qui a été intégrée au schéma "Université 2000", a été financée par l'Etat, le Conseil général du Rhône et par la Communauté urbaine de Lyon qui en a assuré la maîtrise d'ouvrage.

Ce nouveau concept d'université urbaine est une référence, un exemple de "fac" en ville qui, sans aucun doute, fera école.



Un projet pédagogique d'envergure

La mise à disposition pour la rentrée 1993 des nouveaux locaux, sur le site de la manufacture, permet à l'université Jean Moulin - Lyon 3 d'accueillir les 6 000 étudiants jusqu'alors implantés sur le campus de la Doua à Villeurbanne. Il s'agit d'étudiants de premiers cycles (DEUG) de droit et gestion (Faculté de droit et Institut d'administration des entreprises). L'environnement, la conception des locaux et la qualité des équipements offrent des conditions d'étude et de recherche optimales.

Organisation fonctionnelle de l'université

Desservies par la rue intérieure, les différentes administrations des facultés sont situées au rez-de-chaussée et en mezzanine du bâtiment côté cours Albert Thomas. Les salles de cours, articulées sur les pôles de circulations verticales, occupent les 1er, 2e étages et les combles des bâtiments réhabilités. Les salles de grande capacité se trouvent au niveau des combles et dans les nouveaux bâtiments au rez-de-chaussée. Côté rue Rollet, dans la partie neuve, les neuf amphithéâtres offrent une capacité globale de 2 850 places. Plus de 600 m² de locaux sportifs équipés, en sous-sol, sont à la disposition des étudiants soucieux de forme et de détente.

Capacité d'accueil

L'université Jean Moulin - Lyon 3 se compose de 5 amphithéâtres de 450 places, de 4 amphithéâtres de 300 places, de 2 salles de 200 places, de 7 salles de cours de 100 places, de 54 salles de cours de 36 places et de 660 m² de locaux sportifs.

D'aspect résolument contemporain, la future bibliothèque sera placée au cœur de la nouvelle université, en liaison directe avec les cloîtres et la rue intérieure. Conçue comme un lieu pédagogique essentiel, elle devrait être équipée d'un centre informatique de données, raccordé aux réseaux Numéris des grandes bibliothèques.

Ce grand centre d'information symbolisera la liaison entre étudiants, recherche et activités professionnelles.

UNIVERSITE JEAN MOULIN - LYON III

BIBLIOTHEQUE DE DROIT ET DE GESTION

Ouverte depuis la rentrée universitaire de janvier 1988, la Bibliothèque de Droit et de Gestion est née de la fusion des Salles de Travail de la Faculté de Droit dont l'origine remonte en 1951 - le premier registre d'inventaire date du 16 juin 1951 - et de la Bibliothèque de l'Institut d'Administration des Entreprises, elle même issue de la Bibliothèque de l'Institut des Etudes Economiques dont le premier registre d'inventaire date de janvier 1957. Depuis le 1er octobre 1990 la Bibliothèque de Droit et de Gestion fait partie du Service Commun de la Documentation de l'Université Jean Moulin.

Située 15 quai Claude Bernard, au deuxième étage, sous le dôme, la bibliothèque occupe les locaux libérés par le départ du Musée des Moulages à la Maison Régionale des Sciences de l'Homme. Des travaux de grande envergure, à l'architecture audacieuse, ont permis d'aménager un premier niveau de trois salles spacieuses et lumineuses - la salle centrale jouissant d'une vue particulièrement agréable sur le Rhône, la Presqu'île, et Fourvière - et un magasin à livres de deux étages soutenus par une charpente métallique dont le modernisme s'allie au classicisme des bâtiments.

La bibliothèque est ouverte aux enseignants, chercheurs, étudiants et personnels des universités lyonnaises, les autres catégories de lecteurs doivent prendre une inscription dont le tarif est fixé chaque année.

Le fonds documentaire couvre les principales disciplines de droit et de gestion...

D'une manière générale les ouvrages doivent être consultés sur place, certains documents font cependant l'objet d'un prêt à domicile. Pour plus de précisions il convient de consulter le règlement affiché à l'entrée de la bibliothèque.

Des machines à photocopier à cartes magnétiques sont à la disposition des usagers, les cartes sont en vente à la cafétéria, 15 quai Claude Bernard.

La bibliothèque est équipée d'un système de contrôle anti-vol afin d'éviter les sorties d'ouvrages frauduleuses.

LOCAUX ET ACCUEIL DES LECTEURS

La bibliothèque, située au 2^{ème} étage, 15 quai Claude Bernard, occupe trois niveaux, elle se compose de trois salles accessibles au public et de deux étages de magasins à livres dont l'accès est limité au personnel de la bibliothèque.

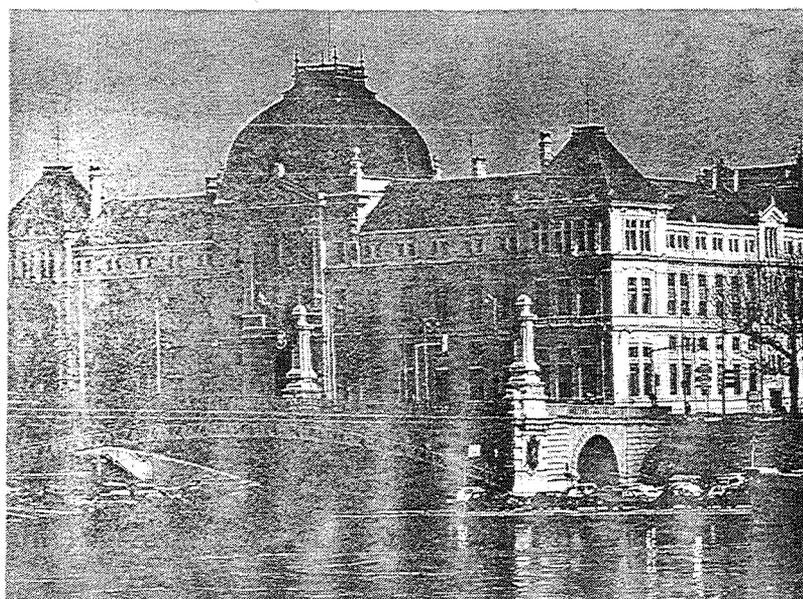
SURFACES :

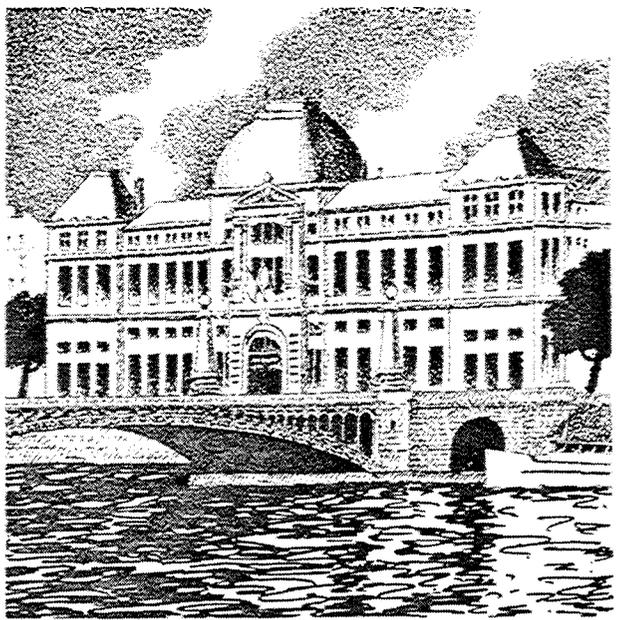
surface utile des trois salles.....	432 m2
dégagements des trois salles.....	152 m2
silo sur deux niveaux.....	266 m2
banque de prêt et bureaux.....	58 m2

La capacité d'accueil de la bibliothèque est de 250 places.

En période universitaire, la fréquentation de la bibliothèque atteint 1.000 personnes par jour. A certaines heures de pointes (10h-12h / 14h-17h), les possibilités d'accueil arrivent à saturation : difficultés pour le lecteur de trouver une place où s'asseoir, difficultés pour trouver les ouvrages sur les rayons dont l'accès est encombré, files d'attente devant les photocopieuses trop peu nombreuses et qu'on ne peut multiplier faute de surface utile. Tous ces facteurs de désordre et de bavardage rendent l'atmosphère bruyante et peu propice au travail...

Chantal Bros





bibliothèque

JOUEZ LA BONNE CARTE

Les bibliothèques du SCD Lyon 3 fonctionnent dorénavant avec une carte codée de lecteurs :

- c'est une carte unique,
- valable dans les quatre bibliothèques : Droit-AES, Lettres-Civilisations, Langues-Philosophie, Droit-Gestion.
- permanente : les droits sont activés pour 1 an mais c'est la même carte que l'on reconduira d'une année à l'autre. **Ne la perdez pas !**

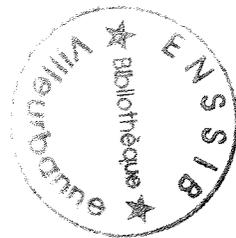
Et la bonne bibliothèque

Pour mieux répondre à un public donné, les fonds sont organisés par discipline et par cycle. L'étudiant s'inscrit dans la bibliothèque qui convient le mieux à son cursus - bibliothèque de rattachement - et utilise les autres bibliothèques en complément. *Exemple*: un étudiant en 1^{er} cycle de Droit-AES a sa bibliothèque de rattachement à la Manufacture où il peut emprunter 3 livres pour 15 jours ; il peut encore emprunter 2 ouvrages dans 1 (ou 2) bibliothèques du SCD.

Dans les bibliothèques plus ouvertes

Toutes les bibliothèques sont ouvertes de 9 heures à 19 heures et il est possible de travailler le samedi :

- à la Manufacture, bibliothèque Droit-AES de 9 heures à 12 heures 30 ;
- sur les quais, à la bibliothèque Droit-Gestion de 9 heures à 12 heures 30, et à la bibliothèque centrale de 10 heures à 17 heures. ☒



LA BU EN LIGNE

Les lecteurs des Bibliothèques Droit-AES, Droit-gestion, Lettres Civilisations et Langues-Philosophie peuvent désormais utiliser un catalogue informatisé qui recense les fonds de ces bibliothèques. Il est couplé au système de prêt Geac Advance, ce qui permet de savoir, dès l'étape de consultation, si l'ouvrage est disponible ou bien s'il est déjà emprunté, à quelle date son retour est prévu.

Il est possible de restreindre la recherche au fonds de la bibliothèque dans laquelle on se trouve ou, au contraire, de l'élargir à l'ensemble des ressources identifiées dans le Service Commun de Documentation (SCD).



Le Centre d'Etudes Universitaires de Bourg et de l'Ain est également raccordé au serveur du SCD et procède à la récupération de ses fichiers manuels. Son catalogue pourra prochainement être interrogé en ligne selon les mêmes modalités. L'informatisation de la Bibliothèque Universitaire est désormais terminée. ☒

BIBLIOTHEQUE DE L'ENSIB



966464E