

Mémoire d'étude / Janvier 2015



Diplôme de conservatrice de bibliothèque

## **Impulser et piloter l'innovation en bibliothèque : mode d'emploi**

**Christelle Di Pietro**

Sous la direction de Raphaële Gilbert  
Conservatrice des bibliothèques,  
Directrice des médiathèques de Choisy-le-Roi





## ***Remerciements***

*Je remercie chaleureusement ma directrice de mémoire, Raphaële Gilbert, qui a soutenu mon travail avec attention et enthousiasme,*

*J'adresse ma gratitude à l'ensemble des collègues, directrices et directeurs de bibliothèques, cheffe-s de projet, directrices et directeurs de services et missions, chercheurs, qui ont répondu patiemment et avec bienveillance à toutes mes questions,*

*Toute ma reconnaissance va également à mes collègues de la bibliothèque de l'Enssib pour leur disponibilité,*

*Je remercie mes camarades de promotion dont la bonne humeur et les encouragements ont été précieux,*

*Et enfin, un grand merci à mes proches pour leurs relectures et leur soutien.*



**Résumé :**

*L'innovation est un concept souvent associé à l'idée de créativité et d'inventivité, déconnecté d'une activité rationalisée. Pourtant, il est difficile d'innover sans une volonté stratégique institutionnelle, et sans pourvoir en moyens les équipes des établissements, ne serait-ce qu'en termes d'organisation du travail. Les bibliothèques, objets en perpétuelle mutation, sont un lieu privilégié d'expérimentation, souvent promues par leur tutelle comme terrain d'innovation. Pourquoi et comment s'inscrire à long terme dans un processus innovant sans se limiter à la mise en place de services-phares ? Comment repenser son organisation dans une vision prospective et un avenir incertain ? L'analyse de quelques bibliothèques qui tentent aujourd'hui de répondre à ces questions va permettre de proposer quelques outils et réflexions.*

**Descripteurs :**

Bibliothèques publiques -- France -- 21e siècle  
Bibliothèques publiques -- Administration  
Bibliothèques -- Innovations  
Bibliothèques -- Évaluation  
Changement organisationnel  
Innovation -- Participation des travailleurs

**Abstract:**

*Innovation is a concept often associated with the idea of creativity and inventiveness, a streamlined offline activity. Yet, it is difficult to innovate without institutional strategic intent, and without providing institutional teams with means, at least in terms of work organization. Libraries, objects constantly changing, are an ideal place for experimentation, often promoted by their supervision as a field of innovation. Why and how to register for an innovative long-term process, not only to the development of services headlights? How rethink its organization in a forward-looking vision and an uncertain future? The analysis of some libraries that are now trying to answer these questions will help to provide some tools and ideas.*

**Keywords:**

Public libraries -- France -- 21e century  
Public libraries -- Administration  
Libraries -- Innovations  
Libraries -- Evaluation  
Organizational change  
Innovation -- Employee participation

### *Droits d'auteurs*



Cette création est mise à disposition selon le Contrat :  
« **Maternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 3.0 France** »  
disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.fr> ou  
par courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San  
Francisco, California 94105, USA.

# Sommaire

<b>SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>9</b>
<b>PRÉAMBULE : HISTOIRE ET ENJEUX DE L'INNOVATION .....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>14</b>
<b>1. POUR UNE CULTURE DE L'INNOVATION : CONCEPTS ET ENVIRONNEMENT POLITIQUE.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1. Des définitions et typologies multiples .....</b>	<b>18</b>
<i>1.1.1. Innover, pour quoi faire ? Innovation et progrès social.....</i>	<i>18</i>
<i>1.1.2. La référence de l'innovation : le manuel d'Oslo .....</i>	<i>20</i>
<i>1.1.3 Typologies de l'innovation et déclinaisons en bibliothèque.....</i>	<i>25</i>
<b>1.2. Les acteurs de l'innovation dans l'action publique : trouver le bon interlocuteur .....</b>	<b>29</b>
<i>1.2.1. Les politiques publiques nationales d'innovation : de nombreux dispositifs, méconnus et peu exploités .....</i>	<i>29</i>
<i>1.2.2. Les partenaires territoriaux de l'innovation : acteurs institutionnels et associatifs .....</i>	<i>34</i>
<i>1.2.3 Manifestations consacrées à l'innovation dans le secteur public culturel et les bibliothèques : conduire une veille .....</i>	<i>39</i>
<b>1.3. Quels modèles d'innovation en bibliothèque ?.....</b>	<b>41</b>
<i>1.3.1. Légitimer l'innovation en bibliothèque : « mais pourquoi tout changer si tout fonctionne ? ».....</i>	<i>41</i>
<i>1.3.2. Définir l'innovation en bibliothèque : des pionniers de l'incrémentation au Saint Graal de la rupture. ....</i>	<i>44</i>
<i>1.3.3. Quelle recherche pour l'innovation en bibliothèque ? .....</i>	<i>47</i>
<b>2. COMMENT SUSCITER L'INNOVATION EN BIBLIOTHÈQUE : LES CHOIX DE MANAGEMENT .....</b>	<b>49</b>
<b>2.1. Le terrain de l'innovation en bibliothèque.....</b>	<b>49</b>
<i>2.1.1. De modèles de management très traditionnels à des positionnements dynamiques : conduire le changement.....</i>	<i>49</i>
<i>2.1.2. Créer des facteurs favorables à l'innovation et objectiver les freins. ....</i>	<i>54</i>
<i>2.1.3. La valorisation et promotion de l'innovation en bibliothèque ....</i>	<i>58</i>
<b>2.2. Quelles compétences pour innover ? Une évolution de la culture professionnelle .....</b>	<b>61</b>
<i>2.2.1. Comment intégrer l'innovation à la gestion RH et quelles compétences favoriser ?.....</i>	<i>61</i>
<i>2.2.2. Initier une culture de l'innovation par la formation.....</i>	<i>63</i>
<i>2.2.3. Vers une diversification des recrutements ? Du risque de la polyvalence à l'intégration de nouveaux profils.....</i>	<i>65</i>

<b>2.3. Mise en abîme : innover dans le management pour piloter l'innovation, retours d'expériences.....</b>	<b>67</b>
2.3.1. <i>Un pilotage dédié à l'innovation : la Bm de Bordeaux.....</i>	67
2.3.2. <i>Une impulsion institutionnelle au niveau de la collectivité : la mission innovation en lecture publique en Isère.....</i>	70
2.3.3. <i>Quand la réforme territoriale oblige à repenser la gouvernance : la Bibliothèque Départementale des Yvelines (BDY).....</i>	74
2.3.4. <i>Une infusion générale de l'innovation : la BU d'Angers.....</i>	77
<b>2.4. Synthèse des modèles de pilotage de l'innovation : une esquisse .</b>	<b>79</b>
2.4.1. <i>Des processus similaires.....</i>	79
2.4.2. <i>Synthèse des projets rencontrés .....</i>	80
<b>3. MÉTHODES ET OUTILS POUR PILOTER L'INNOVATION EN BIBLIOTHÈQUE .....</b>	<b>83</b>
<b>3.1. Manager l'innovation en bibliothèque : construire sa stratégie...</b>	<b>83</b>
3.1.1. <i>Formaliser sa démarche, aller voir ailleurs et assouplir le cadre : quelques préambules.....</i>	83
3.1.2. <i>La méthode expérimentale : incubateur, bac à sable et prototypage.....</i>	89
3.1.3. <i>Repenser la résidence au sein de la bibliothèque : le design de service et le design d'aménagement .....</i>	91
<b>3.2. Outils de pilotage et indicateurs de succès .....</b>	<b>94</b>
3.2.1. <i>Outils généralistes du management de l'innovation .....</i>	94
3.2.2. <i>Outils propres aux bibliothèques .....</i>	97
3.2.3. <i>Repérer les indicateurs de l'innovation et savoir les évaluer ...</i>	100
<b>3.3. Un outil entre inventivité et pilotage : la co-construction, de Lezoux à Vantaa .....</b>	<b>106</b>
3.3.1. <i>Co-construire : pourquoi, comment ? .....</i>	107
3.3.2. <i>La co-construction côté jardin et côté cour.....</i>	108
3.3.3. <i>La co-construction en préprogramme : la médiathèque intercommunale de Lezoux.....</i>	111
3.3.4. <i>La co-construction en mode d'organisation vue de Finlande : la bibliothèque de Vantaa .....</i>	112
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>115</b>
<b>SOURCES : LISTE DES ENTRETIENS.....</b>	<b>119</b>
<b>SOURCES : CONTACTS E-MAILS .....</b>	<b>120</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>121</b>
<b>TABLE DES ANNEXES .....</b>	<b>133</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS .....</b>	<b>165</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>167</b>

## *Sigles et abréviations*

ADBGV	Association des Directeurs des Bibliothèques des Grandes Villes
ADBDP	Association des Directeurs des Bibliothèques Départementales de Prêt
ADBU	Association des Directeurs de Bibliothèque Universitaire
ADF	Assemblée des Départements de France
ALA	American Library Association
ANVAR	Agence Nationale de Valorisation de la Recherche
BUA	Bibliothèque Universitaire d'Angers
BDBR	Bibliothèque Départementale du Bas-Rhin
BDI	Bibliothèque Départementale de l'Isère
BDP	Bibliothèque Départementale de Prêt
BDY	Bibliothèque Départementale des Yvelines
Bfm	Bibliothèque francophone multimédia (de Limoges)
Bm	Bibliothèque(s) municipale(s)
BnF	Bibliothèque nationale de France
BPI	Bibliothèque Publique d'Information
BPIFrance	Banque Publique d'Investissement
CDI	Centre de Documentation et d'Information
CG	Conseil Général
CIMAP	Comité Interministériel de Modernisation de l'Action Publique
CSESS	Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire
DIMAP	Direction Interministérielle pour la Modernisation de l'Action Publique
ETS	Entretiens Territoriaux de Strasbourg
FING	Fondation internet nouvelle génération
G2I	Institut de l'Innovation de Grenoble
IS	<i>Idea Stores</i>
MIP	Mission pour le développement de l'innovation participative
MESR	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
SGMAP	Secrétariat Général de Modernisation de l'Action Publique
SLP	Service de la Lecture Publique (Isère)
TPP	[innovations] Technologiques de Produit et de Procédé



# PRÉAMBULE : HISTOIRE ET ENJEUX DE L'INNOVATION

---

La question de l'innovation, si elle est omniprésente dans le monde économique depuis les années 40, l'est tout autant devenue dans les discours politiques, scientifiques, philosophiques et culturels. Elle semble être la solution ultime aux crises économiques mais aussi sociales du monde contemporain, souvent d'ailleurs davantage sous forme de slogans incantatoires que d'actions mises en œuvre et effectives. « Innover ou périr est ainsi devenu une nouvelle doxa », comme le rappellent les historiens des techniques Pascal Griset et Yves Bouvier<sup>1</sup>. Cela n'a pas toujours été le cas, et l'innovation a longtemps été débattue et déconsidérée. Pendant plus de 2500 ans, l'innovation a été un concept contesté car synonyme de changement, de bouleversement sociétal, de rupture, de remise en cause de l'ordre social, et s'est trouvé réhabilitée seulement au cours du XX<sup>e</sup> siècle, notamment à cause de la pression économique et des grandes crises des années trente, puis soixante-dix. Ce préambule va s'intéresser à l'histoire du concept d'innovation, socle encombrant qui explique nombre de réticences actuelles.

## *Une rapide histoire conceptuelle de l'innovation, de l'Antiquité à la Révolution.*

Si l'histoire intellectuelle de l'innovation est récente – elle commence à intéresser les chercheurs dans les années 80 – le concept est ancien et remonte à l'Antiquité. Pour Benoît Godin, l'innovation est un concept politique qui n'a cessé d'être critiqué<sup>2</sup>. Le sens donné par les historiens et philosophes grecs est péjoratif et n'a rien à voir avec le sens actuel : il s'agit d'un bouleversement politique subversif, un changement de l'ordre établi. Platon et Aristote vont même jusqu'à interdire l'innovation. Dans *Politique*, Aristote écrit :

L'innovation dans les lois est tout autre chose que dans les arts ; la loi, pour se faire obéir, n'a d'autre puissance que celle de l'habitude, et l'habitude ne se forme qu'avec le temps et les années ; de telle sorte que changer légèrement les lois existantes pour de nouvelles, c'est affaiblir d'autant la force même de la loi. Bien plus, en admettant l'utilité de l'innovation, on peut encore demander si, dans tout État, l'initiative en doit être laissée à tous les citoyens sans distinction, ou réservée à quelques-uns (...)<sup>3</sup>.

Le terme *innovation* apparaît dans la langue française dès la fin du XIII<sup>e</sup> siècle. Le Dictionnaire étymologique de l'ancien français<sup>4</sup> le signale dans un texte de 1297 sous la forme *innovacion* avec un sens très spécifique relatif au domaine juridique : « renouvellement d'une obligation par substitution d'un nouveau débiteur à l'ancien ». Le verbe *innover* apparaît quelques années plus tard, en

---

<sup>1</sup> GRISET P. & BOUVIER Y. *De l'histoire des techniques à l'histoire de l'innovation. Tendances de la recherche française en histoire contemporaine* p.41

<sup>2</sup> GODIN B. *Une histoire intellectuelle de l'innovation. De l'interdit politique à la politique publique* p.33-43

<sup>3</sup> *Politique d'Aristote traduite par J. Barthélémy-Saint-Hilaire*, livre II, chap. 6 n.p.

<sup>4</sup> BALDINGER K. & MÖHREN F. *Dictionnaire étymologique de l'ancien français* p.287

1315, et signifie : « introduire du neuf dans quelque chose »<sup>5</sup>. Le terme conserve son sens juridique au cours du XIV<sup>e</sup> siècle en s'élargissant à l'« action d'introduire quelque chose de nouveau dans une chose établie en droit », puis en s'appliquant à l'ensemble des domaines de la société, en particulier médecine et religion. Le terme acquiert très vite une connotation négative, l'innovation sert à pervertir, à corrompre de l'intérieur et à altérer la manière de faire habituelle. On innove contre quelque chose, pour lui faire obstacle et empêcher son déroulement naturel. L'innovation est une perversion de l'ordre établie, surtout des dogmes religieux. C'est ainsi qu'au milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle on pouvait lire cette définition : « Innovation : changement d'une coutume, d'une chose établie depuis longtemps. En bonne politique, toutes les innovations sont dangereuses. Les innovations, en matière de religion, aboutissent à des schismes, à des guerres civiles. Tous ceux qui ne se jettent pas, comme le peuple, dans les excès opposés aux innovations, passent pour des monstres à ses yeux. Pour vivre en paix, il ne faut rien innover, ni dans l'État, ni dans la religion »<sup>6</sup>.

L'innovation est une rupture qui n'est pas conçue comme un progrès mais comme une mise en péril de l'institution. Et les anglo-saxons ne sont pas plus ouverts. En 1548, Édouard VI, roi d'Angleterre, officialise l'interdiction de l'innovation en éditant une « Proclamation contre les personnes qui innovent »<sup>7</sup>. Dans les siècles suivants, le concept d'innovation continue de servir des fins polémiques. Les Royalistes accusent d'innovateurs tous leurs ennemis : les révolutionnaires, les radicaux, les réformateurs.

Les auteurs sensément progressistes de l'encyclopédie Diderot et d'Alembert<sup>8</sup> ne sont pas plus enthousiastes. Le rédacteur de la notice consacrée à l'innovation est le chevalier Louis de Jaucourt, érudit baptisé « esclave de l'encyclopédie » au regard du nombre d'articles qu'il produisit. Il ne considère l'innovation que sous l'angle politique : il s'agit d'une « nouveauté, ou changement important qu'on fait dans le gouvernement politique d'un état, contre l'usage & les règles de sa constitution. » Pour lui, ces innovations sont des « difformités » dans l'ordre politique. Il considère qu'il faut innover de façon très lente, au même rythme que le fait la nature, en s'appuyant sur des innovations qui n'ont pas été mues par des contextes dramatiques mais ont vu le jour lors de périodes stables. Jaucourt ne préconise pas seulement d'innover lentement mais d'innover pendant des périodes de stabilité. C'est là une erreur d'appréciation fondamentale, parce que non seulement l'innovation sert à surmonter les crises (économiques, énergétiques, politiques, etc.), mais elle en est aussi le fruit.

Après la Révolution de 1789, on commence à voir apparaître des connotations positives à l'innovation, reliée à l'invention, qui coexistent avec les néfastes : il y a des bonnes et des mauvaises innovations/inventions. Le champ est toujours politique, mais l'innovation commence à apparaître comme un instrument de changement social. Si quelques très rares auteurs avaient théorisé positivement l'innovation au cours des siècles – Machiavel et son *Prince*, Bacon avec *Of Innovation* en 1625, et Bentham en 1824 avec *Sophismes parlementaires* – c'est le sociologue français Gabriel Tarde en 1890<sup>9</sup> qui peut être considéré comme le

<sup>5</sup> MARTIN R. *Dictionnaire du Moyen Français 1330 – 1500* n.p.

<sup>6</sup> *Dictionnaire de Trévoux* p.1419

<sup>7</sup> Cf. annexe 1

<sup>8</sup> JAUCOURT L. de. *Innovation*

<sup>9</sup> TARDE G. *Les lois de l'imitation : étude sociologique*

premier théoricien avec le développement d'un champ sémantique propre : invention, création, initiative, combinaison, innovation, imitation, etc. Il est aussi le premier à fournir une approche « scientifique » de l'innovation.

### *L'innovation moderne*

L'innovation prend progressivement au cours du XIX<sup>e</sup> siècle une valeur positive, d'abord associée à la science et l'industrie, en lien avec la marche progressiste de la Révolution industrielle et l'invention technique. Plusieurs facteurs y concourent : l'essor de la culture de consommation, la multiplication des brevets et l'émergence d'une politique publique axée sur la recherche<sup>10</sup>. La réhabilitation de l'innovation est avant tout économique mais aussi « spirituelle » : c'est à partir du XIX<sup>e</sup> que l'on reconnaît une valeur créative à l'innovation, non seulement économique, mais aussi d'originalité, au même titre que les arts.

Le décentrage de l'invention à l'innovation s'est produit dans les années 40 avec les travaux de l'économiste autrichien Joseph Schumpeter<sup>11</sup>. Il définit l'invention comme un acte de création intellectuelle conçu sans possibilité de transfert économique, alors que l'innovation survient quand les entreprises comprennent comment intégrer les inventions à de nouveaux modèles économiques de production. Le modèle d'innovation qu'il impulse est linéaire : l'innovation est le résultat de la science et de la technologie, donc de la recherche fondamentale. Elle se définit par la mise en œuvre de nouvelles combinaisons : un produit nouveau qui implique de nouveaux usages, des nouveaux marchés, des nouvelles méthodes de management. Elle s'appuie sur l'ingénierie et le progrès technique, et les acteurs de l'innovation sont les ingénieurs des départements recherche-développement. L'innovation technologique s'appuie sur le courant capitaliste de « destruction créatrice » : une innovation qui génère la destruction d'activité est justifiée par la création de nouvelles activités<sup>12</sup>. Pour Schumpeter, le développement économique n'est possible qu'avec la recombinaison de l'appareil productif, c'est-à-dire l'innovation. Sociologiquement, ce n'est ni un bien ni un mal : « tout dépend d'où l'on parle et des individus dont on parle (des “gagnants” ou des “perdants”, relativement à l'innovation en cause) »<sup>13</sup>.

Ce modèle est aujourd'hui fortement critiqué, notamment par le modèle de la demande (modèle non-linéaire ou *chain-linked model*<sup>14</sup>), où ce sont les facteurs relatifs au marché et non à l'invention et la recherche qui stimulent l'innovation. Aujourd'hui, l'innovation est comprise comme un processus interactif où la recherche et la demande sont des facteurs centraux et complémentaires mais où d'autres facteurs, organisationnels et institutionnels, sont essentiels : l'innovation ne se décrète pas, elle s'organise<sup>15</sup>.

---

<sup>10</sup> GODIN B. *Op. cit.*

<sup>11</sup> SCHUMPETER J. *Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*. Cet ouvrage pourtant fondateur n'a jamais été traduit en français.

<sup>12</sup> Jusqu'à un certain point, par exemple aujourd'hui, la diffusion numérique de la musique ne compense pas l'effondrement des ventes de cd, comme le voit sur les chiffres de vente aux États-Unis : <http://www.businessinsider.com/these-charts-explain-the-real-death-of-the-music-industry-2011-2>.

<sup>13</sup> GAGLIO G. *Sociologie de l'innovation*

<sup>14</sup> KLINE S. & ROSENBERG N. *An Overview of Innovation*

<sup>15</sup> « Les innovations en matière d'organisation ne constituent pas seulement un facteur propice à l'innovation de produit et de procédé; elles-mêmes peuvent influencer considérablement sur les performances des firmes. Elles sont susceptibles d'améliorer la qualité et l'efficacité du travail, de favoriser l'échange d'informations et de doter les firmes d'une plus grande capacité d'apprendre et d'utiliser des connaissances et des technologies nouvelles. », OCDE. *Manuel d'Oslo : principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*.

« - Qu'est-ce qu'innover ?  
- C'est dépasser sa nostalgie. »

Marc Giget, Institut européen de stratégies créatives.

## INTRODUCTION

---

L'innovation est un concept souvent associé à l'idée de créativité et d'inventivité, déconnecté d'une activité rationalisée. Pourtant, il est difficile d'innover sans une volonté stratégique institutionnelle, et sans pourvoir en moyens les équipes des établissements, ne serait-ce qu'en termes d'organisation du travail. Les bibliothèques, objets en perpétuelle mutation, sont un lieu privilégié d'expérimentation, souvent promues par leur tutelle comme terrain d'innovation. Pourquoi et comment s'inscrire à long terme dans un processus innovant sans se limiter à la mise en place de services-phares ? Comment repenser son organisation dans une vision prospective et un avenir incertain ?

### *Innovation et services publics*

L'innovation apparaît aujourd'hui comme une évidence du monde économique et de l'entreprise, voire un slogan<sup>16</sup>, nécessairement positive et jamais remise en cause : la question posée est toujours celle du « comment », jamais du « pourquoi ». Si les objectifs de rentabilité à court terme sont souvent la réponse implicite des raisons d'innover en entreprise, ce modèle ne peut guère être appliqué à celui des services publics qui ne s'inscrivent pas, *a priori*, dans les logiques de valeur ajoutée économique ou de lutte concurrentielle. Pourtant, la question de l'innovation est devenue, depuis quelques années, centrale dans l'administration et les services publics. Nombreuses sont les études qui montrent le poids du territoire dans l'innovation, poids qui a été fortement favorisé par la décentralisation. C'est ainsi que l'on peut situer précisément le début des politiques territoriales de l'innovation à 1979, année de création des délégations régionales de l'ANVAR, l'Agence nationale de valorisation de la recherche<sup>17</sup>.

Il n'est d'ailleurs pas certain que les collectivités territoriales échappent totalement à la pression concurrentielle, même si celle-ci n'est pas économique. À l'aune de la réforme territoriale, on assiste à une redéfinition des compétences de chaque échelon, avec des négociations qui poussent chaque collectivité à s'approprier les compétences dans lesquelles elles sont le plus performantes, selon le principe de subsidiarité.

### *Mais pourquoi en bibliothèque ?*

Pour les acteurs locaux extérieurs, la bibliothèque est souvent le terrain par excellence de l'innovation tant les mutations technologiques y apparaissent évidentes. Quand le Conseil Général de l'Isère a voulu développer en 2012 un partenariat avec l'université de Grenoble et son master d'ingénierie de

---

<sup>16</sup> GODIN B. *Innovation and Creativity : A Slogan, Nothing but a Slogan* n.p.

<sup>17</sup> DEPRET M-H. & al., *Les échelles territoriales pertinentes d'intervention des politiques d'innovation* p.345

l'innovation<sup>18</sup>, son réflexe premier a été de se tourner vers la direction de la lecture publique, lieu de nouveautés technologiques et de mutations professionnelles constantes. En bibliothèque, l'innovation est souvent le corollaire d'une crise de l'usage, ou d'une angoisse de l'avenir, qui pousse à interroger la pertinence du modèle actuel et a notamment donné lieu à l'émergence de concepts fortement publicisés comme la bibliothèque « troisième lieu » ou les *Idea Stores* (IS). Mais, contrairement à une approche intuitive qui voudrait que ces nouveaux modèles soient considérés comme innovants, puisque nouveaux<sup>19</sup>, ils ne correspondent pas à la définition de l'innovation telle qu'admise et mise en œuvre par les entreprises et posée par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE - qui formalise cette question depuis 1992<sup>20</sup>), qui est à la fois plus ambitieuse et restrictive : il ne s'agit pas de modifier l'activité d'une branche d'activité, mais de renouveler l'existant en conservant les mêmes objectifs et finalités. Par ailleurs, c'est aussi une question d'échelle. L'innovation telle qu'elle est mesurée depuis vingt ans ne couvre pas les évolutions à l'échelle d'une branche d'activité mais au niveau de la « firme », c'est à dire de l'unité de production, l'entreprise, au sens juridique du terme<sup>21</sup>. Il est donc important de définir clairement ce qu'est l'innovation, ou ce que l'on décide de considérer comme l'étant, et de situer à quel moment on passe de l'innovation à la rupture et au changement de paradigme. Nous verrons qu'il existe de multiples définitions, et qu'il est possible de définir une typologie de l'innovation spécifique aux bibliothèques, et par conséquent des projets différents. Nous ne nous intéresserons donc pas tant aux fruits de l'innovation, ses mises en œuvre applicatives et aux services dits innovants, qu'aux processus qui y conduisent<sup>22</sup>.

A l'aide d'exemples structurants et représentatifs de modes de fonctionnement théorisés, nous montrerons que l'innovation est une activité certes complexe et non linéaire, mais pilotable dans le cadre institutionnel qu'est celui des bibliothèques. Il est possible de susciter l'innovation à travers des cadres de management adaptés et une stratégie volontariste, qu'elle soit initiée au niveau de l'établissement ou de la collectivité, en s'appuyant sur des acteurs dédiés. Le champ a été plutôt limité aux bibliothèques françaises, plutôt territoriales, davantage par opportunité que par choix, mais le contexte universitaire est aussi évoqué. Le champ étranger n'est évoqué que dans la mesure où les méthodes mises en œuvre sont institutionnellement reproductibles. En effet, compte tenu de la spécificité en termes de management du contexte français de la fonction publique, il est difficile d'étudier en parallèle des systèmes étrangers qui ne peuvent être adaptés au contexte français.

Nous étudierons quelques modèles de pilotage de l'innovation initiés dans des bibliothèques pionnières en essayant de construire une première typologie. Nous aborderons aussi la question de la résistance à l'innovation au changement, non pas sur les causes – nous avons montré à travers l'histoire du concept d'innovation que les siècles de résistance institutionnalisée au changement pèsent

---

<sup>18</sup> Cf. partie 2.

<sup>19</sup> Nous reviendrons plus précisément sur la distinction entre innovation, nouveauté et invention en première partie.

<sup>20</sup> OCDE. *Manuel d'Oslo : principes directeurs proposés par l'OCDE pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique*

<sup>21</sup> Selon l'Insee : « L'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision. »

<sup>22</sup> Voir en annexe 2 la méthode de travail suivie.

lourdement sur la capacité de l'administration à innover, elle qui est le premier garant de la stabilité économique-politico-sociale – mais sur la façon dont on peut sinon y remédier, du moins la rationaliser.

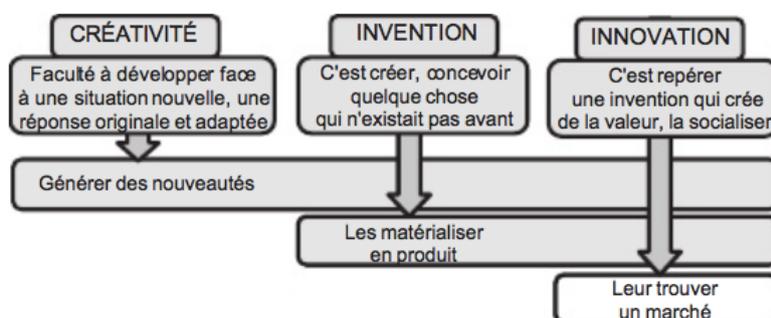
Nous terminerons par des exemples d'outils opérationnels, empruntés au monde de l'entreprise et à certains projets innovants de bibliothèques, de façon à proposer un embryon de guide que chacun pourra enrichir selon son contexte et ses projets. Un intérêt particulier sera accordé aux outils de co-construction et de design de service.

# 1. POUR UNE CULTURE DE L'INNOVATION : CONCEPTS ET ENVIRONNEMENT POLITIQUE

## *L'innovation, une invention qui a réussi ? Quelques éclaircissements sémantiques.*

Le champ sémantique de l'innovation comporte des notions proches souvent confondues. On retrouve fréquemment associés à l'innovation deux termes qui tendent à s'y substituer, alors qu'ils recouvrent des réalités conceptuelles très différentes : l'invention, et la créativité ou nouveauté.

Si innovation et invention peuvent être corrélées, elles n'ont pas forcément de lien de causalité : on peut inventer sans innover, en restant dans le champ de la recherche fondamentale sans inclure l'invention dans un système de production<sup>23</sup> ; on peut aussi innover sans inventer, ou du moins sans inventer au préalable : c'est sur ce concept qu'est bâtie l'innovation frugale (cf. les typologies d'innovation). On peut aussi innover par imitation d'une précédente invention ou par reproduction d'une innovation dans un autre contexte. L'invention est le plus souvent réalisée pour répondre à un problème, elle est le fruit d'un cerveau créatif, l'innovation est l'insertion de l'invention dans la société, les usages afin de produire une amélioration. Ce qui explique pourquoi les inventions sont généralement bien perçues et les innovations mal reçues, ou craintes, parce qu'elles induisent une remise en cause des pratiques. Ce n'est donc pas un hasard si les deux notions sont distinctes dans les dictionnaires et les théories économiques jusqu'à la fin du XIXe.



Ill. 1 - GROFF A. *De la créativité à l'innovation* p.13

La nouveauté peut être considérée comme un point commun entre innovation et invention. Mais le lien entre la nouveauté de l'innovation et son succès n'est pas clairement établi<sup>24</sup> : ce n'est pas parce que c'est nouveau que cela va forcément être adopté et fonctionner à long terme. Par ailleurs, la notion de nouveauté est relative en innovation, rarement absolue : est nouvelle la méthode que met en œuvre une entreprise pour la première fois dans son organisation, même si elle a déjà été adoptée par des centaines d'autres entreprises. En ce sens, on peut dire que

<sup>23</sup> PORTEVIN C. & STIEGLER B. *Bernard Stiegler : "Il y a beaucoup d'inventions qui ne produisent aucune innovation"*

<sup>24</sup> DUHAMEL F. & SANTI M. *Degré de nouveauté et performance des innovations*

L'innovation est une invention qui a réussi. Ce qui nous conduit aux définitions de l'innovation moderne.

## 1.1. DES DÉFINITIONS ET TYPOLOGIES MULTIPLES

L'innovation fait partie de ces termes courants qui semblent relever de l'évidence sans que leur contenu soit réellement interrogé. Or, on trouve ce terme indifféremment employé pour désigner des faits économiques, voire sociaux, très différents dès qu'un phénomène de production induit une nouveauté.

On peut retenir trois cadres de définitions qui varient en fonction du champ couvert : un champ large qui correspond à l'étymologie du terme, un champ moyen formalisé par le manuel d'Oslo de l'OCDE de 1992 à 2005, et un champ restreint qui se confond souvent avec le progrès technologique, et que nous n'évoquerons pas ici, l'innovation numérique servant souvent de paravent au manque d'innovation tout court. À ces définitions on peut ajouter des typologies multiples qui vont conditionner le mode d'action et d'organisation.

### 1.1.1. Innover, pour quoi faire ? Innovation et progrès social

Au sens le plus large, innovation vient du latin *innovatio*, renouveler. Il s'agit d'abord d'un changement interne à une organisation qui introduit une nouveauté. C'est très souvent ce sens qui est retenu dans le langage courant lorsqu'on parle d'innovation : il suffit qu'une entreprise lance un nouveau produit pour que cela soit considéré comme une innovation. La majorité des définitions énoncées par les sociologues et économistes tout au long du XXe siècle (jusqu'aux travaux de l'OCDE en 1992) s'en tiennent à cette approche par la nouveauté. On peut citer Gabriel Tarde, le premier à avoir énoncé une approche conceptuelle de l'innovation en 1890 qu'il étend très largement à la moindre invention, tout en étant conscient de l'abus de sa typologie :

À bien plus juste titre on pourrait me reprocher d'avoir étendu outre mesure le sens du mot invention. Il est certain que j'ai prêté ce nom à toutes les initiatives individuelles, non seulement sans tenir compte de leur degré de conscience - car souvent l'individu innove à son insu, et à vrai dire, le plus imitateur des hommes est novateur par quelque côté - mais encore sans avoir égard le moins du monde au plus ou moins de difficulté et de mérite de l'innovation<sup>25</sup>.

Tarde, juriste et sociologue, est un comportementaliste qui s'oppose à l'essentialisme de son époque. Il considère que le fait social est la conséquence d'individualités reliées entre elles par des lois de l'imitation : il y a d'abord l'innovation, dans n'importe quel domaine, puis son imitation et sa répétition qui s'étendent universellement, et qui s'adaptent en fonction des résistances rencontrées. Il est ainsi le premier à formuler une théorie de l'opposition psychologique à l'innovation : plus grand est l'écart social et culturel à franchir pour innover, plus l'innovation connaîtra des distorsions importantes dans son imitation, et des résistances importantes. Il souligne aussi le fait que l'innovation

---

<sup>25</sup> TARDE G. *Les lois de l'imitation : étude sociologique* p.13

est source de complexification des processus et pas nécessairement de substitution<sup>26</sup>. Il est étonnant de voir à quel point aujourd'hui son raisonnement se vérifie : contrairement à ce que Schumpeter imaginera un demi-siècle plus tard, le processus de remplacement de l'innovation (ou « destruction créatrice ») est bien plus long qu'il ne l'envisageait ce qui explique notamment pour quelle raison les innovations ne génèrent pas autant de croissance que l'on pourrait en attendre. Tarde ne fournit pas vraiment de raison à l'innovation, tout au plus évoque-t-il des phénomènes de mode et de contamination intellectuelle.

Vont suivre au cours du XX<sup>e</sup> siècle de multiples définitions qui ne vont plus, ou peu, aborder la question sous un angle social et culturel, mais économique.

**Encadré 1. Quelques définitions économiques de l'innovation : des années trente au premier choc pétrolier.<sup>27</sup>**

Joseph Schumpeter, 1935, 1939 : 1. Toute manière de faire différente dans les domaines de l'activité économique : bien nouveau, méthode de production nouvelle, ouverture d'un débouché nouveau, conquête d'une nouvelle source de matières premières, nouvelle organisation. 2. Combinaison nouvelle de facteurs de production. 3. « Définition rigoureuse » : mise en œuvre d'une nouvelle fonction de production : moyens par lesquels la quantité de produits [output] varie lorsque la quantité de facteurs [input] varie.

Homer Barnett, 1953 : toute idée, tout comportement ou toute chose qui est nouvelle parce qu'elle est qualitativement différente des formes existantes.

Rupert Maclaurin, 1953 : moment où une invention arrive sur le marché en tant que produit ou procédé nouveau ou amélioré.

Charles Carter et Bruce Williams, 1958 : l'avènement [dans une entreprise] d'un nouveau procédé qui réduit les coûts ou d'un nouveau produit qui détourne la demande d'un produit existant.

Everett Rogers, 1962 : une idée, une manière de faire ou un objet qui est perçu comme étant nouveau par un individu ou toute autre unité d'adoption.

Christopher Freeman, 1974 : la première application ou production commerciale d'un procédé ou d'un produit nouveau.

Or, on constate que ces définitions (à l'exception de celle de Carter & Williams qui évoque la question de la concurrence) ne se préoccupent pas du but de l'innovation qui est quand même d'acquérir un avantage sur le marché de production<sup>28</sup>. Ce qui va finalement distinguer l'innovation de l'invention et la nouveauté, c'est le constat d'une amélioration interne à l'entreprise, soit du circuit de production, soit des conditions de travail ; ou bien une contribution externe à ce que l'on pourrait désigner sous le terme de « progrès » social ou sociétal. Comme le rappelle Marc Giget, « quand Apple sort un nouvel iPhone tous les six mois, si

<sup>26</sup> Il fait notamment référence à la cuisine : « En Europe l'habitude de manger du pain n'a pas été entamée par l'importation du riz asiatique; pas plus qu'en Asie l'habitude de manger du riz n'a sérieusement souffert de l'introduction du pain européen. Mais la cuisine ici et là s'est compliquée d'un élément nouveau. » TARDE G. *Op. cit.*, p.112.

<sup>27</sup> GODIN B. *Une histoire intellectuelle de l'innovation. De l'interdit politique à la politique publique*

<sup>28</sup> Sans pour autant éliminer la concurrence : en Europe, presque tous les secteurs ont été condamnés pour entente déloyale, des fabricants de lessive aux opérateurs de téléphonie...

cela n'améliore pas la vie des gens, dans le sens de se loger mieux, manger mieux, se transporter mieux, etc., cela ne sert pas à grand-chose, ce n'est pas du progrès ». Or, ce sont des centaines de milliers de produits nouveaux qui sortent tous les ans. Une étude de Nielsen publiée en septembre 2014 montre que sur 12 000 nouveaux produits de grande consommation lancés en Europe de l'Ouest entre 2011 et 2014, seul 1 sur 3 atteint le seuil de 10 000 unités vendues, et 1 sur 4 parvient à rester en rayon au-delà de la première année<sup>29</sup>. Mais ce que Nielsen a réussi à mettre en évidence c'est que la réussite d'une innovation n'est jamais un hasard. Les succès s'appuient sur des révisions de tous les aspects du processus d'innovation et le questionnement des normes établies comme « les attitudes des consommateurs, les croyances historiques, les politiques de mise sur le marché, le comportement au sein des entreprises (...) »<sup>30</sup>. Et dans les critères communs aux produits qui réussissent, Nielsen a relevé le fait que l'innovation est intégrée à l'organisation, d'un bout à l'autre de la hiérarchie. On va retrouver cette dimension d'intégration, ou pas, lorsque l'on va aborder les spécificités de l'innovation en bibliothèque qui se structure autour de deux modèles : le modèle spécialisé, et le modèle intégré, avec des passerelles temporelles étroites, l'une étant les prémices de l'autre.

Cette question de la finalité ressort aujourd'hui de manière aiguë dans un nouveau modèle d'innovation, l'innovation sociale, qui pose la question du progrès social et dont pourrait s'inspirer la bibliothèque. Elle fonde aujourd'hui les initiatives mises en œuvre par l'action publique, ainsi que nous l'aborderons un peu plus loin à propos des typologies.

### 1.1.2. La référence de l'innovation : le manuel d'Oslo

Jusque dans les années 70, la théorisation de l'innovation est l'apanage des économistes qui s'inscrivent généralement dans un modèle linéaire top-down : ce sont la recherche et la créativité qui génèrent l'innovation. Avec le premier choc pétrolier de 1974 et la première crise économique depuis la Seconde guerre mondiale, l'innovation est considérée comme pouvant aider à sortir des crises économiques, en particulier quand elle permet d'améliorer la satisfaction des besoins de consommation premiers comme le logement ou l'alimentation<sup>31</sup>, obligeant par là à considérer l'ensemble du marché et ses mécanismes complexes.

#### 1.1.2.1. Une catégorisation de l'innovation formalisée

Mécanismes tellement complexes que le lien entre innovation et croissance économique est encore aujourd'hui très mal compris. En effet, comment expliquer, alors que nous sommes « au cœur d'une grande révolution technologique, l'économie mondiale se trouvant remodelée par les nouvelles technologies de l'information et par des transformations radicales dans des domaines comme la biotechnologie et la science des matériaux »<sup>32</sup>, que ces mutations profondes ne se

---

<sup>29</sup> MONARD S. *7 innovations hors normes identifiées parmi 12000 lancements en Europe*

<sup>30</sup> Johan Sjöstrand, co-auteur de l'étude Nielsen.

<sup>31</sup> Dans une conférence en ligne – GIGET M. *Innovations et sortie de crise. 1ère Partie : Approche Globale* -, Marc Giget montre comment certains produits innovants permettent non seulement d'accélérer les sorties de crise mais profitent même de la crise pour accélérer leur diffusion : ce fut notamment le cas du réfrigérateur en 1929 et du micro-ondes en 1974.

<sup>32</sup> OCDE *La mesure des activités scientifiques et technologiques Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique : Manuel d'Oslo* 2<sup>e</sup> éd.

traduisent pas par des taux de croissance de la production ? C'est pour répondre à ce « mystère », tel qu'elle le qualifie, que l'OCDE a commencé à développer au début des années 90 une méthode pour recenser et évaluer l'innovation. Ce travail a donné lieu en 1992 aux premiers *Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, plus connu sous le nom de *Manuel d'Oslo*. Ce premier manuel portait essentiellement sur l'innovation technologique de produit et de procédé (TPP) dans le secteur manufacturier. La question de l'innovation moderne était avant tout envisagée sous l'aspect exclusif de l'information, de sa collecte, sa capitalisation et sa transmission. Il est apparu aux entreprises dès les années 80, après la mise en place et le développement progressif des cercles de qualité, que la formalisation d'outils d'analyse du processus de production était primordiale pour assurer la mise en place de méthodes systématiques d'innovation.

Depuis, deux autres éditions, l'une en 1997, l'autre en 2005, ont été éditées, et une quatrième est en cours d'élaboration. C'est aujourd'hui la principale source internationale en matière de collecte et d'utilisation d'informations sur les activités d'innovation.

La troisième édition tient compte de l'innovation non technologique et les liens entre les différents types d'innovation. La définition de l'innovation telle que proposée par l'OCDE est globale et aborde tous ses aspects :

Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures<sup>33</sup>.

Et la finalité varie en fonction des domaines dans lesquels s'exerce l'innovation. On retrouve dans le manuel les quatre grands domaines de l'innovation<sup>34</sup> :

- les produits, qui regroupent les biens et les services,
- les procédés, c'est-à-dire « la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée »,
- la commercialisation, en particulier la conception et le conditionnement d'un produit (packaging), la tarification et la promotion de la marque,
- et l'organisation, c'est-à-dire « la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures d'une firme ».

Les recherches sur l'innovation organisationnelle sont récentes. En effet, la démarche qui prévalait jusque là était plutôt de supposer que l'innovation technologique déclenche le changement organisationnel car elle oblige l'organisation à s'adapter à de nouvelles contraintes. Alice Lam, l'une des principales chercheuses sur ce sujet, a démontré que « les innovations en matière d'organisation ne constituent pas seulement un facteur propice à l'innovation de

---

<sup>33</sup> OCDE *Manuel d'Oslo : principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation* 3<sup>e</sup> éd.

<sup>34</sup> Cf. annexe 3 : Exemples d'innovations par catégorie, extrait du Manuel d'Oslo.

produit et de procédé, elles peuvent influencer directement sur la performance des entreprises. Elles sont susceptibles d'améliorer la qualité et l'efficacité du travail, de favoriser l'échange d'informations et de doter les firmes d'une plus grande capacité d'apprendre en utilisant des nouvelles connaissances »<sup>35</sup>. Si l'on en juge d'après les résultats de l'enquête Nielsen (cf. supra), cela s'avère juste à moyen terme : les innovations qui survivent sont celles qui sont pratiquées par des entreprises qui ont mis en œuvre une véritable culture de l'innovation.

Appliquées aux bibliothèques, ces catégories d'innovation sont aisément qualifiables. Pour l'innovation de produit/service : l'accès en ligne aux bases de données<sup>36</sup> ; pour l'innovation de procédé : les bornes de prêt automatisées (ce type d'innovation sous-entend souvent l'introduction d'une nouveauté technique, en l'occurrence la RFID) ; pour l'innovation de commercialisation : le développement des campagnes originales de communication<sup>37</sup> ; et pour l'innovation organisationnelle, qui va plus particulièrement nous intéresser en tant que cadre des autres innovations, on peut citer les partenariats originaux que les bibliothèques ont développés en particulier avec des opérateurs privés<sup>38</sup>.

La catégorie dans laquelle on souhaite innover dépend des objectifs initiaux que l'on se fixe. Les objectifs des innovations de produit ou de commercialisation concerneront principalement la demande : améliorer la qualité des produits, augmenter la part de marché, pénétrer de nouveaux marchés (augmenter sa fréquentation ou diversifier ses publics), alors que les innovations de procédé ou les innovations organisationnelles viseront plutôt l'offre : réduire les coûts, accroître les capacités de production (rationnaliser les acquisitions, le circuit du livre).

### ***1.1.2.2. Des facteurs favorisant et des freins identifiés : structure molle et crainte institutionnelle***

On peut identifier pour chaque domaine d'innovation, des freins génériques et spécifiques au type d'innovation, et des facteurs qui vont permettre un développement intégré de l'innovation.

#### *Des facteurs favorables*

Les facteurs génériques qui favorisent l'innovation sont peu nombreux, ils sont presque tous en lien avec la gestion du savoir et des connaissances.

- La dissémination de l'innovation : pratiquer le parangonnage (traduction française du *benchmarking*), à la fois sur les pratiques innovantes mais aussi sur le système de production de l'innovation. Il ne suffit pas de savoir ce qui se fait ailleurs, il faut aussi comprendre comment et appréhender le contexte.
- La protection de l'innovation, en particulier les systèmes de dépôts de brevets et de marques. Ceux-ci ne concernent pas seulement les entreprises. Lorsque

---

<sup>35</sup> LAM A. *Organizational innovation*

<sup>36</sup> En particulier l'accès à domicile, comme l'a mis en œuvre la médiathèque de Levallois.

<sup>37</sup> On pense en particulier à la célèbre campagne *Celebrity READ* conduite par l'American Libraries Association (ALA), qui promeut les bibliothèques par l'intermédiaire de célébrités américaines, ou bien, plus près de nous, la campagne aux slogans chocs de la médiathèque Hermeland de Saint-Herblain, intitulée « De Tolstoï à Disneyland, la bibliothèque en 5 slogans » (cf. annexe 4).

<sup>38</sup> On peut citer le partenariat de la Bibliothèque municipale de Lyon avec Google, pionnière en France en 2008.

le Guichet du Savoir<sup>39</sup> a déposé sa marque, en août 2004, cinq mois après son ouverture, bien lui en a pris : la bibliothèque a ainsi pu exiger auprès du fournisseur de plateforme la fermeture d'un blog éponyme qui entendait parasiter le succès du service pour fonder son propre service de recherche...

- Des moyens dédiés, mais ils sont loin de suffire à eux-seuls, nombre d'entreprises ont les moyens financiers et/ou techniques d'innover mais ne le font pas. Ils vont davantage se trouver dans les freins lorsqu'ils manquent que dans les facteurs positifs quand ils existent : on peut innover sans moyens, mais on peut ne pas innover avec.
- Le management des savoirs et des compétences, afin de favoriser une véritable culture interne de l'innovation, appropriation, utilisation et partage de ce savoir par l'organisation. Cela peut être par exemple la mise au point d'un plan de formation, la mise en place d'une plateforme de partage et de restitution des connaissances, la constitution d'équipes transversales de travail détachées de leur hiérarchie.

Pour reprendre la formule d'Arnaud Groff, « manager l'innovation, c'est trouver le point d'équilibre entre : un "processus structuré" nécessaire pour gérer la complexité et une "structure molle" permettant aux idées de se développer ». <sup>40</sup>

### *Des freins psychologiques et culturels*

On l'a vu, la crainte historique de l'innovation permet de supposer des causes lointaines aux freins à l'innovation. De façon spontanée, chacun répugne à innover parce que la remise en cause de l'existant repose la question de sa légitimité : si je fonctionne dans un système et que je suis partie prenante de sa cohésion, le modifier peut être perçu comme un jugement de mon mode de fonctionnement comme non pertinent, ou obsolète... Pour que l'innovation soit acceptée, il faut que chacun prenne conscience qu'elle vise une amélioration d'ordre fonctionnel, ou économique – et professionnel –, et que son objectif n'est pas de remettre en cause les individus.

Les freins à l'innovation sont donc en grande partie motivés par la peur du changement, à commencer par la peur institutionnelle :

Car un nombre considérable de ruptures techniques a été initié non par les entreprises en place, mais en dehors d'elles. Dans ces dernières, la confiance excessive dans les procédés existants, la peur d'investissements nouveaux incorporant des innovations mal maîtrisées, la crainte de voir de nouvelles pratiques techniques bouleverser des organigrammes sagement équilibrés et des hiérarchies difficilement négociées, l'absence parfois de visées stratégiques clairement exprimées, sont autant de facteurs qui ont pu engendrer des attitudes de refus ou d'attente, qui ont coûté cher. Dès lors, les conditions nécessaires à l'épanouissement d'une société innovatrice peuvent être

---

<sup>39</sup> Le service de référence en ligne de la Bm de Lyon : [www.guichetdusavoir.org](http://www.guichetdusavoir.org)

<sup>40</sup> GROFF A. *Manager l'innovation en 100 questions* p.61. Arnaud Groff, expert en innovation et management stratégique est aussi intervenu lors des journées annuelles de l'ADBDP en 2012, son intervention peut être consultée en ligne : <http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article1266>

clairement délimitées. Le système doit d'abord rester un système ouvert et concurrentiel<sup>41</sup>.

Un autre frein d'ordre culturel est l'acculturation à l'innovation. Celle-ci est souvent entendue comme une mise en œuvre technologique lourde, tant elle se confond avec l'invention technique. Arnaud Groff déplorait notamment lors de son intervention à l'ADBDP en 2012 que « l'on n'innovait plus parce qu'on focalisait tout sur la technologie. (...) parce que l'on a l'omniprésence d'une vision technocratique de l'innovation qui vise à faire croire que seuls les grands inventeurs, d'une fusée ou d'une centrale nucléaire, sont aptes à innover »<sup>42</sup>.

L'autre confusion est sa réduction à l'innovation de rupture : innover c'est faire table rase du passé et faire du neuf, rien que du neuf (toujours ce concept de « destruction créatrice »), or, nous allons le voir plus loin, l'innovation de rupture n'est qu'un type d'innovation parmi d'autres, ce n'est pas le plus courant, ni le plus volontairement recherché par les institutions, en particuliers publiques, qui ont davantage intérêt à s'inscrire dans des innovations d'incrémentation. Mais force est d'admettre qu'il s'agit de la forme d'innovation la plus publicisée car plus visible.

#### *Des obstacles objectifs*

L'OCDE identifie quatre catégories de freins à l'innovation qui vont s'inscrire en creux des facteurs qui la favorisent :

- Les facteurs de coût : manque de financement, coûts trop élevés,
- Les facteurs liés aux connaissances : manque de qualifications, manque d'informations, difficultés à trouver des partenaires, difficultés à adapter l'institution à de nouveaux modes de fonctionnement,
- Les facteurs de marchés : demande inexistante ou secteur trop concurrentiel,
- Les facteurs juridiques, notamment l'environnement légal local et/ou international.

Appliqués aux bibliothèques, ces freins peuvent être facilement transposés. La question des moyens est une question récurrente en bibliothèque, en particulier territoriale, où les budgets sont périodiquement remis en cause, mais elle est souvent posée de façon biaisée : le budget d'innovation est considéré comme devant se rajouter alors qu'il nécessite souvent d'être redéployé depuis une autre fonction qui doit être abandonnée ou réduite. Le Guichet du Savoir en est toujours un exemple criant : ouvert avec peu de moyens, c'est l'un des services les plus innovants des dix dernières années.

La question de la formation des personnels reste encore problématique : si la formation initiale des agents est en progression très nette depuis la prise en charge des formations aux métiers de l'information-documentation par les universités (plus de 50% des professionnels ont une formation à bac +4<sup>43</sup>), la formation continue reste encore en deçà de ce qu'elle pourrait ou devrait être : en effet, en 2007, seules 3,3% des heures de formation délivrées par le CNFPT étaient

---

<sup>41</sup> CARON F. *Introduction* p.150

<sup>42</sup> GROFF A. & LE TOURNEAU C. *L'innovation* n.p.

<sup>43</sup> KRUMNOW M-P. *Qui sont les professionnels de l'information en 2010 ? Enquête ADDBS métiers, compétences, salaires par l'ADDBS*

consacrées à la filière culturelle<sup>44</sup>. Par ailleurs, les bibliothèques ont encore des difficultés à aller chercher des associés qui ne font pas partie de leurs partenaires naturels, et à sortir du milieu strictement culturel ou associatif.

Les bibliothèques se posent peu la question de la concurrence et ont quelquefois tendance à doubler une offre existante qui est déjà assurée, avec qualité, sur le même territoire (on peut penser à certaines expositions). Or, il n'est pas seulement important de développer une offre originale pour attirer des publics nouveaux. La question de la subsidiarité, donc de l'efficacité de l'action publique, est aujourd'hui cruciale dans des périodes de disettes budgétaires et de restructuration des échelons territoriaux.

Enfin, il est vrai que les bibliothèques sont souvent figées dans leur fonctionnement par des contraintes juridiques lourdes, comme l'est par exemple la rigidité du droit d'auteur, véritable obstacle au développement d'une offre numérique globale en ligne.

On peut ajouter plus largement à l'ensemble de ces facteurs un manque de vision stratégique, souvent induit par une immersion trop importante dans le quotidien. Le poids de l'administration et la rigidité des modes d'organisation des collectivités (les autorisations d'accès au système informatique par exemple) peuvent aussi freiner la mise en œuvre de nombreuses initiatives.

### **1.1.3 Typologies de l'innovation et déclinaisons en bibliothèque**

On peut à partir des définitions dégager deux grandes typologies de l'innovation dont chacune se scinde en deux pôles qui peuvent s'opposer ou se compléter : d'une part l'innovation incrémentale opposée à l'innovation de rupture, et d'autre part l'innovation technologique face à l'innovation sociale.

#### ***1.1.3.1 Incrémentation vs rupture : continuité et destruction***

L'innovation incrémentale, ou de continuité, s'inscrit dans le processus d'organisation mis en place par l'institution ou la firme en matière de gestion l'innovation. Ce sont des services dédiés, des circuits de communication ou de production conçus pour fabriquer de l'innovation de façon transversale. L'innovation est pensée, prévue, anticipée et répond à des objectifs de développement ciblés. La structure a su rester souple et propose une gestion des ressources, humaines notamment, adaptée aux situation. Elle s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue et de gestion de projet. C'est cette innovation qui va nous intéresser ici.

L'innovation de rupture, que l'on désigne aussi par innovation radicale, est souvent la cause première des grandes crises économiques, en même temps qu'elle en est la réponse. Elle est un mouvement de grande ampleur qui n'affecte pas seulement une entité de production, mais la totalité de sa branche sectorielle, et

---

<sup>44</sup> PERRIN G. *La formation continue des personnels de la filière bibliothèque de l'État* p.40. On ne trouve pas de statistiques plus récentes sur le volume de formation continue consacré aux agents de la filière culturelle. En revanche, en 2012, 40% des stagiaires de la FC du CNFPT appartenaient à la filière technique, chiffre en augmentation constante, cf. CNFPT, données 2013 : <http://fr.calameo.com/read/001549856364c9fe0df21>

elle entretient un lien étroit avec l'innovation technologique sur laquelle elle s'appuie souvent<sup>45</sup>.

Rapporté aux bibliothèques, ce type d'innovation est celui qu'aurait pu constituer l'arrivée des *Idea Stores* (IS) et des *Learning centres* : un changement de paradigme qui remet en question l'activité même et les missions de la bibliothèque<sup>46</sup>. La caractéristique de ce genre d'innovation est qu'elle ne s'anticipe pas vraiment et risque de ne pas prendre un relais efficace du modèle antérieur (ainsi qu'on l'a vu plus haut pour le marché de la musique et le CD). Elle demeure cependant le type d'innovation poursuivie par les entreprises, leur « Saint Graal », fruit d'un équilibre subtil entre le « créatif (...) et des connaissances, pas seulement techniques ou scientifiques, mais de tout ordre »<sup>47</sup>.

Mais si les entreprises en font un idéal, on peut s'interroger sur son opportunité dans le milieu faiblement concurrentiel des bibliothèques. Celles-ci ont-elles vraiment besoin d'un modèle de rupture ? Sont-elles vraiment en crise au point de nécessiter une remise en cause totale ? Les deux types d'innovations ne sont pas hiérarchisables ou opposables, mais peuvent être adaptées rationnellement au contexte. Nous verrons plus loin que la rupture est une question qui commence à prendre sens dans le contexte des BDP, à la fois à cause de la réforme territoriale et de la fin annoncée des départements mais aussi parce que certains services de lecture publiques départementaux arrivent à la fin de leurs missions traditionnelles.

### 1.1.3.2 *Technologique vs sociale : le court et le long terme*

L'innovation technologique est la plus connue, elle est même souvent confondue avec l'innovation tout court. L'OCDE s'y était intéressé dans la deuxième version de son manuel en 1992. L'innovation technologique de produit et de procédé (TPP) est accomplie dès lors qu'elle est introduite sur le marché (innovation de produit) ou utilisée dans un procédé de production (innovation de procédé). Elle est à court terme car elle devient rapidement obsolète dès qu'elle est étendue à la majorité des acteurs d'une branche. On ne peut plus dire aujourd'hui que la RFID est une technologie innovante en bibliothèque, en revanche, la réorganisation fonctionnelle qu'elle implique, et son impact sur la gestion des ressources humaines et des compétences peuvent l'être.

L'innovation sociale s'inscrit dans l'idée de progrès social : il ne peut y avoir innovation que si elle présente un intérêt général. Pour la plupart des gouvernements et des organisations internationales, elle est considérée comme le fondement de la rénovation des politiques sociales. « En cohérence avec les règles du nouveau management public et les impératifs d'efficacité et de compétitivité des services publics, l'innovation sociale participe du renouvellement des formes de l'action publique afin de compléter, voire se substituer, à un État de moins en moins producteur direct de services »<sup>48</sup>.

Le Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire la définit ainsi :

---

<sup>45</sup> BADILLO P-Y. *Les théories de l'innovation revisitées : une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation ? Du modèle « émetteur » au modèle communicationnel*

<sup>46</sup> Pour une approche critique de la notion de 3<sup>e</sup> lieu, on peut consulter le mémoire de Raphaële Gilbert qui revient sur les questions liées à la perte d'identité de la bibliothèque et la spatialité exclusive du numérique du 3<sup>e</sup> lieu (GILBERT 2010, p.64-67).

<sup>47</sup> GAREL G. & MOCK E. *La fabrique de l'innovation* p.38

<sup>48</sup> RICHEZ-BATTESTI N. & al. *L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ?* p.16

- L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers.
- Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations...
- Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation.<sup>49</sup>

Bien que récente – son émergence a été largement favorisée par la crise actuelle qui a montré les limites de l'innovation technologique en tant que facteur de progrès social – elle est largement promue par l'ensemble des acteurs institutionnels, publics en particulier. C'est ainsi qu'en mars 2011, l'Europe a lancé la Social Innovation Europe, une initiative qui vise à favoriser l'entrepreneuriat social, à développer des réseaux et des échanges de pratiques autour de l'innovation sociale<sup>50</sup>. Cette initiative suivait celle prise par Barack Obama de créer un « bureau de l'innovation sociale et de la participation civique », lancé en juin 2009, doté d'un fonds de l'innovation sociale de 50 millions de dollars<sup>51</sup>.

Parmi les collectivités les plus impliquées dans l'innovation sociale, les départements apparaissent être les acteurs les plus engagés, notamment car ce sont eux qui gèrent une grande partie de l'aide sociale distribuée, et se situent au plus près du terrain et des besoins des populations. Nous verrons plus loin comment ils se sont emparés de cette question en la traduisant à la fois en objectifs stratégiques et en politiques opérationnelles, y compris dans le champ des bibliothèques.

En bibliothèque, l'innovation sociale s'exprime sous la forme de services orientés « inclusion des publics », en particulier en direction des publics dits empêchés<sup>52</sup>, ou de services destinés en prendre en charge des fonctions sociales ordinairement assumées par d'autres acteurs publics, comme l'aide à la recherche d'emploi.

### ***1.1.3.3. Des nouveaux modèles prometteurs***

Pour clore cette typologie, on peut s'intéresser à deux autres modèles d'innovation émergents qui vont nous intéresser dans le cadre des bibliothèques : l'innovation frugale et l'innovation participative.

<sup>49</sup> CSESS. *Rapport de synthèse du Groupe de travail Innovation Sociale* p.11

<sup>50</sup> Voir le site officiel : <https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/>

<sup>51</sup> En ligne sur le site de la Maison Blanche : <http://www.whitehouse.gov/administration/eop/sicp>. Le bureau Social Innovation and Civic Participation a pour objet d'enjoindre le secteur social – les individus, les organismes sans but lucratif, les fondations – ainsi que les entreprises et le gouvernement – à trouver de « nouvelles façons de résoudre de vieux problèmes et à favoriser le partenariat (...) ». Le bureau SICP a pour objectif de renforcer et soutenir le secteur social en élaborant des politiques et programmes de développement pour accélérer la reprise économique, et construire des communautés solides.

<sup>52</sup> Voir par exemple le mémoire de Johana-Manuela Campinos sur l'inclusion des personnes handicapées (CAMPINOS 2014).

### *L'innovation frugale*

L'innovation frugale, ou comment concevoir mieux avec moins (ou pareil), est un concept hérité des pays en voie de développement. Son théoricien est Navi Radjou, consultant en innovation dans la Silicon Valley, qui a adapté le *jugaad*, un concept indien qui signifie : « trouver des solutions dans des conditions hostiles, faire mieux avec moins »<sup>53</sup>. Il ne s'agit pas de proposer des services ou des produits à coûts et qualité sacrifiés (principe sur lequel repose le *low-cost*), mais de satisfaire des besoins tels qu'exprimés avec une proposition strictement adaptée<sup>54</sup>. L'innovation frugale tend plutôt vers l'innovation de rupture qu'incrémentale. Si en France, le modèle frugal n'est pas ouvertement prôné dans les bibliothèques – bien qu'il faille admettre qu'il soit souvent le modèle par défaut d'institutions en panne de budget – ce n'est pas le cas outre-Atlantique où il existe de véritables modes d'emploi pour les bibliothécaires pour innover en temps de crise, comme *The Frugal Librarian*, édité par l'American Library Association (ALA) en 2011.

### *L'innovation participative*

Un autre modèle émergent est celui de l'innovation participative : ce n'est pas une idée nouvelle mais elle fonctionne de façon très inégale selon les structures, parce qu'elle est principalement basée sur le facteur humain. Elle se définit ainsi :

L'innovation participative est une démarche de management structurée qui vise à stimuler et à favoriser l'émission, la mise en œuvre et la diffusion d'idées par l'ensemble du personnel en vue de créer de la valeur ajoutée et de faire progresser l'organisation. (...) elle permet à chaque membre d'une organisation (entreprise, collectivité, association...) d'être reconnu comme potentiel d'innovation, quel que soit son poste, statut ou fonction, dans son champs de responsabilité comme au-delà (...).<sup>55</sup>

Elle suppose l'existence de quatre conditions de réussite dans l'entreprise<sup>56</sup> : la confiance (en soi, dans sa hiérarchie, dans ses partenaires), l'aptitude à collaborer et à travailler en groupe, l'aptitude à travailler sur du moyen et long terme en s'affranchissant des échéances annuelles, la capacité à responsabiliser les équipes et les aider à capitaliser leurs connaissances. Force est d'admettre que ces facteurs ne sont pas simples à réunir, ni à maintenir dans la durée.

Dans une acception large, l'innovation participative (ou innovation ouverte) peut désigner le fait de favoriser l'émergence d'idées créatives dans des communautés extérieures à l'entreprise. C'est ce que fait par exemple le ministère de la Défense qui a développé une mission « innovation participative »<sup>57</sup> ouverte à tous les personnels civils et militaires du ministère... depuis 1988 (nous le verrons plus en détail plus loin.)

---

<sup>53</sup> BOULLAY C. *L'innovation frugale*

<sup>54</sup> L'un des succès les plus éclatants de ce mode d'innovation en Occident est la Logan de Renault, produite en 2005, archétype de la voiture bon marché mais de qualité.

<sup>55</sup> INNOC'ACTEURS *L'innovation participative en quelques mots* n.p.

<sup>56</sup> BLANDIN E. *Le manager et l'innovation participative* n.p.

<sup>57</sup> Voir la mission innovation sur le site du ministère de la Défense : <http://www.defense.gouv.fr/dga/liens/mission-innovation-participative/>

Dans les bibliothèques, ce modèle apparaît sous les concepts de co-production ou de co-construction avec l'utilisateur. On peut par exemple citer le projet Biblio Remix – inspiré de Muséomix – qui propose « de réunir des participants aux compétences diverses bibliothécaires, lecteurs, bidouilleurs, designers, architectes, usagers ou non des bibliothèques, et de leur proposer d'esquisser leur vision de la bibliothèque idéale, à travers des questions, des problèmes concrets et des projets à réaliser. »<sup>58</sup> L'objectif est de repenser la bibliothèque à l'aide des regards et réflexions croisées, une innovation par le brainstorming et le mixage d'idées.

## **1.2. LES ACTEURS DE L'INNOVATION DANS L'ACTION PUBLIQUE : TROUVER LE BON INTERLOCUTEUR**

L'innovation, en s'extrayant de ses dimensions techniques tend à s'enraciner dans les territoires et les politiques sociales. Conscient de cette évolution, l'OCDE développe un observatoire collaboratif de l'innovation dans le secteur public, OPSI<sup>59</sup>, qui recense environ une centaine de pratiques innovantes dans les politiques publiques du monde entier et propose une définition de l'innovation publique :

L'innovation dans le secteur public cherche à développer une meilleure compréhension des approches et des outils novateurs, et de leur impact sur la performance du gouvernement et la prestation de service public<sup>60</sup>.

Mais si l'action publique s'est bien emparée de la question de l'innovation, il n'est pas toujours simple d'identifier l'acteur pertinent sur lequel on peut s'appuyer lorsqu'on souhaite conduire un projet innovant, qui nous l'avons vu, est extrêmement complexe à mettre en œuvre dès lors qu'il s'intéresse aux changements organisationnels. Vous êtes une bibliothèque, territoriale et universitaire, vous souhaitez repenser votre fonctionnement et initier une nouvelle gouvernance propre à générer des services innovants, vers qui se tourner pour obtenir un soutien, sinon financier, du moins conceptuel et opérationnel, quand on ne dispose ni des compétences ni des moyens humains pour y parvenir ?

### **1.2.1. Les politiques publiques nationales d'innovation : de nombreux dispositifs, méconnus et peu exploités**

#### ***1.2.1.1. La décentralisation et la fragmentation des politiques d'innovation***

Les politiques d'innovation publique n'ont commencé à émerger qu'à partir de la décentralisation du territoire et la création de l'ANVAR (Agence nationale de valorisation de la recherche). L'ANVAR avait pour objectif de soutenir des projets d'innovation présentant des perspectives de commercialisation. Elle finançait donc majoritairement les PME, les laboratoires et les créateurs d'entreprises par des prêts à taux zéro, remboursables en cas de succès. Mais elle a très vite fait l'objet de critiques tenant à la fois aux contradictions de ses missions et à ses choix

---

<sup>58</sup> Voir en ligne le site de Biblio Remix : <http://biblioremix.wordpress.com>

<sup>59</sup> Voir l'observatoire en ligne : <https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/home/>

<sup>60</sup> Voir le site « Public sector innovation » de l'OCDE : <http://www.oecd.org/gov/public-innovation/>

peu ambitieux en termes de soutien à l'innovation. Dès 1983, Pierre-Jean Benghozi, s'interroge sur l'opportunité de saisir le même organisme pour promouvoir l'innovation, sélectionner les entreprises innovantes et en évaluer la gestion. « C'est ainsi que lorsqu'on consulte la liste des innovations aidées par l'Anvar, – dit-il – (...) on a souvent davantage l'impression de feuilleter la liste des prix du concours Lépine que de baigner dans le limon créateur qui devrait permettre de sauver l'industrie et les entreprises françaises de la crise où elles sont plongées »<sup>61</sup>.

Même si ni l'ANVAR ni OSEO n'ont pas vocation à soutenir l'innovation publique, les deux dispositifs ont initié les politiques publiques de soutien à l'innovation. OSEO a été pionnier dans le développement d'un guide du management à l'innovation<sup>62</sup> qui est à l'origine de la première normalisation au monde conduite par l'AFNOR (à retrouver en troisième partie).

La plupart des dispositifs qui ont ensuite été développés ne s'adresse pas directement à l'innovation publique, mais présentent un intérêt méthodologique pour les services des collectivités publiques. Il est devenu presque impossible de tracer une carte précise des initiatives et politiques publiques en matière d'innovation. Celles-ci, à partir de la création des pôles de compétitivité en 2004, n'ont cessé de se multiplier à tous les niveaux de la décision publique. Nous en avons retenu quatre au niveau national qui nous semblent intéressantes<sup>63</sup>.

### 1.2.1.2. *Quels dispositifs retenir au niveau national ?*

#### *Les pôles de compétitivité*

Ils ont été créés en 2004 et associent sur un territoire donné aussi bien des entreprises, que des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche publics ou privés, afin de développer en collaboration des projets de recherche et développement (R&D) sous forme de *clusters* (ou grappes d'innovation). Ils sont thématiques et il en existe actuellement 71<sup>64</sup>. Ils ont fait l'objet de deux évaluations qui se sont avérées très positives.

Les pouvoirs publics nationaux et locaux sont étroitement associés à cette dynamique. Un pôle de compétitivité a vocation à soutenir l'innovation. Il favorise le développement de projets collaboratifs de recherche et développement (R&D) particulièrement innovants.<sup>65</sup>

Le pôle le plus proche des compétences culturelles et des bibliothèques est Cap Digital, le pôle de compétitivité de la transformation numérique, qui réunit 800 adhérents (670 PME, 50 ETI/GE/EPIC, 70 écoles, laboratoires de recherche et universités). Il s'intéresse aux questions numériques appliquées au patrimoine et compte la BnF parmi ses partenaires<sup>66</sup>.

---

<sup>61</sup> BENGHOZI J-P. *Comment évaluer les politiques d'aide à l'innovation* p.83

<sup>62</sup> Le guide est consultable en annexe 6.

<sup>63</sup> Cf. annexe 9 sur les grandes dates de la décentralisation des politiques publiques d'innovation en France.

<sup>64</sup> La logique de pôle, ou politique de clusters, est née des travaux de Michael Porter sur la spécialisation des territoires et la nécessité pour les entreprises de travailler en réseau sur un même territoire.

<sup>65</sup> Voir le site officiel des pôles de compétitivité : <http://competitivite.gouv.fr>

<sup>66</sup> Dans le cadre par exemple de l'exploitation des métadonnées : <http://www.capdigital.com/strategies/atelier-de-reflexion-prospective-nouveaux-defis-pour-le-patrimoine-culturel/atelier-etat-de-lart-metadonnees-et-indexation-du-patrimoine/>

Il n'existe pas de pôle qui serait plus spécifiquement dédié à la culture, dans ce cadre précis, alors que rien ne s'opposerait à ce que des industries culturelles d'un territoire en fondent un sous une forme associative et collaborent sur des thématiques qui leur sont communes, comme les questions de mixité des publics, des coûts de service, de prospective des emplois et de l'évolution des compétences. Le fonctionnement de ces pôles a cependant inspiré un autre dispositif en Région PACA qui s'est construit sur le même schéma et s'est baptisé « pôle culturel de compétitivité » (nous verrons plus loin comment ce projet a été initié et comment il fonctionne).

*Du Secrétariat général de modernisation de l'action publique (SGMAP)...*

Le SGMAP est une administration de mission rattachée au Premier ministre, qui a vocation à être le lieu d'expertise en matière de transformation des politiques publiques et des administrations. Il a un rôle de conseil auprès du Gouvernement dans l'élaboration, la conduite et le suivi du programme global de réformes, et un rôle de partenaire stratégique vis-à-vis des administrations dans la conduite de leurs réformes, dans une posture d'animation, d'accompagnement et d'expertise dans les différents domaines de la transformation. Cette deuxième mission est assurée par la Direction Interministérielle pour la Modernisation de l'Action Publique (DIMAP), composée de trois services :

- Le service « Innovation et services aux usagers » qui élabore la stratégie et les actions de modernisation en direction des usagers : particuliers, entreprises, associations et collectivités locales.
- Le service « Évaluation et appui aux administrations » qui anime et coordonne les travaux d'évaluation et appuie les administrations dans leurs actions de modernisation. Il accompagne en particulier les ministères dans la mise en œuvre des chantiers issus du comité interministériel de modernisation de l'action publique (CIMAP). Il les aide à identifier les leviers de modernisation nécessaires à leurs transformations : conduite du changement, optimisation des organisations, des processus, des systèmes d'information...
- Le service « Projets » pilote les chantiers interministériels de modernisation, portant notamment sur la simplification des démarches administratives (référentiel Marianne)<sup>67</sup>.

Pour les bibliothèques, universitaires et nationales, c'est le CIMAP qui intervient dans le champ de l'évaluation et du soutien à l'innovation. Ce sont par exemple 29 bibliothèques universitaires qui ont été évaluées dans le cadre du référentiel Marianne<sup>68</sup>. Plus largement, c'est lui qui a initié le projet d'ouverture en ligne des données publiques piloté par la mission Etalab.

Depuis peu, le CIMAP ouvre son champ d'intervention aux collectivités territoriales, notamment à travers le numérique et l'*Open Data*. Quelques

---

<sup>67</sup> La DIMAP sur le site officiel du SGMAP : <http://www.modernisation.gouv.fr/le-sgmap/organisation/la-dimap>

<sup>68</sup> Voir en ligne le baromètre 2014 de la qualité de l'accueil : <http://www.modernisation.gouv.fr/la-qualite-des-services-publics-sameiior/e/en-fixant-des-referentiels/barometre-2014-qualite-accueil-services-publics>

expérimentations et échanges commencent à voir le jour<sup>69</sup>. C'est aussi lui qui vient d'initier en partenariat avec les collectivités une révision du droit du patrimoine.

Ces initiatives, conduites dans une administration centralisée peu facile à décrypter, semblent peu adaptées à la conduite du changement et au soutien dynamique de l'innovation dans les territoires. Si elles sont nécessaires pour conduire des grands projets transversaux auxquels viennent ensuite se greffer les collectivités locales, elles peinent à proposer une offre qui correspondrait à la demande sur-mesure des administrations. Sensible à cette question, le SGMAP vient de lancer une nouvelle structure, Futurs Publics.

### *...Au laboratoire de l'innovation publique : Futurs Publics*

Il s'agit d'un laboratoire centralisé de l'innovation qui peut apporter une expertise à la demande sur des projets d'innovation. Il prend exemple sur celui qui a été développé au Danemark, le MindLab, laboratoire d'innovation publique œuvrant depuis 2002 au sein de trois ministères, qui associe des sociologues, des designers de services, des fonctionnaires. Cette équipe répond aux demandes d'administrations nationales ou locales en accompagnant les équipes projet dans leur démarche.

Créé en décembre 2013, le programme Futurs Publics (lancé dans le cadre d'un plan national pour l'innovation) fonctionne sur un modèle d'appels à projet. L'un de ses objectifs clairement affiché est de faciliter la coopération entre État et collectivités territoriales à travers la plateforme de coopération Re-Acteur public, « consortium d'acteurs territoriaux et nationaux réunissant les services de l'État, des associations d'élus et plusieurs collectivités territoriales pour tester de nouvelles façons de moderniser l'action publique par l'innovation. »<sup>70</sup> Il est coordonné par l'association 27<sup>e</sup> Région, « do-tank des politiques publiques », très impliquée dans les projets de terrain puisqu'elle a notamment co-piloté le projet de la médiathèque de Lezoux sur lequel nous reviendrons plus loin.

Les chantiers de Re-Acteur public ont démarré en mai et vont s'échelonner sur quatre ans, ils s'articulent autour de quatre axes :

- Former les fonctionnaires à la conception innovante de politiques publiques.
- Mettre en réseau les acteurs et les communautés de l'innovation publique pour partager les pratiques et les méthodes d'innovation (design de service, approches ethnographiques, prototypage rapide...);
- Engager une démarche de prospective sur l'administration du futur ;
- Créer des nouveaux supports éditoriaux pour valoriser et transmettre l'innovation

Il s'agit de l'une des formes de soutien la plus pertinente pour les bibliothèques en l'état du paysage institutionnel actuel, l'autre étant celle apportée directement par la tutelle de proximité.

---

<sup>69</sup> On peut voir quelques-unes de ces ouvertures en ligne sur le site du SGMAP : <http://modernisation.gouv.fr/mots-cle/collectivites-territoriales>

<sup>70</sup> Voir en ligne le site de Réacteur public : <http://www.modernisation.gouv.fr/les-services-publics-se-simplifient-et-innovent-par-la-co-construction/reacteur-public-etat-et-collectivites-unis-pour-mieux-innover>

## *Et l'innovation culturelle ?...*

### → Du côté du ministère de la Culture

Si l'action publique consacrée à l'innovation se structure de façon progressive, elle reste très centrée sur l'organisation et la gouvernance des administrations de compétence obligatoire, ainsi qu'aux questions technologiques. Peu d'initiatives sont consacrées au domaine culturel public en dehors des approches liées au numérique. Le ministère de la Culture a ainsi initié la plateforme Culture Labs<sup>71</sup> qui finance chaque année depuis 2010 des projets d'innovation numérique sous forme d'appels à projets. À ce jour, le dispositif n'a concerné que très peu de bibliothèques : la BnF avec les projets OpenCat et la bibliothèque numérique des enfants, les bibliothèques de Toulouse et leur application mobile, les bibliothèques municipales de Grenoble et leur projet de VOD et la médiathèque départementale du Haut-Rhin et son portail musique.

### → Du côté du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR)

Culture Labs travaille en partenariat avec le Leden, laboratoire de recherche doctorale de Paris 8, qui a construit une base de données des projets et expérimentations numériques innovants pour la médiation culturelle et scientifique<sup>72</sup>. Il se positionne clairement sur « les activités de recherche vers les besoins des établissements culturels et éducatifs et des institutions chargées de la diffusion des fonds patrimoniaux (musées, bibliothèques et archives nationales, départementales ou municipales, centres de documentation de l'État ou des collectivités territoriales, sociétés savantes, laboratoires, etc.) ». Il entretient notamment une collaboration active avec les Archives nationales mais ne travaille pas pour l'instant sur les bibliothèques. Sa plateforme d'expérimentation ouverte aux étudiants des masters de Paris 8 (Idefi-Créatic, inaugurée dans le cadre des Initiatives d'Excellence en Formations Innovantes) commence à proposer des expérimentations en bibliothèques, elles aussi tournées vers les applications numériques<sup>73</sup>.

D'autres établissements d'enseignement supérieur ont initié des laboratoires d'application pour leurs étudiants qui collaborent étroitement avec les services publics. C'est le cas par exemple des étudiants en design de l'In Situ Lab de l'académie de Strasbourg qui collabore depuis peu avec la Bibliothèque départementale du Bas-Rhin (BDBR) dans le cadre du projet « Lectures locales – Résidences de designers en bibliothèques »<sup>74</sup>, nous y reviendrons plus loin à propos du design de service.

Plus largement, le MESR vient tout récemment de s'inscrire dans le plan national pour l'innovation, au travers d'une initiative prometteuse qui considère l'innovation sous un aspect global. Le rôle du MESR porterait spécifiquement sur « La culture de l'entrepreneuriat et de l'innovation dans l'enseignement supérieur » au travers d'un programme en trois points : une offre de formation à l'entrepreneuriat et à l'innovation dans toutes les filières de l'enseignement supérieur, dès la licence ; des incubateurs au cœur des universités grâce au

<sup>71</sup> Voir le site de Culture Labs : <http://culturelabs.culture.fr/>

<sup>72</sup> Voir le site en ligne du Leden : [http://www.leden.org/patrimoine/](http://www leden.org/patrimoine/)

<sup>73</sup> Voir par exemple ce prototype étudiant de table tactile modulable, Tabl'us, destiné aux usagers de bibliothèque : <http://projets.idefi-creatic.net/fr/2014/07/17/tablus-prototype-etudiant-2014/>

<sup>74</sup> Voir le site de l'In Situ Lab : <http://www.lyceeecorbusier.eu/dsaa/?p=374>

lancement d'un appel à projets qui permettra de faire émerger 30 PEPITE (Pôles Étudiants pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat) ; et un nouveau statut d'« étudiant entrepreneur » avec un dispositif dédié dans le Concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes<sup>75</sup>. Les bibliothèques, universitaires notamment, pourraient s'appuyer avec profit sur ce programme pour initier leurs démarches innovantes en partenariat avec ces pôles.

\*\*\*

Il apparaît que les démarches d'innovation dans lesquelles les bibliothèques seraient susceptibles de s'inscrire sont trop souvent axées sur les innovations technologiques (produits et services) sans s'inscrire dans des projets plus globalisants permettant de mettre en œuvre des dispositifs innovants sur du plus long terme, et de procurer une amélioration significative pour l'ensemble de la population. On peut volontiers citer ici le récent rapport du Sénat qui insiste sur cette scission entre multiplicité des dispositifs et absence de cohérence globale :

Toute innovation n'a d'intérêt que si elle fait avancer la société. Nos concitoyens voient de moins en moins en quoi tout ce foisonnement d'activité scientifique améliore leur condition : ils ont plutôt l'impression que les choses se dégradent. (...)

La valorisation de la recherche constitue une vision purement en termes de marché et de gain. La mise au service de la société, c'est rattacher l'innovation à la notion de progrès comme amélioration de la condition de vie humaine. Ce glissement sémantique permet de réincarner le processus d'innovation, et peut servir à relancer la dynamique de notre système de recherche et d'innovation en détruisant le mur artificiel créé entre la production de connaissance « pour le bien de l'humanité » et sa valorisation « pour le bien du marché »<sup>76</sup>.

## **1.2.2. Les partenaires territoriaux de l'innovation : acteurs institutionnels et associatifs**

### *1.2.2.1. Les Régions et les Départements*

Les Régions, et plus récemment, les Départements, sont devenus des partenaires efficaces et investis de l'innovation locale. S'il est difficile là aussi de tracer une carte complète des dispositifs existants<sup>77</sup>, on peut relever certains d'entre eux particulièrement pertinents.

#### *Les Stratégies Régionales d'Innovation (SRI)*

Les SRI regroupent plusieurs acteurs de l'innovation au sein des Régions, dont les Agences Régionales d'Innovation<sup>78</sup>. Si les SRI conduites de 2007 à 2013 ont presque exclusivement soutenu l'innovation technologique des entreprises, le

---

<sup>75</sup> Voir le dispositif en ligne sur le site du ministère : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid74820/lancement-du-plan-national-pour-l-innovation.html>

<sup>76</sup> BIRRAUX C. & LE DÉAULT J-Y. *L'innovation à l'épreuve des peurs et des risques* 1<sup>ère</sup> partie I.A.3

<sup>77</sup> Pour un panorama exhaustif, on peut se référer au livre blanc : *Poursuivre la dynamique des stratégies régionales d'innovation* [en ligne]. Association syndicale des conseils en Innovation, 2010. Disponible sur : [http://www.asso-conseils-innovation.org/files/Guides/Livre\\_blanc-VF.pdf](http://www.asso-conseils-innovation.org/files/Guides/Livre_blanc-VF.pdf) [consulté le 30 octobre 2014].

<sup>78</sup> Cf. annexe 7

nouveau plan européen de programmation 2014-2020 est résolument tourné vers l'innovation sociale. Cela se traduit dans certaines régions par la mise en œuvre de laboratoires pour permettre à la collectivité d'innover. C'est ainsi que la Région Champagne-Ardenne s'est lancée dans l'élaboration à trois ans de son propre laboratoire dédié à la fonction « design et innovation » (dans le cadre du programme La Transfo piloté par la 27<sup>e</sup> Région, voir infra), qui traitera toutes les demandes d'innovation en matière de politique jeunesse émanant des services<sup>79</sup>. Le projet a été confié sur la base du volontariat à des agents des trois catégories de chaque direction, pour un coût de 620000 euros<sup>80</sup>.

L'Association des Régions de France (ARF) s'est par ailleurs engagée dans une démarche de promotion de l'innovation sociale. Elle a publié un guide en collaboration avec l'Avise (Agence d'ingénierie et de services pour entreprendre autrement) qui s'appuie sur les expériences conduites par les Régions<sup>81</sup>. Ces dispositifs s'appuient sur le concept de l'économie sociale et solidaire

### *Le département, cet acteur émergent de l'innovation sous contrainte*

Mûs par la question brûlante de la réforme territoriale, les départements s'emparent pleinement de la question de l'innovation. En janvier 2014 l'Assemblée des Départements de France (ADF) a confié à Rémi Chaintron, président du Conseil général de Saône-et-Loire, une mission sur l'innovation dans les politiques départementales. Les objectifs de la mission étaient de :

- Collecter, définir, valoriser l'innovation dans les politiques départementales
- Oser des modèles alternatifs
- Définir une suite à la mission
- Ouvrir, éclairer, contribuer au débat sur la réforme territoriale<sup>82</sup>

La mission a commencé par un état des lieux de l'innovation dans 40 départements et a permis de définir l'innovation départementale :

L'innovation dans les politiques départementales consiste à concevoir et mettre en œuvre, dans une approche de coopération (ou de co-construction), des réponses, services, actions ou dispositifs inédits pour améliorer ou transformer l'existant au bénéfice des habitants et de leur territoire<sup>83</sup>.

Le type d'innovation prôné est celui de l'innovation collaborative et incrémentale. Parmi les expérimentations citées en exemples, deux concernent les bibliothèques, dont une qui relève d'un pilotage spécifique de l'innovation :

---

<sup>79</sup> Le détail du programme est en ligne sur le site de l'ARI : <http://www.arf.asso.fr/wp-content/uploads/2011/08/17-FICHES-ARF-FICHE-14.pdf>

<sup>80</sup> Voir le détail du projet en ligne : <http://www.userstudio.fr/projets/region-15-25-transfo-champagne-ardenne/>

<sup>81</sup> À consulter en ligne :

[http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201207\\_Avise\\_Guide\\_Innovationsociale.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201207_Avise_Guide_Innovationsociale.pdf), avec le complément de ce guide, le panorama 2013 des actions de soutien à l'innovation sociale en Région : [http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201311\\_Avise\\_Panorama\\_ISRRegion.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201311_Avise_Panorama_ISRRegion.pdf)

<sup>82</sup> CHAINTRON R. *Mission innovation : rapport de Rémi Chaintron, président du Département de Saône-et-Loire* p.4

<sup>83</sup> *Ibid.*

➤ La cabane aux livres dans l'Ariège<sup>84</sup>, sur le modèle des micro-bibliothèques de rue Nord-Américaines : une mini-bibliothèque stylisée par les élèves d'un collège mise à leur disposition dans la cour de récréation. Assortie d'un blog, elle leur permet de se servir et de laisser à disposition les livres de leur choix. Sans aucune contrainte, elle est autogérée par les collégiens. Le projet est le fruit d'une collaboration du Conseil général de l'Ariège via la BDP, du CDI, des enseignants et des bibliothèques locales. En fonction de leur succès, treize autres sont prévues dans les collèges ariégeois. L'objectif était de trouver un moyen « détourné » pour favoriser la lecture des adolescents. Pour développer le partenariat avec la BM, et encourager sa fréquentation, seuls les premiers tomes des séries de mangas et de romans à succès sont disponibles dans la cabane.

L'innovation proposée ici (incrémentale, d'imitation et en co-construction) est basée sur le partenariat de plusieurs institutions et la collaboration avec l'utilisateur final, le collégien : sans lui, le système ne peut pas fonctionner puisqu'aucune des structures n'aurait la possibilité de détacher un agent pour gérer la bibliothèque. C'est clairement la question du rapport à l'utilisateur qui a été repensée ici, bâtie sur une relation de confiance en amont et en aval du projet.

Ce n'est pas par hasard si l'ADF a confié cette mission prospective sur l'innovation des départements au CG 71. Pionnier sur ces questions d'innovation, le département de Saône-et-Loire s'est résolument engagé dans une rénovation de sa structure au travers d'un manifeste politique sur l'innovation<sup>85</sup>. Il est ainsi l'un des premiers départements à avoir doté la Bibliothèque de Saône-et-Loire (BDSL, ex-BDP) d'une mission d'ingénierie culturelle et de prestation de services.

Le département de Loire-Atlantique (44) est allé encore plus loin dans l'impulsion d'une démarche innovante en créant un service dédié au pilotage de l'innovation qui mise sur le design de services et l'expérimentation (à retrouver en troisième partie).

Nous verrons plus loin, avec l'exemple singulier de la BDP de l'Isère, que cette préoccupation de l'avenir des bibliothèques au sein du département est cruciale, et peut déboucher sur des projets originaux destinés à susciter l'innovation, voire à repenser complètement le rôle des BDP.

### ***1.2.2.2. Le tissu associatif : le Pôle industries culturelles & patrimoines, Innov'Acteurs et la 27<sup>e</sup> Région***

Pour finir ce tour d'horizon des dispositifs de soutien à l'innovation publique dans le secteur culturel, nous nous intéresserons à un dispositif qui pourrait servir d'inspiration à la fondation de « pôles culturels de compétitivité », et à deux associations en pointe de l'innovation publique, l'une spécialisée dans la formation et l'information à l'innovation participative, l'autre en pointe de l'accompagnement à l'innovation culturelle sur les territoires.

---

<sup>84</sup> Voir en ligne le site : <http://cabaneolivres09.canalblog.com>

<sup>85</sup> Voir en ligne sur le site du CG 71 : [http://www.cg71.fr/fileadmin/user\\_upload/Pdf/Le\\_Departement/mission-innovation/voeu-Oser\\_une\\_reforme\\_de\\_l\\_organisation\\_territoriale\\_innovante.pdf](http://www.cg71.fr/fileadmin/user_upload/Pdf/Le_Departement/mission-innovation/voeu-Oser_une_reforme_de_l_organisation_territoriale_innovante.pdf)

## *Le Pôle Industries Culturelles & Patrimoines<sup>86</sup>*

Il s'agit de l'unique cluster européen centré sur ces thématiques. Il fédère une centaine d'acteurs en PACA (entreprises, laboratoires de recherche, centres de formation, associations, festivals internationaux) spécialisés dans « toutes les activités de valorisation, de conservation, de restauration, de préservation, de transmission ou de diffusion des patrimoines bâtis, naturels, culturels et immatériels ». Il a entre autres un rôle d'accompagnateur et de soutien des structures dans le cadre de leurs projets innovants. Il est à l'initiative par exemple du premier Muséomix<sup>87</sup> dans le Sud qui s'est tenu en novembre 2014 dans le musée départemental Arles antique et le Museon Arlaten, en collaboration aussi avec la bibliothèque départementale des Bouches-du-Rhône.

## *Innov'Acteurs<sup>88</sup>*

Innov'Acteurs est une association pour le développement de l'innovation participative dans les organisations. Elle regroupe plus de 70 acteurs publics et privés. Elle propose à ses membres : des rencontres pour partager les expériences et les bonnes pratiques, une formation inter-entreprises et des outils pour développer l'expertise métier : « Innovation participative, mode d'emploi », des outils pour promouvoir et faire connaître l'innovation participative : études, revue de presse sur le métier de l'innovation participative. Le SGMAP et l'observatoire Territoria font notamment partie de ses adhérents.

## *La 27<sup>e</sup> Région<sup>89</sup>, do-tank des politiques publiques*

La 27<sup>e</sup> Région est une association créée en 2008 avec le soutien de l'ARF, l'Association des Régions de France. Elle est aujourd'hui la principale interface entre la politique nationale conduite par le SGMAP et les innovations des politiques publiques locales. Elle se fonde sur trois constats :

- « Les technologies sont à la fois remède et poison » (selon l'expression de Bernard Stiegler). On l'a vu, le pouvoir de destruction créatrice des industries numériques n'est pas toujours compensé par la création de valeur.
- Le « nouveau management public » arrive en fin de cycle : cette culture basée sur la performance des services publics ne produit pas les résultats escomptés.
- L'innovation sociale transforme les politiques publiques : l'expertise des utilisateurs et leur capacité à s'organiser eux-mêmes obligent les acteurs publics à repenser leurs politiques de façon co-construite.

La 27<sup>e</sup> Région a notamment travaillé sur l'élaboration de la médiathèque de Lezoux à partir de ces principes. Nous détaillerons cet exemple dans la dernière

---

<sup>86</sup> Voir en ligne : <http://www.industries-culturelles-patrimoines.fr>

<sup>87</sup> Muséomix est un marathon de trois jours et deux nuits qui réunit des « muséomixeurs » aux profils variés, amateurs, graphistes, professionnels des musées, de l'innovation, du numérique, dont la mission est de remixer les musées en proposant des dispositifs de médiation innovants. Voir le site officiel : <http://www.museomix.org>.

<sup>88</sup> Voir en ligne : <http://www.innovateurs.asso.fr>

<sup>89</sup> Voir en ligne : [www.la27eregion.fr/](http://www.la27eregion.fr/)

partie consacrée à la co-construction et au design de service. Elle est entre autre financée par les Régions qui en sont adhérentes.

\*\*\*

Afin de clarifier ce panorama touffu, voici une synthèse des différents dispositifs présentés et leurs caractéristiques :

	<b>Intervention</b>	<b>Secteur public</b>	<b>Secteur culturel</b>	<b>Bibliothèques</b>	<b>Formations</b>	<b>Événements colloques</b>
<b>ANVAR/OSEO/ BPI France</b>	Financement de projets PME/PMI	Non	Non	Non	Non	Non
<b>Pôles de compétitivité</b>	Développement de projets de recherche et développement en clusters	Oui, mixte	Non mais n'est pas exclu	Le plus proche : Cap Digital, pôle de compétitivité de la transformation numérique, qui associe la BnF	Non	Non
<b>Comité interministériel de modernisation de l'action publique</b>	Soutien à l'innovation des administrations publiques d'État et territoriales	Oui	Oui	Oui (BU)	Non	Semaine de l'innovation publique
<b>Futurs publics / Re-Acteur - Superpublic</b>	Laboratoire de l'innovation publique piloté par la 27 <sup>e</sup> Région	Oui	Oui	Possible	Oui	À venir
<b>Pôle industries culturelles et patrimoine (PACA)</b>	Aide à l'innovation culturelle en cluster	Oui	Oui	Possible, travaille déjà avec les musées et Muséomix	Oui	Forum de l'innovation culturelle
<b>Les Stratégies Régionales d'Innovation / Agences régionales d'innovation</b>	Laboratoire d'innovation publique sur leurs territoires (ex : La Transfo en Champagne-Ardenne)	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
<b>Culture Labs (ministère de la Culture)</b>	Aide à l'innovation numérique	Oui	Oui	Oui	Non	Non
<b>La 27<sup>e</sup> Région</b>	Démarches d'innovation en immersion pour les Régions adhérentes	Oui	Oui	Oui	Oui, incluse dans les projets	Oui
<b>Innov'Acteurs</b>	Développement d'outils pour l'innovation	Oui	Oui	Possible	Oui	Oui
<b>Territoria</b>	Soutien à l'innovation dans les territoires en réseau	Oui	Oui	Oui	Oui	Prix décernés aux innovations territoriales
<b>AFNOR</b>	Normalisation du management de l'innovation	Oui	Oui	Oui	Oui, en management de l'innovation	Oui

Si les bibliothèques peuvent – pourraient – avec le soutien de leurs collectivités et des objectifs de politique de services formalisés, profiter de l'un

des nombreux dispositifs publics ou associatifs de promotion de l'innovation, force est de reconnaître qu'elles sont peu nombreuses à s'engager sur le terrain de la collaboration et du support expert. À leur décharge, force est de reconnaître aussi que lesdits dispositifs tendent vers un maillage de plus en plus indéchiffrable, comme le déplorait cet article du blog *L'innovation en questions* sur *l'Usine nouvelle* : « avec 71 pôles de compétitivité, 12 SATT, 8 IRT, une vingtaine d'agences régionales d'innovation, des dizaines de chambres de commerce, plus de 180 clusters, peut-être autant d'incubateurs et de pépinières publics ou privés, sans parler des nouveaux accélérateurs de start-up, des instituts Carnot de BPI Innovation (ex-Oseo innovation, ex-Anvar) qui devraient se réorganiser, et des comités de filières industrielles, qui portent désormais 34 plans industriels forcément innovants... le panorama est bien encombré en matière d'écosystèmes d'innovation ! »<sup>90</sup>.

Malgré cette multiplicité d'acteurs, les manifestations consacrées à l'innovation sont nombreuses et concernent directement les bibliothèques. Ce sont aussi des opportunités d'échanges et de rencontres. C'est là-dessus que nous concluons ce chapitre.

### **1.2.3 Manifestations consacrées à l'innovation dans le secteur public culturel et les bibliothèques : conduire une veille**

#### ***1.2.3.1. Veiller sur l'actualité de l'innovation***

Si elles sont motrices de leurs propres communications et interventions extérieures, les bibliothèques sont rarement présentes dans les manifestations qui concernent les problématiques plus larges dans lesquelles elles pourraient s'inscrire, en particulier celles sur les questions territoriales, a fortiori celles sur l'innovation. Or, s'inscrire dans ces rencontres est aussi une manière efficace de nouer de nouveaux partenariats et de rencontrer des acteurs, culturels ou non, qui partagent des problématiques identiques. Conduire une veille sur les manifestations liées à l'innovation s'avère donc une initiative utile, de nombreux organismes proposent des agendas de l'innovation :

- Les CCI, qui ont déclaré 2014 « Année de l'innovation »<sup>91</sup>
- L'agenda du SGMAP<sup>92</sup>
- L'agenda de BPIFrance<sup>93</sup>
- L'agenda des Pôles de compétitivité<sup>94</sup>

#### ***1.2.3.2. Quelques événements importants***

Quelques événements cette année, outre les grandes manifestations nationales des organisations professionnelles des bibliothèques présentent un intérêt réel pour les bibliothèques, tant comme publics qu'intervenantes.

---

<sup>90</sup> BARBAUX A. *Trop d'écosystèmes d'innovation en France ?*, n.p.

<sup>91</sup> Voir le site dédié : <http://www.cci.fr/web/innovation-et-technologies>

<sup>92</sup> Voir en ligne : <http://www.modernisation.gouv.fr/actualites>

<sup>93</sup> Voir en ligne : <http://www.bpifrance.fr/Vivez-Bpifrance/Agenda>

<sup>94</sup> Voir en ligne : <http://competitivite.gouv.fr/calendrier-mensuel-39.html>

### *Les manifestations générales dédiées à l'innovation publique*

➤ Du 12 au 16 novembre 2014, se tient la première Semaine de l'innovation publique en France. La SGMAP organise et pilote la programmation centrée sur l'État et ses opérateurs, et la 27e Région s'est vue confier la programmation du volet « territorial »<sup>95</sup>. Celui-ci se déroule dans plusieurs régions françaises, et un événement impliquera une bibliothèque, le projet « Lectures locales » qui relate la résidence d'étudiants en design de l'In Situ Lab de Strasbourg au sein du réseau de la BDP du Haut-Rhin<sup>96</sup>.

➤ Les Entretiens Territoriaux de Strasbourg (ETS) sont des rencontres annuelles qui réunissent les managers territoriaux (en décembre). La session 2013 était consacrée à « Innovation et action publique locale » et a réuni des acteurs très divers, depuis les services d'action sociale à celui du Service départemental d'Incendie et de Secours (SDIS), mais pas la lecture publique (à titre d'établissement). Il est préoccupant que sur des thématiques consacrées à « La lutte contre l'illettrisme dans l'emploi territorial », non seulement les bibliothèques soient absentes, mais ne sont pas perçues par les différents intervenants de ce champ social comme des partenaires possibles<sup>97</sup>. La thématique de cette année est de nouveau consacrée à l'innovation, plus largement à la prospective, il s'agit de « Demain, l'action publique : clarifier, adapter, innover »<sup>98</sup>. Sur les 1175 inscrits au 25 novembre, à l'exception des élèves conservateurs territoriaux présents au titre de leur cursus de formation, on dénombre trois cadres de bibliothèques (dont une du SLP de l'Isère, dont la mission innovation est évoquée plus loin).

➤ Le ministère de l'Éducation nationale organise tous les ans sa journée de l'innovation, « Innover pour refonder », au mois de mars. L'édition de cette année s'est déroulée à la BnF. Les bibliothèques, scolaires ou non, n'apparaissent pas dans les thématiques abordées<sup>99</sup>.

➤ Le forum de l'innovation culturelle, organisé par le Pôle Industries Culturelles & Patrimoines, fête sa cinquième édition, il se déroule en décembre. Il est co-organisé avec plusieurs partenaires culturels et scientifiques de la région PACA dont : le Musée départemental Arles antique, l'IUP Administration des Institutions Culturelles, Supinfocom Arles, l'Université d'Avignon, l'École Nationale Supérieure de la Photographie. Toutes les bibliothèques en sont absentes. La thématique serait pourtant de nature à les intéresser, elle porte cette année sur « Transdisciplinarité et créativité : nouvelles pratiques des métiers de la culture et des patrimoines »<sup>100</sup>.

➤ Le colloque Savoirs & innovation organisé par Île de Science (Université Paris Sud) a pour thème cette année « Innover dans le savoir et savoir pour innover », il se déroule en novembre. Il accueille cette année une table ronde sur les *Learning Center* avec un retour d'expérience sur trois projets : le LILLIAD

<sup>95</sup> Voir en ligne : <http://www.modernisation.gouv.fr/semaine-innovation-publique>

<sup>96</sup> Cette expérience est relatée dans la troisième partie.

<sup>97</sup> CNFPT. *ETS 2013 : Innovation & action publique locale*, p. 107-110. Les années précédentes, les conservateurs stagiaires organisaient une journée dans le cadre de leur formation et assuraient donc une présence de la bibliothèque, ce n'est plus le cas depuis 2013.

<sup>98</sup> Voir en ligne : <http://www.inet-ets.net/demain-laction-publique-clarifier-adapter-innover/>

<sup>99</sup> Voir le programme en ligne : <http://www.reseau-canope.fr/innovation2014/accueil.html>

<sup>100</sup> Voir le programme en ligne : <http://www.industries-culturelles-patrimoines.fr/agenda/forum-de-linnovation-culturelle-2014-decouvrez-le-programme/>

Learning center Innovation (le projet Xperium), le Learning Center de Versailles – Saint-Quentin et le Projet de Learning Center du Plateau de Saclay.

### *Les manifestations spécifiques aux bibliothèques*

➤ La section PACA de l'ABF organise pour la quatrième année sa journée « Services innovants en bibliothèque », en novembre. La thématique de cette année est consacrée aux jeux vidéos et aux fablabs<sup>101</sup>.

Les bibliothèques s'investissent donc peu dans le champ du management l'innovation, un peu plus dans les pratiques innovantes, plus en tant qu'expérimentatrices que veilleuses du domaine. Qu'est-ce qui peut donc les pousser à innover, ou pas, et quels modèles peut-on leur proposer ?

## **1.3. QUELS MODÈLES D'INNOVATION EN BIBLIOTHÈQUE ?**

L'innovation en bibliothèque se construit de façon empirique : des premiers recensements de 2003 jusqu'aux *Idea Stores* il est possible de dégager quelques modèles de l'innovation et le projet « innovation en lecture publique » de la BPI a commencé à en tracer les grandes lignes. Il faut d'abord comprendre pour quelles raisons l'innovation est importante en bibliothèque.

### **1.3.1. Légitimer l'innovation en bibliothèque : « mais pourquoi tout changer si tout fonctionne ? »**

#### *1.3.1.1. Répondre aux attentes des publics et de sa tutelle*

La première réponse, la plus évidente, est que les bibliothèques ne fonctionnent pas très bien en regard des missions qui leur sont dévolues : si elles sont bien censées s'adresser de façon indistincte à tous, dans les faits, elles concernent une minorité de la population. Pour les bibliothèques de lecture publique, le dernier chiffre officiel sur la fréquentation des bibliothèques est celui de l'enquête d'Olivier Donnat sur les pratiques culturelles des Français en 2008 : 28%, soit 72% de la population qui ne fréquentent pas de bibliothèques, inscrits ou non<sup>102</sup>.

Ce chiffre à lui seul pourrait justifier la mise en place d'une organisation innovante, mais la question est aussi qualitative. Les bibliothèques peuvent reprendre à leur compte les motifs qui légitiment le management de l'innovation dans le secteur public :

1. La demande et les besoins des usagers des services publics évoluent.
2. Le secteur public doit faire face à la diffusion de méthodes et de processus issus du secteur privé qui le poussent à réviser les siens.
3. La pression financière accrue contraint l'administration soit à une réduction de ses moyens, soit à leur redéploiement efficace et innovant.

---

<sup>101</sup> Voir le programme en ligne : <http://www.abf.asso.fr/23/855/1607/ABF-Region/services-innovants-en-bibliotheques-retours-d-experiences-episode-4>

<sup>102</sup> POISSENOT C. *La fréquentation en questions*

4. Un management de l'innovation efficient permet de motiver les collaborateurs, et constitue sans doute la meilleure école de management pour les managers publics.
5. La capacité à innover de l'administration apparaît comme un facteur de compétitivité et d'attractivité de notre territoire<sup>103</sup>.

Le premier point est une évidence, l'impact du numérique sur la société et les usages ont fabriqué une demande et des publics différents qui attendent légitimement que nous nous y adaptions. Et au-delà de cette réponse à leurs besoins premiers, les usagers estiment qu'ils doivent participer à la construction des services qui leur sont proposés, et donc à donner leurs avis sur la nature même de notre offre.

Le deuxième point demande à repenser la culture professionnelle qui prime en bibliothèque et qui ne repose ni sur la concurrence ni sur la performance. Or, l'innovation pose de façon immédiate la question de la relation à l'utilisateur jusque dans sa dénomination : clients, usagers, « patrons » pour les bibliothécaires anglo-saxons, emprunteurs, inscrits, lecteurs ? Comme le demande – presque philosophiquement – Dominique Lahary : « Comment nommer l'autre ? »<sup>104</sup>. Chaque terme invoque une vision différente de la bibliothèque : « lecteur » trahit une vision culturelle ; « inscrit », une vision administrative ; « adhérent », une vision associative ; « usager », une vision du service public ; « client », une vision consumériste. Et de conclure que toutes ces perceptions sont justes et ne sont pas exclusives les unes des autres. De même, « marketing » n'est pas un gros mot, et la déshérence de la communication en bibliothèque, et ses difficultés génétiques à se vendre, doivent aussi être perçues comme un obstacle majeur à sa fréquentation.

Les questions budgétaires sont aussi des arguments de contraintes à l'innovation que les bibliothèques ne peuvent ignorer. Il serait vain d'espérer bénéficier de hausses budgétaires dans les années à venir, au-delà d'un seuil critique de fonctionnement. Il faut donc faire des choix soit sur une réduction de l'activité<sup>105</sup>, soit sur les choix mêmes de ces activités.

Le dernier point (nous reviendrons juste après sur le quatrième), replace les administrations dans une situation de concurrence, d'abord entre elles : comment attirer les investissements, les entreprises, les populations (contribuables et électeurs) ? La question qui se pose pour les collectivités rejoint en partie celle des bibliothèques. Avec le redécoupage territorial, les collectivités doivent convaincre de leur capacité à conserver ou obtenir certaines compétences, dont la compétence culture. Les bibliothèques sont au cœur de ces redéfinitions de carte et doivent se positionner sur des logiques de réseaux de territoire. Par ailleurs, cette question de la concurrence réactive celle qui s'est fait jour avec d'autres secteurs de loisirs ou d'accès à l'information, ou plutôt de la non-concurrence, dans la mesure où le combat semble perdu. Alors qu'elle dispose d'atouts inégalés (gratuité d'accès, accueil inconditionnel, qualité des contenus), elle oppose un grand nombre de contraintes : contraintes temporelles, limitation des contenus, conditions de prêts etc. Cette « aubaine empêtrée » qu'est la bibliothèque, selon les termes de

---

<sup>103</sup> EUROGROUP CONSULTING. *Le management de l'innovation dans le secteur public* p. 20

<sup>104</sup> LAHARY D. *Usagers ou clients de la bibliothèque ?* n.p.

<sup>105</sup> C'est celui que vient de faire la Ville de Marseille en réduisant les horaires de la moitié de ses bibliothèques : <http://www.marsactu.fr/culture/a-marseille-les-bibliotheques-ferment-faute-de-personnel-36637.html>

Dominique Lahary, ne la rend pas concurrentielle mais grande perdante devant les machines à loisirs commerciales :

Face au web qui fait croire à la promesse du « tout, tout de suite », et au commerce qui, s'agissant des nouveautés, met en pile les exemplaires d'un même titre, les bibliothèques, machines à découvertes, sont aussi machines à décevoir<sup>106</sup>.

La bibliothèque doit donc être pensée comme complémentaire des autres services publics mais aussi de l'offre commerciale, et non en concurrence.

Cette question repose celle aussi de la valeur des bibliothèques. Lors du congrès de l'ADBU en septembre dernier<sup>107</sup>, plusieurs études visant à quantifier la valeur des bibliothèques ont été présentées. En Espagne, la FESABID, fédération des principales associations de professionnels des bibliothèques, a calculé le retour sur investissement dans les bibliothèques en attribuant une valeur monétaire à chaque service proposé. Elle est arrivée à calculer un retour sur investissement de 3 euros en moyenne pour 1 euro investi dans une bibliothèque. Aux États-Unis, la bibliothèque universitaire de Syracuse a calculé que son retour sur investissement était de 4 dollars pour 1 dollar investi. Cette approche strictement monétaire n'est pas satisfaisante du point de vue de l'évaluation qualitative de services qui ne sont pas monétarisés, mais elle permet de poser un ordre de grandeur à la valeur ajoutée des bibliothèques et de les situer dans un contexte économique.

### ***1.3.1.2. Répondre aux attentes des équipes de bibliothèques***

Le quatrième point, qui concerne la motivation des équipes et l'efficacité du management, rejoint les demandes souvent peu exprimées d'une partie importante des bibliothécaires, cadres ou non.

Lorsque la BPI a lancé sa Mission innovation en 2013 (nous verrons un peu plus loin le détail de ce projet), Caroline Brousse, chargée de projet, a initié une discussion autour de l'innovation sur le forum professionnel de l'ABF, Agorabib. Plusieurs intervenants ont évoqué la problématique de l'innovation en bibliothèque aujourd'hui, en décrivant son fonctionnement actuel, en voici un verbatim :

(...) Nous glanons souvent des idées d'une structure à une autre, sans toujours bien appréhender ce qui, à un moment donné, peut correspondre à une véritable attente dans un territoire donné. (...).

(...) Nos bibliothèques n'ont cessé d'innover, et le font en permanence, mais plutôt par accumulation de trucs picorés à droite à gauche, souvent dans un souci légitime de ne pas "être à la traîne". Parfois c'est une intelligente "bidouille" de mobilier, de signalétique etc., pour améliorer un secteur ou pallier le manque de moyens et d'argent (...).

On agit souvent par intuition, par butinage de retours d'expériences, par suivisme, plus que par évaluation/projet/action. (...) <sup>108</sup>.

Et de conclure : « ça marche... ou pas ! ». Bien sûr, l'innovation existe déjà en bibliothèque mais elle n'est pas reconnue en tant que telle, donc pas ou peu

<sup>106</sup> LAHARY D. *Penser la bibliothèque en concurrence* n.p.

<sup>107</sup> Voir le programme en ligne : <http://adbu.fr/congres/journee-detude-congres-2014/>

<sup>108</sup> Voir la discussion en ligne : <http://www.agorabib.fr/index.php/topic/365-et-si-on-parlait-dinnovation-en-bibliotheque/>

soutenue ni pérennisée, et peut laisser l'impression d'un processus désorganisé et empirique. Inscrire des processus innovants dans les cadres de travail, jusque dans les fiches de postes, c'est aussi donner la possibilité à chacun de laisser s'exprimer de façon légitime sa propre créativité ou son désir de réforme.

### Encadré 2 : Pourquoi innover en bibliothèque ? – synthèse de la Mission innovation BPI 2013<sup>109</sup>

- Répondre aux attentes/besoins des usagers.
- Renforcer l'attractivité des BM dans un contexte de + en + concurrentiel et améliorer la valeur perçue des services offerts par les usagers tout en optimisant les coûts.
- S'adapter aux mutations en cours et anticiper les besoins futurs en développant une démarche prospective (analyse de l'environnement : politique, économique, sociale, culturelle, éducative, technologique, légale, écologique).
- Prendre en compte les aptitudes des nouvelles générations qui viennent renouveler les pratiques des professionnels des bibliothèques (Génération Y).
- S'inscrire dans une stratégie partagée entre acteurs de la chaîne du livre.
- S'inscrire dans la démarche de modernisation et de performance des services publics initiée par l'État (MAP, Observatoire innovation pour le secteur public OCDE).

### 1.3.2. Définir l'innovation en bibliothèque : des pionniers de l'incrémentation au Saint Graal de la rupture.

#### 1.3.2.1. 2003 : les premiers recensements de projets innovants en bibliothèque

On peut très précisément dater la première manifestation officielle dédiée à l'innovation en bibliothèque en 2003, date à laquelle l'ADBGV (Association des directeurs de bibliothèques de grandes villes) initie un projet « Pratiques innovantes ». L'objectif était de collecter les pratiques innovantes auprès des bibliothèques selon une définition assez large. Une dizaine de bibliothèques ont répondu, recensant ainsi 24 pratiques innovantes<sup>110</sup>. Alain Duperrier, ancien directeur de la Bfm de Limoges, proposait ainsi une approche conceptuelle de l'innovation en bibliothèque centrée sur l'incrémentation, l'imitation, la mutualisation, les « partenariats inhabituels », l'investissement de nouveaux lieux et... la mise en œuvre de nouveaux modes de gestion. Compte tenu du cadre assez étendu initialement posé<sup>111</sup>, les restitutions d'expériences concernent nombre d'aspects de la bibliothèque tant du point de vue de l'innovation technique que des services et de la gestion. Sur ce dernier point, on peut noter le projet de la Bm de Limoges (fiche n°24) : « Intranet professionnel pour la gestion des sites Internet destinés au public », qui a développé une plateforme interne collaborative pour la

<sup>109</sup> BROUSSE C. *Projet innovation en lecture publique : étude de faisabilité création plateforme collaborative dédiée à l'innovation* p.27

<sup>110</sup> Les 24 fiches innovations issues de cette consultation sont toujours en ligne : <http://www.adbgv.asso.fr/index.php/nos-activites/administration-de-l-adbgv/213-projet-5-pratiques-innovantes>

<sup>111</sup> Le questionnaire peut être consulté en annexe 7.

mise en œuvre d'une base de signets destinée au public. Il s'agit probablement de l'une des premières expérimentations en bibliothèque de l'utilisation des possibilités offertes par les réseaux informatiques pour travailler en commun et à distance. Dans les acquis professionnels signalés par la Bfm, on relève « l'acculturation au principe de totale transparence du travail accompli » et plus largement l'accroissement de la culture Internet de tous les agents, ainsi que le développement de missions transversales.

Dans la continuité de ce projet et pour valoriser les pratiques innovantes identifiées, l'ADBGV, en collaboration avec l'ABF et la Drac Rhône-Alpes, avait organisé une journée d'étude en décembre 2004 à Lyon dont deux comptes rendus ont été publiés dans la revue *Bibliothèque(s)*<sup>112</sup> et le *BBF*<sup>113</sup>. On y retrouve des projets évoqués lors de l'enquête, dont celui de Limoges, et d'autres, dont celui de la médiathèque de Roanne qui a été amenée par la Ville à conduire un audit de gestion interne destiné à réduire l'activité du service : dans le cadre d'une demande politique d'une forte réduction des coûts de fonctionnement (et de personnel), la directrice de la médiathèque de Roanne, Isabelle Suchel-Mercier, « en formalisant par écrit son projet de service et un plan d'action triennal, a su restaurer la confiance entre les élus et l'équipe professionnelle. » L'innovation réside ici dans la réactivité de la direction de la bibliothèque et l'apport des outils fondamentaux du management, en particulier le diagnostic établi par un cadre supérieur du CNFPT, qui a joué le rôle de consultant extérieur à la bibliothèque et à l'équipe municipale<sup>114,115</sup>.

Certes, nombre de projets recensés par l'ADBGV apparaissent aujourd'hui comme obsolètes, mais rapportés à leur contexte, on peut bien affirmer leur caractère innovant du point de vue des établissements. Les innovations décrites relèvent toutes de l'incrémentation, aucune n'a repensé les bibliothèques, alors que de façon concomitante, le projet des *Idea Stores* voyait le jour en Grande-Bretagne.

### ***1.3.2.2. Les Idea Stores et l'innovation de rupture***

L'approche pionnière prenait résolument le parti d'une innovation incrémentale et non de rupture, comme le professent les *Idea Stores* londoniens. Nous avons vu plus haut que cette dernière est à manipuler avec précaution. Appliquée aux bibliothèques, elle peut être plus préjudiciable que constituer un réel progrès. En 2010, Raphaële Gilbert soulevait déjà les inconvénients inhérents à ce modèle :

Quel type d'innovation privilégier en bibliothèque : faut-il changer de concept ou évoluer plus progressivement en innovant au quotidien ? La première option permet, en testant un nouveau modèle, de changer radicalement et rapidement l'image de la bibliothèque : en témoigne l'affluence dans les *Idea Stores* et *Learning Centers*. Mais s'agit-il encore de bibliothèques ? Le risque est de trop s'éloigner du concept initial et de perdre de vue les missions essentielles de la bibliothèque.

<sup>112</sup> GROUPE ABF. *Les innovations en bibliothèques* p.52-53

<sup>113</sup> DOULAIN V. *L'innovation, une réalité difficile à inscrire au quotidien ?* n.p.

<sup>114</sup> Ibid.

<sup>115</sup> Pour aller plus loin sur le contexte de ce projet, on peut consulter le rapport de stage d'étude de Simon Davaud à la médiathèque de Roanne, p. 11 : <http://enssibal.enssib.fr/bibliotheque/documents/dcb/rsdavaud.pdf>

De plus, ce type d'innovation est possible dans le cadre de constructions ou de rénovations relativement coûteuses. L'innovation au quotidien semble plus simple à mettre en œuvre et peut être guidée par les projets plus ambitieux. (...) Le choix entre rupture et évolution plus lente est difficile à trancher<sup>116</sup>.

Coût important, risque de perte d'identité, dévoiement des missions, absence des bibliothécaires, les inconvénients de cette innovation de rupture pouvaient encore être compensés par un réel succès public. Mais quatre ans après ces constats, quel est le bilan de ces structures ? Les IS étaient basés sur des principes de service très proches de ceux des centres commerciaux : ouverture très large, jusqu'à 7 jours sur 7, tard le soir, 357 jours par an ; sur des pratiques conviviales étendues : manger, boire, téléphoner, dans une ambiance proche de celle des supermarchés ; s'articulant avec plusieurs services à la personne : salle de sport, crèches, espaces de massage ; avec des personnels non-professionnels des bibliothèques. S'ils ont connu un franc succès les premières années<sup>117</sup>, leur bilan au bout de presque 15 ans est mitigé, le public est en demande de plus de livres, plus de médiation... et plus de bibliothécaires :

- Alors que les publics jeunes et adolescents faisaient partie des publics prioritaires des IS lors de leur fondation (34% de la population du quartier pionnier de l'expérimentation, *Tower Hamlets*, ont moins de 25 ans), leur fréquentation chute massivement à partir du collège, comme dans les autres bibliothèques. En 2011, les 13-20 ans représentent 8% des publics inscrits, et les 13-24 ans 16% des publics<sup>118</sup>. Ces chiffres ne sont pas mauvais, mais ils ne sont pas plus élevés que ceux d'une bibliothèque ordinaire.
- Les chiffres globaux de fréquentation ne sont pas non plus très élevés : 18% de la population locale (pour le quartier des *Tower Hamlets*) sont des membres actifs, dont les trois-quarts viennent uniquement pour l'usage d'Internet<sup>119</sup>. La fréquentation globale de tous les Idea Stores (8 structures) avoisinait les 2,1 millions en 2012-2013, pour plus de 8 millions d'habitants intra-muros.
- La réorientation stratégique des Idea Stores en 2009 a abouti, via la consultation de leurs clients, à des modifications substantielles du concept originel pour revenir à une conception plus traditionnelle de la bibliothèque : accroître la qualité des services informationnels « du cœur » bibliothéconomique (concrètement les accès aux ouvrages via le système informationnel) et développer l'information de qualité sur les thématiques santé et surtout emploi. Les usagers ont aussi manifesté des besoins importants en matière de médiation numérique, avec une demande forte d'assistance technique et de conseils de la part des équipes de la bibliothèque, et plus globalement plus de professionnels pour les accompagner<sup>120</sup>.

Après la « sidération » mondiale autour du concept<sup>121</sup>, on peut affirmer qu'il ne constitue pas le Graal tant attendu de la profession pour sauver les bibliothèques, même s'il a tracé des pistes de réflexion intéressantes sur les

<sup>116</sup> GILBERT R. *Services innovants en bibliothèque : construire de nouvelles relations avec les usagers*, p.77

<sup>117</sup> DOGLIANI S. *Les Idea Stores : une nouvelle approche de la bibliothèque et de l'accès à la connaissance*, n.p.

<sup>118</sup> RAMONATXO O. *Les Idea Stores en Grande-Bretagne*, p.31

<sup>119</sup> Chiffres mars 2014 en ligne sur le site officiel des Idea Stores : <https://www.ideastore.co.uk/faqs-visitors>

<sup>120</sup> Idea Store Strategy review 2009, en ligne : <http://www.ideastore.co.uk/idea-story-strategy>

<sup>121</sup> CALENGE B. *La sidération du troisième lieu*, n.p.

questions de convivialité, d'accueil élargi, de modulations individuelles de service, etc. Mais ce Graal existe-t-il ? On retrouve ici exactement les mêmes espoirs déçus que ceux que nous avons évoqués plus haut à propos du secteur industriel, nourris par l'hypothétique irruption d'une innovation de rupture qui sauverait leur activité.

Après les temps de l'expérimentation empirique, on peut percevoir la nécessité de s'appuyer sur des démarches scientifiques communes, qui permettraient de construire un champ de recherche propre à l'innovation en bibliothèque. C'est en ce sens que la BPI a commencé à œuvrer.

### **1.3.3. Quelle recherche pour l'innovation en bibliothèque ?**

#### ***1.3.3.1. La mission innovation de la BPI***

La BPI a entamé en 2013 une initiative prometteuse, « La mission innovation en lecture publique », dont les premiers travaux prospectifs ont été conduits par Caroline Brousse et ont fait l'objet d'une restitution en ligne<sup>122</sup>. Le projet visait quatre objectifs majeurs :

- Créer un dispositif de partage, d'analyse et de promotion des pratiques innovantes en bibliothèque de lecture publique
- Évaluer et développer l'analyse coût/avantage des pratiques innovantes
- Mettre en œuvre un réseau innovation
- S'appuyer sur le dispositif pour faire évoluer les pratiques en bibliothèque publique et à la BPI.

Le projet venait combler ce manque de structure dédiée à l'innovation en bibliothèque que nous avons évoqué plus haut. La BPI a conduit des entretiens auprès de plusieurs acteurs de la lecture publique (BM, BDP, Drac, associations professionnelles) pour évaluer leur appréhension de l'innovation en LP, recenser les pratiques et les besoins et tester l'hypothèse de la création d'une plateforme. Leur analyse est unanime : l'innovation (selon l'approche OCDE) est indispensable en bibliothèque et un médiateur légitime au sein de la communauté professionnelle aurait toute sa place comme évaluateur promoteur de l'innovation.

De l'ensemble du dispositif, seule la plateforme « Bibliothèques dans la cité »<sup>123</sup>, sur laquelle devait s'appuyer l'analyse des pratiques, est opérationnelle. Cette plateforme recense sous une forme collaborative des actions de médiation sociale sous forme de fiches actions. Ces fiches présentent de façon synthétique des animations soulignant le rôle social des bibliothèques : aspects concrets de la mise en œuvre, moyens nécessaires, difficultés rencontrées et succès obtenus.

---

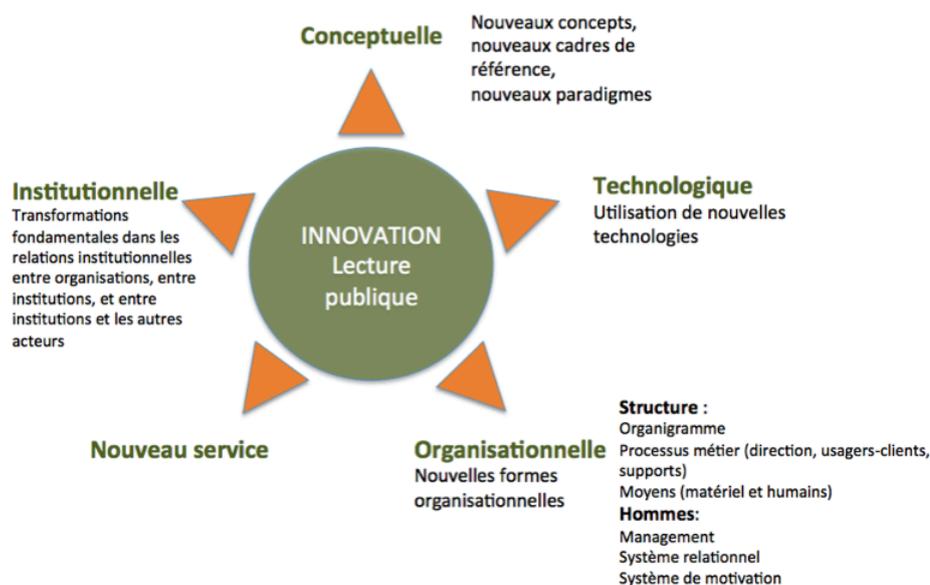
<sup>122</sup> En consultation sur Slideshare : <http://fr.slideshare.net/CaroBrousse/presentation-mission-innovation-bpi-lenssib-le-11>

<sup>123</sup> Voir la plateforme en ligne : <http://www.bibliothequesdanslacite.org>

### 1.3.3.2. Vers une typologie des innovations en bibliothèque

Ces premiers travaux prospectifs ont permis de proposer un premier état des lieux des pratiques innovantes en lecture publique et d'élaborer une typologie de ces pratiques en bibliothèque<sup>124</sup> :

**ETAT DES LIEUX DES PRATIQUES INNOVANTES EN LECTURE PUBLIQUE**  
**CLASSÉES SELON LES 5 COMPOSANTES DE L'INNOVATION**



Ill 2 – BROUSSE C. *Projet innovation en lecture publique : étude de faisabilité création plateforme collaborative dédiée à l'innovation* p.26.

L'innovation organisationnelle concerne la structure interne de l'établissement alors que l'organisation institutionnelle a trait aux relations que l'établissement entretient à l'extérieur.

\*\*\*

Il n'existe donc en France aucun organisme qui mène des travaux de recherche appliquée aux bibliothèques, à l'exception de ceux qui travaillent sur l'innovation numérique et que l'on retrouve au travers des « fablabs » ou laboratoires innovants. Et les organisations publiques qui soutiennent l'innovation, si elles commencent à développer des initiatives propres aux services publics, s'adressent encore peu au secteur culturel.

L'innovation continue donc de se construire de façon empirique, mais commence à changer de visage. Après une décennie consacrée aux services innovants, les bibliothèques commencent à s'intéresser aux changements organisationnels et à d'autres modes de gouvernance en tant que moteurs d'innovation. Nous allons voir dans la prochaine partie les expériences conduites par quatre bibliothèques de lecture publique : une BM, deux BDP et une BU.

<sup>124</sup> Des exemples pour chacune de ces typologies sont disponibles dans cette autre présentation en ligne de Caroline Brousse : <http://fr.slideshare.net/CaroBrousse/pratiques-typologie-innovation>

## 2. COMMENT SUSCITER L'INNOVATION EN BIBLIOTHÈQUE : LES CHOIX DE MANAGEMENT

---

Le management de l'innovation doit donc être ouvert sur l'extérieur et favoriser les partenariats originaux, tout en stimulant la créativité interne. Pourtant, ses présupposés historiques ne s'y prêtent pas forcément. Si des facteurs favorables à l'innovation peuvent être identifiés et mis en œuvre, les freins sont réels et demandent à être appréhendés. Après avoir étudié le terrain de l'innovation en bibliothèque, nous allons examiner les exemples de plusieurs bibliothèques qui ont choisi des stratégies différentes et réussissent à travailler différemment. Si leurs choix ne peuvent pas être généralisés (« à chaque projet son modèle d'innovation »), on peut essayer d'esquisser les grandes lignes de modèles de management de l'innovation en bibliothèque.

### 2.1. LE TERRAIN DE L'INNOVATION EN BIBLIOTHÈQUE

Cette deuxième partie commence par une synthèse rapide des modes de management en bibliothèque et de la façon dont l'innovation y est perçue.

#### 2.1.1. De modèles de management très traditionnels à des positionnements dynamiques : conduire le changement

Deux mémoires, l'un en bibliothèque municipale<sup>125</sup>, l'autre en bibliothèque universitaire<sup>126</sup>, ont été conduits en 2003 sur les modes de management en bibliothèque. Quatre établissements ont été étudiés en parallèle dans chacun des mémoires et des synthèses des modes de managements rencontrés ont été faites. Bien que datés, ils permettent d'avoir un point d'appui en regard de la situation actuelle.

##### 2.1.1.1. En bibliothèque universitaire

Les BU présentent un ensemble homogène dans leurs modes de gouvernance. Les outils de management de base sont en place dans les quatre établissements étudiés : organigrammes, fiches de postes, profils de postes et lettres de missions. Leurs modes de managements se scindent selon deux pôles : « Deux types d'organisation des moyens humains des bibliothèques prévalent dans le milieu universitaire : le modèle par segmentation fonctionnelle et le modèle thématique »<sup>127</sup>.

Le premier place sous l'autorité du directeur des services clairement délimités dont chaque fonction correspond à celle du SCD : les acquisitions, le catalogage, les inscriptions et les prêts, la conservation et le magasin, pour les principaux. Le second divise la BU en sections thématiques qui correspondent aux disciplines enseignées avec des services transversaux (la politique documentaire, le

---

<sup>125</sup> BELOT F., LIZIARD D. & MAURY B. *Le management des ressources humaines en bibliothèque municipale*

<sup>126</sup> CAPELLE J-M. & al. *Le management des ressources humaines en bibliothèque universitaire*

<sup>127</sup> *Ibid.* p.23

SIGB, le catalogage, les services du prêt), à charge au directeur d'en animer et coordonner les activités.

Les évolutions en cours alors constatées prévoyaient l'autonomisation de l'université face à une demande plus exigeante en termes de performances. Mais le management n'est pas pour autant repensé de façon globale, il s'agit davantage d'ajustements des ressources humaines et des moyens qu'une redéfinition de la gouvernance. Dix ans après, force est de constater que l'autonomie des universités s'est accompagnée de strictes réductions budgétaires, peu propices à innover :

Cette transition entre la gestion administrative du personnel et un management rénové des ressources humaines, par toutes les questions qu'elle soulève, ne s'opérera sans doute pas sans heurts. Les membres du personnel des SCD rencontrés dans le cadre de la présente étude ont bien conscience des enjeux de cette rénovation<sup>128</sup>.

L'ADBU se positionne encore peu sur cette thématique, centrant ses axes d'intérêt sur la valeur des bibliothèques et de l'information et sur l'innovation technique. Cependant, on peut noter que leur dernier Bibcamp RH (en décembre 2014) dont le programme était élaboré en co-construction, comportait des demandes fortes en matière de pilotage de l'innovation<sup>129</sup>. De fait, à l'exception notable de la BUA que nous verrons plus loin, et qui a su anticiper la nécessaire remise en cause d'une gouvernance verticale avant l'autonomie à marche forcée, peu de BU investissent ces questions.

### 2.1.1.2. En bibliothèque municipale

Les modes de gouvernances, soumis à des autorités distinctes et indépendantes les unes des autres, sont moins homogènes (pas « de directivité propre »<sup>130</sup> à chaque établissement) mais on peut distinguer des tendances communes : le management est mis au cœur du métier des dirigeants interrogés, bien qu'il y ait peu de modélisation constatée. Malgré la rigidité des statuts, les dirigeants d'établissement disposent d'une grande latitude dans leur organisation interne :

La vraie spécificité du management des ressources humaines en BM se trouve dans la constante recherche d'une définition du métier. C'est là que l'on constate le plus de jeu dans l'organisation. Les directions visent constamment à réorganiser les rôles hiérarchiques et fonctionnels, pour passer d'une polyvalence subie à une polyvalence pensée. Les changements institutionnels et technologiques sont progressivement assimilés dans la profession, mais cela occasionne des repositionnements. Les nouveaux enjeux (médiation envers les nouveaux publics, nouveaux supports, informatique) sont dans un premier temps confiés à des personnels spécifiques avant de s'intégrer progressivement dans le cœur de métier de bibliothécaire.<sup>131</sup>

---

<sup>128</sup> *Ibid.* p.51

<sup>129</sup> Voir en ligne le programme co-construit : <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Q8Sw3TZSuw-jbzZ6qMiTyHzihMS24XY6orss8FHuma1/edit?usp=sharing>. L'une des thématiques suggérées était par exemple : « Comment la gouvernance fondée sur l'intelligence collective peut-elle nous aider à repenser nos organigrammes de manière à recentrer l'organisation sur l'innovation et non sur les tâches courantes ? ».

<sup>130</sup> BELOT F., LIZIARD D. & MAURY B. *Op. cit.* p.78

<sup>131</sup> *Ibid.* p.79

On constate aujourd'hui dans les actions conduites que les bibliothèques territoriales pensent plus facilement leur réorganisation. Mais cela demeure très variable selon les contextes et les tailles des établissements. Les associations professionnelles se sont saisies assez tôt de cette question et organisent régulièrement des rencontres sur le management de l'innovation (c'était le thème des journées d'études de l'ADBDP en 2012, et nous avons vu plus haut le chantier débuté dès 2003 par l'ADBGV). Cela correspond à une demande grandissante des professionnels dont le contexte institutionnel évolue rapidement sous la pression de la réforme territoriale qui redessine la carte de la lecture publique.

### 2.1.1.3. Comment piloter le changement en bibliothèque ?

#### *La place du manager*

Joëlle Muller considère que la clé de l'accompagnement au changement tient à la qualité du management et des méthodes mises en œuvre. Ainsi qu'elle le rappelle, « le premier rôle du responsable d'un équipement ou d'une unité de travail est d'organiser le travail et de structurer les rapports entre les personnes et les différentes fonctions de la bibliothèque. Le manager distingue les fonctions de direction et les fonctions opérationnelles en s'appuyant sur l'analyse des métiers exercés dans la bibliothèque. L'organigramme fonctionnel est le résultat de ces éléments. »<sup>132</sup> En creux, le premier rôle du manager n'est donc pas de bouleverser son organisation mais d'assurer une continuité de fonctionnement au mieux des objectifs à atteindre, mais il doit aussi s'adapter à l'évolution de son contexte, politique, et social. C'est au niveau de cette évolution qu'intervient le changement dans l'organisation et donc l'innovation.

#### **Encadré 4 : Quel positionnement du manager innovant ?**

« Un mythe : l'innovation managériale serait le fait d'un manager exceptionnel qui parvient à l'imposer. Non, elle n'est pas (est rarement) l'innovation d'un manager. Certains ont, en raison de leurs responsabilités ou de leur créativité, une capacité à susciter des innovations. Mais la sociologie de l'innovation l'a montré : s'agissant d'un processus de changement, le développement d'une innovation repose sur une convergence dynamique d'acteurs et la qualité de son processus d'implantation, plutôt que sur ses qualités intrinsèques associées à des hommes providentiels »<sup>133</sup>.

#### **Verbatim des cadres de bibliothèque qui innovent**<sup>134</sup>

“Ce n'est pas grave de se tromper”.

“Il faut se méfier de l'innovation « paillettes » qui risque d'exclure certains agents”.

“L'innovation est partout, tout peut être innovant, à tous les niveaux”.

“Il faut réassurer les équipes : « si je me trompe, qu'est-ce que j'en retire ? »”

“L'innovation c'est aussi convaincre les élus de valider des recrutements adaptés à un projet”.

<sup>132</sup> MULLER J. & MULLER J-L. *Le management du personnel en bibliothèques* p.55

<sup>133</sup> GILBERT P. *L'innovation managériale est-elle encore possible... et utile ?* p.5

<sup>134</sup> Recueillis dans le cadre des entretiens conduits d'août à novembre 2014.

Les managers interrogés manifestent tous un souci permanent de la progression des équipes : il est totalement impensable d'exclure du processus innovant une partie des agents. Cela passe par une totale transparence de l'information, des réassurances permanentes – en particulier à chaque nouveau projet – une écoute de celles et ceux qui ont des difficultés à être impliqué-e-s.

Le droit à l'erreur est aussi largement revendiqué, pour soi, pour ses équipes. Nous verrons dans les outils que ce droit peut s'étendre à une reformulation complète des règles de la gestion de la sanction.

Enfin, toutes et tous manifestent la nécessité de travailler de façon étroite avec sa tutelle, élus et directions générales qui doivent sinon initier, du moins accompagner les projets. La tutelle est aussi reconnue comme un vecteur important de transversalité qui permet de mettre en contact les différentes directions entre elles pour susciter des partenariats inédits.

### *Les référentiels des postes de managers en bibliothèque*

Il existe deux référentiels sur les métiers des bibliothèques, l'un pour la fonction publique territoriale, l'autre pour la fonction publique d'État : le répertoire des métiers territoriaux élaboré par le CNFPT<sup>135</sup> (décembre 2013, 3<sup>ème</sup> version) et le référentiel de la filière bibliothèque (Bibliofil'), édité par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en 2005<sup>136</sup>.

Le premier comprend une fiche « Directrice/Directeur de bibliothèque<sup>137</sup> » dont la mission est définie ainsi : « Définit les rôles et contributions de la bibliothèque en faveur des enjeux sociaux, économiques et culturels de la collectivité. Conduit un projet d'établissement, optimise et contrôle l'emploi des ressources ». On retrouve ensuite dans les savoir-faire des compétences nécessaires à la mise en œuvre de l'innovation, dont :

- Mobiliser l'intelligence collective des équipes pour situer et proposer aux élus un positionnement de l'établissement approprié aux besoins identifiés en cohérence avec les politiques publiques engagées
- Bâtir une vision prospective à partir d'une veille scientifique et technique
- Contribuer à ces évolutions par la recherche et l'application
- Dispenser, concevoir ou conduire des formations et des conférences
- Encadrer, publier et valoriser des travaux scientifiques
- Développer des partenariats scientifiques et techniques

Deux dimensions importantes sont en particulier soulignées, on les retrouve aussi dans les attendus fonctionnels principaux du poste : la capacité à travailler de façon transversale en interne, en « mobilisant l'intelligence collective des équipes » et celle à développer des partenariats externes. Enfin, on peut noter que dans les facteurs d'évolution, qui fixent du coup des objectifs généraux, on trouve un « attente accrue des collectivités pour une meilleure intégration des bibliothèques dans la transversalité de l'action publique locale et pour une meilleure efficacité, notamment au bénéfice des heures d'ouverture ».

<sup>135</sup> Voir en ligne : <http://www.cnfpt.fr/content/repertoire-metiers>

<sup>136</sup> Voir en ligne : [ftp://trf.education.gouv.fr/pub/edutel/personnel/administratif\\_technique/bib/bibliofil.pdf](ftp://trf.education.gouv.fr/pub/edutel/personnel/administratif_technique/bib/bibliofil.pdf)

<sup>137</sup> Voir en ligne : <http://www.cnfpt.fr/node/146/repertoire-metiers/metier/108>

Le second, Bibliofil', comprend une fiche « Directeur de bibliothèque<sup>138</sup> ». Elle reprend à peu près les termes du décret n°92-26 du 9 janvier 1992 portant statut particulier du corps des conservateurs des bibliothèques et est complétée par : « Il est responsable du bon fonctionnement de l'ensemble des services de la bibliothèque, de la gestion des personnels, du suivi et de l'exécution du budget. » Dans les savoir-faire opérationnels, on peut relever ces deux points :

- Innover, lancer de nouveaux projets, promouvoir de nouvelles pratiques professionnelles
- Favoriser la coopération transversale

Les fonctions comprennent une partie « évaluation et conduite du changement », dont :

- En fonction des changements sociaux, culturels et technologiques, améliorer et diversifier l'offre de services
- Développer des projets d'évolution des services ou de développement d'équipements nouveaux

Enfin, on retrouve dans les activités secondaires : « susciter des actions de coopération et de partenariat et participer à la vie de la profession (publications, participation à des colloques, conférences, conseils des revues professionnelles, instances de réflexion ». Si la dimension partenariale est présente, elle est annexe par rapport aux fonctions principales, et la notion de co-construction ou de collaboration transversale est totalement absente. Le mode de management demeure vertical : « Faire partager et adhérer l'ensemble des personnels aux missions et objectifs de la bibliothèque » ; « Informer et mobiliser le personnel de la bibliothèque ». Ce référentiel est ancien, il date de presque dix ans, alors que celui du CNFPT a été remis à jour l'année dernière. Il serait certainement judicieux de procéder à une remise à niveau en regard des nouveaux modes de management.

### *Quelques repères, mais pas de recette*

Comme le rappelle Virginie Delaine<sup>139</sup> dans son très récent mémoire, le management public est une notion jeune, on en trouve une approche timide en 1997 : « L'émergence du concept de management public exprime la volonté de ne pas limiter la gestion publique à la reproduction des pratiques administratives traditionnelles. Il implique la mise en œuvre d'un pilotage stratégique permettant, autant qu'il est nécessaire et pertinent, de prévoir et conduire les changements. »<sup>140</sup> On peut dégager quelques pistes de travail que nous avons déjà abordées plus haut et qui sont détaillées par Albane Lejeune à propos de la mise en œuvre de chantiers innovants<sup>141</sup> au sein de la médiathèque de Granville qu'elle dirige : la transversalité, le mode projet et l'accompagnement des équipes.

---

<sup>138</sup> On s'étonnera du masculin exclusif employé dans un contexte de très forte féminisation des postes de direction des bibliothèques universitaires.

<sup>139</sup> DELAINE V. *L'accompagnement du changement en bibliothèques : une approche managériale* p.47

<sup>140</sup> CARBONE P. & GIAPICCONI T. *Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public*, 1997, cités par DELAINE V. *Op. cit.* p.47

<sup>141</sup> LEJEUNE A. *Un pour tous et tous pour un ! Comment renouveler l'organisation interne ?* p.120-122

➤ La transversalité : permet d'introduire la souplesse nécessaire à l'innovation en créant des fonctions dégagées des contraintes hiérarchiques. Le cloisonnement des services est à la fois source de perte d'énergie et d'efficacité mais constitue aussi un terrain propice au développement de « prés carrés » et d'appropriation de fonctions. Il est presque impossible de développer des projets complexes qui impliquent toute l'organisation dans des structures dont l'organigramme dit « en râteau » ne conçoit que des relations hiérarchiques et non fonctionnelles. On peut identifier trois niveaux d'intervention : l'organigramme, bien sûr, qui doit être pensé par domaines d'activités avec un rôle central pour le coordinateur ; la polyvalence et la non spécialisation sur des domaines, d'acquisition en particulier ; la formalisation des procédures et décisions qui permettent de conserver une continuité dans l'action, en tendant vers la mise en œuvre de démarches qualité.

➤ Le pilotage en mode projet : permet de diversifier les activités tout en révisant le mode hiérarchique habituel et attribuant des fonctions différentes à chacun à chaque projet. Ce mode de travail favorise le travail en équipe (ou en binôme) et permet à tous de participer à l'élaboration des projets, publics compris, ce qui permet d'obtenir des services inattendus, selon le principe des partenariats inhabituels. Cela nécessite de prioriser les actions : tous les projets ne sont pas réalisables en même temps, il faut faire des choix. Il faut aussi prendre du temps : les projets s'évaluent sur des durées longues, il faut donc être patient.

➤ Passer de la direction d'un service à l'animation d'une équipe : la présence sur le terrain du manager est indispensable, elle permet à la fois de connaître la réalité des équipes mais donne aussi l'exemple. C'est aussi un mode de responsabilisation des équipes : le mode projet et la transversalité ne peuvent être possible que dans une relation de confiance et de délégation. Décliner les missions de la bibliothèque en projet permet aussi de repenser les compétences nécessaires, de sortir des cadres statutaires et de repositionner le rôle du manager. Comme le précise Albane Lejeune, la principale mission de cette organisation « est de veiller à stimuler toutes nouvelles idées, insuffler de nouveaux projets et motiver une équipe face à des orientations mouvantes. »<sup>142</sup>

## **2.1.2. Créer des facteurs favorables à l'innovation et objectiver les freins.**

Outre le temps nécessairement important pour la mise en œuvre d'une nouvelle organisation, il va falloir à la fois compter sur des facteurs qui vont se révéler favorables à l'innovation, et surtout les susciter, mais aussi vaincre les freins et les obstacles qui ne manqueront pas de se présenter.

### **2.1.2.1. Facteurs généraux en FPT et facteurs spécifiques pour 8 bibliothèques suisses.**

Le rapport Chaintron sur la mission innovation dans les Départements<sup>143</sup> identifie quelques facteurs généraux propices à l'innovation.

---

<sup>142</sup> *Ibid.* p.123

<sup>143</sup> CHAINTRON R. *Op. cit.* p.8

- Bien sûr, « une volonté générale d’aboutir partagée par tous les acteurs : élus, équipes, dirigeants, partenaires ». De ce que nous avons vu dans les bibliothèques interrogées, le support politique est primordial.
- « Créer des espaces d’innovation, de liberté et d’expérimentation ». Ce temps, à l’instar de ce qu’a fait la BUA peut, doit même, être pris en compte dans les fiches de postes : pouvoir consacrer un temps de son travail à imaginer des dispositifs, faire des recherches, du benchmarking, contacter des collègues extérieurs.
- « Accepter l’erreur et encourager la prise d’initiative », pour ne pas geler toute tentative d’expérimentation : la peur n’a jamais été un moteur de créativité.
- « Être économe des ressources utilisées tout en étant ingénieux dans les solutions imaginées » : cela rejoint le concept d’innovation frugale, qui est une réponse aux restrictions budgétaires que subissent les collectivités.
- « Être résolument ancré au terrain », en l’occurrence aux besoins des usagers. L’innovation doit *in fine* leur servir, ou servir l’intérêt général.

En plus de ces facteurs généraux, on peut en identifier d’autres en lien avec les objectifs du projet d’innovation : savoir pourquoi on innove et pouvoir communiquer de façon transparente sur les buts poursuivis.

L’une des rares enquêtes francophones conduites sur la conduite l’innovation de huit bibliothèques suisses par des étudiant·e·s en 2012 montrait que pour les bibliothèques interrogées, innover contribue principalement à accroître leur succès, que ce soit « par une augmentation de la satisfaction du public, l’amélioration de leur image, ou l’augmentation de l’utilisation des services »<sup>144</sup>. Par contre, les améliorations internes comme les améliorations des processus, ne sont que très peu citées : l’innovation reste tournée vers l’impact externe. Le principal facteur considéré comme favorable à l’innovation est donc l’environnement de la bibliothèque et son public. Il serait intéressant de voir si celui-ci est donc vécu comme une contrainte qui pousse à l’innovation. Les attitudes (voir schéma ci-après) sont aussi considérées comme des facteurs favorisant, mais autant qu’elles peuvent être des freins. Et si la stratégie de management et le facteur politique ne sont jamais considérés comme des freins, ils sont à moitié perçus comme des éléments favorables. Enfin, lorsqu’on demande à ces bibliothèques quels conseils elles donneraient pour innover, on retrouve les grandes lignes des facteurs déjà évoqués : imitation (*benchmarking* interne aux bibliothèques et externe), synergie (partenariats), attitudes (comportement et psychologie des acteurs, droit à l’échec), stratégie, écoute des usagers. Chaque facteur est détaillé dans ce schéma :

---

<sup>144</sup> BRETT E., SCHMIDT E. & SURDEZ M. *Innovation en bibliothèques suisses : enquête auprès de huit bibliothèques de lecture publique* p.19. Cette enquête conduite en 2012 portait sur 8 bibliothèques suisses de lecture publique, ayant conduit des projets innovants, au moyen d’un questionnaire et d’entretiens. Elle a fait l’objet d’une synthèse en ligne : [http://campus.hesge.ch/id\\_bilingue/doc/Rapport\\_Innovation\\_avec\\_annexes\\_vf.pdf](http://campus.hesge.ch/id_bilingue/doc/Rapport_Innovation_avec_annexes_vf.pdf)

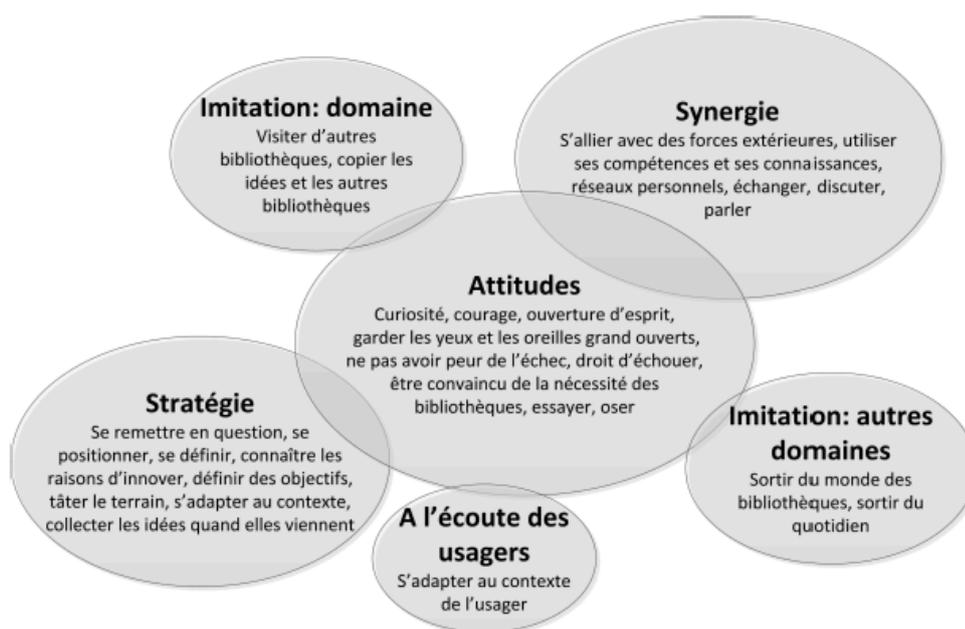


Figure 6 : Conseils pour innover

Ill. 3 - BRETT E., SCHMIDT E. & SURDEZ M. *Innovation en bibliothèques suisses : enquête auprès de huit bibliothèques de lecture publique* p.28

La taille des bulles correspond au degré d'importance du facteur favorisant : ce sont les attitudes psycho-cognitives qui priment, devant la synergie et la stratégie.

#### 2.1.2.2. Identifier les freins : les moyens humains et financiers et la résistance au changement

L'enquête précitée s'attachait aussi à l'étude des freins à l'innovation. De façon paradoxale, la question des moyens est citée par 7 bibliothèques sur 8, qui pourtant innove, donc si elles identifient les moyens comme un obstacle, cela n'en est pas un infranchissable. Par contre, ils entrent en jeu *a priori* pour la sélection des projets. Les deux autres freins mentionnés sont la structure administrative et les attitudes, donc plutôt des freins psychologiques comme la résistance au changement.

Sur ce dernier point, il est important de considérer que l'innovation est presque toujours « un facteur de stress : elle perturbe les repères habituels, les habitudes, les organisations parfois. »<sup>145</sup> Comme le rappelle Franck Barnu dans son vade-mecum de l'innovation, tout le monde ne rêve pas d'innovation :

L'innovateur est toujours convaincu que son idée originale va être accueillie avec des hourrah. Il se trompe gravement. Dès qu'il expose son grand dessein, il se heurte à un mur d'incompréhension. On lui

<sup>145</sup> EUROGROUP. *L'art du management de l'innovation dans le service public* p.74

explique que “ça ne peut pas marcher”, parce que “c’est trop cher”, ou “trop compliqué”, ou parce qu’“il n’y pas de marché”, ou parce que “les utilisateurs ne voudront jamais de cela”. Plus l’idée est originale, plus le rejet est violent. Inversement plus l’innovation est insignifiante, plus elle trouve de supporters »<sup>146</sup>.

L’innovation est une menace parce qu’elle remet en cause les compétences acquises et les services existants, et semble vouloir faire table rase du passé. Il appartient au manager de rassurer les équipes : il doit expliquer le sens de l’innovation et porter une attention particulière au dialogue social. Le changement proposé doit être objectivé : rien de plus préjudiciable à la collaboration des équipes qu’une innovation perçue comme une lubie arbitraire.

En ce qui concerne les moyens, ils sont souvent invoqués comme frein à l’innovation, souvent parce que l’innovation est perçue comme coûteuse, c’est-à-dire assimilée à sa dimension technique, elle-même conditionnée à l’achat de matériels informatiques et numériques. Or, l’innovation dans l’organisation par exemple ne nécessite pas des moyens autres que les ressources humaines nécessaires à la réflexion, certes coûteuses, mais pouvant être gérées de façon prospective. Si le temps d’innovation est prévu dans les fiches de postes, comme le pratique la BU d’Angers, ce coût est déjà inclus dans le budget de fonctionnement, on peut donc innover sans moyens supplémentaires. On peut aussi citer le modèle de l’innovation frugale qui consiste à n’intégrer dans les ressources dédiées à l’innovation que les ressources existantes, et donc à les recenser et les quantifier avant.

Dans les autres freins, on peut aussi évoquer l’endogamie des profils des postes qui n’est pas favorable au brassage des idées et la créativité (nous évoquons plus loin la question des profils et de la formation), et le manque d’impulsion politique et/ou administrative qui ne permet pas de définir des objectifs fonctionnels au niveau de l’établissement.

On peut plus largement reprendre les arguments que Dominique Arot avait listés dans les freins à l’élargissement des horaires d’ouvertures. Si certains sont propres à cette problématique, d’autres peuvent aisément être transposés à celle du changement innovant dans la mesure où il assume souvent comme objectif l’augmentation de la satisfaction du public :

- une profession trop centrée sur les collections, pas assez sur les publics, l’accueil, la médiation culturelle ;
- une conception de l’accueil trop statique, qui consiste plus à enregistrer des inscriptions qu’à véritablement accompagner le visiteur dans ses recherches documentaires ;
- une place trop importante donnée au travail de « back-office » (traitement des ouvrages, catalogage), qui empêche de consacrer du temps aux publics ;
- une gestion du temps de travail inexistante (pas de bornes de pointage, de logiciels de gestion des plannings, etc.)<sup>147</sup>.

---

<sup>146</sup> BARNU F. *Vade-mecum de l’innovation* p.29

<sup>147</sup> AROT D. & GIRARD H. *Les bibliothèques doivent corriger la « ringardise » de leurs horaires d’ouverture* n.p.

L'établissement doit faire son propre diagnostic des freins possibles avant d'entamer une démarche d'innovation. Ceux-ci identifiés, il sera plus facile de travailler à leur résolution avec les équipes, les publics, les tutelles.

De façon plus large, la communication autour du projet innovant est essentielle à sa mise en œuvre : avant, dans un souci de transparence auprès des équipes ; et après, à la fois en termes d'image mais aussi de valorisation du travail accompli par les équipes. À l'exception de la communication institutionnelle, mise en œuvre par la bibliothèque ou sa tutelle, on peut signaler quelques dispositifs de récompense de l'innovation, de service ou organisationnelle, propre ou non aux bibliothèques.

### **2.1.3. La valorisation et promotion de l'innovation en bibliothèque**

#### ***2.1.3.1. Le prix Livres Hebdo de l'innovation***

Il existe un prix qui récompense l'innovation en bibliothèque : celui qui est décerné tous les ans depuis 2010 par la revue professionnelle Livres Hebdo. Il fait partie de quatre autres catégories de prix : le prix du meilleur accueil, celui de la meilleure animation et celui du plus bel espace intérieur. Les prix sont attribués par un jury de personnalités du monde des bibliothèques et de l'édition sur la base des dossiers librement envoyés par les bibliothèques<sup>148</sup>.

La première édition de 2010 a récompensé l'opération « Lire à la plage » de la BDP de Seine-Maritime, qui implique douze communes pendant deux mois d'été. Il s'agit en l'occurrence d'un service innovant inauguré en 2006 qui propose tous les été sur les plages de Seine-Maritime une dizaine de cabanes à lire. En 2011, douze communes ont participé à l'opération, accueillant plus de quatre-vingt mille usagers. En 2011, le prix a été décerné à la BU d'Angers en particulier pour saluer « l'organisation du Bibcamp 2011, regroupement informel de bibliothécaires de différents établissements afin d'échanger sur leurs projets réalisés ou à venir », comme la bibliothèque le précise sur son site. Mais ce prix récompense plus largement la politique de service engagée par la bibliothèque depuis 2008 : le réaménagement de la BU Saint-Serge ouverte 84 heures par semaine et détentrice du label NoctamBU, les transferts de livres inter-sites, les innovations numériques, en particulier la présence sur les réseaux sociaux<sup>149</sup>. En 2012, cette troisième édition a été décernée à la BDP du Val d'Oise pour la mise en place du catalogue collectif RéVodoc, qui permet d'interroger simultanément une soixantaine de bibliothèques du département, BM et BU<sup>150</sup>.

En 2013, le prix a été attribué à la bibliothèque du Kremlin-Bicêtre. Pour la première fois, ce n'est pas un ou plusieurs services qui sont récompensés mais une organisation innovante et partenariale dans le cadre d'une construction d'équipement :

(...) Ce qui a convaincu le jury de lui attribuer le prix de l'Innovation, c'est la démarche entreprise de réinventer le métier de bibliothécaire en

<sup>148</sup> Voir les modalités pratiques sur le site dédié aux prix de Livres Hebdo : <http://mat-ie.net/lhform13/>

<sup>149</sup> Voir sur le site de la BUA pour plus d'informations : <http://www.univ-angers.fr/fr/acces-directs/bibliotheque/prix-de-l-innovation.html>

<sup>150</sup> Voir en ligne sur le site du CG du Val-d'Oise : <http://www.valdoise.fr/6556-missions-et-charte.htm>

valorisant l'essentiel : la médiation. La réflexion sur l'organisation du temps de travail a conduit l'équipe à considérer les tâches uniquement sous l'angle du bénéfice pour le public. Conséquences : une augmentation de 11 heures des horaires d'ouverture hebdomadaire de la bibliothèque, la réduction du temps alloué au travail technique (catalogage, équipement des documents), le développement de partenariats avec les fournisseurs pour recevoir des sélections de documents établies en fonction des grandes orientations des collections<sup>151</sup>.

Le temps de travail se répartit entre : 50 % pour l'accueil du public, 20 % pour l'accueil des collectivités et l'action culturelle, soit un total de 70 % au contact direct du public. « Inspirée par la philosophie du *care*, construite autour du souci d'autrui, l'équipe place son utilité sociale au premier plan de son action. » Les équipes ont été impliquées dans le projet d'établissement avec une montée en compétence transversale : plus de polyvalence et de maîtrise de l'ensemble des tâches, de la réception des groupes à la maîtrise des ressources électroniques.

Enfin, en décembre 2014, le prix a été attribué au réseau des médiathèques de la Communauté d'agglomération du Plateau de Saclay, qui prospecte ses adhérents là où ils se trouvent, en l'occurrence la galerie marchande des Ulis<sup>152</sup>.

### ***2.1.3.2. Les Territoria de l'innovation***

Territoria, Observatoire national de l'innovation publique, est une association qui recueille, valorise et diffuse les initiatives des collectivités territoriales en France - et, depuis 2006, en Europe - afin qu'elles deviennent les « bonnes pratiques » des territoires. Il travaille en partenariat avec l'Association des Maires de France (AMF) et a été sélectionné comme « expert associé » par l'OCDE pour la construction d'OPSI, l'observatoire sur l'innovation dans le secteur public que nous avons déjà évoqué. Il délivre aussi des formations en lien avec l'innovation que nous verrons plus loin.

Il organise tous les ans un concours de l'innovation dans plusieurs catégories thématiques. Le concours s'adresse aux collectivités territoriales dont les services ont développé les pratiques les plus innovantes. Le secteur culturel est régulièrement récompensé, souvent les musées, plus rarement les bibliothèques, bien que cela soit plus fréquent ces dernières années : les bibliothèques de Besançon, en 1996, pour avoir réalisé un « réseau bibliographique rattaché à la BnF » ; la BDP du Doubs, en 2004, pour avoir contribué à développer un concours littéraire ouvert aux habitants du département ; Savoie-Biblio, le service de lecture publique de Savoie, Territoria d'argent en 2011 pour son service « Presse en ligne et liseuses dans toutes les bibliothèques » ; la « Bibliothèque du facteur », service de portage à domicile de produits culturels de la médiathèque de la Communauté de Communes de l'Orée du Perche<sup>153</sup> en 2012 et en 2013 le Territoria d'or pour le service de lecture publique du Havre pour le programme Lire au Havre, conçu en

---

<sup>151</sup> HEURTEMATTE V. *Grand prix Livres Hebdo 2013 des Bibliothèques*

<sup>152</sup> Le projet peut être consulté en ligne : <http://www.mediatheques.scientipole.fr/actualite/rendez-vous-au-centre-commercial-ulis-2>

<sup>153</sup> Territoria a édité en partenariat avec l'AMF pour ses 25 ans un Abécédaire de l'ensemble des innovations récompensées consultable en ligne : <http://fr.calameo.com/books/00392465182468b923812>

partenariat avec des acteurs du monde économique (libraires, commerçants, associations) et services publics (université, équipements sportifs et médicaux)<sup>154</sup>.

Cette année le Territoria d'or a été décerné à un réseau de médiathèques, celui de la Communauté d'Agglomération du Beauvaisis pour son opération Top Bac, « la révision 3 étoiles pour les lycéens », dispositif complet de révision du bac : « un lieu de travail paisible avec des espaces confortables (tables spacieuses, prises électriques, ordinateurs, wifi gratuit, salle de travail silencieuse), du soutien scolaire (à disposition : annales, livres de révision, accès à Internet, sélection de ressources numériques, présence d'enseignants et d'étudiants pour aide et conseils) mais aussi des boissons et des en-cas à la vente sur place et des ateliers de gestion du stress et de relaxation. »<sup>155</sup>

### 2.1.3.3. Les prix étrangers

Deux prix méritent d'être signalés de par leur fonctionnement et leur rayonnement. Le premier, *l'Upstart innovation award* est décerné par la Public Association Library (PLA, membre de l'ALA). Il est doté d'un prix de 2000 dollars financé par Upstart<sup>156</sup>, une société de promotion par l'objet spécialisée dans les bibliothèques. Il existe depuis 1997, et récompense aussi bien des innovations de services (la mise en place d'un bus-bibliothécaire pour amener les enfants des zones rurales en bibliothèque par exemple), que des projets de grande envergure. Les lauréats sont ceux qui ont su apporter des solutions innovantes à des problèmes concrets. Cette année, c'est la Terrebonne Parish Library, au Sud de la Louisiane, sur la Côte du Golfe, qui a été récompensée pour son programme *Future Leaders of America's Gulf* (FLAG). C'est un projet initié par des lycéens et financé par la bibliothèque à la suite de la marée noire majeure provoquée par la plateforme pétrolière Deepwater Horizon en 2010. Les membres du FLAG enquêtent et documentent les questions environnementales, économiques et communautaires ayant un impact sur la côte louisianaise. Ils développent leurs compétences de leadership, d'investigation et de gestion de projet tout en se mobilisant sur des questions d'intérêt fédéral. Le FLAG se réunit tous les mois à la bibliothèque de la paroisse de Terrebonne<sup>157</sup>.

Le second prix étranger est le prix international de l'innovation décerné depuis 2013 par les bibliothèques de l'université de Stanford à l'intention des bibliothèques nationales ou de recherche : le *Stanford Prize for Innovation in Research Libraries* (SPIRL). Il récompense les programmes, les projets ou les services nouveaux qui bénéficient aux usagers. Les objectifs du prix sont de « distinguer les résultats fonctionnellement significatifs des impulsions novatrices des bibliothèques de recherche du monde entier »<sup>158</sup>. La première lauréate a été la BnF, pour Gallica et pour data.bnf.fr. Le jury a considéré que c'était « un exemple tout à fait remarquable d'innovation durable, stratégique et continue sur une longue période, qui a transformé la BnF en un modèle mondial sur la façon de

<sup>154</sup> Le programme est en consultation sur le site de Territoria :

<http://s210245549.onlinehome.fr/territoria2009/documents/Prix/prix2013/fiches/2013-Culture-or.pdf>

<sup>155</sup> Voir en ligne le détail du dispositif sur le site de la ville de Beauvais : <http://www.beauvais.fr/actualites/497-l-agglo-recoit-un-territoria-d-or-pour-top-bac.html>

<sup>156</sup> Voir leur site : <http://upstartpromotions.com>

<sup>157</sup> La liste des précédents prix peut être consultée sur le site de l'ALA, dans la rubrique « reconnaissance professionnelle » : <http://www.ala.org/awardsgrants/upstart-innovation-award>

<sup>158</sup> Voir le site du SPIRL : <http://library.stanford.edu/projects/stanford-prize-innovation-research-libraries-spiril>

repositionner une grande bibliothèque à l'ère numérique, tout en restant fidèle à sa vision de base et ses missions<sup>159</sup> ».

Il existe d'autres prix de l'innovation en bibliothèque, mais ils sont souvent focalisés sur un aspect précis de l'innovation : prix de l'innovation numérique de la Biennale du numérique de l'Enssib, ou le Library Design Award de la School Library Association au Royaume-Uni, par exemple. Les objectifs de tous ces prix sont d'une part de donner de la visibilité aux actions des bibliothèques, d'autre part de permettre aux autres bibliothèques de partager d'expériences qui seraient restées tues. La communication n'est pas le point fort des bibliothèques, candidater à des prix est une occasion peu coûteuse d'essayer d'obtenir davantage de reconnaissance.

Après avoir abordé les questions générales sur le management et la valorisation, nous allons nous intéresser aux compétences et la formation, qui sont des points de vigilance récurrents dans les dispositifs innovants.

## **2.2. QUELLES COMPÉTENCES POUR INNOVER ? UNE ÉVOLUTION DE LA CULTURE PROFESSIONNELLE**

Il est souvent reproché aux bibliothèques une gestion des compétences trop rigide, fondée sur les statuts et non sur les métiers, et l'absence de polyvalence des agents souvent cantonnés soit à des services, soit à des tâches précises. Or nous avons vu que les organisations innovantes sont celles qui sont capables de mettre en œuvre des systèmes souples de management en tablant sur la connaissance et la transversalité. Existe-t-il des profils propres à la conduite d'innovation et comment acquérir les compétences nécessaires ?

### **2.2.1. Comment intégrer l'innovation à la gestion RH et quelles compétences favoriser ?**

#### ***2.2.1.1. Une marge de manœuvre étroite***

Comme le rappelle l'enquête de la DGAFP sur le management de l'innovation publique (conduite auprès d'un panel de plusieurs promotions de sortis de l'ENA), « le cadre de gestion des ressources humaines dans l'administration n'a pas été spécifiquement prévu pour favoriser l'innovation. »<sup>160</sup> Il faut donc apporter des évolutions au cadre existant pour encourager les initiatives des managers publics, dans le respect des règles du service public. Ces évolutions peuvent concerner le recrutement, notamment :

- l'évaluation pendant les oraux de concours de la capacité à manager de l'innovation,
- la formation continue et la mise à dispositions d'outils,
- la valorisation de la compétence et de la créativité, serpent de mer de la gestion RH en FP, qui essaie d'adapter les rémunérations et les évolutions de

---

<sup>159</sup> Les appréciations du jury sont en ligne : <http://library.stanford.edu/projects/stanford-prize-innovation-research-libraries-spir/bibliothèque-nationale-de-france-judges>

<sup>160</sup> EUROGROUP CONSULTING. *Le management de l'innovation dans le secteur public*, p.35.

carrière à l'évolution des compétences et de la prise de responsabilité des agents,

- et enfin la gestion des postes et des carrières en créant des postes dédiés au pilotage de projets.

Les répondants de l'enquête reconnaissent pour 1/3 d'entre eux « que le caractère innovant d'un candidat n'était pas assez pris en compte dans le processus de recrutement. La plupart des répondants soulignent l'intérêt des formations à l'innovation bien qu'ils n'en aient jamais suivies. » Par ailleurs, si l'innovation n'est pas un critère pris en compte dans l'évaluation des encadrants, il pourrait être intégré aux grilles d'évaluation.

### 2.2.1.2 *Quels profils pour quelles compétences ?*

On peut distinguer deux types de profils : ceux qui sont dédiés au pilotage et la diffusion de l'innovation, et ceux qui ont des fonctions innovantes intégrées à une mission plus large dans un secteur d'activité de la bibliothèque.

Du côté pilotage, un nouveau métier émerge dans le secteur privé, celui de « développeur·se de l'innovation » ou « manager de l'innovation ». Ce n'est pas nécessairement le profil de responsable de la structure, cela peut être celui de la personne en charge de diffuser l'innovation. Contrairement à ce que l'on peut voir dans les autres postes de management de l'entreprise, ce qui est d'abord mis en avant et considéré comme le socle de base du profil, c'est une culture multidisciplinaire : « des compétences commerciales/marketing, de management de projets, des compétences techniques ou une forte appétence pour la technologie, une prise en compte des enjeux de l'éco-conception et du développement durable, ainsi qu'une ouverture aux sciences humaines et sociales. » Dans les qualités requises (savoir-être), c'est la capacité à interagir et à susciter de la créativité qui est valorisée : « Des qualités humaines qui sous-entendent un leadership, des capacités relationnelles et d'écoute, la pratique du travail collaboratif et transversal, l'imagination, la créativité, l'autonomie, l'initiative et des valeurs humaines et comportementales ».<sup>161</sup>

À la très rare exception de la bibliothèque de Bordeaux, il n'existe pas de chargé·e d'innovation dans les bibliothèques, ce qui ne signifie pas bien sûr qu'il n'y a pas d'innovation, mais qu'elle est soit prise en charge par le-la directeur-directrice de l'établissement ou le comité de direction, soit qu'elle est cantonnée à un secteur précis d'activité de la bibliothèque, souvent en lien avec les technologies numériques. C'est ainsi que l'on commence à voir apparaître des postes qui accordent une place à l'innovation, comme par exemple cette récente annonce de la médiathèque intercommunale de Lezoux (Auvergne), actuellement en chantier, qui recrute un·e « bibliothécaire numérique et innovation »<sup>162</sup>. Le poste est défini comme la mise en œuvre du développement numérique et multimédia de l'établissement « grâce à un travail transversal avec l'équipe et les

---

<sup>161</sup> Ce profil a été formalisé en 2009 dans le cadre du programme « Ambition PME » par le Pôle de compétitivité Systematic Paris-Région qui porte sur les transports, l'énergie, le télécoms, la santé etc. Le profil complet est en ligne dans cette présentation : <http://fr.slideshare.net/INNOVAportal/cartographie-des-compences-cls-du-business-developer-en-innovation-et-du-commercial-en-innovation-version-finale>

<sup>162</sup> La fiche de poste est encore consultable sur le site du Transfo, l'agence de développement culturel d'Auvergne : <http://www.letransfo.fr/METIER-FORMATION-EMPLOI/Les-offres-d-emplois-et-de-stages/Les-offres-d-emploi-dans-le-secteur-du-Livre-et-de-la-Lecture/Recrutements-a-la-future-mediathèque-intercommunale-de-Lezoux>

habitants du territoire ». Les compétences requises s'équilibrent entre des savoirs très techniques sur les pratiques multimédias du web 2.0 et la connaissance des pratiques culturelles des publics. De même, les missions proposées s'étendent de l'élaboration et la gestion du portail documentaire à une « contribution à l'évolution culturelle et technologique de l'établissement ». De même il est attendu que l'agent soit « force de proposition pour la mise en place des actions de développement de la lecture publique l'équipement ». On retrouve la pluridisciplinarité évoquée dans le profil de « manager de l'innovation », ainsi que des niveaux d'intervention qui vont du technique au stratégique. La formation requise est une formation supérieure dans les domaines de la culture et de la médiation des technologies de l'information.

## **2.2.2. Initier une culture de l'innovation par la formation**

### **2.2.2.1. Formations initiales en universités**

En corollaire à l'apparition des postes de management de l'innovation, se sont développées des formations initiales universitaires, comme le master de gestion de l'innovation de l'IAE de Grenoble, sur lequel nous revenons plus loin dans le cadre de sa collaboration avec le service de lecture publique (SLP) de l'Isère. Ces formations visent à la fois : à acquérir des connaissances en théorie de l'innovation, connaître les concepts, les méthodologies et les outils théoriques et expérimentaux nécessaires au management de l'innovation en entreprise ; et développer les techniques nécessaires à la gestion de projet et l'aptitude à la négociation de groupe. Elles demeurent destinées cependant à former des cadres d'entreprises et non du secteur public.

### **2.2.2.2. Formations en immersion avec la 27<sup>e</sup> Région**

En 2013, dans le cadre des ETS 2013, la 27<sup>e</sup> Région avait organisé un atelier sur la formation à l'innovation. Cet atelier était animé entre autres par Renaud Aïoutz, chef de projet développement numérique à la médiathèque départementale du Puy-de-Dôme qui présentait la résidence de la 27<sup>e</sup> Région à Lezoux. La résidence en immersion permet dans ce cas précis d'avoir une formation à demeure, adapté au traitement d'un cas précis : la préfiguration des services d'une nouvelle médiathèque (nous y reviendrons plus loin dans le cadre des outils et de l'immersion en résidence). Trois autres exemples étaient présentés par d'autres collectivités avec des expériences très contrastées : « en un jour, une semaine et deux mois et demi »<sup>163</sup>. La Ville de Saint-Étienne a confié à la 27<sup>e</sup> Région la réalisation d'une formation-réflexion « Vers une fonction innovation »<sup>164</sup> à l'attention de ses directeurs en une journée. Elle était axée sur trois outils :

- Le *user journey*, voyage de l'utilisateur : un participant se met dans la peau d'un usager pour retracer son parcours dans une institution et le modélise pour l'améliorer.
- La cartographie des données d'un problème complexe pour mieux le comprendre et le résoudre.

---

<sup>163</sup> CNFPT. *Op. cit.* p.105.

<sup>164</sup> Voir en ligne : <http://www.adeleseyrig.fr/portfolio/formation-vers-une-fonction-innovation/>

- « Tangibiliser » les points de contact d'un service, c'est-à-dire concevoir un nouveau service grâce au design de service et rendre tangibles les interactions de ce service avec ses usagers.

Le deuxième cas est celui de la Région Bourgogne dans le cadre du programme La Transfo<sup>165</sup>. L'objectif était de transférer les méthodes du design et de la créativité en les appliquant à une nouvelle politique régionale : l'avenir des villages de Bourgogne. Pendant cinq jours, près d'une vingtaine d'agents ont travaillé sous forme de campus avec des représentants d'entreprises et d'associations locales (associations environnementales, coopératives d'activités, entreprises du numérique, chercheurs) mais aussi avec les habitants d'un village-témoin au sud de Beaune, Nolay, pour imaginer à quoi pourraient ressembler les villages de Bourgogne. Les participants ont produit au terme de la formation 17 vidéos scénarisant les usages futurs d'un village en 2020<sup>166</sup>. L'objectif n'était pas de transformer les agents des designers mais de leur fournir des outils réutilisables.

Enfin, le dernier exemple est celui d'une formation-action en dix semaines sur deux ans au sein de la Région Pays de la Loire<sup>167</sup>. Une équipe de designers et de sociologues simule l'existence d'un laboratoire de l'innovation composé d'agents de plusieurs services afin de dessiner l'avenir de la région, à l'aune notamment de l'accroissement démographique. La résidence s'est achevée en février 2014 et abouti, entre autres, à la mise en place d'une équipe innovation permanente interne, formée à accompagner l'innovation dans les services.

#### 2.2.2.2. Formations continues en FP

En ce qui concerne la formation continue dans la fonction publique, il existe quelques formations au pilotage de l'innovation.

Le Cnfpt propose un cycle de formation : « Efficacité professionnelle : créativité et innovation »<sup>168</sup>. Il est composé de quatre fois trois jours sur ces thèmes : l'utilisation des techniques de créativité pour innover, la sensibilisation et l'utilisation des outils heuristiques, l'organisation et l'animation des réunions de résolution de problèmes, et les ateliers d'innovation. Il s'adresse aux cadres de catégorie A. Le Cnfpt propose aussi un cycle de quinze jours sur six séances intitulé « Innovation dans les politiques économiques et de recherche » et qui s'adresse aux « directeurs et cadres d'un service de développement économique, chargés de mission "entreprises", cadres en charge des zones d'activités, cadres en charge de la recherche et de l'université, chargés de mission ingénierie financière »<sup>169</sup>. Il existe aussi des stages de sensibilisation plus courts, par exemple : « L'innovation dans l'action publique » qui s'adresse aux cadres supérieurs des trois fonctions publiques et dont les objectifs sont d'« appréhender à partir d'exemples les formes d'innovation publique actuellement en émergence et questionner leur apport dans l'effort de transformation de l'action publique ». On y

---

<sup>165</sup> Voir le détail du programme en ligne : <http://territoiresenresidences.wordpress.com>

<sup>166</sup> L'intégralité de la restitution de la formation est en ligne sur le blog de la 27<sup>e</sup> Région : <http://blog.la27eregion.fr/5-jours-pour-commencer-a-imaginer>

<sup>167</sup> L'intégralité du journal de la résidence est en ligne : <http://territoiresenresidences.wordpress.com/category/la-transfo/la-transfo-pays-de-la-loire/page/7/>

<sup>168</sup> Il peut être retrouvé dans le catalogue du Cnfpt avec le code : IX605.

<sup>169</sup> Le code parcours est le IX456.

trouve bien sûr aussi des thématiques plus larges sur la gestion de projet ou l'accompagnement au changement.

L'Enssib propose également un cycle « Innovation en bibliothèque », scindé en deux modules de trois jours, le premier sur les services innovants et le second sur le management de l'innovation<sup>170</sup>. La formation est ouverte à l'ensemble des agents des trois fonctions publiques.

Enfin, Territoria propose une formation-action : « Innover sur son territoire : démarche, moyens, expériences. Venez avec votre projet, repartez avec votre plan d'actions. » Elle se déroule sur deux jours deux ou trois fois par an. Elle est conçue à partir de l'analyse de cas pratiques, et vise à donner aux élus et aux cadres territoriaux les outils pour initier ou développer une démarche d'innovation sur leur territoire. Elle s'appuie sur des témoignages de collectivités qui ont fait la preuve de leur capacité à innover, comme les lauréats des prix Territoria. Le premier jour porte sur la démarche d'innovation : développer et mettre en œuvre une stratégie innovante, mobiliser son équipe autour du défi de l'innovation, développer sa créativité, et la place de l'élu, avec une étude de cas et des outils. Le second jour est consacré au prototypage de son projet, sous forme d'ateliers accompagnés par des spécialistes de l'innovation.

Les démarches d'innovation sont fortement dépendantes de la compétence et de l'accompagnement expert, et pluridisciplinaire, des équipes. Quels choix de gestion RH peut-on faire pour initier des processus d'innovation ?

### **2.2.3. Vers une diversification des recrutements ? Du risque de la polyvalence à l'intégration de nouveaux profils**

#### ***2.2.3.1. La polyvalence, cette fausse bonne idée***

Si le métier de bibliothécaire a connu des mutations importantes sous l'influence simultanée de l'arrivée du numérique et des demandes de médiation des publics, les compétences et savoir-faire nécessaires pour conduire à bien des processus d'innovation – inventivité et créativité, modélisation de service, prospective, scénarisation... – ne font pas partie du cœur de métier. Trois options sont donc possibles : faire appel à des prestataires extérieurs pour des interventions ponctuelles (mais quid de la pérennisation des processus enclenchés sans personnels formés et dédiés ?), recruter des profils différents et complémentaires (chargés d'innovation, de marketing, de communication, chefs de projets), spécialiser les bibliothécaires en interne pour porter ces processus. Il est probable que les réponses se situent au carrefour de ces trois pistes, selon les contextes de chaque établissement, mais la question de l'évolution du métier de bibliothécaire vers plus de polyvalence (choisie) mérite que l'on s'y arrête un peu.

Cette évolution, bien que réelle (le dernier congrès de l'ABF en juin 2014 sur « Bibliothèques, nouveaux métiers, nouvelles compétences » en a d'ailleurs présenté des exemples concrets), connaît des limites d'abord statutaires. « Le recrutement par concours est un élément de formatage et un frein aux besoins rapides de changement », rappelait Agnès Colnot en restituant la journée d'étude

---

<sup>170</sup> Voir dans le catalogue des stages en ligne : <http://www.enssib.fr/formation/formation-tout-au-long-de-la-vie/formation-continue/stage-de-formation-continue-thematique>

de l'ABF sur « Bibliothécaire, est-ce encore un métier aujourd'hui ? »<sup>171</sup>. Et la conclusion en était que « la logique de la filière bibliothèque qui repose sur une vision commune du métier devra évoluer vers une logique de compétences. » C'est donc la question du recrutement et de la formation qui est reposée ici.

Cette question de la polyvalence peut ensuite se révéler à double tranchant. Être polyvalent dans son champ d'exercice est une chose nécessaire dans le cadre de la souplesse exigée par le service au public, intégrer des compétences qui sont celles d'autres métiers, ce n'est plus faire le sien. D'une part, comme l'expliquait Bertrand Calenge<sup>172</sup>, l'appétence pour la polyvalence repose souvent sur la tentation de l'"entre soi" : « le bibliothécaire se définit comme celui qui travaille dans une bibliothèque, il peut être tenté d'exclure de cette bibliothèque les autres professionnels », dans une logique corporatiste<sup>173</sup>. Mais exclure de la bibliothèque des professionnels compétents dans d'autres domaines, et vouloir intervenir sur tous les champs de l'établissement – administration, questions sociales, scolaires, informatiques, budgétaires – c'est finalement assumer la non-spécificité de son propre métier...

### 2.2.3.2. Intégrer des « nouveaux profils », publics inclus

Une conférence consacrée à l'intégration des non-bibliothécaires<sup>174</sup> présentait deux expériences d'intégration, l'une à l'étranger, l'autre en BU :

- S'appuyer sur l'expertise des publics : Lotta Muurinen, chargée de mission, chef du personnel de Helsinki's Library and Meetingpoint a présenté leur nouvel « urban workshop », espace d'expérimentation technique et atelier ouvert en 2013 à Helsinki. et orienté sur les technologies. La plupart des animations et des ateliers sont pris en charge par les usagers eux-mêmes qui ont accès aux équipements du lieu (imprimantes 3D, bancs de montage vidéo et audio, des machines à coudre, des outils, des scanners, etc.) en dehors des heures d'ouverture (avec codes et clés), les problèmes étant quasi-inexistants. Des dynamiques d'entraide se développent entre les usagers experts et les autres avec des transmissions de connaissances.
- Intégrer les métiers existants : Valérie Neouze, SCD Université Paris Descartes a évoqué l'intégration de nouveaux métiers dans la BU qui avait d'abord été initiée par l'emploi de nombreux apprentis venant d'horizons très différents. Si la légitimité de la filière bibliothèque n'est absolument pas remise en cause, des nouveaux besoins notamment en lien avec l'accès aux données de la recherche font apparaître de besoins de nouvelles compétences. C'est la filière des Ingénieurs et Techniciens de la Recherche et de la Formation (ITRF) qui est la mieux à même de remplir ces besoins : les bibliothécaires se recentrent sur les collections, les usages et l'accueil, et les personnels IRTF se consacrent aux développement de nouveaux outils informatiques documentaires. Et de poser la question : « est-ce une bonne idée

<sup>171</sup> Colnot 2014

<sup>172</sup> CALENGE B. *Polyvalence du bibliothécaire : encore une ambiguïté ?*

<sup>173</sup> Le corporatisme des bibliothécaires et l'entre soi ont été évoqués à maintes reprises dans la littérature professionnelle. Citons par exemple le très récent : MOURLAN-MAZARGUIL Sonia. *Les bibliothécaires, ennemis de la bibliothèque ?* [en ligne]. Mémoire de fin d'étude du diplôme de conservateur. Villeurbanne, Enssib 2012. [Consulté le 12 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/56768-les-bibliothecaires-ennemis-de-la-bibliotheque>

<sup>174</sup> ABF. *Intégrer les non-bibliothécaires / Congrès ABF 2014*

de transformer des conservateurs ou des bibliothécaires un peu *geek* dans leur vie en super techniciens, ou de recruter des super techniciens ? »<sup>175</sup>.

On peut aussi citer l'exemple de la bibliothèque de Lyon qui comptait en 2009 42% de personnels n'appartenant pas à la filière bibliothèque : « informaticiens, administratifs, animateurs numériques, travailleurs sociaux, webmestres, relieurs, médiateurs »<sup>176</sup>. Bien sûr la taille de la bibliothèque est un facteur important de diversification des métiers, mais cette tendance semble nécessaire dans un contexte de mutation rapide.

Après avoir abordé ces questions générales sur le management et les métiers de l'innovation, nous allons détailler quatre exemples de pilotage d'innovation dans quatre établissements différents : une Bm, deux BDP et une BU.

## 2.3. MISE EN ABÎME : INNOVER DANS LE MANAGEMENT POUR PILOTER L'INNOVATION, RETOURS D'EXPÉRIENCES

Nous avons eu l'opportunité de nous entretenir avec les responsables de quatre structures différentes qui ont toutes porté des missions innovation : voici leurs expériences qui souvent se confondent dans des discours proches. Cette partie a été élaborée essentiellement à partir des entretiens avec les responsables de projets, de services et de directions des établissements évoqués.

### 2.3.1. Un pilotage dédié à l'innovation : la Bm de Bordeaux<sup>177</sup>

La Bibliothèque municipale de Bordeaux a fait le choix en 2011 de créer un poste de chargée de mission services innovants. C'est Marie-Laure Haberdard, bibliothécaire, qui l'occupe depuis, à la fois cheffe de projet et « gestionnaire de transversalité ». Ce poste est unique en son genre dans les bibliothèques : il en existait un dans la BU d'Angers (précurseuse en la matière et que nous évoquons plus loin), laquelle s'oriente aujourd'hui vers un autre modèle. Nous allons voir que ce choix présente à la fois des avantages certains en terme de souplesse d'organisation, mais aussi des limites relatives à l'adaptabilité constante du poste à l'évolution de la structure induite par une nouvelle organisation... innovante.

#### Repères : La Bm de Bordeaux en quelques chiffres

- 11 à 12 bibliothèques dans le réseau
- 1 équipement central de 27 000 m2 ouvert en 1991
- 500 000 documents disponibles à l'emprunt
- 36000 abonnés
- 1,3 millions de prêts en 2013

<sup>175</sup> *Ibid.* 51:15

<sup>176</sup> CALENGE B. *Métiers de bibliothèque...* n.p.

<sup>177</sup> HABERARD M-L. *Services innovants et bibliothèques éphémères.* HABERARD M-L. Entretien n°2.

### ***2.3.1.1. Comment recrute-t-on une chargée de mission innovation ? Profil, statut et parcours.***

La décision de créer le poste a été prise par le précédent directeur de la bibliothèque qui l'a défendu auprès de la Direction des affaires culturelles. Le support de poste a été obtenu grâce à une vacance de départ en retraite et scindé en deux postes distincts, dont celui de chargée de mission innovation. La mission de départ était clairement posée : combler le retard de la bibliothèque en matière de services innovants et rendre la bibliothèque plus attractive pour des nouveaux publics, avec un fil directeur unique : les publics.

Le profil recherché<sup>178</sup> mettait en avant deux fonctions principales : fidéliser les publics existants en adaptant notamment l'offre de service à la demande et coordonner la prospection des nouveaux publics, en particulier les publics traditionnellement absents, actifs, adolescents et seniors. L'entretien de recrutement a porté sur l'aptitude à gérer le changement et à ne pas s'inscrire dans une vision traditionnelle de la bibliothèque axée sur les collections. La procédure de recrutement comportait en outre un dossier qui demandait aux candidats d'explicitier leur vision du poste. Madame Haberdar, titulaire d'un DESS « Information et communication des organisations », avait eu l'occasion de faire un stage de fin d'étude à la bibliothèque Mériadeck portant sur la mise en œuvre d'une « Politique d'information et de communication pour la Bibliothèque Municipale de Bordeaux ». Ce stage avait été l'occasion de repenser l'organisation de la bibliothèque en matière de communication (sans agir sur l'organigramme), en proposant un processus de conduite du changement.

Le statut choisi pour le recrutement est celui du premier grade de catégorie A, bibliothécaire. Cela présente à la fois des avantages et des inconvénients : cela permet de travailler de façon souple en transversal sans poids hiérarchique mais peut poser problème pour la communication autour du poste tant ascendante que descendante, celui-ci n'étant pas inclus dans le comité de direction.

Il n'existait aucune démarche similaire avant, il a donc fallu construire un modèle inédit qui évolue régulièrement depuis 3 ans (deux autres fiches de postes ont vu le jour depuis<sup>179</sup>). Il s'avère que gérer l'innovation n'est pas seulement gérer de la création ou de l'inventivité mais surtout de la transversalité. C'est un poste à la croisée des chemins, entre le numérique, la communication, la relation au public, mais aussi entre le quotidien de la structure, des missions ponctuelles concrètes.

### ***2.3.1.2. Gérer l'innovation au quotidien***

Le poste est conçu comme celui d'un chef de projet, autonome et responsable, et évolutif. Il est inscrit dans sa nature même d'évoluer régulièrement au fil des développements de services de la bibliothèque et des besoins. Sa deuxième version, en 2012, était axée autour de deux missions principales : des missions transversales et de prospective et un rôle d'encadrement de la fonction de médiation. La troisième et dernière version de 2013 offre une place plus large à la médiation numérique en renommant le poste « Bibliothécaire chargé de mission

---

<sup>178</sup> Voir l'annonce de recrutement et le profil de poste initial en annexe 10.

<sup>179</sup> Cf. annexes 11 et 12

services innovants et *community manager* ». Il accorde aussi une place importante à l'expérimentation qui devient prépondérante.

#### **Verbatim**

“ On ne sait pas toujours où l'on va et c'est très bien, il faut accepter l'inconnu et être patient. ”

“ C'est un changement permanent de métier, ce sont 10 000 métiers en un. ”

“ Ce poste est un couteau suisse. ”

*Marie-Laure Haberard. Entretien n°2*

Les équipes ont été peu préparées à accueillir ce nouveau poste, il a donc fallu expliquer quelles étaient ses missions et convaincre de son intérêt. La participation aux expériences et services innovants est basée sur le principe du volontariat. Si certains chefs de services étaient réticents la première année, tous ont accepté la participation de leurs équipes les années suivantes. Une partie importante du poste est donc consacrée au rassurement des équipes et leur accompagnement dans le dépassement de la peur du changement. Cette dimension doit être reprise sans cesse, elle n'est jamais acquise. La formation fait partie des outils premiers de cet accompagnement, elle est assurée soit en intra soit par des intervenants extérieurs financés par le plan formation de la ville. Ces formations ont notamment porté sur des aspects techniques, comme l'appréhension du jeu vidéo dans le cadre de la bibliothèque éphémère<sup>180</sup> dédiée, ou en lien avec les nouveaux modèles de bibliothèques. L'ensemble des 120 agents de la bibliothèque suit ces formations, les dernières portant sur les réseaux sociaux et l'écriture sur le web.

#### **2.3.1.3. Un modèle viable ?**

À court et moyen termes, le modèle est non seulement viable mais souhaitable. Dans les structures de taille importante, le temps de diffusion d'une culture de l'innovation est long, il est donc indispensable d'avoir un poste dédié. Il faut cependant envisager une évolution car le risque d'un poste unique reposant sur une seule personne est sa marginalisation par rapport aux autres équipes tout en pouvant être considéré comme intrusif dans la vie des services. De même, l'absence de positionnement hiérarchique fait partie des obstacles à surmonter (même si cela ne pose plus de problème aujourd'hui).

Le projet a bénéficié d'un soutien indéfectible de la ville de Bordeaux. Les élus soutiennent le projet depuis l'origine ce qui a permis de nouer des partenariats originaux (entre direction des sports et direction de la culture par exemple pour le projet biblio.sport) et de travailler directement avec la Direction des affaires culturelles qui a été fortement impliquée dans le projet des bibliothèques éphémères et le projet de blog. Ils le soutiennent d'autant plus que les résultats des projets sont très positifs. L'évaluation, tant quantitative que qualitative des projets

---

<sup>180</sup> Voir en annexe 13 le concept de bibliothèque éphémère développé dans le cadre de la mission innovation ainsi que la fiche consacrée à biblio.sport sur le site Bibliothèques dans la Cité :

<http://www.bibliothequesdanslacite.org/content/bibliosport>

biblio.bato et biblio.sport, manifeste un degré de satisfaction tant interne qu'externe.

\*\*\*

Quel avenir pour cette mission innovation ? Et quelle limite pour l'innovation en bibliothèque ? La Bm de Bordeaux continue d'assurer une place à l'imprimé : même dans la bibliothèque éphémère des jeux vidéos, on continue de trouver des livres. Mais cette question de « jusqu'à quand sommes-nous encore une bibliothèque ? » finit inévitablement par se poser. D'autres projets touchant cette fois à la réorganisation de la bibliothèque centrale (réaménagement du hall) sont en cours. Il sera certainement judicieux d'étudier si cette culture de l'innovation va évoluer vers plus de décentralisation ou non.

### **2.3.2. Une impulsion institutionnelle au niveau de la collectivité : la mission innovation en lecture publique en Isère**

Ce projet est certainement le plus complexe de ceux abordés ici de part la multiplicité des acteurs impliqués : le Département de l'Isère, le service de Lecture publique (SLP, ex-BDP) et l'Université de Grenoble (G2I, Institut de l'innovation de Grenoble). Ce projet, la mission prospective « Innovation en lecture publique » pilotée par le département, vient de s'achever (pour sa première phase) cette année. Il a été initié par le CG38, via sa direction Culture et patrimoine. Son objectif principal était d'entamer une démarche prospective sur l'avenir des bibliothèques et proposer des pistes de transformation, en partenariat avec le master Management de l'innovation de l'Université de Grenoble. Cette partie reprend chacun des points de vue des chefs de projet des deux structures commanditaires : Gaëlle Yéretzian, à la tête de la direction Culture et Patrimoine et Suzanne Séguy, directrice et Laurence Dupland, chargée du développement et de la médiation numérique du SLP. Olivier Zerbib, maître de conférence en sociologie à l'Institut de l'Innovation de Grenoble, a aussi été interrogé, avec une réflexion plus transversale sur l'ensemble du projet.

#### **Repères : La service de lecture publique de l'Isère en quelques chiffres<sup>181</sup>**

- Créée en 1945
- 388 des 521 communes de moins de 10 000 habitants sont dotées ou bénéficient des services d'une bibliothèque desservie par le service de la lecture publique
- 28% de la population iséroise est inscrite dans une bibliothèque
- 260000 documents prêtés
- formation de 749 personnes
- 189 interventions dans les communes pour des conseils et expertises

<sup>181</sup> Voir en ligne la politique de lecture publique du Département : <https://www.isere.fr/conseil-general/politiques-publiques/politique-de-la-lecture-publique/>

### **2.3.2.1. Le point de vue du Département : infuser une culture de l'innovation**

#### *Le CG 38, département innovant*

Il existe une culture de l'innovation propre au Conseil général encouragée depuis plusieurs années par sa direction générale. Avant de diriger la direction Culture et Patrimoine, madame Yéretzian est arrivée comme chargée de mission près du secrétariat général afin de tisser des liens avec des entreprises grenobloises innovantes et inscrire des processus d'innovation dans l'organisation. Sa démarche s'est déclinée en trois temps : identifier les acteurs innovants, rechercher ce qui fonctionne et expérimenter.

Le choix a volontairement été fait au CG 38 de ne pas avoir une personne ou un service transversal dédiés à l'innovation mais de travailler en pilotage par projet. S'il existe bien une chargée de mission innovation, Magali Cros, au sein de la direction de l'Économie et du Tourisme, son rôle est d'appuyer les services dans leurs projets innovants en portant un regard neuf sur leur métiers et de diffuser une culture de l'innovation (via le projet Innovisère), et non d'initier des démarches d'innovation dans les services. Le projet Innovisère est en partenariat avec l'*Ideas Laboratory*, un plateau d'innovation par l'usage ouvert et partagé, créé par le CEA en 2001, et qui associe au sein d'une même entité les ressources et compétences de collectivités, centres de recherche, universités et entreprises pour générer des innovations de rupture dans les usages. La relation de ce laboratoire avec le CG a été contractualisée par une lettre de mission qui définit quatre axes de travail :

- Contribuer en tant que ressource du Conseil général à la définition et la réalisation des projets d'*Ideas Laboratory* dont le périmètre de la convention Théma (mobilité et transports, santé et autonomie, énergies et développement durable, habitat intelligent, art et culture).
- Créer des liens stratégiques et opérationnels d'innovation entre les directions du Conseil général et en lien avec les partenaires du laboratoire (CEA, Bouygues construction, Colas, EDF, Renault, Alstom, TF1, les Universités Pierre Mendès France, Stendhal et Joseph Fourier...).
- Diffuser les enjeux et nourrir les réflexions sur l'innovation (sociale, technologique, innovation des organisations, etc.) au sein des compétences du Conseil général, sensibiliser les équipes à la conception d'innovation assistée par les usages.
- Accompagner la conduite du changement au sein des directions et de leurs équipes en privilégiant l'introduction de nouvelles techniques d'animation et de travail coopératif (susciter l'émergence de nouvelles idées, de solutions ou de nouvelles pratiques, capitaliser les expériences menées, etc.).

Cette démarche s'inscrit dans un cercle d'expérimentation global sur la collectivité, qui a démarré il y a deux ans, et qui vise à former les cadres à d'autres techniques de travail. Depuis septembre une formation de l'intégralité des cadres et des chargés de projet a démarré, elle vise à sensibiliser au marketing. Trois niveaux de contenus sont prévus, allant du stratégique à l'opérationnel.

### Verbatim

“Inscrire l'innovation dans une organisation ne passe pas forcément par son inscription dans l'organigramme.”

“L'innovation ça fait peur, y compris l'innovation technologique.”

Gaëlle Yéretzian. Entretien n°4

### *Pourquoi innover en lecture publique ?*

Le projet « innovation en LP » a été initié à partir d'une interrogation sur l'arrivée du numérique, et le fait que la lecture publique était la première concernée par les changements induits. Madame Cros avait déjà repéré le G2I et son master « Management de l'innovation ». Les enseignants-chercheurs ont donc été sollicités avec leurs étudiants pour porter un regard prospectif sur l'évolution des usages en bibliothèques. Deux formations ont été associées : les étudiants du Master 2 Management, Innovation et Technologies du G2I de l'IAE de Grenoble, pour ce qui a trait à l'étude d'innovation, et les étudiants du Master 2 Enquête et Expertise Sociologique de l'UFR SHS pour ce qui relève de l'étude des publics des bibliothèques. Leur mission, contractualisée par une convention rémunérée avec l'Université, était « de conduire une étude d'innovation, depuis la phase d'exploration (découverte de la structure porteuse du projet, des acteurs et des enjeux du secteur), jusqu'à la proposition d'un service innovant »<sup>182</sup>. Leur travail a donné lieu à quatre propositions (Modulothèque, Bulle numérique, Blablathèque et Biblinnov') qui doivent être approfondies.

La première phase du projet s'est achevée en juin avec un séminaire de restitution public<sup>183</sup> et devrait se poursuivre l'année prochaine avec une phase d'expérimentation sur le terrain.

#### ***2.3.2.2. Le point de vue du SLP : anticiper les mutations prochaines***

##### *À la recherche d'un nouveau modèle*

La bibliothèque départementale travaille depuis plusieurs années selon une organisation souple qui s'adapte à la réalité de son terrain et entretient des collaborations étroites avec son territoire, développant, par exemple, des partenariats avec des prestataires extérieurs spécialisés dans l'insertion sociale. Si elle n'est pas initiatrice de ce projet, elle est parfaitement consciente que le modèle de la lecture publique départementale tel qu'il existe aujourd'hui arrive à son terme. Comme le rappelle madame Dupland, les BDP n'étaient pas faites pour durer lorsqu'elles ont été créées, il y a soixante ans, leur rôle était de contribuer au développement local de la lecture publique. Cette mission a été parfaitement

<sup>182</sup> L'intégralité des propositions de services innovants peut être retrouvée sur :

- Le site du service de la lecture publique du CG 38 :

[http://www.bdp38.fr/TPL\\_CODE/TPL\\_ACTUALITECULTURE/PAR\\_TPL\\_IDENTIFIANT/1370/668-.htm](http://www.bdp38.fr/TPL_CODE/TPL_ACTUALITECULTURE/PAR_TPL_IDENTIFIANT/1370/668-.htm)

- Leur Netvibes : [http://www.netvibes.com/slpi#Partenariat\\_G2I](http://www.netvibes.com/slpi#Partenariat_G2I)

- Le blog des étudiants : <http://www.promising.fr/juniors/archives/category/lecture-publique-et-innovation>

<sup>183</sup> Et dont le compte-rendu est téléchargeable :

[http://www.bdp38.fr/include/viewFile.php?idtf=24239&path=bb%2FWEB\\_CHEMIN\\_24239\\_1413378852.pdf](http://www.bdp38.fr/include/viewFile.php?idtf=24239&path=bb%2FWEB_CHEMIN_24239_1413378852.pdf)

remplie par la BDP de l'Isère en finançant la construction d'une quinzaine de médiathèques « têtes de réseau » connectées à la moitié des bibliothèques qui couvrent l'ensemble du territoire isérois, et sont tutellées pour la plupart par les communautés de communes.

### **Verbatim**

“Les bibliothèques ne savent pas quoi faire du numérique : pas de modèle économique, pas de demande du public, pas de budget supplémentaire.”

“Le projet sur l'innovation est anxiogène pour les équipes dans le contexte de la remise en cause des départements.”

“La mission de la BDP est achevée, si elle disparaît, le travail de lecture publique est fait. Il faut repenser ce que doit être un organisme de centralisation de la lecture publique.”

*Suzanne Ségui et Laurence Dupland. Entretiens n°3 et 1*

Si le modèle classique a vécu, l'arrivée du numérique et les nouvelles pratiques culturelles interrogent toutes les bibliothèques, pas seulement les BDP, en regard notamment de l'illusion de la gratuité et de l'accessibilité qui ne garantit pas forcément un accès égal. Pour madame Ségui, ce projet est totalement en phase avec le calendrier de la réforme territoriale : la fin annoncée des départements oblige à anticiper le transfert des compétences, dans la continuité et le renouvellement, non dans la rupture. Elle considère que l'innovation doit être co-construite avec les usagers et non plus dans une logique de prescription descendante : il faut tenir compte de l'éclectisme des pratiques et des demandes de tous.

### *Le déroulement du projet, résultats et suite attendue*

Le projet a commencé en janvier 2013 avec la sollicitation de la direction générale du CG, sans avoir été anticipé par le SLP, ce qui l'a obligé en interne à adapter ses calendriers et les ressources disponibles. Les négociations et la validation de la convention avec l'Université se sont achevées à la fin du trimestre. Le démarrage avec les étudiants a débuté à la rentrée de septembre, avec une mobilisation jusqu'en janvier 2014, où ils ont soutenu leurs dossiers. Trois bibliothèques (volontaires) ont été sélectionnées sur des territoires différents, avec des fonctionnements contrastés. L'ensemble a été présenté aux agents du SLP en mai, suivi d'un séminaire officiel de présentation en juin. Outre le travail des étudiants sur le terrain, une enquête sociologique a été conduite par Olivier Zerbib auprès des publics et des agents au cours du premier trimestre 2014.

Les étudiants ont rendu quatre simulations de services dont l'une est particulièrement prometteuse : Biblinnov', un plateau d'innovation au service des bibliothèques du département, dont le fonctionnement potentiel pourrait être rapproché de celui initialement prévu par la BPI. Les recommandations faites par monsieur Zerbib s'articulent autour de quatre axes :

- Relier des mondes sociaux hétérogènes : le SLP doit travailler avec des partenaires autres que ceux du monde socio-culturel

- Expérimenter en développant une culture du projet et du droit à l'échec
- Passer de la livraison à la mise en circulation des contenus en éditorialisant les offres numériques
- Socialiser les consultations numériques<sup>184</sup>

Nonobstant, le projet n'a pas tenu toutes ses promesses initiales : les propositions faites par les étudiants concernent plus les bibliothèques que le réseau lui-même (trois propositions sur les quatre) et il n'est pas possible à partir de ce travail de mettre en œuvre un modèle reproductible d'analyse comme escompté. Le SLP souhaite d'une part étendre cette expérimentation à d'autres bibliothèques et d'autre part approfondir certaines des pistes proposées, comme *Biblinnov'*.

Le projet a eu comme effet positif de permettre au SLP de travailler en transversal avec d'autres services du CG : DSI, Service de l'innovation sociale, et Magali Cros, chargée de mission innovation.

#### **Verbatim**

“Les agents ont parfois le sentiment de jongler entre bricolage de terrain et anticipation experte de changements qui sont à l'échelle mondiale.”

“L'innovation naît de la confrontation de personnes qui ne se croisent pas d'habitude.”

*Olivier Zerbib, séminaire de restitution juin 2014*

\*\*\*

Le service de Lecture publique de l'Isère est l'un des mieux structuré et politiquement soutenu en France. Il est probablement celui qui a le mieux anticipé la réforme territoriale en organisant sa propre disparition en tant que réseau de desserte et en favorisant le développement d'un véritable maillage de la lecture publique sur son territoire. Il est donc logique qu'il anticipe aujourd'hui les prochaines transformations de la carte territoriale et s'interroge sur le sens de ses futures missions. On peut considérer que la suite du projet sera déterminante pour l'avenir des autres services de lecture publique départementaux.

### **2.3.3. Quand la réforme territoriale oblige à repenser la gouvernance : la Bibliothèque Départementale des Yvelines (BDY)**

La BDP des Yvelines, comme les autres bibliothèques départementales, se trouve interrogée dans ses missions par la réforme territoriale, dans un contexte de changement politique. Sa directrice, Marie-Christine Jacquinet<sup>185</sup>, est en charge de la réflexion sur le devenir de la lecture publique sur le territoire du Département. Ses fonctions sont donc en grande partie orientées sur une réflexion stratégique qui vise à la fois à accompagner les équipes vers le changement et à proposer de nouveaux modes de gouvernance fondés sur l'ingénierie et la territorialisation. De

<sup>184</sup> Cf. le compte-rendu du séminaire, *op.cit.*

<sup>185</sup> JACQUINET M-C. *Entretien n°9*

ces deux axes, nous avons retenu la mise en place d'un outil interne de communication et de partage de l'information et la réflexion en cours sur un nouvel « organigramme » où le lien hiérarchique tend à s'effacer devant les relations fonctionnelles.

#### **Repères : le réseau de la BDY en quelques chiffres**

- 167 bibliothèques, 46 CDI et 4 établissements pénitentiaires desservis
- Une équipe de 24 personnes
- 215 000 documents, dont 163 000 livres, 42 000 CD musique, 9 000 DVD

#### **2.3.3.1. Travailler autrement : communiquer en transparence**

Nous l'avons vu, et le verrons encore, la question de la transparence dans les processus décisionnels et la circulation de l'information font partie des bases des organisations innovantes. Cette question est d'autant plus aiguë dans le contexte du bouleversement politique de la nouvelle territorialisation et de la disparition annoncée des départements. Ce contexte est anxiogène pour les équipes qui s'inquiètent de leur devenir et souhaitent être acteurs des évolutions. La RH du CG des Yvelines vient d'ailleurs de créer une cellule d'accompagnement au changement à laquelle participe la BDP.

Donner de la transparence à l'organisation soulève deux questions distinctes : il faut acculturer les équipes en les formant à des nouvelles pratiques de partage, et trouver l'outil adéquat. Madame Jacquinet a mis en place quelques mois après son arrivée (en mai 2013) l'outil dédié de MS office, Windows SharePoint, qui permet de partager librement des documents (de tout type) sur le mode d'un réseau social privé. Il permet d'éviter les envois systématiques de mails avec pièces jointes qui se perdent au fond des boîtes, et fluidifie les échanges. Il oblige aussi à penser « partage » et permet de s'informer en direct sur la vie du réseau : les visites des bibliothèques, les venues d'intervenants extérieurs, les comptes rendus de réunions, toutes les informations sont partageables. L'utilisation de l'outil a nécessité un premier accompagnement important pour rassurer, notamment sur le fait qu'il ne remettait pas en cause la confidentialité des fichiers en local sur les postes de travail. Un accompagnement sur des outils de rédaction et des formations sur l'expression écrite ont aussi été proposés.

Madame Jacquinet partage quasiment tous les documents qu'elle produit ou reçoit : seuls quelques rares d'entre eux sont couverts par une nécessité de confidentialité.

L'implantation de cette nouvelle méthode de travail est une réussite : la quasi totalité de l'équipe utilise aujourd'hui l'outil pour communiquer et échanger. Après plus d'un an d'utilisation, la BDY a recruté une apprentie chargée de formaliser les règles de partage des documents de façon à rédiger une charte de publication. Elle est élaborée de façon collaborative avec des représentants de l'ensemble des services. L'évolution prochaine est l'ouverture de la plateforme aux bibliothèques du réseau pour les intégrer dans les échanges. Dans l'optique de la territorialisation, l'outil permettra de perpétuer le lien nécessaire à la coordination de la politique de lecture publique.

### Verbatim

“Pour que les choses soient innovantes, il faut laisser les gens avoir des idées et leur laisser l'autonomie de les réaliser, dans un cadre rigide.”

“Nos métiers évoluent vers de l'expertise : ceux qui sortent aujourd'hui de formation ne doivent pas être formatés par des modèles traditionnels de fonctionnement.”

“Les bibliothécaires doivent travailler en transversalité et être multi-compétents.”

*Marie-Christine Jacquinet. Entretien n°9*

### 2.3.3.2. Repenser la gouvernance sur un mode relationnel

Dans la continuité du travail sur la transparence de la communication, ont succédé aux grandes réunions d'informations descendantes des « brèves » hebdomadaires, temps d'échanges en équipe d'une durée de trois-quarts d'heures, sans ordre du jour officiel : ce sont les agents qui décident des sujets à discuter. Cela permet de faire apparaître des questions qui ne seraient pas remontées autrement.

Ce mode d'échange entre dans un cadre plus large de réorganisation. L'organigramme actuel, récent, reflète une organisation classique fonctionnelle avec un service « collections », un service « médiation/formation », un autre dédié au numérique et un service support et magasinage. Il succède à une organisation très centralisée mais n'est pas pour autant adapté à la prochaine réforme des territoires. Le rôle prochain de la BDP est une mission d'ingénierie, à la fois d'accompagnement des projets des bibliothèques mais aussi une fonction de conseil des élus dans l'élaboration des politiques de lecture publique. Cette évolution se satisfait mal d'une organisation trop hiérarchisée, les bibliothécaires responsables de territoires doivent pouvoir disposer d'une autonomie suffisante pour rencontrer les élus de terrain et être suffisamment experts pour assister à la conduite de projet. La future organisation s'oriente donc selon ces deux axes : renforcer les compétences des bibliothécaires en matière d'intercommunalité, de fonctionnement en mode projet et de transversalité ; et concevoir une organisation sur un mode relationnel entre entités fonctionnelles et non hiérarchique. Elle ne prendra pas nécessairement la forme d'un organigramme, mais plutôt d'un schéma relationnel avec des cercles de décision : l'un central qui continue de porter les fonctions de coordination, d'évaluation et de relais institutionnel, les autres figurant les territoires, sans relation hiérarchique mais dans un tissu relationnel complexe. Madame Jacquinet voit d'ailleurs une évolution dans le vocabulaire qu'elle emploie : elle ne parle plus de « personnels » ou « d'agents » ou de « responsables » mais de « participants » ou « d'intervenants », de « stimulateurs », de « garants ».

\*\*\*

Ce changement de paradigme est certainement inhérent aux mutations profondes que va connaître la lecture publique dans les départements. Le travail pilote que conduisent aujourd'hui les BDP, en Isère, dans les Yvelines, dans le Bas-Rhin comme nous le verrons plus loin, sont certainement des exemples qui pourraient profiter à tous les acteurs de la lecture publique.

### 2.3.4. Une infusion générale de l'innovation : la BU d'Angers

La Bibliothèque universitaire d'Angers (BUA) est l'une des rares BU à avoir mis en œuvre un processus d'innovation formalisé. Son précédent directeur, Olivier Tacheau, avait explicité en 2009 la démarche mise en œuvre<sup>186</sup>. Son positionnement avait valu à la bibliothèque et ses équipes d'obtenir le prix de l'innovation, décerné par le magazine professionnel Livres Hebdo. Cette distinction saluait notamment l'organisation du Bibcamp 2011<sup>187</sup> et la mise en place du service de référence en ligne Ubib, mais plus largement la politique d'innovation conduite depuis 2008. La politique de la BUA repose aujourd'hui sur une micro-innovation incrémentale, non technique mais appliquée aux processus et au management, comme nous l'a expliqué Nadine Kiker, directrice adjointe de la BUA. La politique de la BU est de devenir un outil pédagogique et de mettre en place des espaces pour accueillir étudiants et enseignants ensemble. Il ne s'agit pas d'une démarche type *learning centre*, l'idée est de se rapprocher davantage des étudiants pour comprendre leurs besoins et faciliter les échanges avec les enseignants.

#### Repères : la BU d'Angers en quelques chiffres

- 15 000 m<sup>2</sup> sur 3 sites
- 6600 heures d'ouverture annuelle
- Label noctamBU, fermeture à 22h30
- 416 000 documents et 5000 DVD
- 1 147 000 entrées par an
- 231 384 prêts par an

#### 2.3.4.1. Une innovation diffuse, centrée sur les profils et la formation

Le processus d'innovation a été réparti dès le départ sur l'ensemble des nouveaux postes recrutés dont les missions laissaient une part à la créativité et au projet, pour « laisser du champ ». Une spécialisation « innovation » a ensuite été ajoutée au poste de la bibliothécaire en charge des formations, Maud Puaud, qui a travaillé sur certains services innovants. Cette spécialisation a disparu et ne concerne plus que la partie formation des usagers du poste<sup>188</sup>. L'innovation ne repose pas sur une petite équipe mais est insufflée auprès de l'ensemble des personnels, en encourageant certains agents à prendre en charge certaines fonctions d'encadrement intermédiaire après avoir été formés à cet effet.

<sup>186</sup> TACHEAU O. *L'innovation en bibliothèque universitaire*.

<sup>187</sup> Voir en ligne sur le signe de la BUA : <http://www.univ-angers.fr/fr/acces-directs/bibliotheque/prix-de-l-innovation.html>

<sup>188</sup> Voir par exemple le processus de formation des usagers de la BUA dans cette présentation : <https://prezi.com/dvdipqmbgepg/la-formation-dans-la-vraie-vie-innover-en-tenant-compte-des-contraintes/>

Une attention particulière est apportée à la gestion des RH. Les recrutements et les profils sont soigneusement calibrés en regard des attentes d'évolution. Les « rompus de temps partiels » et les contractuels ont été supprimés, priorité est donnée aux postes de titulaires et à l'évolution des agents dans leurs carrières, en particulier les réussites aux concours et les promotions dont les lauréats se voient proposer des évolutions de postes après avoir suivi des formations internes d'adaptation. Cela permet de pérenniser la dynamique de la BUA en insufflant une culture de l'innovation propre à l'établissement.

La formation en interne fait aussi l'objet d'une politique continue : au rythme de deux sessions par an (un cycle en septembre-octobre-novembre consacré aux mises à jour des pratiques d'accueil, l'autre en janvier-février) tous les mardis et vendredis, des formations courtes, d'une heure trente, sont ouvertes à tous sur des thématiques novatrices. Tous les agents peuvent être formateurs, sur le principe que chacun a quelque chose à enseigner. Cela permet d'assurer une veille dynamique et de renouveler constamment les pratiques.

#### **Verbatim**

“Concentrer l'innovation sur une personne est valable pour démarrer mais ce n'est pas un fonctionnement pérenne.”

“Beaucoup de bibliothèques viennent nous voir, pour l'exemple, mais nous n'avons pas plus de moyens que les autres.”

“Quand on offre un nouveau service, on l'offre vraiment, on l'affiche, avec générosité.”

*Nadine Kiker. Entretien n°5*

#### ***2.3.4.2. Co-construire et expérimenter : l'échec n'est pas une fin***

Les projets de la bibliothèque sont co-construits avec l'ensemble des équipes, loin d'une logique de territoire. Avec le passage à la RFID, l'ensemble des équipes est mis à contribution à l'accueil pour faire du renseignement documentaire, toutes catégories confondues. Afin que chacun puisse monter en compétence et assumer cette nouvelle (pour certain·e·s) mission, un nouveau cycle de formation va être mis en place, Biba+, pour lequel une première évaluation des connaissances est assurée sous forme de jeu. Des quizz sont organisés par grand secteur (6 au total), avec un nombre de points qui déterminent un parcours personnalisé de formation en fonction des connaissances à acquérir.

Les étudiants sont également associés notamment dans les aspects promotionnels. La BUA a fait partie des trois premières BU à mettre en œuvre l'enquête Libqual, et procède à une évaluation régulière de ses services et de ses expérimentations. Considérant que les étudiants sont les premiers ambassadeurs de la BU, ils sont parties prenantes des dispositifs de communication, comme les vidéos promotionnelles<sup>189</sup>.

<sup>189</sup> La première vidéo de 2011 mettait en scène les étudiants : <https://www.youtube.com/watch?v=urBVLZUIN-w&list=UUqFvqnmzULA6AtfpC9MZpzQ>

Si un service ne fonctionne pas ou plus, ou de façon insatisfaisante, il est abandonné sans complexe. C'est le cas par exemple du prêt long d'ordinateurs portables sur la durée du cycle universitaire (le prêt court est maintenu) : le dispositif était trop lourd à assumer par rapport au service rendu et a été arrêté au bout de trois ans.

L'un des derniers dispositifs innovants est la transformation du rapport d'activité en infographie, intégralement consultable en ligne<sup>190</sup>. Plus lisible, avec des données croisées, y compris les chiffres moins favorables que d'autres, dans une logique de transparence.

### **Verbatim**

“Préférer les doses homéopathiques aux « traitements de choc ».”

“La bibliothèque n'est pas un centre nucléaire stratégique.”

*Olivier Tacheau, 2009*

\*\*\*

La BUA demeure l'une des rares bibliothèques universitaires qui s'inscrit dans une démarche innovante continue. Le contexte était certes moins contraint qu'il ne l'est devenu, mais cette organisation, complètement incrémentale et diffuse, semble très séduisante dans un contexte où les mutations sont rapides, et les coupures budgétaires, sanglantes...

Nous finissons cette partie avec une synthèse des modèles rencontrés pour essayer d'en dégager les points communs et les dissemblances.

## **2.4. SYNTHÈSE DES MODÈLES DE PILOTAGE DE L'INNOVATION : UNE ESQUISSE**

### **2.4.1. Des processus similaires**

Si l'on veut essayer de dégager un modèle type d'innovation en bibliothèque, on pourrait dire qu'il s'agit plutôt d'une innovation de continuité, sociale, et plutôt frugale (à moyens constants, voire réduits). Les modes de mise en œuvre varie ensuite en fonction du degré de maturité de la structure : soit c'est un poste ou un service dédiés, soit une infusion qui est transmise dans l'ensemble des services, soit une nouvelle gouvernance qui va impulser le changement. Les bibliothèques qui mettent en œuvre une telle démarche restent rares, il est donc difficile d'extrapoler un modèle seulement à partir des exemples présentés. Mais ils correspondent à ce que l'on trouve dans d'autres services publics. La mission innovation BPI 2013 avait dégagé six caractéristiques des processus d'innovation que l'on retrouve bien dans nos exemples : la fixation d'objectifs, la prise de risques, la co-construction, l'expérimentation, l'apprentissage et la souplesse du projet :

---

<sup>190</sup> Ici : <http://bu.univ-angers.fr/page/rapports-et-chiffres>

## 44- Processus innovation : 6 caractéristiques



Ill. 4 – BROUSSE C. *Projet innovation en lecture publique : étude de faisabilité création plateforme collaborative dédiée à l'innovation* p.46.

### 2.4.2. Synthèse des projets rencontrés

Indépendamment de l'organisation retenue – chargée de mission, groupes de travail dédiés, gestion par projet ou infusion dans l'établissement – on peut relever certains points communs qui sous-tendent les processus d'innovation des exemples évoqués :

→ Les objectifs qui motivent la mise en œuvre d'un processus innovant sont prospectifs et ne répondent pas nécessairement à un problème identifié (même si la question de la fréquentation traverse toujours les questionnements), mais plutôt à une anticipation d'un futur incertain. C'est clairement le cas du SLP de l'Isère et de la BUA.

→ L'importance du soutien politique et/ou de la direction selon le degré de responsabilité du service innovant. Dans la totalité des cas, les processus d'innovation sont impulsés soit par les équipes de direction fonctionnelles, soit par les tutelles politiques. On est loin du modèle (fantasmé) de création individuelle souvent entendu de façon implicite lorsqu'on évoque l'innovation.

→ Une co-construction avec les équipes : rien n'est imposé, les projets sont élaborés sur la base du volontariat. Ils rencontrent la plupart du temps une adhésion solide des équipes, passée une première phase d'appréhension qui doit être dissipée par une présence importante sur le terrain et une transparence de la communication autour des projets, ainsi qu'un plan de formation adapté.

→ Les fonctions transversales des acteurs du processus priment sur la hiérarchie. Chacun·e est responsabilisé·e à tous les niveaux du processus

d'innovation, et encouragé-e à prendre des responsabilités. Cela se vérifie particulièrement dans la BUA qui souffre d'un déficit d'encadrement intermédiaire<sup>191</sup>.

→ L'expérimentation est intégrée au processus. Elle existe à tous les niveaux : expérimentation de nouveaux partenariats, d'une nouvelle organisation, de nouvelles fonctions, de nouveaux services. Mais elle n'est ni dispersée ni isolée, elle s'inscrit dans un processus avec des objectifs à moyen ou long terme. Il introduit un principe d'incertitude et de prise de risque acceptée.

→ Le droit à l'échec : un projet qui ne fonctionne pas est abandonné, cela ne remet pas en cause la compétence des acteurs et permet à un autre projet d'être abordé. L'évaluation se révèle donc nécessaire, et adaptée à la nature du projet, il serait en effet risqué de poursuivre des innovations qui ne rendent pas le service escompté. En mobilisant inutilement des ressources, elles empêcheraient le développement d'autres projets.

→ Des partenariats extérieurs sont recherchés pour l'élaboration des projets, soit dans des institutions, soit dans les publics, l'utilisateur étant alors considéré comme acteur du processus.

\*\*\*

Alors que les mots-clés du projet non-innovant sont : cadrage, besoins, validation, planification, ceux du projet innovant appartiennent à d'autres champs sémantiques : expérimentation, immersion, design, intelligence collective, co-construction. Les méthodes de travail mises en œuvre vont devoir s'adapter à un contexte plus souple, moins hiérarchisé, qui accepte "l'échec" en tant que : "essai innovant qui ne fonctionne pas", plutôt que : "arrêt total de la démarche".

Nous allons donc maintenant aborder la troisième et dernière partie consacrée aux outils de mise en œuvre de l'innovation. Nous allons nous intéresser en particulier aux étapes du processus, au design de services et à la co-construction. Nous concluons enfin avec l'actualité territoriale de l'innovation et le laboratoire Superpublic.

---

<sup>191</sup> Comme dans l'ensemble des bibliothèques universitaires, ainsi que l'a constaté le rapport de l'IGB sur les emplois dans les bibliothèques, les fonctions d'encadrement intermédiaires étant dans la plupart des cas assurées improprement par les conservateurs, au détriment des bibliothécaires, voire des catégories B, destinés à assumer ces fonctions. Cf. *Quels emplois dans les bibliothèques ? État des lieux et perspectives*, IGB 2013, p.47 : [http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels\\_emplois\\_dans\\_les\\_bibliotheques\\_Etat\\_des\\_lieux\\_et\\_perspectives\\_247203.pdf](http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2013/20/3/Quels_emplois_dans_les_bibliotheques_Etat_des_lieux_et_perspectives_247203.pdf)



## 3. MÉTHODES ET OUTILS POUR PILOTER L'INNOVATION EN BIBLIOTHÈQUE

---

Comment initier une procédure d'innovation ? Quelle(s) méthode(s) et quels outils employer ? Une gestion de projet innovant est-elle différente d'une gestion de projet « normal » ? Le design de service et la co-construction sont-ils des méthodes viables ? Autant de questions auxquelles cette partie va s'efforcer sinon de répondre, du moins d'apporter des pistes opérationnelles.

### 3.1. MANAGER L'INNOVATION EN BIBLIOTHÈQUE : CONSTRUIRE SA STRATÉGIE

#### *Complexité vs souplesse*

Le projet « normal » est basé sur un schéma linéaire et hiérarchique qui se décline en jalons chronologiques et comprend des prises de décisions centralisées dans un comité de pilotage. Le projet innovant est une succession d'aller-retour qui bouleverse l'ordre de l'organisation, « crée du débat, des remous », selon les termes d'Olivier Zerbib<sup>192</sup>, et donc des ajustements itératifs. Ce n'est pas pour autant un projet complexe. Gaëlle Yéretzian<sup>193</sup> indiquait l'exemple d'un projet colossal : l'aménagement du très haut débit et l'équipement en fibre optique du territoire de l'Isère. Il s'agit d'un projet d'une très grande complexité : le budget est faramineux, le nombre d'acteurs pouvant intervenir est innombrable, entre l'État, l'Europe, la Région, le Département, les opérateurs web, les prestataires... Mais est-ce un projet innovant pour autant ? Les avancées technologiques sont tellement rapides que si la fibre optique est en pointe aujourd'hui, on peut se douter que ce ne sera pas le cas demain. L'innovation n'est donc pas ce qui complexifie le projet, mais les méthodes de travail sont différentes. Le projet innovant est un espace « ouvert et fluctuant », pour reprendre les termes de Caroline Brousse, qui accepte les apports et les réajustements en cours de projet.

#### 3.1.1. Formaliser sa démarche, aller voir ailleurs et assouplir le cadre : quelques préambules

##### *3.1.1.1. « De l'inertie à l'innovation » en bibliothèque : un processus d'initiation*

#### *Insuffler une culture de l'innovation*

L'IFLA a consacré l'un de ses derniers numéros (octobre 2014) à l'innovation dans les bibliothèques nationales. L'article introductif de Roberta Shaffer, directrice générale de la Library of Congress depuis 2012, propose un processus de mise en œuvre en sept étapes<sup>194</sup>. Elle pose cependant un préambule

---

<sup>192</sup> ZERBIB O. *Entretien n°6*

<sup>193</sup> YÉRETZIAN G. *Entretien n°4*

<sup>194</sup> SHAFFER R. *From inertia to innovation: Information-based organizations in the Age of Intelligence* p.145-149. J'ai réalisé la synthèse-traduction qui suit.

nécessaire : la capacité de l'organisation de tutelle (y compris les gouvernements dans le cas des bibliothèques nationales) à endosser des investissements à long terme (on innove sur la durée) et des adaptations et réajustements permanents, ainsi qu'à accepter le changement continu et la prise de risques. R. Schaffer propose ensuite un phasage qui permet de passer de l'inertie à l'innovation :

- L'investigation – ou veille stratégique : l'organisation se met en alerte des changements qui peuvent affecter son environnement interne ou externe. Le processus désigne la surveillance de l'environnement ou *horizoning*, que l'on peut traduire par veille stratégique pour le rapporter à l'écosystème documentaire : l'examen systématique des menaces et des opportunités potentielles, ainsi que la prospective d'un champ.
- L'incitation (externe, sous forme de contrainte) : un événement vient questionner la pertinence d'un service ou des pratiques. C'est souvent le fait des inventions technologiques qui introduisent des nouvelles méthodes de travail et des nouveaux produits. Cela peut être aussi une réduction budgétaire qui oblige à repenser les priorités (comme nous l'avons vu plus haut avec l'exemple de la médiathèque de Roanne).
- La clairvoyance... d'identifier le point précédent ! Et donc de saisir une opportunité au bon moment.
- L'initiation : la décision prise soit par le responsable de la structure, soit par sa tutelle, de répondre à une incitation.
- Réunis en une seule étape, l'imagination et l'inspiration : la première permet d'envisager toutes les options sans limites, et la seconde de s'inspirer de celles qui ont réussi. La démarche de *benchmarking* est nécessaire dans les projets d'innovation – on en revient à la théorie de G. Tarde et de son « imitation » : on innove bien ce que l'on imite bien. Mais l'imitation ne doit pas se limiter au seul champ des bibliothèques et doit s'inspirer d'autres secteurs où le sens du service est critique pour réussir, comme les métiers de l'hôtellerie.
- Et enfin, « l'infusion », la phase où l'innovation est internalisée et devient une part de l'ADN de la structure. Cette étape requiert souvent des changements internes au niveau de la gouvernance, du budget, du pilotage, de l'organisation opérationnelle, du système de priorités. L'innovation peut commencer comme un « noyau créatif » mais toutes les graines d'idées nécessitent des ressources pour pousser.

L'organisation que R. Schaffer préconise s'articule autour d'un « groupe-cœur » (*core group*), qui connaît le besoin d'innovation, même si celle-ci part de l'idée initiale d'une seule personne. Ce groupe doit être encouragé à s'immerger « dans le cerveau et le cœur » de l'organisation et doit être autorisé à questionner les traditions et les pratiques à tous les niveaux. Il doit être sécurisé : en cas d'échec, il doit être récompensé pour sa prise de risques comme en cas de succès. Elle explique que beaucoup d'institutions échouent à innover parce qu'elles refusent de cautionner la part de rêve et de risques que demande l'innovation (nous verrons d'ailleurs plus loin comment la suppression de la sanction administrative peut être une façon sinon de susciter l'innovation, du moins de générer plus de créativité, en étant innovant). R. Schaffer rejoint en ce sens Arnaud Groff, qui considère que l'innovation est un processus d'analyse systémique : l'innovation « étant une démarche qui implique l'ensemble de l'entreprise puisqu'elle sollicite tous les types de ressources (...) penser l'innovation, c'est comprendre le

fonctionnement “véritable” de l’entreprise pour imaginer l’organisation de l’innovation la plus adaptée à celle-ci. L’analyse systémique de l’entreprise permet d’ailleurs d’évaluer le potentiel d’innovation de celle-ci car elle permettra de mettre à plat l’ensemble des points forts et faibles de la structure par rapport à l’exigence d’une entreprise innovante<sup>195</sup> ».

R. Schaffer conclut en traçant le portrait d’une organisation non-innovante : isolée, inflexible, endogamique, peu confiante dans ses capacités et qui opère de façon endogène sans regarder à l’extérieur. Une bibliothèque ne pourra donc pas innover de façon indépendante, sans chercher à l’extérieur d’elle-même. Elle devra remettre en cause régulièrement ses valeurs et sa mission.

### *Conduire un projet innovant en bibliothèque en dix points clés*

L’enquête sur les bibliothèques suisses que nous avons citée plus haut<sup>196</sup> ne se contentait pas de faire un état des lieux du pilotage de l’innovation mais proposait aussi aux bibliothèques une méthode en dix points pour devenir innovantes, d’après les exemples concrets des bibliothèques enquêtées :

1. Établir une stratégie, en se basant sur ses missions, pour définir des objectifs. L’un des avantages est d’établir un cadre de travail formalisé peu contestable.
2. Définir le processus de réalisation du projet dans ses grandes lignes, dans un esprit de démarche qualité.
3. Connaître son contexte, on l’a vu plus haut : mettre en œuvre une analyse systémique permet d’anticiper les évolutions.
4. Favoriser l’émergence des idées, susciter la créativité.
5. Déterminer des critères de sélection : quel est l’objectif principal poursuivi par l’innovation ?
6. Chercher les collaborations, et les compétences externes : c’est le point suivant que nous allons aborder.
7. Oser le sponsoring. Encore trop peu développé en France, il commence légèrement à se développer. Les médiathèques du Beauvaisis, par exemple, récompensées du Territoria d’Or, ont fait prendre en charge une partie des collations offertes pendant l’opération Top Bac par un magasin Auchan.

Les trois dernières phases ne sont pas propres aux process d’innovation mais sont communes à toutes les gestions de projet : planifier la réalisation, communiquer et évaluer. Sur ce dernier point, nous verrons plus loin que l’évaluation de l’innovation est une question particulière.

#### ***3.1.1.2. « Nouer des partenariats inhabituels »***

Tous les exemples répertoriés et l’ensemble des interlocuteurs rencontrés pointent de façon unanime un élément majeur des projets innovants : l’innovation

---

<sup>195</sup> GROFF A. *Manager l’innovation en 100 questions* p.35

<sup>196</sup> BRETT E., SCHMIDT E. & SURDEZ M. *Innovation en bibliothèques suisses : enquête auprès de huit bibliothèques de lecture publique* p.30 et suiv.

en bibliothèque ne peut venir que de la rencontre avec de nouveaux partenaires. Pas seulement des partenaires institutionnellement ou culturellement proches, comme le précise Olivier Zerbib<sup>197</sup>, mais des rencontres avec d'autres acteurs qui exercent dans d'autres champs et qui ont les mêmes problématiques ou d'autres compétences, même si – surtout – leur approche est radicalement différente. Il cite un exemple prospectif : Bouygues Construction a mis en œuvre cette année son premier Campus Innovation<sup>198</sup> dans lequel on retrouve des problématiques totalement transférables aux bibliothèques, comme le questionnaire sur « Les nouveaux usages : Analyser les tendances pour mieux les anticiper dans nos réalisations », qui se focalise sur les « Les ouvrages fonctionnels du futur », ou comment « échanger sur l'impact de l'évolution de la société, des nouvelles technologies et de l'essor de nouveaux usages sur la construction des ouvrages fonctionnels. » Cette thématique pourrait tout à fait être inscrite au programme d'un colloque sur la construction des bibliothèques, mais celles-ci ne sont jamais présentes dans ce type de manifestations et ne collaborent pas avec ces laboratoires, sinon par le biais d'initiatives mises en place localement par certaines collectivités, comme nous l'avons vu avec Innovisère.

Tout d'abord, commencer par définir le partenariat, qui n'est pas de la coopération, comme le rappelait Dominique Arot :

Dans le monde des bibliothèques, le partenariat évoque un éventail plus large que la seule coopération, terme qu'on réserve à des opérations techniques et bibliothéconomiques (catalogage partagé, éliminations concertées, etc.) qui généralement se limitent au seul horizon des bibliothèques entre elles<sup>199</sup>.

Le partenariat, c'est donc une action de collaboration entre une bibliothèque... et autre chose qu'une bibliothèque, et le partenaire peut être rémunéré, dans le cadre d'une prestation extérieure. Les partenariats s'inscrivent dans une stratégie générale, comme le rappelle Lucie Henry<sup>200</sup> : c'est intégrer la politique de l'établissement dans une politique plus globale, celle de la tutelle généralement. Les avantages du partenariats sont nombreux : mieux fonctionner en répondant mieux aux demandes des publics ; obtenir des ressources financières et humaines, non seulement en termes de temps de travail, mais surtout de compétences ; acquérir des compétences, donc, par transfert ; valoriser l'organisation en lui donnant plus de visibilité.

Le fait est que les partenariats – Lucie Henry l'évoque d'ailleurs dans son étude – ne sont pas toujours faciles à établir pour deux raisons principales : la première est de trouver avec qui établir le bon partenariat lorsqu'on connaît sa stratégie et les projets que l'on souhaite mettre en œuvre, le second est lié aux conditions matérielles liées à la formalisation du partenariat, notamment le conventionnement. Sur le premier point, il semble absolument nécessaire de réaliser et partager des annuaires de partenaires au niveau d'un territoire. La plupart des BDP en possède souvent un pour les bibliothèques de leur réseau. L'initiative de la BPI dans le cadre de la mission innovation 2013 était d'ailleurs sur ce point tout à fait attendue : on trouve quelques partenaires sur le site de

<sup>197</sup> ZERBIB O. *Entretien n°6*.

<sup>198</sup> Campus Innovation 2014 : <http://campusinnovation2014.com>

<sup>199</sup> AROT D. *Les partenariats des bibliothèques*, p.15

<sup>200</sup> HENRY L. *Les partenariats des bibliothèques publiques en France et au Royaume-Uni*, p.41 et suiv.

Bibliothèques dans la Cité, mais le répertoire est trop embryonnaire pour être opérationnel.

Sur le second point, on peut signaler un nouveau dispositif juridique instauré par décret depuis septembre 2014 : le partenariat d'innovation. Il s'adresse tout autant aux acteurs publics que privés et se substitue aux procédures ordinaires de marchés publics en permettant l'établissement à long terme d'un partenariat privilégié pour l'acquisition de produits ou de services dans une démarche d'innovation. Il sert notamment à trouver des solutions qui ne peuvent être satisfaites par le marché existant et concerne aussi la mise en œuvre de nouvelles méthodes d'organisation en innovation sociale<sup>201</sup>.

### ***3.1.1.3. Repenser le cadre entre système formel et organisation molle : transversalité de l'organigramme et droit à l'erreur***

Il faut en permanence réguler les paradoxes entre le fonctionnel et l'opérationnel, l'administratif et le technique, la recherche et l'action, la sécurité et la prise de risque, le collectif et l'individu, la norme et l'innovation<sup>202</sup>.

Le projet innovant ne s'exerce pas seulement sur sa finalité, le produit ou le service innovant, il remet en cause l'organisation même et ses cadres préconstruits. Comment introduire la souplesse essentielle à l'innovation dans une organisation rigide par essence ? Il existe peu d'exemples d'une réelle remise en cause institutionnalisée des cadres de fonctionnement. On peut néanmoins distinguer deux types de réorganisations, l'une, qui commence à prendre de l'ampleur, s'inscrit dans un autre mode de gouvernance, et porte sur les organigrammes transversaux ; l'autre, complètement expérimentale, et qui bouleverse réellement les cadres réglementaires : la remise en cause du système de sanctions.

#### *Accepter le droit à l'erreur : concilier règles et innovation*

La reconnaissance du droit à l'erreur, nous l'avons vue, est importante dans les processus innovants, c'est elle qui permet de lever certaines inhibitions liées à la peur de l'échec. L'innovation a besoin d'expérimentation, et le risque d'échouer en fait partie. Les ETS de 2013<sup>203</sup> ont proposé un atelier expérimental sur cette question intitulé « Dépénaliser pour innover ». Le postulat de départ était que l'application trop rigide des règles et de la discipline peut être un frein à l'innovation, d'où la question de l'acceptation d'écarts à la règle, afin de développer une culture de la créativité. Formulé autrement par l'un des intervenants, Jérôme Certoïa (expert-conseil en éthique appliquée, École nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers – ENSOSP) : « Il s'agit de s'interroger sur la notion d'écart par rapport à un idéal : est-il acceptable, fait-il du sens par rapport à l'organisation, à la mission ? »

C'est ainsi que le Service départemental de sécurité incendie (SDIS) d'Ille-et-Vilaine (35) a conduit une expérimentation avec l'aide d'un psychologue-

---

<sup>201</sup> Voir l'article de RALLU Bénédicte, *Commande publique : miser sur l'innovation pour acheter mieux* : <http://www.lagazettedescommunes.com/218818/commande-publique-miser-sur-linnovation-pour-acheter-mieux/>

<sup>202</sup> Citation du Colonel Michel Marlot, Directeur du Service départemental d'incendie et de secours (SDIS) de Saône-et-Loire, in ETS 2013 *Op. cit.*

<sup>203</sup> CNEFT. *ETS 2013 : Innovation & action publique locale*. p.55-56

ergologue, Camilo Charron. Il a identifié trois types d'écarts à la règle : les erreurs, involontaires et non-répétées ; les violations, écarts délibérés justifiés par une circonstance exceptionnelle ; et les indisciplines, commises pour des raisons non-professionnelles. Sa conclusion est qu'il est absurde de sanctionner les erreurs et les violations : l'erreur n'étant pas volontaire, sa sanction n'empêchera nullement qu'elle se reproduise, et les règles ne peuvent prévoir toutes les situations et donc fixer les bonnes réponses opérationnelles. Sanctionner les erreurs et les violations ne fait qu'inciter les agents à les dissimuler, ce qui prive l'institution de repérer des pratiques innovantes. Les agents sont donc dispensés de sanctions à la condition d'en informer leur hiérarchie. Le directeur du service définit cette pratique comme une « culture juste, un usage éclairé du pouvoir de sanction ».

Dans l'environnement des bibliothèques, accepter l'erreur, cela peut être par exemple donner l'assurance que l'échec n'aura pas de conséquences sur la carrière d'un agent, en terme de promotion ou d'avancement, et que l'on récompense uniquement l'effort d'innovation, pas le résultat.

### *Une gouvernance transparente et des organigrammes transversaux*

Une gouvernance adaptée à l'innovation passe par la confrontation des points de vue au lieu du conflit, un cadre de référence, de la proximité, et des marges de manœuvre laissées aux managers. Pour Fabien Fabbri, directeur général de la ville de Bagnaux, ce n'est pas tant la règle qui étouffe l'innovation et la créativité, c'est son « éloignement éventuel avec la réalité, ou l'impossibilité de la contester sans se mettre en tort »<sup>204</sup>. Il faut donc adapter les règles aux réalités du terrain. C'est ainsi qu'une *Charte du cadre et de l'encadrement* a été élaborée en 2010 en collaboration avec 120 agents (sur 870). La formalisation des règles permet de faciliter l'articulation entre individuel et collectif (les règles s'appliquent à tous et toutes) et de garantir l'équité<sup>205</sup>.

La construction de l'organigramme, sans être déterminante, est un aspect important dans la mise en œuvre d'une organisation plus souple. La BDBR a conduit un changement en profondeur de sa gouvernance en 2012, après une longue période de stabilité. Depuis 1997, l'organigramme était classiquement en râteau : un important service de politique documentaire, un service formation-animation et un service développement du réseau-coordination avec les autres sites d'un côté, de l'autre, un service des affaires générales, ressources humaines et administration.

#### **Repères : Le réseau de la BDBR en quelques chiffres**

- 4 sites
- 170 salariés dans le réseau
- 2200 bénévoles
- 55 ETP pour la BDP
- 205 bibliothèques desservies dont 24 médiathèques

<sup>204</sup> CNFPT *Op. cit.* p.61

<sup>205</sup> La charte de Bagnaux n'est pas en ligne mais on peut consulter celle qui a été réalisée par le Grand Lyon : [http://www.grandlyon.com/fileadmin/user\\_upload/Pdf/legrandlyonetvous/recrutement/Charte\\_encadrement.pdf](http://www.grandlyon.com/fileadmin/user_upload/Pdf/legrandlyonetvous/recrutement/Charte_encadrement.pdf)

Sur les 55 agents, la réorganisation s'est traduite par 9 changements de fonctions, 36 changements de missions et de fiches de postes, 24 changements de ligne hiérarchique<sup>206</sup>. Elle répond à plusieurs objectifs : réinvestir le territoire après une distanciation induite par l'arrêt du bibliobus ; optimiser le processus de travail, avec la création d'une unité logistique ; valoriser l'offre culturelle, notamment les services en ligne et l'amplification de la fonction de conseil ; et introduire une innovation permanente avec la création d'« un service de l'offre culturelle qui va fonctionner uniquement en mode projet, avec des fiches de poste qui vont changer plus souvent que tout le reste »<sup>207</sup>. Au sein de ce service, on trouve la communication, le pilotage de projets innovants, l'évaluation, et un chargé d'étude chargé de projets. Son rôle sera de faire des propositions aux bibliothèques du réseau en fonction des remontées des bibliothécaires référents de territoires. Les autres services sont construits dans une logique territoriale : le Nord, le Sud et l'Ouest, et un service des affaires générales – RH<sup>208</sup>. Le mode général de management a aussi évolué avec l'arrêt des grandes réunions avec informations descendantes, et la mise en place de forums thématiques. Des feuilles de route sont établies par service avec les cadres intermédiaires qui transmettent aux équipes<sup>209</sup>. Le comité d'orientation de la BDBR centralise les objectifs et les demandes, acte les projets, les valide, les reporte, anticipe l'avenir.

La BDBR continue sa transformation. Elle prévoit de mettre en œuvre en 2015, et pour la première fois dans une bibliothèque, un agenda 21.

Nous pouvons aussi citer l'exemple atypique de la médiathèque-centre social Yves Coppens à Signy-l'Abbaye (commune des Ardennes de 1340 habitants) qui illustre une configuration particulière : la médiathèque est aussi un centre social (et inversement) qui assume des missions à la fois différentes et communes. La médiathèque-centre social a dû se confronter à une double problématique : associer des nouveaux métiers et organiser une gouvernance transversale avec des missions différentes. Le partenariat initial était aussi novateur : c'était la première fois que la DRAC et la Caisse d'Allocations Familiales (CAF) s'associaient pour un tel projet. La direction est donc mixte : le directeur est issu du milieu socio-culturel, et la directrice adjointe est bibliothécaire. Les responsables des cinq départements sont issus « des filières de l'animation et de l'administration : culture, enfance et jeunesse, famille, personnes âgées et service social. Chaque secteur développe la lecture publique et (...) la culture pour tous »<sup>210</sup>. Le projet de service a été contractualisé avec la CAF pour une durée de quatre ans.

### **3.1.2. La méthode expérimentale : incubateur, bac à sable et prototypage.**

#### ***3.1.2.1. Prototyper pour initier l'innovation***

Avant de s'engager dans un processus de refonte de la gouvernance ou de mettre en place une organisation de l'innovation – ou bien lorsque la réorganisation est déjà installée et que l'on souhaite travailler en mode projet – on

---

<sup>206</sup> BOCK A-M. *Où sera mon bureau et qu'est-ce qu'on va devenir ?* p.3

<sup>207</sup> BOCK A-M. *Métiers en évolution* n.p.

<sup>208</sup> L'organigramme peut être consulté en annexe 14

<sup>209</sup> BOCK A-M. *Entretien n°8*

<sup>210</sup> DAUPHIN E. *Construire et évaluer les services avec les usagers*, in JACQUINET M-C. *Op.Cit.*, p.60 et suiv.

peut employer une méthode de travail par l'expérimentation. Au départ : une idée, une intuition, une approche plutôt empirique de nouveau service, sans que l'on ait vraiment les éléments nécessaires pour appréhender sa faisabilité ou ses chances de succès. R. Shaffer appelle cette approche celle de « l'incubateur organisationnel »<sup>211</sup>. Cet incubateur peut être un service permanent de l'institution au sein duquel démarrent et sont testés tous les projets innovants. Cela peut être aussi un laboratoire éphémère créé pour un temps précis. Cette approche itérative correspond à des projets que l'on ne peut pas évaluer sans les concrétiser : ils doivent donc être conçus comme pouvant être stoppés s'ils ne font pas la preuve de leur efficacité. C'est typiquement sur ce modèle que le Guichet du Savoir de la Bm de Lyon a été conçu. Parti d'une idée d'un groupe de travail sur les services innovants, il a été prototypé et monté très rapidement, en trois mois, avant d'être ouvert au public. La première année, il n'a jamais été exclu de l'arrêter, jusqu'à ce qu'il démontre son réel succès public.

### 3.1.2.2. *Le Labo<sup>2</sup> de Nîmes : incuber pour l'interne aussi*

En bibliothèque, le modèle de prototypage le plus répandu est celui du FabLab, mais celui-ci est pour l'instant consacré aux incubations de projets techniques et numériques, ouverts ou non aux publics<sup>212</sup>. L'un des laboratoires en France les plus hybrides et tendant vers les services culturels est le Labo<sup>2</sup>, laboratoire des usages numériques (prononcer : « Labo carré ») de la Bm de Nîmes<sup>213</sup>. Lauréat du prix de l'innovation de la Biennale numérique de l'Enssib en 2013 pour le projet Audiotact<sup>214</sup>, il a la particularité de soutenir les projets internes à la Ville et à la bibliothèque en associant les usagers en co-construction. Outre les actions de médiations numériques sur le jeu vidéo et les logiciels libres, et les actions éducatives en partenariat avec les établissements scolaires, le laboratoire conduit une mission de conseil et de prospective auprès de la Ville de Nîmes. Ses objectifs sont d'orienter et d'accompagner les porteurs de projets numériques, dont les services municipaux. Son rôle n'est pas de piloter les projets mais de les soutenir et d'offrir un lieu de présentation des projets où les publics peuvent expérimenter un prototype. L'un des chantiers en cours porte sur « la mise en place d'une politique publique de l'innovation culturelle et touristique qui s'appuie sur l'animation et la structuration d'un futur écosystème créatif nîmois »<sup>215</sup>.

Le Labo conduit aussi des actions d'expérimentation pour le compte de la bibliothèque afin de développer de nouveaux outils répondant à des nouveaux usages. Ce sont des groupes de travail mixtes professionnels des bibliothèques et publics qui collaborent ensemble. Outre le projet Audiotact évoqué plus haut, le Labo co-pilote un projet de recherche avec l'école des Mines sur l'innovation documentaire en lien avec le web de données.

La laboratoire réunit des partenaires nombreux issus d'horizons divers : le service éducatif de la ville de Nîmes, le pôle de développement économique de

<sup>211</sup> SHAFER R. *Op. cit.* p.147

<sup>212</sup> La question des FabLabs est particulièrement bien étudiée dans une série de billets de Catherine Muller, responsable des billets d'enssibLab, et Delphine Merrien, responsable d'enssibLab, le laboratoire numérique de l'Enssib : <http://www.enssib.fr/tags-billets-du-lab/fablab>

<sup>213</sup> La plaquette de présentation est consultable en ligne : <http://www.nimes.fr/fileadmin/directions/bibliotheques/accueil/kiibook/labo2-laboratoire-des-usages.pdf>

<sup>214</sup> Une borne d'écoute et de téléchargement de musique libre de droits : <http://audiotact.net>

<sup>215</sup> Extrait d'un document de travail élaboré par Alexandre Simonet, chef de projet du Labo<sup>2</sup>.

Nîmes métropole, l'école des Mines d'Alès, l'école de jeux vidéo Créajeux, l'université de Nîmes. Cette dernière héberge d'ailleurs en son sein le groupe PROJEKT, groupe d'études et de recherches par le design, sujet que nous allons maintenant aborder.

### **3.1.3. Repenser la résidence au sein de la bibliothèque : le design de service et le design d'aménagement**

#### ***3.1.3.1. Le design de service : démarche créative à finalité pratique***

Le design s'entend comme une approche novatrice, globale et intégrée, créatrice de valeur et source de différenciation. Il amène, sous toutes ses formes, une diversité d'état d'esprit nécessaire à la conduite du changement, plaçant l'Homme, l'utilisateur, au cœur de la réflexion<sup>216</sup>.

Dans ses applications premières, le design s'est attaché à modeler des objets en élaborant les scénarios d'usage de ces objets. La partie émergée du design est donc la création industrielle et par extension la conception matérielle, mais l'étymologie du terme désigne à la fois le dessin, la forme de l'objet mais aussi son dessein, c'est-à-dire la satisfaction de ceux qui vont l'utiliser. Le design a progressivement quitté l'objet et son usage pour s'intéresser au design de services, c'est-à-dire aux scénarios de vie : par exemple, si le designer est sollicité pour créer un moyen de transport (objet), il travaille sur le concept « déplacement d'un point à un autre » et apporte un regard d'ensemble sur les services et structures qui se sont cumulés, dans leurs dimensions sociétales et territoriales. Le designer n'est plus seulement un styliste, « il contribue directement à un processus de conception de produits et de services en adéquation avec les besoins des utilisateurs »<sup>217</sup>. Il aide l'utilisateur à formaliser ses besoins en essayant de se mettre à sa place, par empathie, au plus près du terrain, dans une démarche d'immersion :

C'est une démarche résolument *bottom-up*, basée sur un processus itératif et une démarche de progrès permanent. Le designer expérimente (...) des outils nouveaux, des scénarios et des prototypes, en s'aidant de toutes sortes d'outils manuels basiques : *post-it*, crayons de couleurs, pâte à modeler, cartons, jeux, dessins, maquettes... pour tester l'expérience de l'utilisateur. Cet attachement au « faire d'abord » plutôt qu'au « penser d'abord » (...) s'accompagne d'un souci esthétique.<sup>218</sup>

Les outils du « design social » sont multiples et font appel à des mises en situation. Renaud Aïoutz en liste un certain nombre<sup>219</sup> :

- l'inversion : les paysans deviennent banquiers, les bibliothécaires deviennent usagers,
- le transfert : planification commerciale dans une famille,
- la greffe dans un domaine d'un élément issu d'un autre domaine,

---

<sup>216</sup> IHEST. *Design pour l'intérêt général* p.4

<sup>217</sup> *Ibid.* p.5

<sup>218</sup> *Ibid.* p.6

<sup>219</sup> AÏOUTZ R. *Innovations en bibliothèques : quelle évaluation ?* p.24

- l'extrémisme créatif : pousser les idées le plus loin possible, etc.

Le fonctionnaire du service public est un usager comme un autre, il peut donc faire appel à sa propre expérience pour participer à l'amélioration de son service.

Cette démarche est celle qui a été choisie par le département de Loire-Atlantique qui a créé un service innovation intégré à la direction prospective. Dix agents y exercent : chargés d'études, chargés de veille stratégique, et chef de projet innovation publique. Ce dernier, chef du service depuis décembre 2011, part de « l'expérience des usagers afin de les faire travailler avec les agents pour repenser l'offre de service »<sup>220</sup>. Il a construit une méthode « qui comprend une phase d'observation et d'immersion, pour intégrer les préoccupations des usagers, puis l'élaboration de scénarios d'usage et de propositions, au cours d'ateliers de créativité associant usagers, agents et designers »<sup>221</sup>. Les scénarios sont ensuite testés pour aboutir à une proposition concrète, que ce soit pour la refonte de l'offre de services de la protection maternelle infantile, la création de délégations territoriales ou le nouveau schéma départemental des transports.

### 3.1.3.2. L'exemple de la médiathèque de Lezoux

Cette méthode de travail est celle privilégiée par la 27<sup>e</sup> Région qui l'a utilisée pour modéliser le plan fonctionnel de la future médiathèque de Lezoux. Il ne s'agit pas d'un plan architectural qui préfigure des espaces mais d'un plan des usages<sup>222</sup>. Voici comment le décrit la 27<sup>e</sup> Région dans le livret de restitution de la résidence :

- Ceci n'est pas un plan : (...) il ne décrit pas la réalité et les proportions d'un bâtiment mais des zones dédiées à tel ou tel type de pratique. Ces zones sont donc volontairement exagérées : il s'agit d'affirmer les partis-pris forts et nouveaux en terme d'usage en les incarnant à travers une projection en espace.
- À quoi sert ce plan des usages ? Il permet de rendre visible les idées nouvelles pour une médiathèque. Révéler des changements de paradigmes, de nouvelles manières d'aborder l'équipement culturel, les contenus, les publics, etc.
- A qui sert ce plan des usages ? Il sert avant tout aux acteurs de la réalisation de la médiathèque. C'est un support de dialogue avec l'architecte. En empruntant le langage de l'architecte, ce plan transmet des idées, des scénarios de vie que l'architecte sera capable de traduire en volumes, matières, aménagement, mobilier, espaces, structures, éclairages, etc.<sup>223</sup>

Chaque zone est identifiée par des codes couleurs qui correspondent à des usages différents.

---

<sup>220</sup> POINAS S. *Benoît Ferrandon : innover grâce au design* p.59

<sup>221</sup> *Ibid.*

<sup>222</sup> Voir le plan complet en annexe 5

<sup>223</sup> 27<sup>e</sup> RÉGION. *Résidence n°12 Les nouveaux usages de la médiathèque : penser les médiathèques de demain,*



Ill. 5 - VESSE B. Plan fonctionnel de la future médiathèque de Lezoux (détail, cf. annexe 5)

Les fonds participatifs sont prévus pour être alimentés par les usagers : habitants, associations, ou d'autres groupes d'intérêts, qui viennent compléter les collections de la bibliothèque. Deux modes sont prévus : « l'étagère des habitants », ce sont des fonds privés prêtés à la médiathèque et l'étagère en libre service 24/24, sur le mode *bookcrossing*. Les espaces de convivialité et citoyenneté sont destinés à « se rencontrer, se divertir, discuter, débattre, se délasser ». Ce sont : un accueil/bar, sur le modèle des cafés-librairies ; un coin presse ; un *co-working* sonore et un auditorium multifonctions. Les fonds « échange de savoir-faire » sont constitués en fonction de thématiques en lien avec le territoire et en partenariat, comme par exemple avec l'Association des jardiniers de France. Les collections sont présentées sur des « étagères mobiles » qui servent de support d'animation à l'extérieur de la médiathèque. La production de contenus culturels est réalisée dans des ateliers vidéo et son qui sont ouverts aux habitants et aux artistes. Les contenus produits dans ce cadre peuvent rejoindre les collections numériques de la médiathèque et être téléchargés. Les pratiques numériques s'appuient sur la bibliothèque numérique de la médiathèque dont les contenus sont téléchargeables via des bornes dédiées ou en ligne. Des liseuses peuvent être empruntées auprès d'un médiateur et les livres numériques peuvent être imprimés pour le prêt dans un atelier d'impression. Enfin, les services associés prévoient des partenariats avec d'autres services publics, par exemple la mission locale qui disposerait d'un bureau dans la médiathèque pour aider les chercheurs d'emploi.

### 3.1.3.3. Design et résidences de designers à la bibliothèque départementale du Bas-Rhin

La BDBR a présenté à l'occasion de la Semaine de l'innovation publique du 12 au 16 novembre une collaboration (en cours) basée sur le design en immersion<sup>224</sup>, le projet « Lectures locales ou les usages de la médiathèque ». Dans le cadre du DSAA (Diplôme Supérieur des Arts Appliqués, spécialité design) In Situ Lab de l'Académie de Strasbourg, les étudiants ont testé des outils collaboratifs dans des bibliothèques afin de concevoir des dispositifs et des

<sup>224</sup> Cette semaine à l'initiative du SGMAP a été réalisée en collaboration avec la 27<sup>e</sup> Région, Territoria, la Fing et Innovateurs : <http://www.modernisation.gouv.fr/semaine-innovation-publique/programme>. Elle était organisée au moment de la conférence internationale de l'OCDE des 12 et 13 novembre 2014 : « Innover dans le secteur public : des idées à l'impact ».

aménagements en collaboration directe avec les usagers. Anne-Marie Bock, directrice de la BDBR et cheffe du projet, nous a expliqué<sup>225</sup> que l'initiative du projet est partie des demandes fréquentes de réaménagement ou de *relooking* des bibliothèques du réseau. Cette demande a heureusement rencontré à la fois l'enthousiasme des bibliothécaires mais aussi celui de l'équipe éducative du diplôme. Sur 15 bibliothèques présélectionnées au départ, 6 terrains d'expérimentation ont été choisis par l'équipe enseignante. Les structures choisies se situent dans des lieux ruraux aux projets divers allant de la transformation d'une ancienne menuiserie de 300 m<sup>2</sup> à l'implantation d'un point lecture dans la nouvelle mairie. Vingt-quatre étudiants se sont déployés dans six lieux pendant trois jours avec des séances de travail dans leur établissement. Une première restitution est prévue pour décembre 2014 mais l'ensemble des travaux peut être suivi sur leur blog<sup>226</sup>.

Il n'est pas exclu qu'un partenariat sur du plus long terme soit conclu entre la BDBR et l'école de design. En effet, celle-ci souhaite travailler aussi sur des nouvelles méthodes de management, et plus seulement au niveau des espaces, afin de concevoir des outils d'animation d'équipes.

## 3.2. OUTILS DE PILOTAGE ET INDICATEURS DE SUCCÈS

Ce chapitre consacré aux outils s'attache à la fois à ceux qui appartiennent à l'innovation en général et ceux que certaines bibliothèques ont pu mettre en place. Il finira sur la question de l'évaluation et tentera de définir ce qu'est une innovation réussie, et au-delà, ce qu'est une bibliothèque qui réussit.

### 3.2.1. Outils généralistes du management de l'innovation

#### 3.2.1.1. Les normes AFNOR

Le travail de normalisation du management de l'innovation est un chantier monumental dont les premiers résultats ont moins d'un an :

- Six normes sont actuellement à l'étude
- Cinq ont été publiées depuis décembre 2013

Ces normes (volontaires) ont la particularité d'être uniques, seule l'agence française de normalisation a produit des référentiels normatifs en management de l'innovation et la norme de base – FD X50-271 : Management de l'innovation - Guide de mise en œuvre d'une démarche de management de l'innovation – a été proposée à l'internationalisation ISO. L'idée de normaliser le processus d'innovation peut sembler *a priori* paradoxale : l'innovation est un processus qui demande une organisation souple, une gouvernance transversale, des acteurs multiples, et la normalisation est à l'inverse une rigidification des process. Comme l'explique Olivier Peyrat, directeur général de l'Afnor, cette opposition n'est qu'apparente car « la normalisation est un outil de la compétitivité des organisations » et « construire les normes le plus en amont possible contribue à

---

<sup>225</sup> BOCK A-M. *Entretien n°8*

<sup>226</sup> Ici : <http://www.lyceelecorbusier.eu/dsaa-lectureslocales/>

procurer un avantage compétitif aux acteurs de l'innovation »<sup>227</sup>. Les enjeux de la normalisation sont à la fois de relier le management de l'innovation à la stratégie d'entreprise et de définir des outils communs pour mettre en place, ou améliorer, le management de l'innovation et l'évaluer.

La norme fournit une définition de l'innovation :

Processus qui conduit à la mise en œuvre d'un ou plusieurs produits, services, procédés, formes d'organisation, modèles d'affaires, nouveaux ou améliorés, susceptibles de répondre à des attentes implicites ou explicites et de générer une valeur économique, environnementale ou sociétale pour toutes les parties prenantes.

Cette définition complète celle de l'OCDE en faisant apparaître les notions de processus et de valeur de l'innovation. Elle est ensuite structurée sur deux niveaux, stratégique et opérationnel, pour quatre domaines d'application : marketing, technique, juridique et financier, management. Le processus décrit comporte quatre étapes : l'exploration/formulation du projet (chercher des opportunités d'innovation), sa faisabilité<sup>228</sup> (identifier des scénarios d'usage), son développement (le prototypage) et son lancement.

### ***3.2.1.2. : Outils applicables au management de l'innovation dans le secteur public***

Les outils consacrés à l'innovation, issus souvent du marketing et de la communication sont nombreux, et la littérature consacrée à ce sujet abondante. L'ouvrage qui nous a semblé le plus intéressant<sup>229</sup>, pragmatique et abordable est celui de Géraldine Benoît-Cervantes, cheffe de projet innovation du groupe Cegos et directrice du Mastère spécialisé en management technologique et innovation en partenariat avec l'École de management de Grenoble. Il n'est pas possible d'étudier l'ensemble des outils proposés, seulement d'en aborder quelques-uns qui peuvent être adaptés au contexte des bibliothèques.

#### *Les 4P de l'innovation*

Les 4P regroupent l'ensemble des facettes de l'innovation en quatre catégories : le produit (ou service), c'est-à-dire le résultat visible par l'utilisateur, les personnes (et les compétences), le processus (l'ensemble des étapes, moyens et outils de l'innovation) et les possibilités (l'environnement : le terrain de l'innovation est-il favorable dans l'organisation ?). Ils forment l'équation de l'innovation :

Processus / Personnes	+ Possibilités	= Produit
→ Créativité	→ Culture d'entreprise	→ Innovation

Ce schéma peut aider au diagnostic en amont du potentiel d'innovation de la structure et détecter quels sont les points faibles sur lesquels elle doit travailler

<sup>227</sup> PEYRAT O. *La normalisation au service de l'innovation* p.4

<sup>228</sup> Voir un extrait de la norme sur la faisabilité en annexe 15.

<sup>229</sup> BENOIT-CERVANTES G. *La Boîte à outils de l'innovation*

pour pouvoir innover : les défaillances de processus, le manque de moyens, d'une gouvernance adaptée, de partenariats, sont des freins à la souplesse nécessaire à l'innovation ; l'absence des compétences nécessaires et une résistance au changement inhérente à la culture de l'entreprise ne permettront pas non plus d'innover.

### *Imiter et transposer : le benchmarking (ou parangonnage)*

Nous avons vu au début que l'innovation est souvent une imitation transposée : on récupère et on adapte un produit ou un service ou un mode d'organisation qui fonctionnent à un autre environnement. Le *benchmarking* consiste à s'inspirer des meilleures pratiques dans une démarche de développement comparé, à tous les niveaux d'un processus : la conception d'un produit ou d'un service, la méthode d'organisation. Cela peut aussi être l'occasion de découvrir des partenaires utiles à la conduite de son projet. La méthode économise du temps et permet de désigner des modèles qui marchent à l'ensemble des équipes. Comme pour les partenariats, il ne faut pas hésiter à sortir de son contexte pour aller s'inspirer d'organisations dont le secteur d'activité est différent du sien. Cela permet par ailleurs de ne pas se situer en concurrence. Le degré de reproductibilité doit être envisagé selon trois critères : la prise en compte du contexte (une entreprise a pu innover au bon moment), la compatibilité avec la culture d'entreprise, l'existence des compétences nécessaires.

### *L'étude de faisabilité*

C'est une phase du processus d'innovation (mais aussi d'autres projets) qui se situe entre la conceptualisation et le prototypage. Celle-ci se traduit par trois conclusions possibles : la poursuite du projet, l'arrêt du projet, son report. Elle analyse le potentiel de réalisme et de réussite d'un projet sous tous ses angles : techniques, économiques, juridiques, financiers. Son objectif est de décrire le fonctionnement anticipé du nouveau produit ou service en quatre points : analyser le résultat de l'innovation en décrivant les risques, analyser le procédé prévu, analyser le développement (phase de scénarisation) et enfin analyser le résultat potentiel, la rentabilité dans un contexte commercial ou l'accueil par les usagers.

Elle peut être considérée comme une pré-étape de la réalisation d'un cahier des charges du projet d'innovation et permet d'anticiper les principaux risques d'échec.

### *Le tableau ou journal de bord*

Il permet d'avoir une vision globale de l'innovation en intégrant dans un même outil tous les paramètres du projet : les indicateurs de suivis (décisions, dates, état du jalon, etc.) et la consolidation des données et informations du projet. C'est par ailleurs un outil de communication autour du projet diffusable en interne (voire en externe dans une version simplifiées selon la nature du projet suivi : un projet de construction par exemple). Voici un exemple réalisé dans le cadre de la gestion de projet du diplôme de conservateur des bibliothèques<sup>230</sup> :

---

<sup>230</sup> Réalisé en interne par DI PIETRO C.

**JOURNAL DE BORD** Projet XXXXX  
 Démarré le [date] par [responsable du suivi / chef de projet]

N° jalon	Date de début	Problème à résoudre Information	Action Décision Documentation	Responsable en charge	État #en cours# #en attente# #reportée# #annulée# #terminée#
----------	---------------	------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------	---

Ill. 6 – DI PIETRO C. *Gestion de projet DCB23*

### *Susciter la créativité : le brainstorming*

C'est un type de réunion qui sert stimuler l'émergence d'idées nouvelles dans un temps limité. Il peut être efficace à condition de respecter quelques règles : interdiction de la censure ou de l'autocensure, une production abondante d'idées, même les plus farfelues, des rebonds sur les idées des autres. Il est facile à mettre en place et peu coûteux, il nécessite seulement un animateur (non hiérarchique pour ne pas bloquer le processus) qui note les idées et un support commun de centralisation. Le tri ne doit pas s'effectuer en cours de réunion, et les idées ne doivent pas être catégorisées. C'est lorsque le temps de production sera achevé qu'il faudra commencer à trier.

### *Compiler et classer les idées : la fiche idée*

C'est un document de présentation qui permet de stocker des idées qui ne sont pas immédiatement exploitées (comme le fait par exemple la BDBR). Il est particulièrement intéressant dans le cadre d'une participation de l'ensemble des agents au processus de réflexion sur l'innovation en standardisant le recueil écrit. G. Benoît-Cervantes propose une trame à adapter, la fiche comprend :

- la nature de l'idée
- ses applications possibles
- ses avantages
- ses obstacles / inconvénients potentiels
- les ressources qu'elles nécessitent en cas de développement

Elle peut aussi comporter une partie « suite à donner » : idée à poursuivre, abandon, report qui permet d'avoir un suivi et un retour à fournir.

## **3.2.2. Outils propres aux bibliothèques**

Peu de bibliothèques ont développé des outils propres à la conduite de l'innovation. Nous allons voir deux exemples, dont le premier s'inspire directement des 4P : la règle des 4C qui permet de mesurer la création de valeur en centre documentaire ; et les tableaux de pilotage utilisés par le SLP de l'Isère et qui ont été élaborés par le CG.

### **3.2.2.1. La règle des 4C**

Elle s'applique à un type d'innovation spécifique aux bibliothèques ou aux centres documentaires : la mise en œuvre de dispositifs de curation de contenus, qu'il s'agisse de produits documentaires classiques ou de diffusion d'informations

sur les réseaux sociaux. Initialement appliquée aux musées, la curation est le fait de sélectionner des contenus informationnels, de les structurer et les diffuser : donc les éditorialiser, ce qui est à l'information ce que la scénographie est aux œuvres d'art, une mise en scène ergonomique et accessible. C'est une pratique (nouvelle mais de moins en moins) qui permet de donner du relief à la fois aux collections mais aussi aux compétences des professionnels de l'information.

Cette règle est développée par Véronique Mesguich sous forme d'un tableau<sup>231</sup> :

**CRÉATION ET CURATION DE CONTENUS,  
COMMUNICATION ET COMMUNAUTÉ : LA RÈGLE DES 4 C**

Création de contenus	Communication
<ul style="list-style-type: none"> <li>Création de contenus pédagogiques adaptés, de guides méthodologiques, éditorialisation, vulgarisation, analyse de documents...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diffusion d'information ciblée en fonction des besoins</li> <li>Formation à la maîtrise de l'information, à la qualification des sources</li> </ul>
Curation de contenus	Communauté
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sélection d'informations de qualité, structuration et organisation, capitalisation au sein d'une plateforme de gestion de contenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Animation de communautés ciblées, dissémination de contenus pour ces communautés</li> </ul>

III. 7 - MESGUICH V. *Scénographier les contenus documentaires* p.90

Cette règle ne concerne pas seulement la production de contenus pour l'utilisateur mais aussi la gestion de l'information à l'intérieur de la structure. Tous les projets de nature documentaire, produits ou services sont concernés et leur valeur peut être évaluée grâce à cette grille.

### 3.2.2.2. Outils de pilotage de projets innovants en Isère

Lorsque le SLP de l'Isère a démarré la mission innovation il a pu bénéficier d'outils déjà mis en place par le Département au sein d'un dispositif de gestion de projets développé en intra et baptisé « Magiq ». Il permet une prise en main des outils de gestion de projet par tous sans connaissances particulières d'outils spécialisés<sup>232</sup>.

#### *La description du projet*

Les données générales du projet sont consignées dans un classeur Excel qui comprend trois feuilles à remplir selon la complexité et la nature du projet : la lettre de mission, la fiche projet ou la fiche action avec des consignes claires d'élaboration :

- La lettre de mission est nécessaire pour tout projet complexe, c'est-à-dire tout projet englobant différents sous-projets confiés chacun à un pilote différent ; elle doit être rédigée en amont du projet, lors de la phase d'émergence et définition du besoin ; elle comprend des rubriques obligatoires sur la prévision

<sup>231</sup> MESGUICH V. *Scénographier les contenus documentaires* in JACQUINET M-C. *Op.cit.* p.90

<sup>232</sup> Ces outils ont été recueillis dans le cadre des entretiens conduits auprès des différents acteurs du CG38.

stratégique du projet : ambition générale, organisation de la gouvernance, du pilotage, du suivi, étude de faisabilité notamment par l'identification des risques et des ressources nécessaires.

- La fiche projet est indispensable à tout pilotage de projet, que l'on soit désigné comme pilote ou comme pilote de sous-projet ; c'est le document le plus complet : les données de prévision (objectifs de réalisation et indicateurs associés) et les éléments de planification doivent être obligatoirement complétés (notamment les jalons).
- La fiche action est liée à un objectif portant sur l'activité permanente, l'accent est à mettre sur la planification précise et détaillée (étapes clefs, calendrier détaillé)<sup>233</sup>.

Les éléments importants du projet sont synthétisés dans l'un de ces trois modèles en reprenant les informations centrales et indicateurs de suivis : les objectifs, les acteurs du projet, les partenaires, les jalons, le budget.

### *La contractualisation avec l'équipe projet*

Une autre originalité dans la démarche du CG38 est la contractualisation formalisée entre chaque membre de l'équipe projet, son supérieur hiérarchique et le chef de projet. C'est un contrat qui valide la composition de l'équipe projet en accord avec la hiérarchie de chaque membre de l'équipe, fixe les règles de fonctionnement entre l'équipe-projet et sa hiérarchie, et définit des règles de bonne conduite au sein de l'équipe projet :

- la solidarité,
- l'intégration,
- le respect des personnalités et l'acceptation des différences,
- l'écoute et la disponibilité,
- la liberté d'action.

Elle définit ensuite les missions et les tâches de chaque membre au sein de l'équipe et les responsabilités et engagements de chacun en fonction de son expertise.

### *L'évaluation des risques*

Les outils de gestion de projet de l'Isère comprennent un outil d'analyse des risques qui sert à déterminer le niveau de risque lié à l'existence et à la mise en œuvre du projet. Il s'agit à la fois d'identifier, d'évaluer, de maîtriser et de suivre les risques inhérents à un projet. Il se décline en deux étapes :

- Étape 1 : Analyse et maîtrise des risques. Le chef de projet cherche à détecter les risques et opportunités potentiels sur la voie des objectifs du projet. Dans l'identification du risque, tous les risques sont listés sous forme de scénario (caractérisation). L'analyse du risque comprend alors l'évaluation des scénarios selon leur probabilité et leur gravité, ainsi que l'analyse des causes.

---

<sup>233</sup> Le modèle de fiche projet décrit par ce mode d'emploi peut être consulté en annexe 16. Il a été anonymisé.

Le comité de pilotage décide ensuite quels sont les risques tolérables et ceux qui doivent être traités. Les risques sont classés selon leur degré de criticité en trois familles : les risques majeurs, les risques critiques, les risques faibles. Cela permet d'établir un plan d'action d'élimination des risques.

- Étape 2 : Cartographie des risques. C'est une représentation visuelle qui peut servir d'outil de communication au chef de projet à destination de son équipe-projet, de son instance de suivi et/ou de pilotage.

Le chef de projet dispose d'une matrice qui lui permet de classer les risques identifiés (R1, R2, R3) selon leur probabilité et leur gravité. Il en ressort les risques faibles (en vert), moyens (en jaune) et élevés (en rouge)<sup>234</sup> :

PROBABILITE / OCCURRENCE	Niveau 5 (fréquente)	5	10	15 R3	20	25
	Niveau 4 (possible)	4	8	12	16	20
	Niveau 3 (rare)	3	6	9	12	15
	Niveau 2 (très rare)	2	4 R1	6	8 R2	10
	Niveau 1 (improbable)	1	2	3	4	5
		Niveau 1 (insignifiant)	Niveau 2 (réduit)	Niveau 3 (perceptible)	Niveau 4 (critique)	Niveau 5 (très critique)
		GRAVITE / IMPACT				

Ill. 8 – CG38. Outil de Gestion de Projet : Analyse des risques

*Une adaptation d'outils complexes à des projets modestes :  
exemple du calendrier*

La gestion du planning, propre à tous les projets, est souvent rendue complexe par l'utilisation d'outils qui nécessitent une formation, comme MS Project qui permet d'établir des diagrammes de Gantt. Le CG38 a mis au point un outil Excel qui permet de construire manuellement un diagramme de Gantt sans les inconvénients de la lourdeur de l'outil. Chaque pilote de projet peut donc avoir une gestion prévisionnelle sans compétences techniques particulières.

### 3.2.3. Repérer les indicateurs de l'innovation et savoir les évaluer

#### 3.2.3.1. Définir la notion de réussite en innovation pour construire son évaluation

(...) le changement n'est pas réussi s'il n'aboutit pas à un nouveau système stable et pérenne, si le processus ne devient pas un état qui s'inscrit dans la durée : (...) la cristallisation. Le changement organisationnel a pour vocation la transformation structurelle et profonde du système que constitue l'organisation. Sans cet

<sup>234</sup> Extrait de : *Outil de Gestion de Projet : Analyse des risques* - CG38, document interne de travail, non publié.

aboutissement, il n'y a pas eu changement. Mais cette phase de cristallisation n'est pas uniquement structurelle, elle est aussi psychologique : elle ne concerne pas uniquement les fonctionnements de l'organisation mais aussi les hommes qui la font fonctionner.<sup>235</sup>

Au sens large, une innovation réussie est donc celle qui « cristallise » : elle est pérenne et visible dans la culture de l'organisation. Cette notion de réussite est difficilement mesurable et elle est plutôt qualitative. Elle passe par une mesure du degré de satisfaction des équipes, des publics, en fonction des objectifs initiaux fixés.

Pour construire un référentiel d'évaluation il faut donc définir ce qu'est-ce qu'une innovation réussie en bibliothèque ? Bien sûr, c'est celle qui remplit ses objectifs initiaux, propres à chaque projet. On l'a vu avec l'enquête auprès des bibliothèques suisses<sup>236</sup>, les objectifs d'innovations sont majoritairement tournés vers la satisfaction du public, sont peu en lien avec la stratégie et presque pas avec des objectifs d'amélioration interne :

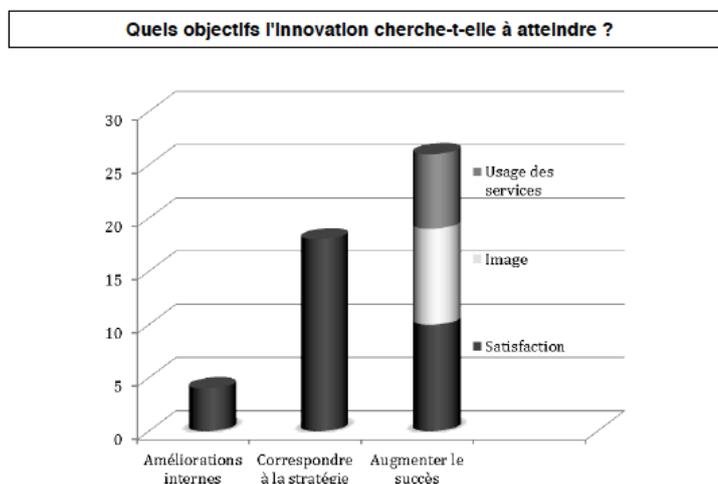


Figure 3 : But de l'innovation

Ill. 9 - BRETT E., SCHMIDT E. & SURDEZ M. *Innovation en bibliothèques suisses : enquête auprès de huit bibliothèques de lecture publique* p.19

Une étude publiée en 2010 dans le magazine professionnel allemand Bibliothek Information Technologie (BIT) sur les stratégies d'innovation dans les bibliothèques montrait que la question de la culture interne était importante. Intitulée : « Réussir grâce à l'innovation. Gestion de l'innovation stratégique dans les bibliothèques et dispositifs d'information du public<sup>237</sup> », l'étude était basée sur 36 entretiens réalisés auprès de bibliothèques publiques et universitaires de tailles différentes de juin à septembre 2009. Elle avait pour objectif de répondre à ces questions : la recherche et la mise en œuvre de produits et de services innovants font-elles l'objet d'une stratégie systématique dans votre établissement ? Les innovations sont-elles systématiquement accompagnées d'une communication externe ? Comment et quand les clients s'informent-ils sur les innovations ?

<sup>235</sup> HABERARD M-L. *Politique d'information et de communication pour la Bibliothèque Municipale de Bordeaux* p.64

<sup>236</sup> BRETT E., SCHMIDT E. & SURDEZ M. *Innovation en bibliothèques suisses : enquête auprès de huit bibliothèques de lecture publique* p.19

<sup>237</sup> GEORGY U. *Erfolg durch Innovation strategisches Innovationsmanagement in Bibliotheken und öffentlichen Informationseinrichtungen*. Traduction par mes soins.

Connaissez-vous le terme « innovation ouverte<sup>238</sup> » et existe-t-il une volonté d'intégrer le client dans les processus d'innovation ? Lorsque l'innovation relevait d'un management stratégique, les buts poursuivis étaient les suivants :

- gagner des utilisateurs,
- améliorer la culture de l'entreprise,
- augmenter la compétitivité,
- améliorer la valeur auprès des utilisateurs,
- réduire les coûts,
- faire progresser la branche (professionnelle),
- se différencier vis-à-vis de l'offre de la concurrence.

Si la mesure du gain d'utilisateurs et de la réduction des coûts est aisée, d'autres indicateurs, sur la mesure de la valeur par exemple, sont plus complexes. Les démarches de ces bibliothèques sont souvent empiriques, peu construisent vraiment une stratégie fondée sur la réussite des bibliothèques réelle et non supposée. Ces objectifs sont-ils ceux qui déterminent de la réussite d'une bibliothèque ? La bibliothèque départementale du Val-d'Oise, en conduisant une enquête unique en son genre, a construit un référentiel d'évaluation de la réussite en général.

### 3.2.3.2. Mais qu'est-ce qu'une bibliothèque qui réussit ?

Le CG du Val-d'Oise a conduit une vaste enquête auprès des bibliothèques desservies par la bibliothèque départementale sur les facteurs de réussite. Les résultats ne sont pas particulièrement surprenants, comme le faisait remarquer Yves Desrichard<sup>239</sup>, mais ils ont la particularité d'être irréfutables car fondés sur une méthode d'enquête rigoureuse, tant quantitative que qualitative, et sur un très vaste panel : les données statistiques de 100 bibliothèques ont été étudiées, croisées avec des observations détaillées de 6 d'entre elles et des entretiens avec 21 Valdoisiens dans 5 autres établissements. La question centrale posée par l'enquête était la suivante : « dans les moyens mis en œuvre conduisant au succès, quel est le poids des éléments quantitatifs comme le budget ou la surface, et quelle est la part des éléments qualitatifs tels que l'accueil, l'esthétique du bâtiment, le contenu de l'offre documentaire ? Et, question connexe, pourquoi, à moyens égaux, les résultats diffèrent-ils ? »<sup>240</sup>. Les résultats ont fait l'objet d'une synthèse dont voici les conclusions :

- Les bibliothèques les plus satisfaisantes ont des moyens dimensionnés en regard du public potentiel
- Si les moyens sont nécessaires, ils ne sont pas suffisants. Le succès repose aussi sur la qualité du bâtiment, l'adéquation de l'offre documentaire et des services aux besoins identifiés de la population. Un accueil équilibré entre

---

<sup>238</sup> L'innovation ouverte, que nous appelons ici innovation en co-construction, fait l'objet d'une définition précise que nous verrons plus loin.

<sup>239</sup> DESRICHARD Y. *Les facteurs de réussite des bibliothèques et médiathèques publiques* n.p.

<sup>240</sup> CONSEIL GÉNÉRAL DU VAL D'OISE. *Les facteurs de réussite des bibliothèques et médiathèques publiques* : Rapport d'enquête p.7

autonomie de l'utilisateur, chaleur du contact et souplesse dans l'application des règles est une autre clef de la réussite.

- Une bibliothèque cible inévitablement un ou des publics particuliers. Il convient de le faire en connaissance de cause et dans le cadre d'un projet. Si toutes les attentes ne peuvent être satisfaites, organiser la complémentarité entre les équipements d'un même territoire est la solution.

Concrètement les projets innovants, pour être efficaces, doivent agir sur l'ensemble des paramètres qui doivent être pris en compte de façon corrélée dans l'évaluation.

### 3.2.3.3. Mesurer la valeur ajoutée : le ROI

Il existe un autre indicateur de réussite souvent visé par l'innovation : la valeur ajoutée. Si cette notion est facile à mesurer dans une organisation marchande, elle est plus difficile à évaluer dans les services non marchands, *a fortiori* les services publics. Le retour sur investissement (ROI, *return on investment*) commence à être quantifié et pris en compte dans les évaluations des bibliothèques. L'ADBU en a fait la thématique de son congrès annuel 2014 : « Bibliothèques universitaires et IST : quelle(s) valeur(s) ? » :

(...) au-delà de l'impact strictement économique, comment calculer et évaluer le rôle social d'une bibliothèque universitaire ? Ce qu'elle offre en plus : des espaces, des formations, des facilités matérielles, des rencontres, des réussites, des ressources dématérialisées souvent considérables ? (...) Les études d'impact permettent de calculer les retombées économiques directes d'une activité. Les analyses coûts-bénéfices s'attachent à évaluer en plus des bénéfices économiques, les bénéfices sociaux. (...) Ces méthodes n'ont jamais été utilisées en France pour mesurer l'impact d'une structure documentaire relevant de l'ESR<sup>241</sup>.

La problématique est assez ancienne pour les bibliothèques de recherche dans le monde anglo-saxon. En 2010, L'ARL (association d'une centaine de bibliothèques de recherche américaines), a ouvert une base bibliographique, Lib-Value<sup>242</sup>, spécialisée dans l'évaluation des bibliothèques universitaires, en particulier sur l'évaluation du retour sur investissement : plus d'un millier de références (études, articles, livres, thèses, sites web) sont recensées, la majeure partie accessible gratuitement en archive ouverte. Face aux difficultés économiques et aux coupes budgétaires des universités aux États-Unis, la légitimité des bibliothèques est mise en cause : mesurer la rentabilité permet de démontrer aux tutelles et au public le rôle vital des bibliothèques.

La première évaluation ROI d'une bibliothèque publique est celle de la bibliothèque de Philadelphie conduite en 2010 par l'Institut supérieur du management public de l'Université de Pennsylvanie auprès de plusieurs dizaines de milliers d'habitants et d'utilisateurs de la bibliothèque. Elle a montré que plus de 8600 entreprises ou activités entrepreneuriales ont bénéficié des ressources des

---

<sup>241</sup> Voir en ligne la page de présentation du congrès sur le site de l'ADBU : <http://adbu.fr/actualites/ist-et-valeurs-des-vibliotheques-universitaires-retour-sur-la-journee-detude-du-congres-2014/>

<sup>242</sup> Voir le site : <http://libvalue.cci.utk.edu/>

bibliothèques soit pour leur création soit pour optimiser leur fonctionnement et plus de mille personnes ont déclaré avoir trouvé du travail grâce à elles<sup>243</sup>. D'autres corrélations ont été constatées, comme par exemple le fait que le revenu annuel des foyers situés à moins de 400 mètres de l'une des 54 bibliothèques est supérieur en moyenne de 10000 dollars à ceux qui sont plus éloignés, corrélations ne signifiant pas causalité...

L'année dernière, on a vu le premier rapport de valeur d'une bibliothèque nationale, celui de la British Library<sup>244</sup>. Elle a généré en 2012 une valeur nette de 419 millions de livres (environ 492 millions d'euros) pour ses usagers et la société britannique dans son ensemble. Le rapport a une portée générale, dans la mesure où sa méthodologie d'estimation de la valeur économique de l'investissement dans les « infrastructures informationnelles » peut être transposée à d'autres secteurs.

On peut le constater au vu des exemples cités, ce sont des calculs complexes qui demandent des compétences inconnues des bibliothèques. On peut aussi s'interroger sur le risque d'une quantification systématique de ce que peuvent rapporter les bibliothèques, au détriment de leur rôle de lien social difficilement quantifiable. Il existe cependant un nouvel indicateur prometteur, le retour social sur investissement (SROI) plus adapté aux organisations non lucratives à but social. L'un des rares guides existants en français est celui qui a été traduit par l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social<sup>245</sup>.

#### 3.2.3.4. Construire ses outils d'évaluation

##### *Un référentiel de l'innovation « sociétale »*

Il existe un référentiel national de l'innovation sociétale et territoriale qui a été élaboré en 2009 par la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT) et l'Association des régions de France (ARF). Il introduit un nouveau concept d'innovation, l'innovation sociétale, définie comme « une construction originale (avec prise de risque), située dans le temps et dans l'espace, enchâssée dans l'individuel et dans le collectif (donc relative à une société donnée) dont la production et les effets dépendent du contexte culturel, économique, technique, social, institutionnel. Les innovations sociétales sont de plusieurs sortes : parmi les plus importantes, sont les innovations à caractère économique et celles à caractère social »<sup>246</sup>. L'innovation sociétale et territoriale tend à se confondre avec le développement durable. Le référentiel définit sept critères d'évaluation réunis dans un schéma<sup>247</sup> :

---

<sup>243</sup> Les références de l'étude sont en ligne dans cette brève de l'Essib :

<http://www.enssib.fr/breves/2011/01/21/30-millions-de-dollars-crees-par-la-bibliotheque-de-philadelphie>

<sup>244</sup> Dont l'étude de valeur peut être consultée en ligne :

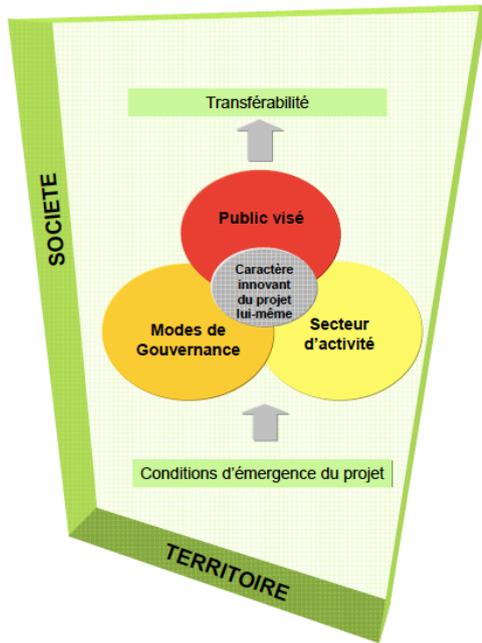
[http://www.bl.uk/aboutus/stratpolprog/increasingvalue/britishlibrary\\_economicvaluation.pdf](http://www.bl.uk/aboutus/stratpolprog/increasingvalue/britishlibrary_economicvaluation.pdf)

<sup>245</sup> Il est consultable en ligne :

[http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201105\\_Essec\\_GuideSROI.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201105_Essec_GuideSROI.pdf)

<sup>246</sup> DIACT-ARF. *Référentiel d'évaluation de l'innovation sociétale et territoriale* p.5

<sup>247</sup> DIACT-ARF. *Op. cit.* p.20



Ill. 10 - DIACT-ARF. Référentiel d'évaluation de l'innovation sociétale et territoriale p.20

Ces indicateurs sont développés et réadaptés au terrain dans l'exemple qui suit de la médiathèque départementale du Puy-de-Dôme, qui a utilisé le référentiel pour élaborer sa grille d'évaluation.

#### *L'exemple appliqué de la médiathèque du Puy-de-Dôme*

Souvent, les projets innovants vont contraindre à sortir du cadre prédéfini de l'évaluation et à construire ses propres outils. C'est ce qu'a réalisé la médiathèque départementale du Puy-de-Dôme qui a élaboré sa propre grille en regard des objectifs de ses projets, voici les critères retenus à partir du référentiel de la DIACT :

- 1- Le caractère innovant du projet lui-même par rapport au problème posé : toute approche, méthode, produit ou outil (matériel ou immatériel) développé et expérimenté pour la première fois (caractère de nouveauté) dans un contexte donné.
- 2- Le contexte territorial : l'innovation du projet doit être mesurée dans le contexte territorial. Un projet pourra être dit innovant même s'il n'est pas nouveau dans son contenu mais nouveau et structurant pour le territoire concerné par le projet.
- 3- Le contexte sectoriel : l'innovation du projet doit être mesurée dans le contexte sectoriel. Un projet pourra être dit innovant même s'il n'est pas nouveau dans son contenu mais nouveau dans le contexte sectoriel qui le concerne. Cela peut par exemple inclure un projet dont les méthodes ont déjà fait leur preuve dans un secteur d'activité donné mais qui n'ont pas encore été appliquées au domaine d'activité spécifique concerné par le projet.

- 4- Le public visé : cela comprend l'adaptation et la diffusion de services, produits ou outils déjà existants mais proposés à des publics nouveaux (publics en difficulté ou publics généralement non touchés par les programmes).
- 5- Les modes de gouvernance des dynamiques en action, des modes d'organisation et de mobilisation des acteurs.
- 6- Les conditions d'émergence du projet et notamment la prise de risque qu'implique la mise en œuvre d'un projet. Qui dit innovation, dit aussi souvent expérimentation. L'expérimentation induit une prise de risque.
- 7- L'adaptabilité et l'« évaluabilité » du projet. L'innovation doit également se mesurer dans les modalités de transfert et de diffusion des bonnes pratiques développées vers d'autres territoires, publics ou projets<sup>248</sup>.

Ces critères inscrivent l'innovation dans un cadre qui dépasse celui de l'établissement. Par exemple, pour le critère territorial, il s'agit d'évaluer si l'innovation : apporte une nouveauté ou une amélioration sensible pour le territoire concerné, si elle est structurante pour le territoire et si elle peut être prise en charge et pérennisée sur le territoire par les acteurs locaux. Le critère sur les modes de gouvernance évalue la capacité de l'établissement à favoriser les collaborations multi-acteurs, l'utilisation de nouveaux outils de pilotage, le développement des usages numériques, et, bien sûr, l'élaboration en co-construction des produits et services.

#### *Évaluer un service innovant : l'exemple de Top Bac à la médiathèque du Beauvaisis*

L'évaluation d'un service innovant est plus importante que celle des autres services : la prise de risque inhérente à ce type de projet demande à être mesurée dans tous ses aspects car elle détermine la pérennité du dispositif mis en œuvre. L'opération Top Bac évoquée plus haut a fait l'objet d'un bilan complet à la fois quantitatif et qualitatif, avec les verbatim des lycéens. Il est construit à la fois sur les mesures prises au moment de l'événement dans la médiathèque (fréquentation, ateliers, goûters, couverture presse) et sur 121 questionnaires d'évaluation distribués aux lycéens, qui permettent de mesurer à la fois le niveau de satisfaction (74% sont beaucoup satisfaits) mais aussi leur usage opportuniste de la bibliothèque (71% ne sont pas inscrits dans le réseau)<sup>249</sup>. Le bilan permet certainement de tirer des conclusions intéressantes sur l'usage que font les lycéens de la bibliothèque.

### **3.3. UN OUTIL ENTRE INVENTIVITÉ ET PILOTAGE : LA CO-CONSTRUCTION, DE LEZOUX À VANTAA**

Ce dernier chapitre est consacré intégralement à la co-construction comme outil et modèle de l'innovation dite ouverte. Elle désigne à la fois le fait d'impliquer l'ensemble des agents en interne à l'élaboration de projets que d'associer les usagers externes. Peu de structures institutionnelles en France

---

<sup>248</sup> AÏOUTZ R. *Op. cit.* p.30

<sup>249</sup> Le bilan complet peut être consulté en annexe 17.

soutiennent les projets inclusifs. On peut néanmoins citer le programme régional PACA Labs (soutenu par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur) qui, depuis 2008, soutient les dynamiques d'innovation par l'usage et a conçu un guide de l'innovation centrée usager en collaboration avec la Fing. Nous le verrons après avoir donné quelques définitions de la co-construction.

### **3.3.1. Co-construire : pourquoi, comment ?**

#### ***3.3.1.1. Un modèle d'innovation ouverte***

La co-construction ou innovation ouverte – ou encore innovation participative lorsqu'elle désigne spécifiquement la co-construction qui implique l'ensemble des équipes d'un établissement – se définit ainsi :

(...) l'innovation ouverte est un paradigme qui suppose que les entreprises peuvent et doivent utiliser aussi bien les idées extérieures qu'internes (...). L'innovation ouverte combine les idées internes et externes dans des architectures et systèmes dont les exigences sont définies par un modèle marchand.<sup>250</sup>

Cette idée de la co-construction s'oppose à la conception schumpéterienne qui est qualifiée d'innovation fermée : un modèle qui s'autonourrit de la création interne, qui ne partage aucune idée et pense que pour être vainqueur sur les marchés, il faut être les premiers à avoir la bonne idée. C'est une conception caduque, les meilleures innovations aujourd'hui sont celles qui proposent un meilleur usage, pas nécessairement le premier, et qui s'enrichissent des découvertes et compétences extérieures. Les innovations de synthèse qui ne font "que" fusionner dans un nouveau produit des produits existants (comme les *smartphones* par exemple) en sont d'excellents exemples.

La co-construction ne se résume pas à la simple participation des usagers finaux ou de l'ensemble des équipes d'une institution, c'est une ambition plus large et une philosophie de travail différente. Elle se caractérise par des attitudes professionnelles d'ouverture et de partage.

En évoquant la co-construction des collections avec les publics, Émilie Breton distingue trois niveaux d'implication : l'utilisateur actif, l'utilisateur acteur et l'utilisateur moteur<sup>251</sup>. L'utilisateur actif « s'implique dans la constitution des collections mais cette participation est entièrement organisée et menée par la bibliothèque », l'utilisateur acteur participe à un projet de co-construction auquel il a aussi collaboré à l'élaboration, l'utilisateur moteur est laissé libre par la bibliothèque de gérer et organiser le projet. Nous avons vu plus haut un exemple d'utilisateur moteur avec le projet de la cabane aux livres dans l'Ariège autogéré par des collégiens. Le terme d'utilisateur n'est dès lors plus propre à le désigner : celui d'habitant ou citoyen est plus approprié.

#### ***3.3.1.2. Le bibliothécaire est-il partageur ?***

Il n'existe pas d'étude qui porte sur l'innovation participative au sein des bibliothèques (ni même dans le secteur public). Une enquête conduite en 2011

---

<sup>250</sup> GEORGY U. *Op. cit.* p.83

<sup>251</sup> BRETON E. *Co-construire les collections avec les usagers* p.27

auprès de plus d'un millier de salariés de 11 entreprises par Innov'Acteurs montrait cependant que l'innovation participative est un facteur à la fois de motivation et de plus grande satisfaction au travail :

Dans les entreprises qui ont mis en place une démarche d'innovation participative, c'est-à-dire, un dispositif visant à stimuler, mettre en œuvre et valoriser les idées des collaborateurs : l'entreprise tire parti des idées émises par le personnel (76%) avant celles tirées des enquêtes clients (66%). Si 74% des collaborateurs reconnaissent la démarche efficace pour l'entreprise, ils la jugent également motivante (67%) pour eux : elle stimule leur créativité (42%) et favorise le travail collectif (36%), plus que la valorisation individuelle (écoute, reconnaissance). Pour autant, et par rapport à la dernière étude (2007), les auteurs des idées sont mieux reconnus +20% (67%) et les idées sont mieux partagées et répliquées en interne +17% (56%)<sup>252</sup>.

Si l'innovation participative semble bien accueillie, et qu'il est probable que les résultats de l'étude d'Innov'acteurs soient transposables au secteur public, comment l'inclusion des publics est-elle considérée, en bibliothèque cette fois ?

En ce qui concerne la co-construction avec l'utilisateur en bibliothèque, l'enquête d'Ursula Georgy a montré que les professionnels sont plutôt favorables à une ouverture de leurs pratiques au public. À la question : « Incluez-vous déjà vos clients dans vos processus d'innovation ? », 25 des 30 bibliothèques interrogées (sur un panel total de 36 : celles qui conduisent des processus innovants) répondent par l'affirmative<sup>253</sup>. Et lorsqu'on leur demande si, de leur point de vue, les clients doivent prendre part aux innovations, elles sont 21 à être d'accord.

Tout récemment, une enquête conduite cette année auprès des bibliothécaires français par Leslie Martin montrait que 43% des 240 répondants pensaient que les publics devaient participer aux choix des collections<sup>254</sup>.

### 3.3.2. La co-construction côté jardin et côté cour

#### 3.3.2.1. Co-construire avec les équipes

Quelques administrations ont mis en place des dispositifs formalisés de participation des agents aux processus d'innovation. C'est le cas par exemple de la Mission pour le développement de l'innovation participative (MIP) du ministère de la Défense qui a élaboré un guide de l'innovation à l'intention de ses agents. La MIP a été créée par le ministre de la Défense en 1988. Elle propose à tous les personnels civils ou militaires du ministère de la contacter directement pour présenter un projet innovant. La procédure mise en place est :

- simple, juste un formulaire à remplir avec d'un côté l'idée : la situation existante et le problème rencontré, l'objectif poursuivi et les gains attendus, la description de l'idée ; et de l'autre le projet : la méthode et les moyens pour concrétiser l'idée, le calendrier de réalisation et une estimation financière.
- directe : sans autorisation hiérarchique,

<sup>252</sup> INERGIE. *Résultats de l'étude 2011 Innov'Acteurs / Inergie sur l'innovation participative*

<sup>253</sup> GEORGY U. *Op. cit.* p.88 et suiv.

<sup>254</sup> MARTIN L. *Culture politique et pratiques professionnelles des bibliothécaires en France*

- rapide : un mois pour la décision, trois mois pour une mise à disposition des moyens nécessaires à la réalisation de l'idée si elle est retenue,
- et laisse le droit à l'erreur : « à l'impossible nul n'est tenu », l'innovateur n'est pas soumis à une obligation de résultat<sup>255</sup>.

À l'exception des projets de recherche fondamentale, la mission a vocation à soutenir des projets de diverse nature : amélioration des équipements opérationnels, logistiques, ou d'instruction, la conception de nouveaux matériels adaptés à l'évolution des besoins, l'accroissement de l'efficacité, la prise en compte du développement durable, l'amélioration des conditions de vie, etc. Et le dispositif est un franc succès d'après le bilan communiqué par Pierre Schanne, chef de la Mission pour le développement de l'innovation participative : la mission finance environ 50 nouveaux projets par an, sur une centaine qui lui sont proposés, et la moitié aboutit à un prototype. Un projet dure entre 12 et 18 mois, au terme desquels, si son expérimentation est réussie, s'engage la phase d'industrialisation (hors du dispositif de la mission) pour passer du prototype au produit définitif déployé dans les armées. Le montant moyen alloué à un projet est de 25 000 €. Depuis la création de la MIP en 1988, près de 1400 projets ont été soutenus, correspondant à un réseau d'environ 1600 innovateurs.

Cette année, Futurs Publics, le laboratoire d'innovation de l'État, piloté par le SGMAP a élaboré en collaboration avec des experts en innovation publics et privés (dont Innov'acteurs), un guide de « 50 propositions pour renforcer les démarches d'innovation participative des ministères »<sup>256</sup>. Parmi celles-ci, on peut en relever quelques-unes facilement transférables au contexte d'un établissement : accorder un « droit à l'innovation publique » notamment en attribuant du temps aux agents pour développer leur innovation ; créer des communautés par domaines de compétences et organiser des formations internes simples et rapides sur le principe de l'échange ; mettre en place des réseaux sociaux professionnels et faire vivre des communautés en ligne d'innovateurs, etc.

### 3.3.2.2. Innover avec ses usagers

Nous avons vu comment le design de service accompagne les besoins des usagers pour les modéliser. La co-construction permet d'inclure les publics dans le processus même d'élaboration du projet : de participative, l'innovation devient aussi sociale. L'une des rares structures en France qui promeut l'innovation par l'inclusion des usages est le programme régional PACA Labs, fondé en 2008 par la Région PACA. Il s'adresse « aux entrepreneurs, territoires, établissements d'enseignement supérieur et de recherche et communautés d'usagers qui souhaitent monter des projets d'expérimentation ». L'un des dispositifs prévus dans le nouveau cadre d'intervention 2014-2020, Living PACA Labs, « vise particulièrement le développement de lieux (Tiers lieux, Espaces de *coworking*, FabLabs, Living Labs,...) et de services d'innovation ouverte centrée-usager ». Tout porteur de projet de création ou de transformation radicale « d'un lieu de

<sup>255</sup> MINISTÈRE DE LA DÉFENSE. *Petit guide pratique des innovateurs* p.4

<sup>256</sup> Il est consultable en ligne :

[http://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/innovation\\_participative\\_50propositions.pdf](http://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/innovation_participative_50propositions.pdf)

travail collaboratif et/ou de fabrication partagée » est susceptible de candidater afin d'obtenir un accompagnement<sup>257</sup>.

Il vient de tout récemment de concevoir en collaboration avec la Fondation internet nouvelle génération<sup>258</sup> (Fing) l'un des rares guides en matière d'innovation ouverte qui propose des pistes aux innovateurs pour innover au contact des usagers. Le guide définit d'abord l'approche centrée usager comme un type d'innovation, « un processus institutionnalisé de l'innovation ascendante »<sup>259</sup>. Il propose une méthode de travail en quatre phases, selon un modèle non linéaire :

- L'anticipation : cette phase arrive après que l'idée d'innovation a été produite. Elle consiste à élaborer une (ou plusieurs) hypothèse conceptuelle et à réaliser un (ou plusieurs) scénario d'usage. Il est possible d'intégrer les usagers dès cette phase sous forme de groupes focus ou de représentants des usagers, comme des associations.
- La conception : permet de tester les scénarios d'usage envisagés et de sélectionner ceux qui feront l'objet d'une conception plus poussée sous la forme d'une maquette et/ou d'un premier prototype. Cette phase est celle du design de service que nous avons vu plus haut et qui peut donc inclure des usagers invités à tester les scénarios.
- L'adaptation est la phase de l'expérimentation : on met en scène le prototype dans une situation préalablement définie et aménagée, on observe la manière dont l'utilisateur mobilise (ou non) le dispositif technique dans le cours de ses actions ou interactions ; on identifie les fonctions qui lui font défaut, ou qui dysfonctionnent.
- Et l'adoption : le produit ou le service est déployé dans un contexte grandeur nature et testé dans ses conditions réelles d'utilisation. Les manières de faire et les pratiques de résistance des usagers sont étudiées à travers des retours d'expérience et de nouvelles configurations d'usage sont identifiées.

Le guide souligne la complémentarité des spécialistes du design et des SHS tout au long du processus. Les designers, spécialistes de la matérialisation de la créativité, sont plus à même de susciter des postures innovantes chez les usagers, alors que les chercheurs SHS savent mieux définir des communautés d'usagers et recueillir leurs expériences. Plus qu'un guide de l'innovation participative, cette « boussole » constitue un guide de l'innovation tout court, en caractérisant toutes les phases de réalisation d'un projet innovant. Ce qui apparaît surtout aussi, c'est la nécessité de faire appel à des compétences et des expertises extérieures tant celles-ci sont spécifiques.

\*\*\*

Nous terminons ce chapitre avec deux exemples de co-construction : celui de la médiathèque de Lezoux, dans le cadre de l'élaboration d'une construction, et celui de la bibliothèque de Vantaa, en Finlande, qui travaille en continu dans un cadre d'innovation participative.

---

<sup>257</sup> Les détails de l'appel à projet sont consultables ici : <http://emergences-numeriques.regionpaca.fr/innovation-et-economie-numeriques/programme-paca-labs-2014-2020/living-paca-labs.html>

<sup>258</sup> Créée en 2000 par une équipe d'entrepreneurs et d'experts, la Fing est un *think tank* sur les transformations numériques. Elle compte plus de 300 membres : des grandes entreprises, des start-ups, des laboratoires de recherche, des universités, des collectivités territoriales, des administrations, des associations, des personnes physiques.

<sup>259</sup> FRANC R. & LABARTHE F. *Guide de l'innovation centrée-usager* p.14

### 3.3.3. La co-construction en préprogramme : la médiathèque intercommunale de Lezoux

#### 3.3.3.1. Les objectifs

La médiathèque de Lezoux est la seule en France à ce jour à avoir construit son projet en collaboration avec les habitants de son territoire en utilisant l'expertise de la 27<sup>e</sup> Région. Cette collaboration prolonge un partenariat de longue date avec la Région Auvergne débuté dès la création de la 27<sup>e</sup> Région en 2009 avec la programmation d'une maison de santé. Leur intervention a été formalisée dans une convention entre la Communauté de communes Entre Dore et Allier, la mission numérique de la Région Auvergne, et le Conseil général du Puy-de-Dôme. Cette convention poursuivait un triple objectif :

- nourrir la réflexion sur les services numériques que la future médiathèque devra mettre en place en partant des besoins et des pratiques des citoyens,
- développer plus largement la réflexion sur la stratégie numérique des médiathèques à l'échelle départementale et régionale dans le cadre du Schéma départemental de la lecture 2011 -2013,
- familiariser tous les participants aux méthodes de conception issues du design de services et des sciences sociales mobilisées par l'équipe en résidence<sup>260</sup>.

#### Verbatim

“Co-construire la bibliothèque, c'est sortir des chaises sur le trottoir pour rencontrer les habitants.”

“L'innovation c'est penser que le bâtiment qu'on appelle médiathèque aujourd'hui peut changer d'appellation dans six mois.”

*Jean-Christophe Lacas. Entretien n°7*

#### 3.3.3.2. Méthodes et résultats

Le travail majeur de l'association est de « remettre le public au centre, et le bibliothécaire en périphérie » selon les termes de Jean-Christophe Lacas, directeur de la bibliothèque et chef de projet<sup>261</sup>. Pour ce faire, la méthode utilisée est celle de l'immersion en résidence : l'équipe de la 27<sup>e</sup> Région s'est installée trois fois une semaine entre juin et novembre 2012 au cœur du village<sup>262</sup>. Des rencontres directes avec les habitants, les bénévoles des bibliothèques alentours, les équipes de la BDP, permettent de dégager les lignes d'usages de la médiathèque de demain. L'équipe de quatre personnes qui vivent dans le village pendant ces trois semaines est multidisciplinaire, issue de la médiation culture, de la sociologie, et du design. Chaque semaine est élaborée autour d'un objectif précis : semaine 1 pour comprendre et interroger les enjeux, semaine 2 pour imaginer et tester des pistes avec les habitants, semaine 3 pour proposer une sélection de scénarios d'usages.

<sup>260</sup> 27<sup>e</sup> RÉGION. *Op. cit.* p.5

<sup>261</sup> LACAS J-C. *Entretien n°7*

<sup>262</sup> Le journal de bord quotidien de la résidence peut être consulté sur le blog de la 27<sup>e</sup> Région : <http://territoiresenresidences.wordpress.com/category/residences/residence-a-lezoux-les-nouveaux-usages-de-la-mediathèque/>

C'est l'office intercommunal de tourisme qui a servi de quartier général pour l'équipe des résidents et accueille les rencontres avec les habitants.

La démarche de la résidence permet de prendre connaissance d'éléments du contexte inédits et ayant une influence certaine sur le projet. L'observation des pratiques de lecture sur le territoire a par exemple montré « qu'à l'échelle d'un territoire, les habitants disposaient chez eux d'environ 5 fois plus d'ouvrages que la médiathèque la plus proche »<sup>263</sup>. Quid de l'offre de la médiathèque et du rôle du bibliothécaire ? Comment peuvent-ils s'articuler avec cette offre existante qui s'inscrit déjà dans du partage et de l'échange ? Les rencontres avec l'ensemble des acteurs ont permis d'élaborer six principes validés autour desquels le plan des usages est élaboré : la convivialité/les lieux de citoyenneté, l'échanges de savoir-faire, les pratiques numériques, la production de contenus culturels, les fonds participatifs, les services associés.

### 3.3.3.3. L'après-résidence

La 27<sup>e</sup> Région a laissé en place un dispositif intitulé « En attendant la médiathèque » qui devait tenir informé régulièrement les habitants du déroulement du chantier. Mais celui-ci s'est malheureusement heurté à un aléa (des vestiges archéologiques ont été découverts, exigeant des fouilles), et il ne démarrera que début 2015<sup>264</sup>, laissant retomber l'enthousiasme des habitants collaborateurs du projet. Le projet culturel et social est toujours en cours de rédaction avec les élus et le recrutement de l'équipe a débuté. Les profils sont adaptés aux besoins qui ont été exprimés lors de la résidence : ce sont des profils polymorphes qui ne correspondent pas forcément aux fiches de poste type (nous l'avons vu plus haut au sujet du recrutement du bibliothécaire chargé du numérique et de l'innovation).

## 3.3.4. La co-construction en mode d'organisation vue de Finlande : la bibliothèque de Vantaa

La bibliothèque Hakunila à Vantaa, construite en 1976, est une bibliothèque de taille et d'activité moyennes : 586 m<sup>2</sup> pour une collection de 30 000 ouvrages. En 2011, les prêts s'élevaient 170 000 par an et les visites à 120 000 par an. Elle voyait sa fréquentation décroître depuis plusieurs années et n'avait fait l'objet d'aucune évolution depuis les années 70. Constatant que malgré une présence active sur les réseaux sociaux, la bibliothèque déclinait, sa directrice a fait le pari d'une coopération avec les usagers pour comprendre où étaient les problèmes et trouver des solutions dans un contexte financier très contraint. Les évolutions ont porté sur deux points : le réaménagement intérieur et la politique marketing<sup>265</sup>.

### 3.3.4.1. Un processus de réaménagement concerté et peu onéreux

Le réaménagement a été conçu en partenariat avec des usagers et des non usagers et l'appui technique d'une architecte d'intérieur au printemps 2012. Deux

---

<sup>263</sup> 27<sup>e</sup> RÉGION. *Op. cit.* p.63

<sup>264</sup> Les plans peuvent être consultés sur le site de l'architecte retenu, le cabinet Serero : <http://www.serero.com/projects/lezoux/index.html>

<sup>265</sup> ERVASTI K., SAASTAMOINEN M. & NISSINEN M. *Involving customers in redesigning and marketing the library*

groupes témoins ont été constitués : les adultes et les jeunes de 12 à 15 ans. Un questionnaire a d'abord été adressé aux deux groupes puis des ateliers ont été constitués. L'enquête auprès des adultes a été faite dans la bibliothèque, et celle auprès des jeunes a été menée dans les écoles. 500 questionnaires au total ont été recueillis. Lors du premier atelier, les participants ont été invités à noter sur des *post-it* sans se censurer leurs appréciations sur la bibliothèque : rouges pour les commentaires négatifs, verts pour les positifs. Plus de 200 *post-it* ont été récupérés.

Le deuxième atelier était différent pour les jeunes et les adultes. Les jeunes ont dessiné la bibliothèque de leurs rêves avec l'équipement qu'ils souhaitaient : couleur, meubles, matériels. Les dessins ont ensuite été communiqués à l'architecte qui les a inclus dans le projet. Les adultes ont travaillé sur le système de classement de la bibliothèque (jusqu'alors une adaptation de la Dewey basée sur une connaissance académique). En collaboration avec l'équipe de la bibliothèque, un classement en sept thématiques a été élaboré.

Pour le troisième atelier, l'architecte d'intérieur a apporté les premières esquisses qu'elle avait réalisées sur la base des entretiens et des deux premiers ateliers. Les usagers ont alors pu suggérer des aménagements en utilisant des nuanciers et des échantillons de tissus.

#### **3.3.4.2. Les demandes retenues**

En travaillant sur les usages de façon concertée, les bibliothécaires ont revu leur perception de l'aménagement de l'espace et ont pu apporter des corrections en conséquence. Par exemple, les adultes ne comprenaient pas l'intérêt d'avoir deux bureaux, l'un pour l'inscription, l'autre pour le renseignement. L'organisation du travail a donc été modifiée : plus qu'un bureau et un bibliothécaire circule dans la bibliothèque pour assister ceux qui en ont besoin. Pour pouvoir organiser des conférences et accueillir des expositions ou des concerts, à la demande conjointe des adultes et des jeunes, le mobilier devient mobile de façon à pouvoir modifier l'espace et le rendre flexible. Le mobilier d'accueil devient plus confortable et l'espace plus convivial, avec une machine à café et une décoration plus gaie. Et pour respecter ceux qui apprécient le calme, une salle silencieuse a été aménagée. Enfin, devant le peu d'intérêt des adultes pour le numérique en général, un espace jeune distinct de l'espace enfant est proposé avec des tablettes, des ordinateurs, des jeux. Le réaménagement a duré un an et a coûté 105000 euros.

Depuis, les usagers sont inclus dans des groupes de travail et participent à l'amélioration en continu de la bibliothèque. Un groupe de jeunes a par exemple été constitué pour travailler sur l'une de leurs demandes : la projection de films à la bibliothèque.

#### **3.3.4.3. Des leçons à méditer**

Les résultats sont sans appels : suite à la restructuration (la réouverture date de l'été 2013), les commentaires positifs des usagers ont augmenté de façon significative. Le nombre mensuel de visites a augmenté de 26%, et le nombre de personnes qui séjournent en utilisant les services a quadruplé<sup>266</sup>. Si une partie de ce

---

<sup>266</sup> ALLARD C. *Aesthetic Redesign, Non-Customer Data and Service Visibility*

succès peut être expliqué par de nouveaux contenus, les bibliothécaires estiment c'est parce que davantage de personnels ont été affectés au *front office* dans le cadre de ces services, affichant l'étendue de leurs connaissances et de leur capacité à servir. En augmentant le nombre de points de contact entre les usagers et le personnel (dont les phases de co-construction), la satisfaction de l'utilisateur augmente.

Et de conclure que : « plus les bibliothèques sont investies dans le back-office, moins les clients sont susceptibles de réaliser le professionnalisme induit par les services qu'ils reçoivent. Par exemple, peu de clients perçoivent l'importance d'un catalogage exceptionnel ou d'étagères classées sauf si cela disparaît. Aujourd'hui, les bibliothèques sont en concurrence dans la visibilité de leur qualité de service, pas avec la rapidité de fourniture. La conception esthétique s'avère primordiale dans ce domaine, car elle permet aux clients de passer plus de temps dans le service et d'augmenter le nombre de points de contact avec des services expérimentés positivement. (...) Le temps des bibliothécaires comme gardiens d'information se situe, et doit rester, dans le passé »<sup>267</sup>.

\*\*\*

La mise en œuvre d'un processus d'innovation n'est pas un processus linéaire et n'obéit pas à une recette prédéfinie. On peut cependant identifier des points communs à l'ensemble des démarches : une volonté de servir au mieux le public auquel on s'adresse, une stratégie en lien avec les objectifs politiques du territoire, la mise en œuvre de méthodes et d'outils inclusifs qui respectent les points de vue, les connaissances et les besoins de chacun, l'élaboration de partenariats inédits qui sont susceptibles de faire émerger de nouvelles idées, la multiplication des points de contact entre usagers et professionnels. Les nouvelles méthodes du design et de la co-construction permettent d'introduire de la souplesse dans la rigidité de nos organisations régies par des règlements statutaires, même avec des moyens limités. Ainsi que l'a montré Biblio-remix, expérience de mixage de la bibliothèque sur le modèle de Muséomix, « l'esprit Lab<sup>268</sup> » permet d'influencer favorablement les personnels des bibliothèques en les remotivant, et de changer le regard des usagers et des partenaires sur les bibliothèques et les bibliothécaires. Encore faut-il accepter de faire « avec » l'utilisateur.

---

<sup>267</sup> *Ibid.*

<sup>268</sup> MERRIEN D. *Biblio Remix : l'esprit lab en bibliothèque* n.p.

## CONCLUSION

---

Si de nombreux services innovants ont vu le jour ces dernières années dans les bibliothèques en France, des approches globales au niveau de l'organisation sont plus rares. Mais cette question n'est pas de leur seul ressort, les stratégies d'innovation pour être réussies et pérennes doivent s'inscrire dans des territoires et être portées de façon transversale par les institutions politiques et administratives. Elles doivent aussi englober des aspects plus larges que ceux de la technique ou du numérique, qui ne sont qu'une partie des processus d'innovation, souvent dépassée par la course technologique.

Ce que fait aussi ressortir cette approche générale de la gestion de l'innovation, c'est le manque cruel d'une structure de recherche appliquée en bibliothéconomie qui serait en mesure à la fois de proposer des solutions globales à des problèmes généraux d'évolution, et des prestations de conseils, d'analyses et d'études appliquées à un cas particulier. Elle serait nécessairement pluridisciplinaire et travaillerait sur les modes d'organisation et les choix de fonctionnement, peu sur les aspects strictement techniques. Parmi les questions d'intérêt général qui restent aujourd'hui sans réponse et auxquelles font face les établissements de façon isolée, on peut citer : la pertinence systématique de la RFID en terme de ratio efficacité/coûts (et non en termes techniques) ; la définition du périmètre des projets de services au public en fonction du territoire et des moyens ; la façon de construire une équipe en fonction des besoins et des objectifs d'un projet de construction ou de nouveau service ; une analyse des besoins en compétences, etc.

### *Un peu de prospective*

Outre la nécessité d'un laboratoire national de l'innovation, pour l'instant hypothétique, sur les questions de la culture et des territoires, deux pistes concrètes s'avèrent prometteuses en tant qu'opportunités d'innovation pour les bibliothèques. La première est celle de l'Agenda 21 de la culture, « quatrième pilier du développement durable » (avec le pilier environnemental, le pilier social et le pilier économique). Il a pour objectif de garantir « aux populations actuelles l'accès à la culture et ses composants, et à protéger et renforcer les droits des citoyens à la liberté d'expression et à l'accès aux informations et aux ressources ». Signe de la maturité de cette question, un ouvrage vient d'être publié qui propose aux bibliothèques un cadre de développement à partir de l'Agenda 21<sup>269</sup>. Pour Joachim Schöpfel et Jean-Pierre Vosgin, la démarche de l'Agenda 21 est l'occasion de reconnecter « les bibliothèques avec la politique globale et locale ; (...) avec les préoccupations du public » et de faciliter « une évaluation globale de leur performance dans la mesure où elle intègre aspects sociaux, sociétaux, écologiques, commerciaux et économiques »<sup>270</sup>. Ils proposent quatre axes de travail, sur le modèle de la responsabilité sociale des entreprises : l'adoption de

---

<sup>269</sup> SCHÖPFEL J., BOUKACEM-ZEGHMOURI C. & SCHEPMAN J. *Vers la bibliothèque globale : l'Agenda 21 dans les bibliothèques*. Paru en février 2014, il est pour l'instant peu évoqué dans les assemblées professionnelles.

<sup>270</sup> SCHÖPFEL J. & VOSGIN J-P. *Développement durable et bibliothèques. La performance globale* p.32 in SCHÖPFEL J. & al. *Op. cit.*

règles déontologiques incluant « la neutralité éthique, le refus de la censure, et le respect des convictions, croyances et besoins du lecteur »<sup>271</sup> ; la contribution au développement économique, question que nous avons abordée au travers de la mesure de la valeur ajoutée qui doit plus être une incidence collatérale mais un objectif affiché ; une exemplarité de la gestion des conditions de travail, dans l'idée que l'amélioration de la qualité de vie des collaborateurs et de leur famille participe non seulement au développement de la société mais à la qualité du travail ; et enfin une mise en responsabilité sociale en particulier dans le développement de services pour les publics les plus fragiles. L'initiative de la Bibliothèque départementale du Bas-Rhin, première bibliothèque française qui va mettre en œuvre un Agenda 21 est donc à suivre de près en 2015. Elle vient d'entamer sa démarche et de lancer les premiers questionnements : « comment rationaliser les déplacements pour servir au mieux les bibliothèques tout en limitant notre impact carbone ? Quelle politique documentaire mettre en œuvre dans un monde culturel en pleine transformation ? Quelle relation construire avec le réseau pour favoriser l'échange et la co-construction ? »<sup>272</sup>.

À défaut d'un laboratoire spécifique dédié aux bibliothèques ou à la culture, on peut s'intéresser au programme Re-Acteur public et son laboratoire : Superpublic. Nous avons vu que Re-Acteur, « rassemblement informel d'acteurs désireux d'accélérer le développement de nouvelles méthodes de transformation publique » venait d'être lancé cette année et avait déjà produit plusieurs réalisations<sup>273</sup>. Il a inauguré lors de la Semaine de l'innovation publique en novembre un laboratoire, Superpublic, premier espace collaboratif dédié à l'innovation publique : « 300 m<sup>2</sup> équipé pour la conduite d'ateliers de conception créative, le prototypage de projets innovants, l'organisation de rencontres et de formations spécialisées, la mise en commun de ressources et d'espaces de travail dans un esprit de co-working »<sup>274</sup>. Il a été créé sur la base du constat qu'il manque des lieux neutres où les collectivités et les administrations de l'État (le SGMAP en l'occurrence) peuvent coopérer. Il fonctionne selon deux modalités : l'accueil temporaire de professionnels, entrepreneurs, étudiants qui vont collaborer sur des projets, et une programmation d'événements en matière de design et d'ethnologie : une journée en co-conception usagers organisée par le SGMAP est programmée en janvier sur l'accompagnement des personnes âgées. Bien sûr, l'espace actuel n'est pas suffisant pour accueillir toutes les demandes des collectivités, il faut donc espérer un essaimage de cette initiative en Régions.

### *Quel avenir pour l'innovation en bibliothèque ?*

L'innovation est une démarche systémique : il ne suffit pas d'avoir des pratiques innovantes pour être innovant, il faut comprendre la façon dont l'établissement fonctionne, comment il est structuré, son histoire, donc la façon dont il a évolué. Elle implique toutes les ressources de l'établissement, à tous les niveaux d'encadrement. Elle demande d'avoir une vision prospective, donc un positionnement stratégique à la fois par rapport à ses missions mais aussi dans son contexte local. Les bibliothèques ont largement exploré, souvent par tâtonnement,

---

<sup>271</sup> *Ibid.*

<sup>272</sup> La présentation du projet est en ligne : <http://biblio.bas-rhin.fr/la-bdbr/nos-projets/agenda-21/>

<sup>273</sup> Le détail peut être suivi sur le site de la 27<sup>e</sup> Région : <http://blog.la27eregion.fr/Re-acteur-Public>

<sup>274</sup> Voir en ligne : <http://blog.la27eregion.fr/Dans-une-semaine-Superpublic-ouvre>

les déclinaisons des nouveaux services qu'elles pouvaient proposer. Aujourd'hui, la nouvelle carte territoriale qui s'annonce les oblige à repenser, non pas leurs missions, qui sont maintenant bien définies, mais leurs gouvernances, tant pour celles dont le territoire est intégré à d'autres que celles qui en accueillent de nouveaux. Ce mémoire n'est qu'un défrichage des implications complexes du management de l'innovation publique, et des méthodes possibles qui peuvent être envisagées. Il propose de nombreuses ramifications et pistes de travail qui nécessiteront obligatoirement une prise de conscience de l'isolement des bibliothèques en regard du terrain des politiques locales et nationales.



## *Sources : liste des entretiens*

Ces entretiens ont été réalisés sans grille. Il s'agissait de recueillir les retours d'expériences de conduite de projet ou de mise en œuvre managériale de l'innovation dans des bibliothèques et des établissements partenaires ou tutelles. La liste est en ordre chronologique.

### **Entretien n°1 – 16 juillet 2014**

Madame Laurence Dupland, chargée du Développement et de la médiation numérique, service de la Lecture publique du Département de l'Isère (CG38).

### **Entretien n°2 – 4 août 2014**

Madame Marie-Laure Haberard, chargée des Services innovants de la Bibliothèque municipale de Bordeaux, Ville de Bordeaux, Gironde.

### **Entretien n°3 – 13 août 2014**

Madame Suzanne Ségui, directrice du Service de la Lecture publique du Département de l'Isère (CG38).

### **Entretien n°4 – 13 août 2014**

Madame Gaëlle Yéretzian, directrice de la Culture et du patrimoine du Département de l'Isère (CG 38).

### **Entretien n°5 – 28 août 2014**

Madame Nadine Kiker, directrice adjointe de la Bibliothèque universitaire d'Angers, ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche.

### **Entretien n°6 – 24 octobre 2014**

Monsieur Olivier Zerbib, maître de conférences, sociologue, responsable du Master 1 Management, Innovation, Technologie, IAE de Grenoble, Isère.

### **Entretien n°7 – 24 octobre 2014**

Monsieur Jean-Christophe Lacas, directeur et chef de projet de la Médiathèque intercommunale de Lezoux, Communauté de communes Entre-Dore-et-Allier, Auvergne.

### **Entretien n°8 – 31 octobre 2014**

Madame Anne-Marie Bock, directrice de la Bibliothèque départementale du Bas-Rhin (CG67).

### **Entretien n°9 – 25 novembre 2014**

Madame Marie-Christine Jacquinet, directrice de la Bibliothèque départementale des Yvelines (CG78).

## *Sources : contacts e-mails*

Ce sont des personnes ressources expertes de leurs domaines qui ont répondu sur des projets très précis que chacun·e conduit dans sa structure en communiquant des éléments factuels qui n'étaient pas disponibles en accès public.

Madame Éléonore Carpentier, directrice de Mercure local, formateur sur le management de l'innovation publique en partenariat avec Territoria.

Monsieur Olivier Ploux, directeur du Réseau des médiathèques de la Communauté d'Agglomération du Beauvaisis, Oise.

Monsieur Pierre Schanne, chef de la Mission pour le développement de l'innovation participative, ministère de la Défense.

Monsieur Alexandre Simonet, chef de projet Prospective et médiations, arts et cultures numériques, Labo<sup>2</sup> de la Bibliothèque municipale de Nîmes, Gard.

# Bibliographie

## I. GÉNÉRALITÉS SUR L'INNOVATION : HISTOIRE ET THÉORIES

1. ARISTOTE. *Politique d'Aristote traduite en français d'après le texte collationné sur les manuscrits et les éditions principales par J. Barthelemy Saint-Hilaire* [en ligne]. Imprimerie royale, 1874. [Consulté le 3 septembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://remacle.org/bloodwolf/philosophes/Aristote/tablepolitique.htm>

2. BADILLO, Patrick-Yves. Les théories de l'innovation revisitées : une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation ? Du modèle « émetteur » au modèle communicationnel. *Les enjeux de l'information et de la communication* [en ligne]. 2013. N° 14/1, pp. 19-34. [Consulté le 5 septembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://lesenjeux.u-grenoble3.fr/2013/Badillo/index.html>

3. BAILEY, Nathan. *An Universal Etymological English Dictionary* [en ligne]. Knapton, 1731. [Consulté le 23 août 2014]. Disponible à l'adresse : [http://books.google.fr/books?id=a\\_tIAAAAcAAJ](http://books.google.fr/books?id=a_tIAAAAcAAJ)

4. BARBAUX, Aurélie. Trop d'écosystèmes d'innovation en France ? *L'innovation en questions* [en ligne]. 30 octobre 2013. [Consulté le 30 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.usine-nouvelle.com/article/trop-d-ecosystemes-d-innovation-en-france.N213748>

5. BARNU, Franck. Vade-mecum de l'innovation. In : *Créer des services innovants. Stratégies et répertoires d'actions pour les bibliothèques*. Villeurbanne : Presses de l'ENSSIB, 2011. La boîte à outils, 23.

6. BENGHOZI, Pierre-Jean. Comment évaluer les politiques d'aide à l'innovation ? *Politiques et management public* [en ligne]. 1983. Vol. 1, n° 3, pp. 79-97. [Consulté le 26 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/pomap\\_0758-1726\\_1983\\_num\\_1\\_3\\_1738](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/pomap_0758-1726_1983_num_1_3_1738)

7. BENOIT, Paul. Au four et au moulin : innovation et conjoncture. *Actes des congrès de la Société d'archéologie médiévale*. 1998. Vol. 6, n° 1, pp. 293-301.

8. BIRRAUX, Claude et LE DÉAULT, Jean-Yves. *L'innovation à l'épreuve des peurs et des risques* [en ligne]. Rapports d'office parlementaire n°286. Sénat, 2012. [Consulté le 30 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : [http://www.senat.fr/rap/r11-286-1/r11-286-1\\_mono.html](http://www.senat.fr/rap/r11-286-1/r11-286-1_mono.html)

9. BLIN, Maurice. *L'Agence nationale de valorisation de la recherche (ANVAR) : une gestion à l'envers* [en ligne]. Rapport d'information n°220. Sénat, 2007. [Consulté le 26 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.senat.fr/rap/r06-220/r06-220.html>

10. BOULLAY C. L'innovation frugale. *L'éco du matin* [en ligne]. France

Inter, 20 mai 2014. [Consulté le 11 septembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.franceinter.fr/emission-leco-du-matin-linnovation-frugale>

11. CALENGE, Bertrand. La sidération du troisième lieu. *Bertrand Calenge : carnet de notes* [en ligne]. 2 décembre 2012. [Consulté le 1<sup>er</sup> novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://bccn.wordpress.com/2012/02/12/la-sideration-du-troisieme-lieu/>

12. CARON, François. Introduction. *Histoire, économie et société*. 1987. Vol. 6, n° 2, pp. 149-154.

13. DEPRET, Marc-Hubert, HAMDOUCH, Abedlillah et PONCET, Christian. Les échelles territoriales pertinentes d'intervention des politiques d'innovation. In : *Principes d'économie de l'innovation*. Bruxelles, Bern, Berlin, Frankfurt am Main, New York, Oxford, Wien : Peter Lang, International Academic Publishers, 2014. Business and Innovation, 8.

14. *Dictionnaire universel français et latin vulgairement appelé Dictionnaire de Trévoux* [en ligne]. 5e édition. Compagnie des libraires associés, 1752. [Consulté le 23 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://books.google.fr/books?id=a2UpEzLfSiUC>

15. GAGLIO, Gérald. *Sociologie de l'innovation* [en ligne]. Paris : PUF, 2011. [Consulté le 9 octobre 2014]. Que-Sais-Je ? Disponible à l'adresse : [http://www.cairn.info/article.php?ID\\_ARTICLE=PUF\\_GAGLI\\_2011\\_01\\_0003](http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=PUF_GAGLI_2011_01_0003)

16. GARDETTE Hervé. Faut-il innover plutôt qu'inventer ? *Du grain à moudre* [en ligne]. France Culture, 26 juin 2014. [Consulté le 11 septembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.franceculture.fr/emission-du-grain-a-moudre-faut-il-innover-plutot-qu-inventer-2014-06-26>

17. GIGET, Marc. Il n'y a crise que s'il y a innovation. <http://www.liberation.fr> [en ligne]. [Consulté le 3 septembre 2014]. Disponible à l'adresse : [http://www.liberation.fr/economie/2013/01/13/marc-giget-il-n-y-a-crise-que-s-il-y-a-innovation\\_873687](http://www.liberation.fr/economie/2013/01/13/marc-giget-il-n-y-a-crise-que-s-il-y-a-innovation_873687)

18. GIGET Marc. *Innovations et sortie de crise. 1ère Partie : Approche Globale*. [en ligne]. Paris, 14 décembre 2012. [Consulté le 5 octobre 2014]. Mardis de l'Innovation. Disponible à l'adresse : <http://vimeo.com/55599666>

19. GODIN, Benoît. Une histoire intellectuelle de l'innovation. De l'interdit politique à la politique publique. In : *Principes d'économie de l'innovation*. Bruxelles, Bern, Berlin, Frankfurt am Main, New York, Oxford, Wien : Peter Lang, International Academic Publishers, 2014. pp. 514. Business and Innovation.

20. GODIN, Benoît. Innovation and Creativity : A Slogan, Nothing but a Slogan. In : *Routledge Handbook of the Economics of Knowledge* [en ligne]. Routledge Handbooks, 2014. pp. 312. [Consulté le 23 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.csiic.ca/PDF/CreativityEnglish.pdf>

21. GRISET, Pascal et BOUVIER, Yves. De l'histoire des techniques à

l'histoire de l'innovation. Tendances de la recherche française en histoire contemporaine. *Histoire, économie & société* [en ligne]. 1<sup>er</sup> juin 2012. Vol. 31, n° 2, pp. 29-43. [Consulté le 15 août 2014]. Disponible à l'adresse : [http://www.cairn.info/article.php?ID\\_ARTICLE=HES\\_122\\_0029](http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=HES_122_0029)

22. GROFF, Arnaud et LE TOURNEAU, Cécile. L'innovation. *Journées d'études 2012 de l'ADBDP* [en ligne]. 1 octobre 2013. [Consulté le 14 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article1266>

23. JAUCOURT, Louis de. Innovation. *Encyclopédie Diderot & D'Alembert* [en ligne]. 1<sup>ère</sup> édition. Diderot & d'Alembert, 1766. [Consulté le 25 août 2014]. Disponible à l'adresse : [http://fr.wikisource.org/wiki/L'Encyclopédie/1re\\_édition/INNOVATION](http://fr.wikisource.org/wiki/L'Encyclopédie/1re_édition/INNOVATION)

24. KLINE, Stephen J. et ROSENBERG, Nathan. An Overview of Innovation. In : LANDAU, Ralph et ROSENBERG, Nathan, *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth* [en ligne]. Washington D.C. : National Academy Press, 1986. pp. 275-305. [Consulté le 9 septembre 2014]. Disponible à l'adresse : [ftp://ftp.ige.unicamp.br/pub/CT010/aula%202/KlineRosenberg\(1986\).pdf](ftp://ftp.ige.unicamp.br/pub/CT010/aula%202/KlineRosenberg(1986).pdf)

25. MARTIN, Robert. Innovation. *Dictionnaire du Moyen Français (1330-1500)* [en ligne]. CNRS - ATILF, 2012. [Consulté le 23 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.atilf.fr/dmf>

26. MÖHREN, Frankwalt et BALDINGER, Kurt. *Dictionnaire étymologique de l'ancien français (DEAF)*. Berlin, Boston : De Gruyter Mouton, 2001.

27. MONARD, Sébastien. 7 innovations hors normes identifiées parmi 12000 lancements en Europe. *Nielsen Insights* [en ligne]. 9 septembre 2014. [Consulté le 19 septembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.nielseninsights.eu/articles/7-innovations-hors-normes-identifiees-parmi-12000-lancements-en-europe>

28. MUSTAR, Philippe et PENAN, Hervé (dir.). *Encyclopédie de l'innovation*. Paris : Économica, 2003.

29. RICHEZ-BATTESTI, Nadine, PETRELLA, Francesca et VALLADE, Delphine. L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations* [en ligne]. 1 juin 2012. Vol. 38, n° 2, pp. 15-36. [Consulté le 22 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : [http://www.cairn.info/article.php?ID\\_ARTICLE=INNO\\_038\\_0015](http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=INNO_038_0015)

30. SCHUMPETER, Joseph Alois. *Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process* [en ligne]. Chicoutimi : J.-M. Tremblay, 1939. [Consulté le 25 août 2014]. Classiques des sciences sociales, 2929. Disponible à l'adresse : [http://classiques.uqac.ca/classiques/Schumpeter\\_joseph/business\\_cycles/business\\_cycles.html](http://classiques.uqac.ca/classiques/Schumpeter_joseph/business_cycles/business_cycles.html)

31. STIEGLER, Bernard et PORTEVIN, Catherine. Bernard Stiegler : « Il y a beaucoup d'inventions qui ne produisent aucune innovation ». *Télérama* [en ligne]. 6 juin 2009. N° 3099. [Consulté le 11 septembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.telerama.fr/techno/bernard-stiegler-il-existe-beaucoup-d-inventions-qui-ne-produisent-aucune-innovation,43551.php>

32. TARDE, Gabriel. *Les lois de l'imitation : étude sociologique* [en ligne]. F. Alcan (Paris), 1890. [Consulté le 9 septembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k77173k>

33. TORRE, André et TANGUY, Corinne. Les systèmes territoriaux d'innovation : fondements et prolongements actuels. In : *Principes d'économie de l'innovation*. Bruxelles, Bern, Berlin, Frankfurt am Main, New York, Oxford, Wien : Peter Lang, International Academic Publishers, 2014. pp. 514. Business and Innovation.

## II. MANAGEMENT ET INNOVATION EN BIBLIOTHÈQUE ET DANS LE SECTEUR PUBLIC

34. ADBGV. *Projet 5 : pratiques innovantes* [en ligne]. 2003. [Consulté le 25 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.adbgv.asso.fr/index.php/nos-activites/administration-de-l-adbgv/213-projet-5-pratiques-innovantes>

35. ALLARD, Claire. Aesthetic Redesign, Non-Customer Data and Service Visibility. *Service Design Network* [en ligne]. [Consulté le 30 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.service-design-network.org/products-page/article/tp05-3p25/>

36. AROT, Dominique et GIRARD, Hélène. Les bibliothèques doivent corriger la « ringardise » de leurs horaires d'ouverture. *La Gazette des Communes* [en ligne]. 21 janvier 2013. [Consulté le 21 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.lagazettedescommunes.com/150655/les-bibliotheques-doivent-corriger-la-«-ringardise-»-de-leurs-horaires-d'ouverture/>

37. AROT, Dominique. *Les partenariats des bibliothèques*. Presses de l'Enssib. Villeurbanne; Paris : Enssib ; Adpf-Ministère des affaires étrangères, 2002.

38. BALK, Hildelies, KWANT, Elsbeth et NEUDECKER, Clemens. What makes innovation work? Innovation practice in the National Library of the Netherlands. *IFLA Journal*. octobre 2014. Vol. 40, n° 3, pp. 157-168.

39. BELOT, Florence, LIZIARD, David et MAURY, Brigitte. *Le management des ressources humaines en bibliothèque municipale* [en ligne]. Mémoire de fin d'étude du diplôme de conservateur. Villeurbanne : Enssib, 2003. [Consulté le 9 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/840-le-management-des-ressources-humaines-en-bibliotheque-municipale>

40. BOCK, Anne-Marie. Métiers en évolution. *Journées d'études 2012 de*

*l'ADBDP* [en ligne]. 1 octobre 2013. [Consulté le 21 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article1269>

41. BOCK, Anne-Marie. Où sera mon bureau et qu'est-ce qu'on va devenir ? *Congrès ABF 2014* [en ligne]. 20 juin 2014. [Consulté le 21 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://fr.slideshare.net/abfabf/nouveaux-profils-nouvelles-representations-les-dynamiques-individuelles-et-collectives-annemarie-bock>

42. BRETT, Edward, SCHMIDT, Éveline et SURDEZ, Maëlle. *Innovation en bibliothèques suisses : enquête auprès de huit bibliothèques de lecture publique* [en ligne]. Genève : HEG Haute École de Gestion de Genève, 2012. [Consulté le 10 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : [http://campus.hesge.ch/id\\_bilingue/bilingue/innovation.asp](http://campus.hesge.ch/id_bilingue/bilingue/innovation.asp)

43. BROUSSE, Caroline. Et si on parlait d'innovation en bibliothèque ? *AgoraBib* [en ligne]. mai 2013. [Consulté le 26 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.agorabib.fr/index.php/topic/365-et-si-on-parlait-dinnovation-en-biblioth%C3%A8que/>

44. BROUSSE, Caroline. *Projet innovation en lecture publique : étude de faisabilité création plateforme collaborative dédiée à l'innovation* [en ligne]. Enssib. 11 septembre 2013. [Consulté le 25 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://fr.slideshare.net/CaroBrousse/presentation-mission-innovation-bpi-lenssible-11>

45. CALENGE, Bertrand. Métiers de bibliothèque... *Bertrand Calenge : carnet de notes* [en ligne]. 30 mai 2009. [Consulté le 16 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://bccn.wordpress.com/2009/05/30/metiers-de-bibliotheque/>

46. CALENGE, Bertrand. Polyvalence du bibliothécaire : encore une ambiguïté ? *Bertrand Calenge : carnet de notes* [en ligne]. 6 novembre 2010. [Consulté le 16 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://bccn.wordpress.com/2010/06/11/polyvalence-du-bibliothecaire-encore-une-ambiguite/>

47. CAMPINOS, Johana-Manuela. *L'innovation en bibliothèque publique au service de l'inclusion sociale des publics handicapés : état des lieux et perspectives* [en ligne]. Mémoire de fin d'étude du diplôme de conservateur. Villeurbanne : Enssib, 2014. [Consulté le 22 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/64229-l-innovation-en-bibliotheque-publique-au-service-de-l-inclusion-sociale-des-publics-handicapes-etat-des-lieux-et-perspectives>

48. CAPELLE, Jean-Marc, FLEURY, Christine, HENRIET, Ottilia et MADJAREV, Claudie. *Le management des ressources humaines en bibliothèque universitaire* [en ligne]. Mémoire de fin d'étude du diplôme de conservateur. Villeurbanne : Enssib, 2003. [Consulté le 9 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/841-le-management-des-ressources-humaines-en-bibliotheque-universitaire>

49. CHAINTRON, Rémi. *Mission innovation : rapport de Rémi Chaintron, président du Département de Saône-et-Loire* [en ligne]. Assemblée des départements de France, 2014. [Consulté le 30 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.departements.fr/sites/default/files/rapport-mission-innovation-complet.pdf>
50. COLNOT, Agnès. *Bibliothécaire, est-ce encore un métier aujourd'hui ? Tour d'Horizon du BBF* [en ligne]. 1 janvier 2014. [Consulté le 16 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : [http://bbf.enssib.fr/tour-d-horizon/bibliothecaire-est-ce-encore-un-metier-aujourd-hui\\_64533](http://bbf.enssib.fr/tour-d-horizon/bibliothecaire-est-ce-encore-un-metier-aujourd-hui_64533)
51. DELAINE, Virginie. *L'accompagnement du changement en bibliothèques : une approche managériale* [en ligne]. Mémoire de fin d'étude du diplôme de conservateur. Enssib, 2014. [Consulté le 26 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/64225-l-accompagnement-du-changement-en-bibliotheques-une-approche-managerial>
52. DOGLIANI, Sergio. *Les Idea Stores : une nouvelle approche de la bibliothèque et de l'accès à la connaissance. Bulletin des Bibliothèques de France* [en ligne]. Enssib, janvier 2008. N° 1, n.p. [Consulté le 28 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2008-01-0069-013>
53. DOULAIN, Vincent. *L'innovation, une réalité difficile à inscrire au quotidien ? Bulletin des Bibliothèques de France* [en ligne]. Enssib, 1 janvier 2005. N° 3, n.p. [Consulté le 26 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-03-0071-001>
54. EUROGROUP CONSULTING. *Le management de l'innovation dans le secteur public. Les rencontres de la transformation publique, 3e édition* [en ligne]. Paris. 19 octobre 2011. [Consulté le 11 janvier 2014]. Disponible à l'adresse : [http://www.acteurspublics.com/files/pdf/nap/etude\\_eurogroup\\_consulting\\_management\\_innovation\\_secteur\\_public.pdf](http://www.acteurspublics.com/files/pdf/nap/etude_eurogroup_consulting_management_innovation_secteur_public.pdf)
55. EUROGROUP CONSULTING. *L'art du management de l'innovation dans le service public* [en ligne]. DGAFP, 2012. [Consulté le 11 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : [http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/hors\\_collections/art-du-management-de-l-innovation-dans-le-secteur-public-mars2012.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/hors_collections/art-du-management-de-l-innovation-dans-le-secteur-public-mars2012.pdf)
56. GEORGY, Ursula. *Erfolg durch Innovation strategisches Innovationsmanagement in Bibliotheken und öffentlichen Informationseinrichtungen*. Wiesbaden : Dinges & Frick, 2010. B.I.T. Online Innovative.
57. GILBERT, Patrick. *L'innovation managériale est-elle encore possible... et utile ?* In : *Cahier de l'Université d'Hiver* [en ligne]. IAE de Grenoble, 20 janvier 2012. [Consulté le 11 janvier 2014]. *Entreprise et personnel*. Disponible à l'adresse : <http://www.chaires-iae-grenoble.fr/commun/pdf/documents/SyntheseUniversiteDHiverEP2012.pdf>
58. GILBERT, Raphaële (dir.). *Services innovants en bibliothèque :*

*construire de nouvelles relations avec les usagers* [en ligne]. Mémoire de fin d'étude du diplôme de conservateur. Villeurbanne : Enssib, 2010. [Consulté le 8 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/48197-services-innovants-en-bibliotheque-construire-de-nouvelles-relations-avec-les-usagers>

59. GROUPE ABF RHÔNE-ALPES. Les innovations en bibliothèques. *Bibliothèque(s)*. février 2005. N° 19, pp. 52-53.

60. HABERARD, Marie-Laure. *Politique d'information et de communication pour la Bibliothèque Municipale de Bordeaux*. Mémoire de DESS. Université Michel de Montaigne, Bordeaux 3, 2003.

61. HEURTEMATTE, Véronique. Grand prix Livres Hebdo 2013 des Bibliothèques. *Livres Hebdo* [en ligne]. 29 novembre 2013. [Consulté le 14 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.livreshebdo.fr/article/grand-prix-livres-hebdo-2013-des-bibliotheques>

62. *Intégrer les non-bibliothécaires / Congrès ABF 2014* [en ligne]. 20 juin 2014. [Consulté le 16 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.youtube.com/watch?v=PLFSmzbiIww>

63. JACQUINET, Marie-Christine. *Créer des services innovants: stratégies et répertoire d'actions pour les bibliothèques*. Villeurbanne : Presses de l'ENSSIB, 2011. La boîte à outils, 23.

64. KRUMNOW, Marie-Pascale. Qui sont les professionnels de l'information en 2010 ? Enquête ADDBS métiers, compétences, salaires par l'ADDBS. *Journée d'étude sur les métiers de la documentation organisée à l'Enssib le 19 janvier 2012* [en ligne]. Conférence. Villeurbanne. 19 janvier 2012. [Consulté le 14 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/56598-qui-sont-les-professionnels-de-l-information-en-2010-enquete-adbs-metiers-competences-salaires-par-l-adbs>

65. LAHARY, Dominique. Penser la bibliothèque en concurrence. *Bulletin des Bibliothèques de France* [en ligne]. Enssib, Juillet 2012. N° 4. [Consulté le 1 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-04-0006-001>

66. LEJEUNE, Albane. Un pour tous et tous pour un ! Comment renouveler l'organisation interne ? In : JACQUINET, Marie-Christine, *Créer des services innovants. Stratégies et répertoires d'actions pour les bibliothèques*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2011. La boîte à outils, 23.

67. MARTIN, Leslie. *Culture politique et pratiques professionnelles des bibliothécaires en France*. Mémoire de fin d'étude du diplôme de conservateur. Villeurbanne : Enssib, 2015.

68. MULLER, Joëlle et MULLER, Jean-Louis. *Le management du personnel en bibliothèques*. Éditions du Cercle de la Librairie. Paris, 2001. Bibliothèques.

69. PAVLIDÈS, Christophe. 26es Journées de l'ADBBDP : Services et métiers en évolution. *Bulletin des Bibliothèques de France* [en ligne]. novembre 2012. N°6. [Consulté le 3 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-060061-004->

70. PERRIN, Georges. *La formation continue des personnels de la filière bibliothèque de l'État* [en ligne]. Rapport n°2009-016 à madame la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Inspection Générale des Bibliothèques, 2009. [Consulté le 14 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : [http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2009/46/5/formation\\_continue\\_16-12\\_133465.pdf](http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2009/46/5/formation_continue_16-12_133465.pdf)

71. POISSENOT, Claude. La fréquentation en questions. *Bulletin des Bibliothèques de France* [en ligne]. Villeurbanne : Enssib, septembre 2010. N° 5. [Consulté le 1 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-05-0067-013>

72. RAMONATXO, Ophélie. Les Idea Stores en Grande-Bretagne. *Lecture jeune*. Décembre 2011. N° 140, pp. 30-33.

73. TACHEAU, Olivier. L'innovation en bibliothèque universitaire [en ligne]. 27 septembre 2009. [Consulté le 8 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://fr.slideshare.net/tacheau/linnovation-en-bibliotheque-universitaire-presentation?related=1>

74. WAHNICH, Stéphane. *L'avenir des BDP : étude qualitative* [en ligne]. Assemblée des départements de France, 2008. [Consulté le 30 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : [http://mediatheque.seine-et-marne.fr/library/44732676-eb8d-4bc1-8322-8bdc2a4a26bd-pdf\\_avenir-des-bdp.pdf](http://mediatheque.seine-et-marne.fr/library/44732676-eb8d-4bc1-8322-8bdc2a4a26bd-pdf_avenir-des-bdp.pdf)

### III. OUTILS ET TECHNIQUES DE L'INNOVATION

75. 27<sup>E</sup> RÉGION. *Résidence n°12 Les nouveaux usages de la médiathèque : penser les médiathèques de demain - Immersion créative à Lezoux en Auvergne* [en ligne]. Lezoux : février 2013. [Consulté le 21 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : [http://fr.slideshare.net/27eregion/residence-lesnouveauxusagesdela-mediathequelight?next\\_slideshow=1](http://fr.slideshare.net/27eregion/residence-lesnouveauxusagesdela-mediathequelight?next_slideshow=1)

76. AÏOUTZ, Renaud. Innovations en bibliothèques : quelle évaluation ? *Innovations en bibliothèque* [en ligne]. 27 juin 2013. [Consulté le 26 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://fr.slideshare.net/aioutz/evaluer-innovation-md63?related=1>

77. BENOÎT-CERVANTES, Géraldine. *La Boîte à outils de l'innovation*. 2e édition. Dunod, 2012. La boîte à outils.

78. BIBLIOTHÈQUE PUBLIQUE D'INFORMATION. *Bibliothèques dans la Cité* [en ligne]. 2014. BPI. [Consulté le 16 août 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.bibliothequesdanslacite.org>

79. BLANDIN, Éric. Le manager et l'innovation participative. *lesechos.fr*

[en ligne]. 12 décembre 2013. [Consulté le 22 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-86523-le-manager-et-innovation-participative-1002926.php#Xtor=AD-6000>

80. BRETON, Émilie. *Co-construire les collections avec les usagers* [en ligne]. Mémoire de fin d'étude du diplôme de conservateur. Villeurbanne : Enssib, 2014. [Consulté le 27 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/64143-co-construire-les-collections-avec-les-usagers>

81. CNFPT. *ETS 2013 : Innovation & action publique locale* [en ligne]. Lyon : CNFPT, 2013. [Consulté le 31 octobre 2014]. Entretiens territoriaux de Strasbourg 04-05 déc. 2013. Disponible à l'adresse : <http://www.inet-ets.net>

82. CONSEIL GÉNÉRAL DU VAL-D'OISE. *Les facteurs de réussite des bibliothèques et médiathèques publiques : Rapport d'enquête* [en ligne]. 2014. [Consulté le 11 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : [http://www.valdoise.fr/include/viewFile.php?idtf=45500&path=13%2FWEB\\_CHEMIN\\_45500\\_1337766419.pdf](http://www.valdoise.fr/include/viewFile.php?idtf=45500&path=13%2FWEB_CHEMIN_45500_1337766419.pdf)

83. CSESS, Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire. *Rapport de synthèse du Groupe de travail Innovation Sociale* [en ligne]. Projet d'avis. 2011. [Consulté le 3 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : [http://www.lelaboress.org/IMG/pdf/GT\\_IS\\_CSESS\\_dec2011.pdf](http://www.lelaboress.org/IMG/pdf/GT_IS_CSESS_dec2011.pdf)

84. DAUPHIN, Émilie. Construire et évaluer les services avec les usagers. In : *Créer des services innovants. Stratégies et répertoires d'actions pour les bibliothèques*. Villeurbanne : Presses de l'ENSSIB, 2011. pp. 56-67. La boîte à outils, 23.

85. DESRICHAUD, Yves. Les facteurs de réussite des bibliothèques et médiathèques publiques. *Bulletin des Bibliothèques de France* [en ligne]. Villeurbanne : Enssib, septembre 2012. N° 5. [Consulté le 3 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-05-0096-007>

86. DIACT-ARF. *Référentiel d'évaluation de l'innovation sociétale et territoriale* [en ligne]. 2009. [Consulté le 11 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : [http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/090410\\_referentiel\\_innov\\_soc\\_terr\\_def.pdf](http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/090410_referentiel_innov_soc_terr_def.pdf)

87. DUHAMEL, François et SANTI, Michel. Degré de nouveauté et performance des innovations. In : *XVIIIème conférence internationale de Management Stratégique* [en ligne]. Nice : Association Internationale de Management Stratégique, mai 2008. [Consulté le 9 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/1618-degre-de-nouveaute-et-performance-des-innovations/download>

88. DURAND, Jean-Pierre, MOATTY, Frédéric et TIFFON, Guillaume. *L'innovation dans le travail*. Toulouse, France : Octarès éd., DL 2014, 2014.

89. ERVASTI, Katariina, SAASTAMOINEN, Minna et NISSINEN, Marko. Involving customers in redesigning and marketing the library. In : *IFLA WLIC 2013* [en ligne]. Singapour : IFLA, 22 juillet 2013. [Consulté le 30 novembre 2014] Disponible à l'adresse : <http://library.ifla.org/225/>
90. GAREL, Gilles et MOCK, Elmar. *La fabrique de l'innovation*. Dunod, 2012. Stratégies et management.
91. GROFF, Arnaud. *Manager l'innovation en 100 questions*. AFNOR Éditions, 2009.
92. HABERARD, Marie-Laure. *Services innovants et bibliothèques éphémères* [en ligne]. Enssib, 25 juin 2014. [Consulté le 25 juin 2014]. Disponible à l'adresse : <https://prezi.com/ykn3xs4aiqrl/services-innovants-et-bibliotheques-ephemeres/>
93. HENRY, Lucie. *Les partenariats des bibliothèques publiques en France et au Royaume-Uni : des instruments stratégiques* [en ligne]. Mémoire de Master 2 Sciences de l'Information et de la Communication. Paris : Université Paris Ouest Nanterre La Défense, 2010. [Consulté le 19 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48969-les-partenariats-des-bibliotheques-publiques-en-france-et-au-royaume-uni-des-instruments-strategiques.pdf>
94. HEURTEMATTE, Véronique. Combien vaut une bibliothèque ? *Livres Hebdo*. 9 avril 2014.
95. INERGIE. Résultats de l'étude 2011 Innov'Acteurs / Inergie sur l'innovation participative [en ligne]. [Consulté le 27 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.innovacteurs.asso.fr/?p=3275>
96. INNOV'ACTEURS. L'innovation participative en quelques mots. *Innov'Acteurs Association pour le développement de l'innovation participative* [en ligne]. février 2013. [Consulté le 22 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : [http://www.innovacteurs.asso.fr/?page\\_id=29](http://www.innovacteurs.asso.fr/?page_id=29)
97. INSTITUT DES HAUTES ETUDES POUR LA SCIENCE ET LA TECHNOLOGIE. *Sciences et Progrès réalités, paradoxes et utopies : design pour l'intérêt général - Cycle national de formation 2012-2013* [en ligne]. Rapport d'étonnement. IHEST, 2013. [Consulté le 22 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.ihest.fr/IMG/pdf/rapport-design-finalr.pdf>
98. LABARTHE, Fabien et FRANC, Renaud. *Guide de l'innovation centrée-usager* [en ligne]. FING, [sans date]. [Consulté le 28 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://fing.org/?Guide-de-l-innovation-centree>
99. LAHARY, Dominique. Usagers ou clients de la bibliothèque ? *Congrès départemental des bibliothécaires bénévoles et salariés : L'évolution des pratiques du public en bibliothèque*. Conseil général de la Moselle, avril 2011.
100. LAM, Alice. Organizational innovation. In : FAGERBERG, Jan, NELSON, Richard R. et MOWERY, David, *The Oxford Handbook of Innovation*

[en ligne]. Oxford University Press, 2005. pp. 115–147. [Consulté le 5 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.194.6464&rep=rep1&type=pdfAbstract>.

101. LI, Xin. Library as incubating space for innovations: practices, trends and skill sets. O'CONNOR, Stephen (éd.), *Library Management* [en ligne]. juillet 2006. Vol. 27, n° 6/7, pp. 370-378. [Consulté le 28 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01435120610702369>

102. MERRIEN, Delphine. Biblio Remix : l'esprit lab en bibliothèque. *Les billets d'Enssiblab* [en ligne]. 15 avril 2014. [Consulté le 27 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/biblio-remix-esprit-lab-en-bibliotheque>

103. MERRIEN, Delphine. L'innovation en bibliothèque ou comment dépasser la reproductibilité. *Les billets d'Enssiblab* [en ligne]. 29 avril 2014. [Consulté le 27 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/content/linnovation-en-bibliotheque-ou-comment-depasser-la-reproductibilite>

104. MESGUICH, Véronique. Scénographier les contenus documentaires. In : *Créer des services innovants. Stratégies et répertoires d'actions pour les bibliothèques*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2011. La boîte à outils, 23.

105. MINISTÈRE DE LA DÉFENSE. *Petit guide pratique des innovateurs* [en ligne]. Mission pour le développement de l'innovation participative, 2013. [Consulté le 27 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.defense.gouv.fr/dga/liens/mission-innovation-participative/j-ai-une-idee-comment-la-presenter>

106. OCDE et OFFICE STATISTIQUE DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. *La mesure des activités scientifiques et technologiques Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique : Manuel d'Oslo* [en ligne]. OECD Publishing, 1997. [Consulté le 5 octobre 2014]. Disponible à l'adresse : <http://www.oecd.org/fr/science/inno/2367554.pdf>

107. ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES et OFFICE STATISTIQUE DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES. *Manuel d'Oslo : principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation* [en ligne]. 3e éd. Paris Luxembourg : Éditions OCDE, 2005. [Consulté le 11 août 2014]. Disponible à l'adresse : [http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manuel-d-oslo\\_9789264013124-fr](http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manuel-d-oslo_9789264013124-fr)

108. ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. *Manuel d'Oslo : principes directeurs proposés par l'OCDE pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique*. Paris : Organisation de Coopération et de Développement Économiques, 1992.

109. *Panorama 2013 des actions de soutien à l'innovation sociale en Région* [en ligne]. Avise, Association des Régions de France, 2013. [Consulté le 30

octobre 2014]. Disponible à l'adresse : [http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201311\\_Avise\\_Panorama\\_ISRegion.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201311_Avise_Panorama_ISRegion.pdf)

110. PEYRAT, Olivier. La normalisation au service de l'innovation [en ligne]. 15 mai 2013. [Consulté le 22 novembre 2014]. Disponible à l'adresse : [http://www.mp-i.fr/wp-content/uploads/2013/07/Presentation\\_colloque-du-15-mai-2013.pdf](http://www.mp-i.fr/wp-content/uploads/2013/07/Presentation_colloque-du-15-mai-2013.pdf)

111. POINAS, Ségolène. Benoît Ferrandon : innover grâce au design. *Techni.cités*. 8 mars 2014. N° 265, pp. 59.

112. SCHÖPFEL, Joachim, BOUKACEM-ZEGHMOURI, Chérifa et SCHEPMAN, Jean. *Vers la bibliothèque globale : l'Agenda 21 dans les bibliothèques*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 2014.

113. SHAFFER, Roberta. From inertia to innovation: Information-based organizations in the Age of Intelligence. *IFLA Journal*. octobre 2014. Vol. 40, n° 3, pp. 145-149.

114. SMALLWOOD, Carol. *The Frugal Librarian: Thriving in Tough Economic Times*. American Library Association, 2011.

## *Table des annexes*

<b>ANNEXE 1 : PROCLAMATION CONTRE LES PERSONNES QUI INNOVENT, ÉDOUARD VI, 1548. ....</b>	<b>134</b>
<b>ANNEXE 2 : NOTE MÉTHODOLOGIQUE.....</b>	<b>135</b>
<b>ANNEXE 3 : EXEMPLES D'INNOVATIONS PAR CATÉGORIE, EXTRAIT DU MANUEL D'OSLO 2005 (p. 169-174).....</b>	<b>136</b>
<b>ANNEXE 4 : CAMPAGNE DE COMMUNICATION DE LA MÉDIATHÈQUE DE SAINT-HERBLAIN, MAI 2010.....</b>	<b>139</b>
<b>ANNEXE 5 : PLAN FONCTIONNEL DE LA FUTURE MÉDIATHÈQUE DE LEZOUX.....</b>	<b>141</b>
<b>ANNEXE 6 : GUIDE DU MANAGEMENT DE L'INNOVATION D'OSEO – JUIN 2008.....</b>	<b>143</b>
<b>ANNEXE 7 : LES AGENCES RÉGIONALES D'INNOVATION.....</b>	<b>144</b>
<b>ANNEXE 8 : FORMULAIRE D'ENQUÊTE DU PROJET « PRATIQUES INNOVANTES » DE L'ADBGV, 2003. ....</b>	<b>145</b>
<b>ANNEXE 9 : LA DÉCENTRALISATION DE L'INNOVATION EN FRANCE .....</b>	<b>147</b>
<b>ANNEXE 10 : FICHE DE POSTE « CHARGÉ DES SERVICES INNOVANTS » BM DE BORDEAUX, 2011. ....</b>	<b>149</b>
<b>ANNEXE 11 : FICHE DE POSTE « CHARGÉE DES SERVICES INNOVANTS », BM DE BORDEAUX, 2012. ....</b>	<b>151</b>
<b>ANNEXE 12 : FICHE DE POSTE « CHARGÉE DE MISSION SERVICES INNOVANTS &amp; COMMUNITY MANAGER », BM DE BORDEAUX, 2013</b>	<b>153</b>
<b>ANNEXE 13 : SERVICES INNOVANTS : LES BIBLIO. BIBLIOTHÈQUES EPHÉMÈRES DE LA BM DE BORDEAUX.....</b>	<b>155</b>
<b>ANNEXE 14 : ORGANIGRAMME DE LA BDBR 2012 .....</b>	<b>157</b>
<b>ANNEXE 15 : EXTRAIT DE LA NORME X 50-271 MANAGEMENT DE L'INNOVATION : FAISABILITÉ .....</b>	<b>159</b>
<b>ANNEXE 16 : MODÈLE DE FICHE PROJET DU SLP DE L'ISÈRE POUR LA MISSION INNOVATION.....</b>	<b>161</b>
<b>ANNEXE 17 : ÉVALUATION DU PROGRAMME TOP BAC DES MÉDIATHÈQUES DE BEAUVAIS (OISE).....</b>	<b>163</b>

# ANNEXE 1 : PROCLAMATION CONTRE LES PERSONNES QUI INNOVENT, ÉDOUARD VI, 1548.

**TITRE EXACT : A PROCLAMATION AGAINST THOSE THAT DOETH  
INNOUATE, ALTER OR LEAUE DOUNE ANY RITE OR CEREMONIE IN THE  
CHURCH, OF THEIR PRIUATE AUCTHORITIE: AND AGAINST THEM  
WHICH PREACHETH WITHOUT LICENCE, SET FURTH THE .VJ. DAIE OF  
FEBRUARIJ, IN THE SECONDE YERE OF THE KYNGES MAIESTIES MOST  
GRACIOUS REIGNE**

 <p><b>A Proclamation against those that doeth innouate, alter or leaue</b> downe any Rite or Ceremonie in the Church, of their priuate aucthoritie: and against them which preacheth without licence, set furth the .vj. daie of february, in the seconde yere of the kynges maiesties mooste gracious reigne.</p> <p>he kynges highnes by the aduise of his mooste entier- ly beloved Uncle, the Duke of Bedforde, Countes of his mooste copall persone, and Potentor of all his Realmes, Dominions and Countreies, and others of his Counsaill: Considering nothing so much, to tende to the disquieting of his realme, as diuersitie of opi- nions, and varietie of Rites and Ceremonies, concerning Religion and worshipping of almightie God, and therefore studying all the waies &amp; means, whiche can be to directe this Church and the Cure, committed to his highnes, in one and mooste true doctrine, Rite and Usage: Per is aduertised that cer- tain priuate Curates, Preachers, and other laye men, contrary to their bounden dutie of obedience, doth rashly attempte of their owne and singular wille and mynde, in some Parische Churches and otherwise, not onely to perswade the people, from the olde and accustomed Rites and Ceremonies, but also theimself bynyng in newe and straunge opyns, every one in their Church, according to their phantasies: The whiche as it is an euident token of pryde and arrogancie, so it tendeth bothe to confu- sion and disorde, and also to the high displeasur of almightie God, who loveth nothing so muche as orde and obedience: Wherefore his Maiestie straightly chargeth and commaundeth, that no maner persone, of what estate, rade, or degree so euer he be, of his priuate mynde, wille or phantasie, do omitt leaue downe, change, alter or innouate any rite, Rite or Ceremonie, commonly used and frequen- ted in the Church of Englande, and not commaunded to be left downe at any tyme, in the reigne of our late soueraigne lordes his highnes father other then suche as his highnes, by the aduise aforesaid, by his maiesties visitours, Inuincions, Statutes or Proclamacions, hath alreadye or hereafter shall commaunde, to be omitted, left, innouated, or changed: But that they be obserued after that sort, as be- fore they were accustomed, or els so as they are prescribed, by the aucthoritie of his maiestie, and by the mean- es aforesaid, upon paine that whosoever shall offende, contrary to this Proclamation, shall incurre his highnes indignacion, and suffer imprisonment, and other greuous punishmentes, at his mai- esties wille and pleasure.</p> <p>AND to the intente that rash and seditious Preachers, should not aduise his highnes people, it is his Maiesties pleasure, that whosoever shall take vpon hym to preach openly, in any parische Church, Chapell, or any other open place, other then those, whiche be licensed by the kynges maiestie, or his highnes visitours, the Archbisshope of Canterburie, or the Bisshope of the Diocese where he doth preach: Excepte it bee the Bisshop, Deane, Vicar, Rector, Warden, or Prebend, in his or their owne Cure, shall be forthwith vpon suche attempt and preaching, contrary to this Proclama- cion, committed to prison, and there remaine vntill suche tyme, as his maiestie by the aduise aforesaid, hath taken orde for the further punishment of the same. And that the premises should bee more spe- dily and diligently doon and performed, his highnes geneth straightly in commaundment, to all Jus- tices of Peace, Maiours, Sherifes, Constables, and Rogoules, Church Wardens, and all other his Maiesties Officers and Ministers, and rulers of Townes, Parishes, and Hamlettes: That they be diligent and attendaunt, to the true and faithfull execution of this Proclamation, and curie parte therof, according to the intente, purport and effecte of the same. And that they of their proceedynges here- in, or if any offender be after they haue committed the same to prison, do certifie his highnes, the lord Potentor, or his maiesties Counsaill, with all speede thereof acceptyngly: as they tender his maiesties pleasur, the wealthe of the realme, and wll auoidere to the contrary, at their detremost perilles.</p> <p style="text-align: center;">God saue the Kyng. <i>Ensigne Louis in archiepiscopi Richardi Grafone Regis Impressoris. Cum privilegio ad imprimendum solum.</i></p>	<p><i>Extraits traduits</i></p> <p>Considérant les actions ayant pour effet de troubler la quiétude du royaume, telles la diversité des opinions et la variété des rites et cérémonies en matière de religion et de culte de Dieu Tout-Puissant (...); [considérant] que certains vicaires, prêcheurs et autres laïcs qui, en contradiction avec leurs devoirs d’obéissance, tendent audacieusement, de leurs seuls esprits et entendement, en certaines églises paroissiales, non seulement d’éloigner les gens des anciens rites et cérémonies mais aussi d’établir de nouvelles et étranges pratiques (...) engendrées par leurs idées fantasques (...) faisant ainsi montre d’orgueil et d’arrogance, ce qui entraîne à la fois confusion et désordre (...): Sa Majesté, par conséquent, proclame et ordonne qu’aucune personne, de quelque état, ordre ou rang qu’elle soit, ne peut, de son esprit, volonté ou fantaisie, omettre, délaissier, remplacer, modifier ou innover une pratique, un rite ou une cérémonie, couramment utilisé ou fréquenté en l’Église d’Angleterre (...). Quiconque enfreint cette ordonnance s’attirera sa plus haute indignation et encourra l’emprisonnement et autres sévères châtements.</p>
<p>Original numérisé de la proclamation disponible sur l’EEO, Early English Books Online : <a href="http://eebo.chadwyck.com/home">http://eebo.chadwyck.com/home</a></p>	<p>Traduction partielle réalisée par Benoît Godin (Godin 2014a).</p>

## ANNEXE 2 : NOTE MÉTHODOLOGIQUE

### Hypothèse

Ce mémoire part de l'hypothèse que l'innovation est une activité qui se pilote, au même titre que les autres, et que les bibliothèques doivent s'inscrire dans un processus normalisé et formalisé de l'innovation afin d'adapter leurs services aux besoins de leurs territoires.

Ce travail a débuté par un examen rapide de la littérature générale sur l'innovation et de quelques repères sur l'innovation en bibliothèque, en France. Aucun type de bibliothèque n'a été écarté a priori mais il existe davantage d'actions visibles en terme de pilotage dans les bibliothèques territoriales, en particulier départementales, qu'universitaires.

### Champ

S'il s'appuie bien sûr sur des exemples, le champ thématique est celui du pilotage de l'innovation et non des pratiques innovantes dans les services, domaine qui a déjà été balayé à plusieurs reprises par des travaux de bibliothécaires, mémoires, ouvrages, articles.

Une ouverture maximale a été donnée a priori aux champs d'innovation, sans les limiter aux seules bibliothèques mais en inscrivant ces dernières dans le périmètre plus large de l'action publique locale.

Ce sont les bibliothèques françaises qui sont majoritairement examinées, territoriales ou universitaires

### Pistes théoriques

J'ai pu suivre un stage de formation initiale au mois de juin 2014 à l'Enssib, dirigé par Thomas Chaimbault (voir le programme en ligne : <http://www.enssib.fr/offre-de-formation/formation-continue/14e11-1-linnovation-en-bibliotheque-module-1>), qui m'a fourni des pistes opérationnelles de travail, en particulier de repérage des organisations innovantes.

### Entretiens

De nombreux·ses· professionnel·le·s en charge de thématiques liées la gestion de l'innovation, exerçant ou non en bibliothèque, ont été consultés, soit entretien direct, soit téléphonique, et c'est à partir de leurs expériences que j'ai pu dessiner une ébauche de typologie de l'innovation en bibliothèque.

### Bibliographie

La bibliographie est au format iso 690, de même que les citations en notes de bas de page (format simplifié à la première citation : auteur ou titre / titre / numéro de page, puis *op. cit.* pour les suivantes). Les pages des sites web, très nombreuses, ne figurent pas dans la bibliographie, mais dans les notes de bas de page.

## **ANNEXE 3 : EXEMPLES D'INNOVATIONS PAR CATÉGORIE, EXTRAIT DU MANUEL D'OSLO 2005 (p. 169-174)**

### **EXEMPLES D'INNOVATIONS**

540. **Une innovation de produit** correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles.

#### **541. Ne sont pas considérées comme des innovations de produits :**

- Les modifications ou améliorations mineures.
- Les améliorations courantes.
- Les changements saisonniers réguliers (tels que les lignes de vêtements).
- Une adaptation aux besoins d'un client unique qui ne présente pas de caractéristiques sensiblement différentes des produits réalisés pour les autres clients.
- Les changements dans la conception qui ne modifient pas la fonction, l'utilisation prévue ou les caractéristiques techniques d'un bien ou d'un service.
- La simple revente de nouveaux biens et services acquis auprès d'autres entreprises.

#### **542. Exemples d'innovations de produit :**

##### **Biens**

- Remplacement des intrants par des matériaux aux caractéristiques améliorées (textiles respirants, matériaux composites mais résistants, matières plastiques sans danger pour l'environnement, etc.).
- Système mondial de localisation (GPS) dans les équipements de transport.
- Appareils photographiques dans les téléphones mobiles.
- Systèmes de fermeture pour vêtements.
- Appareils électroménagers comprenant un logiciel qui améliore la convivialité ou la commodité, tels que les grille-pain qui se mettent automatiquement hors circuit lorsque le pain est grillé.
- Logiciel anti-fraude qui profile et suit les transactions financières individuelles.
- Intégration d'équipement de connectivité sans fil dans les ordinateurs portables.
- Produits alimentaires présentant de nouvelles caractéristiques fonctionnelles (margarine réduisant les niveaux de cholestérol sanguin, yoghourts produits au moyen de nouveaux types de cultures, etc.).
- Produits présentant une consommation d'énergie sensiblement réduite (réfrigérateurs à bon rendement énergétique, etc.).

- Modifications notables apportés à des produits pour respecter des normes environnementales.
- Radiateurs ou thermostats programmables.
- Téléphones Internet.
- Nouveaux médicaments aux effets sensiblement améliorés.

## Services

- Services nouveaux qui améliorent notablement l'accès des consommateurs à certains biens ou services, tels la prise en charge et la restitution à domicile des voitures de location.
- Service d'abonnement DVD où moyennant une redevance mensuelle les clients peuvent commander via Internet un nombre prédéterminé de DVD, avec livraison à domicile par la poste, puis restitution par enveloppe pré-adressée.
- Vidéo sur demande via l'Internet à haut débit.
- Services Internet tels que banque, ou systèmes de paiement de factures.
- Nouvelles formes de garantie. Par exemple, extension de garantie visant des biens nouveaux ou usagés, ou groupement de garanties avec d'autres services tels que cartes de crédit, comptes bancaires ou cartes de fidélité.
- Nouveaux types de prêts, par exemple, prêts à taux variable avec un taux plafond fixe.
- Création de sites Web sur Internet, avec la fourniture gratuite aux clients de nouveaux services, par exemple informations sur les produits et diverses fonctions de soutien.
- Introduction de cartes à puce et de cartes plastifiées à usages multiples.
- Nouvelle agence bancaire en libre-service.
- Fourniture aux clients d'un nouveau « système de maîtrise de l'offre » qui permet aux clients de vérifier que les livraisons effectuées par les entrepreneurs sont conformes aux spécifications.

543. **Une innovation de procédé** est la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, les matériels et/ou les logiciels. (...)

546. **Une innovation de commercialisation** est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit. (...)

549. **Une innovation organisationnelle** est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures d'une firme.

550. Ne sont pas considérées comme des innovations organisationnelles :

- Les changements dans les pratiques commerciales, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures qui sont fondés sur des méthodes organisationnelles déjà en usage dans l'entreprise.

- Les changements dans la stratégie de gestion, sauf s'ils s'accompagnent de l'introduction d'une nouvelle méthode d'organisation.
- Les fusions ou les acquisitions d'autres firmes.

### **551. Exemples d'innovations organisationnelles :**

Par innovation organisationnelle, on entend toute méthode organisationnelle visant les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures d'une entreprise, pour autant qu'elle est utilisée pour la première fois par la firme.

#### **Pratiques de l'entreprise**

- Création d'une nouvelle base de données sur les pratiques exemplaires, les enseignements tirés et autres formes de savoir, pour les rendre plus aisément accessibles à des tiers.
- Introduction d'un système de surveillance intégré des activités d'une entreprise (production, finance, stratégie, commercialisation).
- Introduction de systèmes de gestion des opérations générales de production ou d'approvisionnement, tels que système de gestion de la chaîne d'approvisionnement, reconfiguration des processus, rationalisation de la production et système de gestion de la qualité.
- Introduction de programmes de formation visant à créer des équipes efficaces et fonctionnelles qui intègrent des salariés venant d'horizons ou de domaines de responsabilité différents.

#### **Organisation du lieu de travail**

- Première mise en œuvre d'une décentralisation, en direction des salariés de l'entreprise, des responsabilités inhérentes à leurs postes, par exemple en donnant un contrôle et une responsabilité sensiblement accrus au personnel de production, de distribution ou de vente sur les processus de travail.
- Première création d'équipes de travail formelles ou informelles pour améliorer l'accès et le partage des connaissances venant de différents services tels que la commercialisation, la recherche et la production.
- Première mise en œuvre d'un système anonyme de notification des incidents pour encourager la notification des erreurs ou des dangers afin d'en déterminer les causes et d'en réduire la fréquence.

#### **Relations extérieures**

- Introduction de normes de contrôle de la qualité pour les fournisseurs et les sous-traitants.
- Premier recours à l'externalisation de la recherche ou de la production.
- Première initiative de collaboration en matière de recherche avec des universités ou d'autres établissements de recherche.

## ANNEXE 4 : CAMPAGNE DE COMMUNICATION DE LA MÉDIATHÈQUE DE SAINT-HERBLAIN, MAI 2010

EXTRAIT DE LA NEWSLETTER ÉVENTAIRE, N°57, MAI 2010



### nouveau

#### De Tolstoï à Disneyland, La\_Bibliothèque en cinq slogans

« Empruntez ! Vous ferez des économies. » Une banque aurait-elle osé sans vergogne ce slogan ? La\_Bibliothèque n'a pas hésité, assurée de ne pas abuser le client puisque l'emprunt des documents qu'elle propose se révèle indiscutablement moins coûteux que leur achat. Sur cette idée d'un prêt enrichissant, et afin d'informer les publics qui méconnaissent la réalité actuelle des usages en bibliothèques, quatre autres formules ont été déclinées en marque-pages et grands bandeaux multicolores qu'on ne verra peut-être pas à la télévision, mais ici et là dans la ville :

« Disneyland c'est pour les enfants. Hermeland aussi. Et en plus c'est gratuit. »  
« Emprunter vingt documents par semaine, c'est de l'abus de bien social qui ne rapporte que du savoir. »  
« Partir avec un livre de Tolstoï, c'est un emprunt russe dont les bénéfices seront pour vous. »  
« Rentrer en bus avec vingt documents, c'est du transport de fonds publics. »

Conception graphique, Olivier Dupont Delestraint.



HAUT DE PAGE

(ANNEXE 4 SUITE) SIGNETS DIFFUSÉS REPRODUISANT LES SLOGANS

The image displays four horizontal banners, each featuring a triangular warning sign on the left, a slogan in the center, and the library's name and website on the right. The banners are colored blue, yellow, red, and orange from top to bottom.

- Blue banner:** The sign shows a squirrel. The slogan is "Empruntez ! Vous ferez des économies." The website is <http://la-bibliotheque.saint-herblain.fr>. The library is identified as "LA BIBLIOTHÈQUE spécialiste du prêt enrichissant".
- Yellow banner:** The sign shows a forklift. The slogan is "Rentrer en bus avec vingt documents, c'est du transport de fonds publics." The website is <http://la-bibliotheque.saint-herblain.fr>. The library is identified as "LA BIBLIOTHÈQUE spécialiste du prêt enrichissant".
- Red banner:** The sign shows a hammer and sickle. The slogan is "Partir avec un livre de Tolstoï, c'est un emprunt russe dont les bénéfices seront pour vous." The website is <http://la-bibliotheque.saint-herblain.fr>. The library is identified as "LA BIBLIOTHÈQUE spécialiste du prêt enrichissant".
- Orange banner:** The sign shows a stack of books with the numbers 100, 5, and 1. The slogan is "Emprunter vingt documents par semaine, c'est de l'abus de bien social qui ne rapporte que du savoir." The website is <http://la-bibliotheque.saint-herblain.fr>. The library is identified as "LA BIBLIOTHÈQUE spécialiste du prêt enrichissant".





# ANNEXE 6 : GUIDE DU MANAGEMENT DE L'INNOVATION D'OSEO – JUIN 2008

## Les étapes décisives de l'innovation

		Formulation	Faisabilité	Développement	Lancement	Gestion
Objectifs		<i>Présenter un nouveau concept de bien ou service, attractif pour les clients, réalisable dans ses principes, crédible dans ses ambitions.</i>	<i>Analyser la faisabilité et la rentabilité du projet et établir un premier plan d'affaires.</i>	<i>Valider l'offre techniquement et commercialement, et affiner le plan d'affaires.</i>	<i>Organiser l'industrialisation et la mise sur le marché.</i>	<i>Évaluer les résultats du lancement et gérer le cycle de vie des offres.</i>
COMPOSANTES DU PROJET	Ingénierie commerciale et marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Définir les besoins et les applications visés a priori.</li> <li>◆ Positionner le projet par rapport aux offres concurrentes.</li> <li>◆ Étudier le mode d'accès au marché.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Segmenter le marché à partir d'une approche des clients et choisir les cibles prioritaires.</li> <li>◆ Évaluer le mode et le coût d'accès à ces cibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Vérifier que l'accueil des prototypes par les clients des segments choisis est positif.</li> <li>◆ Préciser l'offre (largeur et longueur de la gamme). Préparer l'action commerciale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Fixer la stratégie de mise sur le marché et les objectifs de vente, en volume et en valeur.</li> <li>◆ Mettre en place l'action commerciale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Développer les ventes en volume étou en valeur.</li> <li>◆ Observer le niveau de satisfaction du client et les réactions de la concurrence.</li> </ul>
	Ingénierie technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Décrire les principes et/ou les technologies originales à la base du nouveau concept.</li> <li>◆ Préciser l'état de l'art, les solutions de substitution.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Établir la définition fonctionnelle des produits.</li> <li>◆ Choisir les options techniques à tester en regard des segments de marché visés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Valider les cahiers des charges techniques des prototypes produit et outil de production.</li> <li>◆ Conduire les tests et les essais jusqu'à la mise au point.</li> <li>◆ Choisir les fournisseurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Qualifier les produits et l'outil de production au stade préséries.</li> <li>◆ Établir la nomenclature et les gammes de fabrication.</li> <li>◆ Obtenir les homologations et les agréments.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Optimiser les produits et l'outil de production.</li> <li>◆ Surveiller l'évolution des marchés, des technologies et des normes.</li> </ul>
	Ingénierie juridique	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Préciser les contraintes juridiques, normatives, réglementaires, ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Vérifier la liberté d'exploitation et élaborer la stratégie de propriété intellectuelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mettre en œuvre la stratégie de propriété intellectuelle.</li> <li>◆ Formaliser les accords industriels et commerciaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Assurer les droits d'exploitation sur l'ensemble des marchés potentiels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Gérer la valorisation et la défense des droits.</li> </ul>
	Ingénierie financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Estimer les coûts, les besoins de financements, les ressources mobilisables.</li> <li>◆ Identifier les partenaires financiers potentiels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Évaluer les budgets et la rentabilité.</li> <li>◆ Préciser les besoins et les ressources de financement.</li> <li>◆ Concrétiser le premier tour de table.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Actualiser les prévisions de budgets et de rentabilité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mettre en place les financements nécessaires au lancement industriel et commercial.</li> <li>◆ Mettre en place le contrôle de gestion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Analyser les résultats et les écarts par rapport aux prévisions.</li> <li>◆ Mettre en place le financement de la croissance.</li> </ul>
	Management et organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Ébaucher le profil de l'équipe et des partenaires.</li> <li>◆ Estimer les délais et prévoir les jalons du projet.</li> <li>◆ Identifier les facteurs clés de réussite ou d'échec.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Intégrer le projet dans la stratégie de l'entreprise.</li> <li>◆ Mettre en place l'équipe projet.</li> <li>◆ Élaborer le planning du développement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Animer l'équipe projet.</li> <li>◆ Actualiser le planning de lancement.</li> <li>◆ Mobiliser les partenaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mobiliser l'entreprise sur l'intégration du projet.</li> <li>◆ Recruter et former le personnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Organiser le retour d'expérience.</li> <li>◆ Améliorer des produits, procédés et services associés pour allonger le cycle de vie des offres.</li> </ul>
Le conseil d'OSEO		<i>Comprendre le marché avant de le prévoir et bien identifier les avantages concurrentiels de l'offre.</i>	<i>Utiliser les expertises externes, les consultants spécialisés.</i>	<i>Évaluer le temps d'accès au marché.</i>	<i>Ne pas sous-évaluer le coût de cette étape.</i>	<i>Exploiter la veille concurrentielle et l'analyse de la valeur.</i>

Le guide peut aussi être consulté en ligne : [http://www-cadarache.cea.fr/valorisation/pdf/ressources docs/Tableau OSEO - Comment manager son projet innovant.pdf](http://www-cadarache.cea.fr/valorisation/pdf/ressources/docs/Tableau OSEO - Comment manager son projet innovant.pdf)

## ANNEXE 7 : LES AGENCES RÉGIONALES D'INNOVATION

### Les 25 agences régionales d'innovation

Alsace : ARI Alsace - <http://www.ari-alsace.eu/>  
Aquitaine : Aquitaine Développement Innovation - <http://www.aquitaine-dev-innov.com/>  
Auvergne : Maison Innovergne - <http://www.innovergne.fr/>  
Basse-Normandie : Miriade Innovation - <http://www.miriade-innovation.fr/web/index.php>  
Bourgogne : Bourgogne innovation - <http://www.bourgogneinnovation.org/>  
Bretagne : Bretagne Innovation - <http://www.bretagne-innovation.tm.fr/>  
Centre : Aritt Centre - <http://www.arittcentre.fr/>  
Champagne-Ardenne : Carinna - <http://www.carinna.fr/>  
Corse : Adec Corse - <http://www.innovation.corse.fr/>  
Franche-Comté : Franche-Comté Technologie - <http://www.fctt.asso.fr/>  
Guyane : Agence Régionale de Développement - <http://www.cr-guyane.fr/>  
Haute-Normandie : Seinari - <http://www.seinari.fr/>  
Île-de-France : Paris Région Entreprises - <http://www.innovation-idf.org/fr/index.php>  
Languedoc-Roussillon : Transferts-LR - [http://www.transferts-lr.org/transferts\\_lr](http://www.transferts-lr.org/transferts_lr)  
Limousin : Agence régionale de développement et de l'innovation - <http://www.limousin-expansion.fr/>  
Lorraine : 3iLorraine - <http://www.3ilorraine.fr/>  
Martinique : C.A.C.E.M. - <http://www.cacem.org/>  
La Réunion : SR21 - <http://www.sr21.com.cn/fr/index3.html>  
Midi-Pyrénées : MP-i - <http://www.mp-i.fr/>  
Nord-Pas-de-Calais : NFID - <http://jinnove.com/Qui-sommes-nous/NFID-ses-missions>.  
Pays de la Loire : Agence Régionale Pays de la Loire Territoires d'Innovation - <http://www.agence-paysdelaloire.fr/>  
Picardie : ARI Picardie - <http://www.aripicardie.org/>  
Poitou-Charentes : RDT Poitou-Charentes - <http://www.rdt-poitou-charentes.org/>  
Provence-Alpes-Côte d'Azur : Méditerranée technologies - <http://www.mediterranee-technologies.com/>  
Rhône-Alpes : Ardi Rhône-Alpes - <http://www.ardi-rhonealpes.fr/>

## ANNEXE 8 : FORMULAIRE D'ENQUÊTE DU PROJET « PRATIQUES INNOVANTES » DE L'ADBGV, 2003.

Projet N°5.

### PRATIQUES INNOVANTES

*Nous sommes tous potentiellement en situation de devoir générer pour nos collectivités des services nouveaux, des projets novateurs, des expériences qu'il serait bon de mutualiser. Il peut s'agir de partenariats inhabituels au monde des bibliothèques, d'interventions dans des lieux que nous n'investissons généralement pas, de l'apparition de nouveaux supports, de la déclinaison de nouveaux services aux usagers, de la mise en oeuvre de nouveaux modes de gestions, d'applications originales ayant trait aux technologies de l'information ... bref de tout endroit où nous avons le sentiment d'innover. Il peut être intéressant de multiplier ces expériences dans d'autres villes, comme il peut être bon de tirer les enseignements d'éventuels échecs, d'évaluer leur caractère contextuel pour ne pas reproduire, chacun notre tour, les mêmes erreurs. Cette enquête a pour objectif de collecter ces "sentiments d'innovations" afin de produire un document synthétique qui sera périodiquement enrichi pour être diffusé sur la liste de discussion.*

### ETAPE N°1 : ENQUÊTE SOMMAIRE

- **Identification :**

⇒ Bibliothèque Municipale ou intercommunale de \_\_\_\_\_.

- **« Pratiques innovantes » :**

⇒ Vous avez le sentiment que votre bibliothèque a initié une « pratique innovante » que vous souhaiteriez porter à la connaissance des membres de l'ADBGV (ex. interventions originales en milieux hospitaliers, carcéraux, "marginaux"... ; prêt de nouveaux supports d'information... ; nouveaux modes de numérisation... ; prêt à l'étranger des documents du pôle francophone de la Bfm de Limoges grâce à l'utilisation d'Internet et du paiement sécurisé par carte bancaire ... ; etc.) :

• Intitulé du projet	
• Description sommaire	
• Partenaires	

• Date de mise en œuvre	
• Date éventuelle d'arrêt	
• Budget + moyens humains.	
• Bilan de l'opération	
• Autres remarques	

⇒ Vous désirez initier une « pratique innovante » et souhaitez sonder les bibliothèques du réseau de l'ADBGV sur l'existence d'expériences similaires :

• Intitulé du projet	
• Description sommaire	

➔ Une synthèse de vos réponses sera diffusée sur la liste de discussion de l'ADBGV. Vos envois n'étant pas limités dans le temps, elle sera mise à jour au fur et à mesure de l'enrichissement de ce modeste « répertoire de pratiques innovantes ».

## ANNEXE 9 : LA DÉCENTRALISATION DE L'INNOVATION EN FRANCE

### Les grandes dates de la décentralisation des politiques territoriales d'innovation en France.<sup>275</sup>

- 1979 : création des délégations régionales de l'ANVAR.
- 1982 : loi relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions.
- 1983 : lois relatives à la répartition des compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État (lois Defferre).
- 2003 : loi constitutionnelle relative à l'organisation décentralisée de la République française (loi Raffarin)
- 2004 : lancement de la politique des « pôles de compétitivité »
- 2005 : labélisation des 66 premiers pôles de compétitivité (1<sup>ère</sup> vague)
- 2005 : création d'OSEO qui succède à l'ANVAR.
- 2006 : création du label Carnot accordé à 33 Instituts Carnot (2006-2007).
- 2007 : labélisation de 5 autres pôles de compétitivité (2<sup>ème</sup> vague).
- 2008 : mise en place des Stratégies régionales d'innovation dans les régions française.
- 2009 : lancement de la politique des grappes d'entreprises.
- 2010 : création de 6 nouveaux pôles de compétitivité dédiés aux écotecnologies (6 pôles initialement créés voient leur label non reconduit).
- 2010 : 42 grappes d'entreprises labélisées (1<sup>ère</sup> vague).
- 2011 : 84 grappes d'entreprises labélisées (2<sup>ème</sup> vague).
- 2011 : labélisation de 34 Instituts Carnot.
- 2014 : Re-Acteur public et Superpublic

---

<sup>275</sup> DEPRET M-H., HAMDOUCH A. & PONCET C. Les échelles territoriales pertinentes d'intervention des politiques d'innovation p.345.



## **ANNEXE 10 : FICHE DE POSTE « CHARGÉ DES SERVICES INNOVANTS » BM DE BORDEAUX, 2011.**

### **BIBLIOTHÉCAIRE CHARGÉ DES SERVICES INNOVANTS**

Un poste de Chargé des services innovants est à pourvoir au sein du **pôle relations avec le public de la Direction de la Lecture Publique** à la Bibliothèque Municipale Mériadeck.

La bibliothèque municipale de Bordeaux, véritable conservatoire des œuvres patrimoniales, est un outil efficace de diffusion de la lecture. La Direction de la Lecture Publique est composée de la grande **bibliothèque centrale Mériadeck, de 9 bibliothèques de quartier et d'une bibliothèque mobile**, accessibles gratuitement, gérant au total près **d'un million trois cent milles documents**.

Les bibliothèques municipales comptent **37 000 abonnés sur le réseau dont 23 000 à la bibliothèque centrale, 600 000 passages et 800 000 prêts effectués par an**. Les travaux de la phase 2 de la requalification de Mériadeck (2011-2013) visent à rendre la bibliothèque plus attractive et plus lisible. Ils s'accompagnent de la mise en place de la technologie RFID et de la création d'un portail documentaire. Ces changements inscrivent pleinement l'établissement dans la démarche de fidélisation et l'élargissement des publics, grâce à une vision renouvelée de l'accueil, de la médiation et du service rendu à l'utilisateur.

#### **Activités principales :**

♣ Piloter la fidélisation des publics existants par :

- la proposition d'ajustements des services existants, tenant compte des attentes des usagers (grâce à des sondages ou mini enquêtes auprès du public ou via le portail Internet)
- la consolidation et la coordination de la politique d'accueil des groupes et des scolaires (Ex : visites guidées de Mériadeck Bibliothèque, mode d'emploi)
- l'accompagnement des ajustements des services proposés au public étudiant

♣ Coordonner la prospection auprès des nouveaux publics, notamment :

- des publics empêchés (socialement, culturellement, ou géographiquement éloignés du service de Lecture Publique)
- des publics en situation de handicap
- des catégories de public sous représentées dans les statistiques du réseau (adolescents, actifs, seniors, etc.)

♣ Encadrer la fonction de médiation de la bibliothèque (prêt-retour des documents)

#### **Activités secondaires :**

- Produire et assurer les mises à jour du planning hebdomadaire de service public, en relais du responsable,
- Assurer 6 heures de service public par semaine au sein du Pôle.

## DESCRIPTION DU CANDIDAT :

- Expérience dans un établissement de taille similaire,
- Langue(s) étrangère(s),
- Sociologie de la culture et de ses différents publics,
- Expérience en matière d'accueil et médiation,
- Expérience en matière d'encadrement d'équipe,
- Forte motivation pour le contact avec le public et la pédagogie,
- Maîtrise des enjeux liés à la qualité du service public,
- Techniques de gestion et d'organisation de l'activité,
- Rigueur,
- Maîtrise des outils bureautiques courants,
- Goût et compétence pour la gestion de projets transversaux,
- Qualités rédactionnelles.

### Contact

Responsable du pôle Relations avec le public

## ANNEXE 11 : FICHE DE POSTE « CHARGÉE DES SERVICES INNOVANTS », BM DE BORDEAUX, 2012.

### BIBLIOTHÉCAIRE CHARGÉE DES SERVICES INNOVANTS

Au sein du **pôle relations avec le public de la Direction de la Lecture Publique** à la Bibliothèque Municipale Mériadeck et sous l'autorité de la responsable du pôle « relations avec le public », le poste de Bibliothécaire chargée des services innovants revêt 2 fonctions distinctes : des missions transversales et de prospective d'une part, un rôle d'encadrement de la fonction de médiation, d'autre part.

#### Chargée de mission « services innovants »

- ❖ **Accompagner la mise en place de la RFID en lien avec le responsable du pôle SIBN**
  - participation à la planification du déploiement des 1<sup>o</sup> matériels ;
  - réflexion sur les conséquences de ce déploiement sur le fonctionnement de la bibliothèque ;
  - participation à la rédaction du cahier des charges ;
  - benchmarking en lien avec le pôle SIBN;
  - organisation du chantier d'équipement des collections.
- ❖ **Développer la médiation numérique via les réseaux sociaux (Fb, twitter, blogs) en complémentarité avec le site Bordeaux.fr et le portail**
  - création d'une page FB « modernisation de la BM », en lien avec le responsable du pôle SIBN ;
  - en fonction des contenus souhaités, proposition d'outils adaptés : Twitter, blog, Fb, Flick-r, etc. ;
  - assurer une veille sur l'évolution des réseaux sociaux ;
  - *réalisation d'un audit des pages Bibliothèque sur bordeaux.fr* ;
  - proposition d'une page Fb pour la bibliothèque.
- ❖ **Assurer la promotion du Biblio.bato**
  - Réalisation d'une page Facebook en lien avec le pôle SIBN ;
  - Lien avec les instances publicitaires ;
  - Rédaction de documents pour les journalistes et professionnels du livre.
- ❖ **Rédiger des articles sur les biblio. pour des revues professionnelles (BBF)**

#### Responsable du service médiation au sein du pôle « relations avec le public »

- ❖ **Encadrer la fonction de médiation à la Bibliothèque (prêt-retour des documents)**
  - encadrement du médiateur principal ;
  - animation de réunions avec les médiateurs et/ou les chefs de service pour faire connaître, comprendre et admettre les enjeux de la médiation aux équipes.
- ❖ **Piloter la fidélisation des publics existants et rechercher de nouveaux publics par :**

- *la consolidation et la coordination de la politique de partenariats et d'accueil des groupes (Ex : visites guidées de Mériadeck Bibliothèque, mode d'emploi) ;*
- la constitution d'un document permettant de faciliter l'accueil des personnes non francophones, particulièrement à l'espace « autofo » et dans les quartiers ;
- le suivi du dispositif des « grands retards » mis en place à la Bibliothèque le 1<sup>o</sup> octobre 2011.

Activités secondaires :

Assurer les mises à jour du planning hebdomadaire de service public, en l'absence du responsable et de son adjoint ;

Répondre aux remarques écrites des usagers (« vous avez la parole ») en relais du conservateur responsable du pôle et en proposer une analyse annuelle ;

Assurer des permanences de service public à la médiation principalement et dans un autre secteur (espace autoformation).

**ANNEXE 12 : FICHE DE POSTE « CHARGÉE DE MISSION  
SERVICES INNOVANTS & COMMUNITY MANAGER »,  
BM DE BORDEAUX, 2013**

**BIBLIOTHÉCAIRE CHARGÉ DE MISSION : SERVICES INNOVANTS &  
« COMMUNITY MANAGER »**

Au sein du **pôle relations avec le public de la Direction de la Lecture Publique, du livre et des médias culturels** à la Bibliothèque Municipale Mériadeck et sous l'autorité de la responsable du pôle « relations avec le public », le Bibliothécaire chargé de mission « Services innovants & *community manager* » a pour mission de créer une relation nouvelle avec les usagers, que ce soit de façon incarnée et physique, sur site, ou de façon dématérialisée via les réseaux sociaux.

**Chargé de mission « services innovants »**

❖ **Développer et assurer la promotion des Biblio.**

- Tests de nouvelles implantations, de nouvelles façons de s'adresser au citoyen, soit pour combler des zones blanches soit avant implantation d'une future bibliothèque pour expérimenter et par ce biais mieux connaître la population du quartier ;
- Coordination et gestion des projets biblio. reconduits ;
- Promotion : rédaction de documents et articles à la demande des journalistes et professionnels du livre.

❖ **Monter des projets dans lesquels la notion d'expérimentation a une place prépondérante**

- la constitution d'un document permettant de faciliter l'accueil des personnes non francophones, particulièrement à l'espace « autofo » et dans les quartiers ;

❖ **Accompagner la mise en place de la RFID en lien avec le responsable du pôle SIBN**

- participation à la planification du déploiement des 1<sup>o</sup> matériels ;
- organisation du chantier d'équipement des collections pour l'ensemble des bibliothèques ;
- réflexion sur la mise en place des portiques et automates ;
- réflexion sur les conséquences de ce déploiement sur le fonctionnement de la Bibliothèque ;

**Animation de communautés sur le Net : « Community manager »**

❖ **En tant que coordinateur pour le portail : Assurer, en lien avec le binôme choisi, l'organisation du circuit de validation sur le portail :**

- création et mise en place des rétro-plannings 2 fois par an
- validation rapide à J+1 max des mini billets d'actu et mise à jour du rétro-planning pour intégration de billets plus fouillés à J+ 1 semaine
- réponse aux commentaires sur le blog (BiBo) et le portail : « voix » de la ligne éditoriale définie par la direction

- rôle de suppléants aux secrétaires de rédaction en cas d'absence
- veille sur les outils de communication interne et formations internes
- ❖ **Développer la médiation numérique via les réseaux sociaux (Fb, twitter, blogs) en complémentarité avec le portail**
  - animation de la page FB de la Bibliothèque : posts, réponses aux commentaires... ;
  - coordination et propositions d'évolutions du blog de la Bibliothèque : Bi.Bo ;
  - en fonction des contenus souhaités, proposition d'outils adaptés : Twitter, blog, Fb, Flick-r, etc. ;
  - définition, communication, valorisation et respect de l'identité Bi.Bo ;
  - veille sur l'évolution des réseaux sociaux ;

**Pour exercer ses missions, il est en contact direct avec :**

- Les commanditaires : direction de la bibliothèque, directions partenaires à la mairie, associations...
- Les collègues concernés par les projets mis en place

## ANNEXE 13 : SERVICES INNOVANTS : LES BIBLIO. BIBLIOTHÈQUES ÉPHÉMÈRES DE LA BM DE BORDEAUX

Extrait de : HABERARD Marie-Laure. *Les Biblio. à Bordeaux* [en ligne].  
Bibliothèque municipale de Bordeaux, 2013. Disponible sur :  
[http://www.bibliothequesdanslacite.org/sites/default/files/les\\_biblio\\_a\\_bordeaux\\_p\\_ar\\_marie\\_laure\\_haberard.pdf](http://www.bibliothequesdanslacite.org/sites/default/files/les_biblio_a_bordeaux_p_ar_marie_laure_haberard.pdf)

« Les « Biblio. » sont des lieux éphémères d'innovation où s'élaborent par la pratique des façons de lutter contre le cloisonnement géographique, la précarité sociale et surtout le manque d'intérêt individuel identifiés comme freins principaux à la relation entre bibliothèques et public.

La première des « Biblio. » a été Biblio.bato : bibliothèque sur l'eau, Biblio.bato a occupé pendant 6 mois le pont supérieur d'un ancien ferry transformé en équipement culturel privé (l'I-boat), avec une offre délibérément non encyclopédique et non généraliste, centrée sur l'image animée et les cultures urbaines. Ludique, cette proposition de bibliothèque se libérait des contraintes du règlement et du contrôle en affichant une confiance forte en l'utilisateur, dans un univers *street art*. Dans le même temps, Biblio.bato investissait les réseaux sociaux, devenant la première page Facebook de la Bibliothèque de Bordeaux. La fréquentation, physique et virtuelle, a très vite été au rendez-vous, et l'image des bibliothèques de Bordeaux s'en est trouvée profondément renouvelée dans le public.

La deuxième « Biblio. » ouverte a vécu dans l'été 2012 : pendant un mois, sous une tente de 50 m<sup>2</sup>, « Biblio.sport » a créé une expérience de bibliothèque autour du sport et des vacances, au cœur d'une manifestation dénommée « Quai des sports », le long de la Garonne. Pour les amateurs d'images et d'action, des écrans permettaient de visionner une centaine de films ou de jouer à l'une des consoles proposées. Une programmation ludique et foisonnante s'adressait aux visiteurs de tous âges. Grâce au choix affirmé de privilégier les jeux se pratiquant à plusieurs, un climat de confiance et d'échange s'est immédiatement instauré et a permis de susciter l'intérêt puis la curiosité des visiteurs, en renversant bien des idées reçues sur les bibliothèques. En 178 h d'ouverture, Biblio.sport a accueilli 6 000 visiteurs de tous âges, d'une dizaine de nationalités.

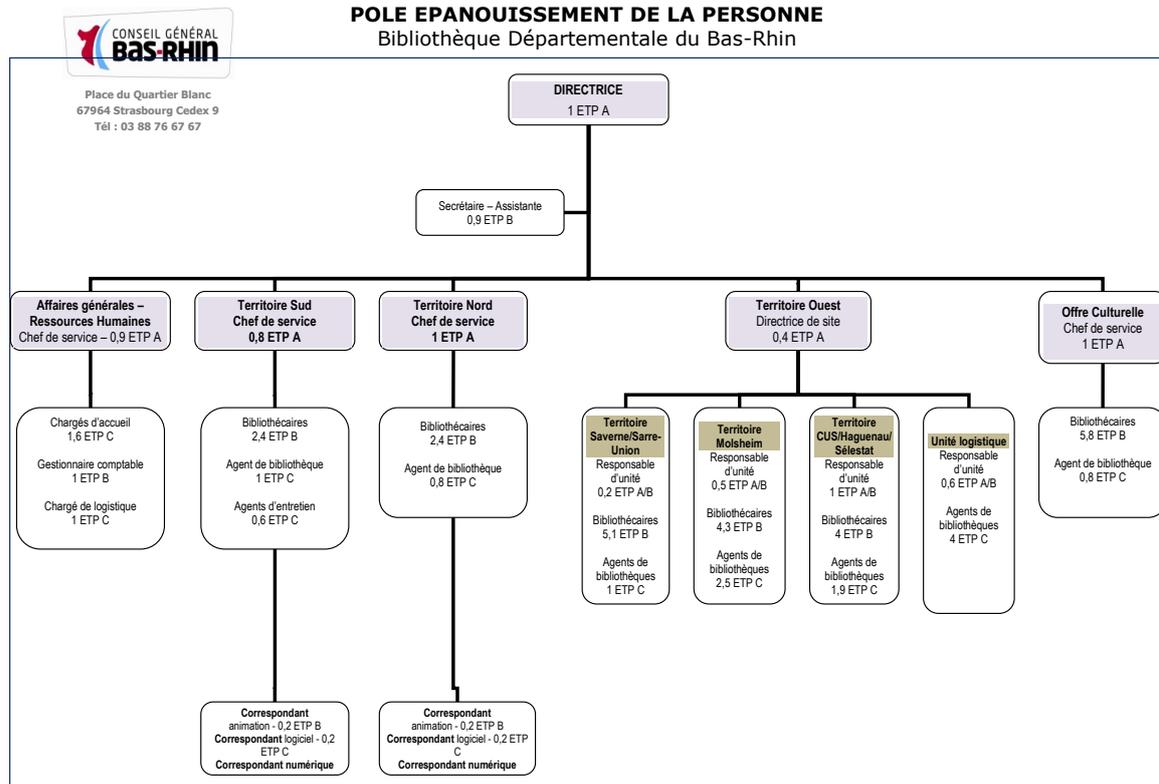
Pensées comme des possibilités de bibliothèques, les Biblio. offrent l'opportunité aux bibliothécaires de travailler sur des projets ciblés, de façon plus légère et plus rapide, avec des circuits de validation courts, d'expérimenter puis de pérenniser, si cela fonctionne, ailleurs et autrement. Il en a été ainsi pour les jeux vidéo, testés dans les Biblio. puis déployés dans plusieurs bibliothèques de quartier. De même, la clôture de la page Facebook Biblio.bato a donné vie à une page officielle Bibliothèque de Bordeaux, qui a elle-même entraîné la création d'un blog. À plus large échelle, les enseignements de ces expériences sont réinjectés dans la requalification en cours de la bibliothèque Mériadeck, que le public découvrira en avril 2013. »



## ANNEXE 14 : ORGANIGRAMME DE LA BDBR 2012

Extrait du diaporama en ligne : *Où sera mon bureau et qu'est-ce qu'on va devenir ?* par Anne-Marie Bock, 2013, p.4 :

<http://fr.slideshare.net/abfabf/nouveaux-profils-nouvelles-representations-les-dynamiques-individuelles-et-collectives-annemarie-bock>





# ANNEXE 15 : EXTRAIT DE LA NORME X 50-271

## MANAGEMENT DE L'INNOVATION : FAISABILITÉ



GUIDE POUR LA MISE EN ŒUVRE DU MANAGEMENT DE  
L'INNOVATION DANS LES ORGANISATIONS

FD X 50-271  
2013

Cb3  
Niveau opérationnel

### FAISABILITÉ DU PROJET – Mettre en place les financements et tester les partenariats

#### DÉMARCHE



##### OBJECTIFS

- Confirmer la stratégie de propriété intellectuelle ;
- Organiser, formaliser et contractualiser les partenariats (financiers, juridiques, techniques) ;
- Valider le plan d'affaires ;
- Confirmer les sources de financement du projet.



##### COMMENT FAIRE

- Données d'entrée :
  - Document de synthèse de la stratégie de propriété intellectuelle, des modalités juridiques de gestion des partenariats et de la stratégie financière du projet ;
  - État de l'art, brevets, technologies disponibles pour le PSPOM (Ca2) ;
  - Document intégrant la définition de l'équipe, des jalons et de la planification opérationnelle permettant de mobiliser les financements et les ressources internes et externes pour lancer le projet (Fiche projet Ca4) ;
  - Projet de plan d'affaires.
- Actions à mener :
  - Constituer les dossiers de dépôt de brevets et les projets de normes ; réaliser les premiers dépôts ;
  - Analyser (financièrement et juridiquement) les réponses des partenaires, sous-traitants etc. aux cahiers des charges ;
  - Adapter les accords et contrats aux caractéristiques des partenariats, et s'il y a lieu, intégrer les conséquences financières dans le business-plan ;
  - Affiner le budget de propriété intellectuelle pour intégration dans le plan de financement (coût des droits à acquérir, rentabilité future éventuelle des transferts) ;
  - Valider les prévisions de rentabilité du projet et actualiser les prévisions quant au démarrage du chiffre d'affaires ;
  - Sélectionner le ou les scénarios de financement répondant à la stratégie retenue (volume financier, durée prévisible des financements, sources de financement) ;
  - Tester la robustesse du plan de financement ;
  - Mettre en place le contrôle de gestion.
- Données de sortie :
  - Plan d'affaires du PSPOM validé ;
  - Demandes de dépôts de brevets et autres droits de propriété (en tant que de besoin) ;
  - Contractualisation avec les partenaires / sous-traitants.



## FAISABILITÉ DU PROJET – Mettre en place les financements et tester les partenariats

### MÉTIERS



#### ACTEURS/RESPONSABLES DE L'ACTION

- Interne :
  - Direction générale, fonction financière, fonction propriété intellectuelle.
- Externe :
  - Banques, organismes d'aide au financement de l'innovation (conseil, support financier, etc.), partenaires, prestataires, sous-traitants, etc.



#### CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES

- Maîtrise du pilotage financier, des simulations, de la communication financière ;
- Compétences en négociation juridique et financière ;
- Compétences en propriété intellectuelle, en droit des affaires, maîtrise des outils financiers (analyse budgétaire, tableaux d'investissement, plan de financement, comptes de résultat, plan de trésorerie) ;
- Gestion financière de la propriété intellectuelle.

#### APPROCHES MÉTHODOLOGIQUES (voir Annexe B)

- Management financier ;
- Management de la propriété intellectuelle ;
- Innovation ouverte, innovation collaborative ;
- Évaluation des risques ;
- Intégration du développement durable.

# ANNEXE 16 : MODÈLE DE FICHE PROJET DU SLP DE L'ISÈRE POUR LA MISSION INNOVATION

## Fiche projet

<b>(*) Libellé du projet</b> <small>cf. projet d'administration ou de direction:</small>	Partenariat G2I
<b>(*) Nom du pilote</b>	
<b>(*) Direction du pilote</b> <small>liste déroulante</small>	Culture et du patrimoine - DCP
<b>(*) Décideur ou pilote global</b> <small>destinataire du reporting</small>	
<b>(*) Date de validation par le décideur ou pilote global</b>	JJ/MM/AAAA

### Présentation

<b>(*) Ambition générale et délai</b>	Identifier et soutenir les mutations et les innovations organisationnelles et institutionnelles intervenant dans le champ de la lecture publique en Isère en plaçant l'usager au centre de la réflexion. Résultats attendus pour le 31 mars 2014.
	* Vision départementale de la lecture publique pour le 31 mars 2014.
<b>(*) Objectifs de réalisation et délais</b>	* Propositions innovantes pour la politique départementale de la lecture publique notamment en matière de lecture numérique pour le 31 mars 2014.  * Méthodologie partenariale reproductible pour développer et construire une vision départementale / Modélisation du management de l'innovation pour le CGI - pour le 31 mars 2014.
	Diagnostic pluridisciplinaire de la lecture publique
<b>(*) Indicateurs de réalisation</b> <small>un indicateur par objectif</small>	Rapport de préconisations innovantes  Synthèse sur la démarche générale

### Gouvernance, pilotage et suivi

<b>(*) Equipe(s) de suivi/Groupe(s) projet</b> <small>donner sa composition (noms des participants)</small>	Equipe projet : * pour l'UPMF / * pour le CG38
<b>(*) Instance(s) d'arbitrage</b> <small>ex : revue DG, comité de pilotage... donner sa composition (nom des participants)</small>	Comité de pilotage :

### Etapas clefs

*jalons : dates importantes de réalisation, préalablement définies. Les jalons correspondent souvent à la production d'un livrable. Ils facilitent le suivi du planning, ils limitent le début et la fin de chaque étape*

	Date	Jalons / résultats attendus
<b>(*) Début</b>	JJ/MM/AAAA	
J1	31/10/2013	Blog projet
J2	31/12/2013	Rapport intermédiaire
J3	28/02/2014	Rapport final avec préconisations et pistes de services innovants
J4	31/03/2014	Séminaire de restitution interne
J5	31/03/2014	Synthèse sur la démarche générale du projet pour une possible reconduction
<b>(*) Fin</b>	JJ/MM/AAAA	

## Moyens et risques

**Ressources humaines /  
Contributeurs**  
*noms, directions et estimation des  
ETF*

**Autres moyens**  
*budgets affectés au projet, moyens  
informatiques etc.*

**Risques identifiés**

## Commentaires du pilote, du pilote global ou du décideur

## Calendrier détaillé

<b>janvier-13</b>	20 janvier = Demande du DGS : réflexion sur l'avenir de la lecture publique dans le contexte de la dématérialisation de l'information et de la mobilité des accès à cette information - 30 janvier = rencontre DGA, DCP, SLP : proposition de Mme Pelletier de recourir à un partenariat avec le G2I - Note "La politique de la lecture publique de demain"
<b>février-13</b>	4 février = rencontre DGS, DGA, DCP, SLP (précisions sur la commande du DGS) - 20 février = Rapport détaillé "Définir la lecture publique de demain" - 21 février = rencontre DG, DGA, DCP, SLP et G2I (les pistes partenariales possibles)
<b>mars-13</b>	Début de la constitution d'un ensemble de documents pour l'UPMF par le SLP - 19 mars : rencontre DGS, DGA, DCP, SLP, UPMF = exposé de la proposition partenariale et prise de décision par le DG et ses DGA d'entrer dans le partenariat
<b>avril-13</b>	UPMF: formalisation de la proposition financière et de la convention de partenariat - Poursuite de la constitution d'un ensemble de documents pour l'UPMF par le SLP
<b>mai-13</b>	Rédaction de la première version du contrat de prestation par l'UPMF - Poursuite de la constitution d'un ensemble de documents pour l'UPMF par le SLP (notamment liste de bibliothèques pour les enquêtes de terrain)
<b>juin-13</b>	Rédaction de la deuxième version du contrat de prestation par le CG38 + envoi de cette version au Service Juridique - Note de demande de participation aux autres directions - Fin de la constitution d'un ensemble de documents pour l'UPMF par le SLP - Fiche projet
<b>juillet-13</b>	1er juillet = rencontre DCP, SLP et UPMF = Négociation du contrat de prestation - Cadrage du périmètre d'étude - Composition de l'équipe mixte - Envoi au Service juridique de la nouvelle version du contrat de prestation - Regroupement d'un ensemble de textes généraux-clefs sur la lecture publique, la sociologie des pratiques culturelles... par le SLP
<b>août-13</b>	
<b>septembre-13</b>	Passage en CP pour validation du contrat de prestation - document de cadrage méthodologique - composition de l'équipe mixte INNOVACS/CG38
<b>octobre-13</b>	Création d'un blog projet (gestion et animation UPMF jusqu'à fin du projet) - Début enquête de terrain - Visite collective d'une MTR
<b>novembre-13</b>	Enquête qualitative et quantitative
<b>décembre-13</b>	Rapport intermédiaire
<b>janvier-14</b>	Phase d'expérimentation (exploration, créativité, design) d'un concept innovant en matière de lecture
<b>février-14</b>	Rapport final avec préconisations et pistes de services innovants
<b>mars-14</b>	Co-organisation d'un séminaire de restitution interne - synthèse sur la démarche générale du projet pour une possible reconduction

## Cadre à remplir pour faciliter le traitement par le service MDQ

Est-ce un projet stratégique? = projet qui figure dans le projet d'administration liste déroulante	
Domaine d'activité liste déroulante	5.8- La culture et le patrimoine
fiche_projet_V1.xls Nom du pilote	

# ANNEXE 17 : ÉVALUATION DU PROGRAMME TOP BAC DES MÉDIATHÈQUES DE BEAUVAIS (OISE)



## Evaluation TOPBAC

10-14 juin 2014

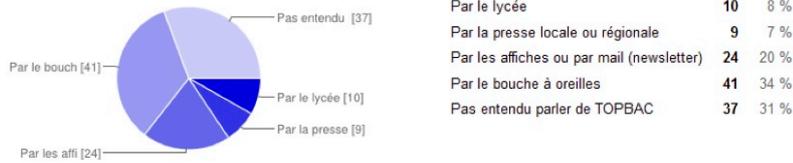
Médiathèque du centre-ville – Médiathèque St-Jean

### BILAN CHIFFRÉ

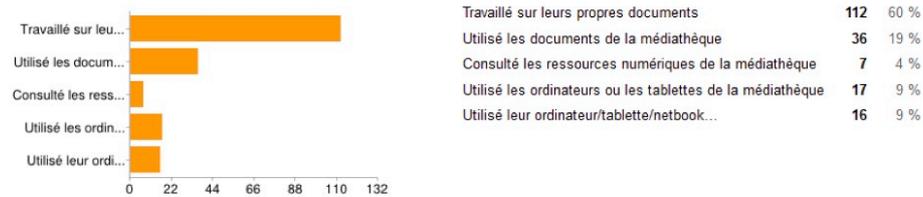
- > Amplitude horaire hebdomadaire : 45 heures
- > 3 950 entrées totales (dont 3 500 au centre-ville) (+15% par rapport à la semaine du 03 juin)
- > 350 goûters distribués
- > 46 participants aux quatre ateliers de relaxation et de gestion du stress
- > Aucun incident à déplorer entre les publics
- > Excellente couverture média : radios (NRJ), presse (Le Courrier Picard, Le Parisien, L'Observateur de Beauvais), télévision (FR3)
- > Coût total : 508 € dont 150 € de participation des sponsors (Auchan & Libre Fruits)
- > 121 questionnaires de satisfaction remplis et exploitables : voir les résultats ci-dessous

TSVP---->

### I. Comment les lycéens ont-ils connu l'opération TOPBAC ?



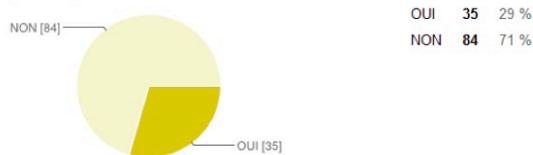
### 2. Durant leur présence à la médiathèque cette semaine, les lycéens ont (plusieurs réponses possibles)



### 3. Ont-ils été satisfaits de l'opération TOPBAC ?



### 4. Les lycéens présents à TOPBAC sont-ils inscrits au réseau des médiathèques ?



### 5. Commentaires libres : les lycéens souhaitent-ils ajouter autre chose ?

<i>J'aurais préféré que la médiathèque ouvre plus tôt (8h30) mais peut fermer plus tôt (18h-18h30) car les derniers cars sont vers 18h.</i>
<i>J'ai apprécié cette semaine et les ateliers proposés m'ont été très utiles et favorables.</i>
<i>Sa fait plaisir de voir qu'on s'intéresse à notre réussite et sa motive pour réviser ici à refaire pour les années d'après !!!</i>
<i>Trop de bruit lorsque je travaille</i>
<i>Des agents formidables.</i>
<i>Bonne ambiance de travail c'est également une très bonne chose d'ouvrir la médiathèque plus tôt pendant les périodes de BAC.</i>
<i>Super l'idée de la collation sa motive à rester et à réviser encore + ici</i>
<i>L'offre proposée est complète. Il manque juste des livres sur l'épreuve de sciences des 1ère L et ES. Très bonne idée.</i>
<i>un café le matin ?</i>
<i>Le fait de mettre en place des choses pour garantir le confort des personnes venant travailler ici est un luxe dont nous vous somme très grès.</i>
<i>L'effort fournis afin de nous proposer un lieu de travaille paisible et appréciable. Et nous l'apprécions. Merci.</i>
<i>Le gouter était une très bonne idée ! Merci beaucoup pour cette opération TOPBAC</i>
<i>Merci beaucoup pour la collation, ce fut un bon remontant !</i>
<i>Non, rien à dire. C'est parfait.</i>
<i>Merci pour cette initiative !</i>

## *Table des illustrations*

- Page 17 Ill. 1 – GROFF, Arnaud. *Manager l'innovation en 100 questions*. AFNOR Éditions, 2009, p.13.
- Page 48 Ill. 2 – BROUSSE, Caroline. *Projet innovation en lecture publique : étude de faisabilité création plateforme collaborative dédiée à l'innovation*. Enssib. 11 septembre 2013, p.26.
- Page 56 Ill. 3 – BRETT, Edward, SCHMIDT, Éveline et SURDEZ, Maëlle. *Innovation en bibliothèques suisses : enquête auprès de huit bibliothèques de lecture publique*. Genève : HEG Haute École de Gestion de Genève, 2012, p.28.
- Page 80 Ill. 4 – BROUSSE, Caroline. *Projet innovation en lecture publique : étude de faisabilité création plateforme collaborative dédiée à l'innovation*. Enssib. 11 septembre 2013, p.46.
- Page 93 Ill. 5 – VESSE Benjamin. *Plan fonctionnel de la future médiathèque de Lezoux* (détail, cf. annexe 5)
- Page 97 Ill. 6 – DI PIETRO Christelle. *Gestion de projet DCB23*. Enssib 2014.
- Page 98 Ill. 7 – MESGUICH, Véronique. Scénographier les contenus documentaires. In : *Créer des services innovants. Stratégies et répertoires d'actions pour les bibliothèques*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2011. La boîte à outils, 23, p.90.
- Page 100 Ill. 8 – CG38. *Outil de Gestion de Projet : Analyse des risques*.
- Page 101 Ill. 9 – BRETT, Edward, SCHMIDT, Éveline et SURDEZ, Maëlle. *Innovation en bibliothèques suisses : enquête auprès de huit bibliothèques de lecture publique*. Genève : HEG Haute École de Gestion de Genève, 2012, p.19.
- Page 105 Ill. 10 – DIACT-ARF. *Référentiel d'évaluation de l'innovation sociétale et territoriale*. 2009, p.20.



# Table des matières

<b>SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>9</b>
<b>PRÉAMBULE : HISTOIRE ET ENJEUX DE L'INNOVATION .....</b>	<b>11</b>
Une rapide histoire conceptuelle de l'innovation, de l'Antiquité à la Révolution. ....	11
L'innovation moderne.....	13
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>14</b>
Innovation et services publics .....	14
Mais pourquoi en bibliothèque ?.....	14
<b>1. POUR UNE CULTURE DE L'INNOVATION : CONCEPTS ET ENVIRONNEMENT POLITIQUE.....</b>	<b>17</b>
L'innovation, une invention qui a réussi ? Quelques éclaircissements sémantiques.....	17
<b>1.1. Des définitions et typologies multiples .....</b>	<b>18</b>
1.1.1. <i>Innover, pour quoi faire ? Innovation et progrès social</i> .....	18
1.1.2. <i>La référence de l'innovation : le manuel d'Oslo</i> .....	20
1.1.2.1. Une catégorisation de l'innovation formalisée.....	20
1.1.2.2. Des facteurs favorisants et des freins identifiés : structure molle et crainte institutionnelle .....	22
1.1.3 <i>Typologies de l'innovation et déclinaisons en bibliothèque</i> .....	25
1.1.3.1 Incrémentation vs rupture : continuité et destruction .....	25
1.1.3.2 Technologique vs sociale : le court et le long terme .....	26
1.1.3.3. Des nouveaux modèles prometteurs .....	27
<i>L'innovation frugale</i> .....	28
<i>L'innovation participative</i> .....	28
<b>1.2. Les acteurs de l'innovation dans l'action publique : trouver le bon interlocuteur .....</b>	<b>29</b>
1.2.1. <i>Les politiques publiques nationales d'innovation : de nombreux dispositifs, méconnus et peu exploités</i> .....	29
1.2.1.1. La décentralisation et la fragmentation des politiques d'innovation .....	29
1.2.1.2. Quels dispositifs retenir au niveau national ? .....	30
<i>Les pôles de compétitivité</i> .....	30
<i>Du Secrétariat général de modernisation de l'action publique (SGMAP)</i> .....	31
<i>...Au laboratoire de l'innovation publique : Futurs Publics</i> .....	32
<i>Et l'innovation culturelle ?...</i> .....	33

1.2.2. <i>Les partenaires territoriaux de l'innovation : acteurs institutionnels et associatifs</i> .....	34
1.2.2.1. Les Régions et les Départements .....	34
<i>Les Stratégies Régionales d'Innovation (SRI)</i> .....	34
<i>Le département, cet acteur émergent de l'innovation sous contrainte</i> .....	35
1.2.2.2. Le tissu associatif : le Pôle industries culturelles & patrimoines, Innov'Acteurs et la 27 <sup>e</sup> Région.....	36
<i>Le Pôle Industries Culturelles &amp; Patrimoines</i> .....	37
<i>Innov'Acteurs</i> .....	37
<i>La 27<sup>e</sup> Région, do-tank des politiques publiques</i> .....	37
1.2.3 <i>Manifestations consacrées à l'innovation dans le secteur public culturel et les bibliothèques : conduire une veille</i> .....	39
1.2.3.1. Veiller sur l'actualité de l'innovation.....	39
1.2.3.2. Quelques événements importants .....	39
<i>Les manifestations générales dédiées à l'innovation publique</i> .....	40
<i>Les manifestations spécifiques aux bibliothèques</i> .....	41
<b>1.3. Quels modèles d'innovation en bibliothèque ?</b> .....	<b>41</b>
1.3.1. <i>Légitimer l'innovation en bibliothèque : « mais pourquoi tout changer si tout fonctionne ? »</i> .....	41
1.3.1.1. Répondre aux attentes des publics et de sa tutelle.....	41
1.3.1.2. Répondre aux attentes des équipes de bibliothèques .....	43
1.3.2. <i>Définir l'innovation en bibliothèque : des pionniers de l'incrémentation au Saint Graal de la rupture.</i> .....	44
1.3.2.1. 2003 : les premiers recensements de projets innovants en bibliothèque .....	44
1.3.2.2. Les Idea Stores et l'innovation de rupture .....	45
1.3.3. <i>Quelle recherche pour l'innovation en bibliothèque ?</i> .....	47
1.3.3.1. La mission innovation de la BPI.....	47
1.3.3.2. Vers une typologie des innovations en bibliothèque .....	48
<b>2. COMMENT SUSCITER L'INNOVATION EN BIBLIOTHÈQUE : LES CHOIX DE MANAGEMENT</b> .....	<b>49</b>
<b>2.1. Le terrain de l'innovation en bibliothèque</b> .....	<b>49</b>
2.1.1. <i>De modèles de management très traditionnels à des positionnements dynamiques : conduire le changement</i> .....	49
2.1.1.1. En bibliothèque universitaire.....	49
2.1.1.2. En bibliothèque municipale.....	50
2.1.1.3. Comment piloter le changement en bibliothèque ? .....	51
<i>La place du manager</i> .....	51
<i>Les référentiels des postes de managers en bibliothèque</i> .....	52

<i>Quelques repères, mais pas de recette</i> .....	53
2.1.2. <i>Créer des facteurs favorables à l'innovation et objectiver les freins</i> .....	54
2.1.2.1. <i>Facteurs généraux en FPT et facteurs spécifiques pour 8 bibliothèques suisses</i> .....	54
2.1.2.2. <i>Identifier les freins : les moyens humains et financiers et la résistance au changement</i> .....	56
2.1.3. <i>La valorisation et promotion de l'innovation en bibliothèque</i> ....	58
2.1.3.1. <i>Le prix Livres Hebdo de l'innovation</i> .....	58
2.1.3.2. <i>Les Territoria de l'innovation</i> .....	59
2.1.3.3. <i>Les prix étrangers</i> .....	60
<b>2.2. Quelles compétences pour innover ? Une évolution de la culture professionnelle</b> .....	<b>61</b>
2.2.1. <i>Comment intégrer l'innovation à la gestion RH et quelles compétences favoriser ?</i> .....	61
2.2.1.1. <i>Une marge de manœuvre étroite</i> .....	61
2.2.1.2. <i>Quels profils pour quelles compétences ?</i> .....	62
2.2.2. <i>Initier une culture de l'innovation par la formation</i> .....	63
2.2.2.1. <i>Formations initiales en universités</i> .....	63
2.2.2.2. <i>Formations en immersion avec la 27<sup>e</sup> Région</i> .....	63
2.2.2.2. <i>Formations continues en FP</i> .....	64
2.2.3. <i>Vers une diversification des recrutements ? Du risque de la polyvalence à l'intégration de nouveaux profils</i> .....	65
2.2.3.1. <i>La polyvalence, cette fausse bonne idée</i> .....	65
2.2.3.2. <i>Intégrer des « nouveaux profils », publics inclus</i> .....	66
<b>2.3. Mise en abîme : innover dans le management pour piloter l'innovation, retours d'expériences</b> .....	<b>67</b>
2.3.1. <i>Un pilotage dédié à l'innovation : la Bm de Bordeaux</i> .....	67
2.3.1.1. <i>Comment recrute-t-on une chargée de mission innovation ? Profil, statut et parcours</i> .....	68
2.3.1.2. <i>Gérer l'innovation au quotidien</i> .....	68
2.3.1.3. <i>Un modèle viable ?</i> .....	69
2.3.2. <i>Une impulsion institutionnelle au niveau de la collectivité : la mission innovation en lecture publique en Isère</i> .....	70
2.3.2.1. <i>Le point de vue du Département : infuser une culture de l'innovation</i> .....	71
<i>Le CG 38, département innovant</i> .....	71
<i>Pourquoi innover en lecture publique ?</i> .....	72
2.3.2.2. <i>Le point de vue du SLP : anticiper les mutations prochaines</i>	72
<i>À la recherche d'un nouveau modèle</i> .....	72

<i>Le déroulement du projet, résultats et suite attendue</i> .....	73
2.3.3. <i>Quand la réforme territoriale oblige à repenser la gouvernance : la Bibliothèque Départementale des Yvelines (BDY)</i> .....	74
2.3.3.1. <i>Travailler autrement : communiquer en transparence</i> .....	75
2.3.3.2. <i>Repenser la gouvernance sur un mode relationnel</i> .....	76
2.3.4. <i>Une infusion générale de l'innovation : la BU d'Angers</i> .....	77
2.3.4.1. <i>Une innovation diffuse, centrée sur les profils et la formation</i> .....	77
2.3.4.2. <i>Co-construire et expérimenter : l'échec n'est pas une fin</i> ....	78
<b>2.4. Synthèse des modèles de pilotage de l'innovation : une esquisse</b> .	<b>79</b>
2.4.1. <i>Des processus similaires</i> .....	79
2.4.2. <i>Synthèse des projets rencontrés</i> .....	80
<b>3. MÉTHODES ET OUTILS POUR PILOTER L'INNOVATION EN BIBLIOTHÈQUE</b> .....	<b>83</b>
<b>3.1. Manager l'innovation en bibliothèque : construire sa stratégie</b> ... <b>83</b>	
Complexité vs souplesse .....	83
3.1.1. <i>Formaliser sa démarche, aller voir ailleurs et assouplir le cadre : quelques préambules</i> .....	83
3.1.1.1. « De l'inertie à l'innovation » en bibliothèque : un processus d'initiation .....	83
<i>Insuffler une culture de l'innovation</i> .....	83
<i>Conduire un projet innovant en bibliothèque en dix points clés</i> ....	85
3.1.1.2. « Nouer des partenariats inhabituels » .....	85
3.1.1.3. <i>Repenser le cadre entre système formel et organisation molle : transversalité de l'organigramme et droit à l'erreur</i> .....	87
<i>Accepter le droit à l'erreur : concilier règles et innovation</i> .....	87
<i>Une gouvernance transparente et des organigrammes transversaux</i> .....	88
3.1.2. <i>La méthode expérimentale : incubateur, bac à sable et prototypage</i> .....	89
3.1.2.1. <i>Prototyper pour initier l'innovation</i> .....	89
3.1.2.2. <i>Le Labo<sup>2</sup> de Nîmes : incubé pour l'interne aussi</i> .....	90
3.1.3. <i>Repenser la résidence au sein de la bibliothèque : le design de service et le design d'aménagement</i> .....	91
3.1.3.1. <i>Le design de service : démarche créative à finalité pratique</i> 91	
3.1.3.2. <i>L'exemple de la médiathèque de Lezoux</i> .....	92
3.1.3.3. <i>Design et résidences de designers à la bibliothèque départementale du Bas-Rhin</i> .....	93
<b>3.2. Outils de pilotage et indicateurs de succès</b> .....	<b>94</b>
3.2.1. <i>Outils généralistes du management de l'innovation</i> .....	94

3.2.1.1. Les normes AFNOR.....	94
3.2.1.2. : Outils applicables au management de l'innovation dans le secteur public.....	95
<i>Les 4P de l'innovation</i> .....	95
<i>Imiter et transposer : le benchmarking (ou parangonnage)</i> .....	96
<i>L'étude de faisabilité</i> .....	96
<i>Le tableau ou journal de bord</i> .....	96
<i>Susciter la créativité : le brainstorming</i> .....	97
<i>Compiler et classer les idées : la fiche idée</i> .....	97
3.2.2. Outils propres aux bibliothèques .....	97
3.2.2.1. La règle des 4C .....	97
3.2.2.2. Outils de pilotage de projets innovants en Isère.....	98
<i>La description du projet</i> .....	98
<i>La contractualisation avec l'équipe projet</i> .....	99
<i>L'évaluation des risques</i> .....	99
<i>Une adaptation d'outils complexes à des projets modestes : exemple du calendrier</i> .....	100
3.2.3. Repérer les indicateurs de l'innovation et savoir les évaluer ....	100
3.2.3.1. Définir la notion de réussite en innovation pour construire son évaluation .....	100
3.2.3.2. Mais qu'est-ce qu'une bibliothèque qui réussit ? .....	102
3.2.3.3. Mesurer la valeur ajoutée : le ROI.....	103
3.2.3.4. Construire ses outils d'évaluation .....	104
<i>Un référentiel de l'innovation « sociétale »</i> .....	104
<i>L'exemple appliqué de la médiathèque du Puy-de-Dôme</i> .....	105
<i>Évaluer un service innovant : l'exemple de Top Bac à la médiathèque du Beauvaisis</i> .....	106
<b>3.3. Un outil entre inventivité et pilotage : la co-construction, de Lezoux à Vantaa .....</b>	<b>106</b>
3.3.1. <i>Co-construire : pourquoi, comment ?</i> .....	107
3.3.1.1. Un modèle d'innovation ouverte .....	107
3.3.1.2. Le bibliothécaire est-il partageur ? .....	107
3.3.2. <i>La co-construction côté jardin et côté cour</i> .....	108
3.3.2.1. Co-construire avec les équipes .....	108
3.3.2.2. Innover avec ses usagers .....	109
3.3.3. <i>La co-construction en préprogramme : la médiathèque intercommunale de Lezoux</i> .....	111
3.3.3.1. Les objectifs .....	111

3.3.3.2. Méthodes et résultats.....	111
3.3.3.3. L'après-résidence.....	112
3.3.4. <i>La co-construction en mode d'organisation vue de Finlande : la bibliothèque de Vantaa</i> .....	112
3.3.4.1. Un processus de réaménagement concerté et peu onéreux .	112
3.3.4.2. Les demandes retenues.....	113
3.3.4.3. Des leçons à méditer .....	113
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>115</b>
Un peu de prospective .....	115
Quel avenir pour l'innovation en bibliothèque ? .....	116
<b>SOURCES : LISTE DES ENTRETIENS</b> .....	<b>119</b>
<b>SOURCES : CONTACTS E-MAILS</b> .....	<b>120</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>121</b>
<b>TABLE DES ANNEXES</b> .....	<b>133</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS</b> .....	<b>165</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>167</b>