

#23

CRÉER DES SERVICES INNOVANTS. STRATÉGIES ET RÉPERTOIRE D' ACTIONS POUR LES BIBLIOTHÈQUES

sous la direction de
marie-christine jacquinet

**CRÉER DES SERVICES
INNOVANTS.
STRATÉGIES ET
RÉPERTOIRE D' ACTIONS
POUR LES BIBLIOTHÈQUES**

LA BOÎTE À OUTILS

Les manuels de cette collection visent à fournir aux professionnels des ouvrages pratiques pour conduire des projets bibliothéconomiques d'actualité concernant aussi bien des bibliothèques publiques que des bibliothèques universitaires ou de recherche. Écrit à plusieurs mains, chaque volume est coordonné par un professionnel des bibliothèques.

Catherine Jackson
directrice de la collection

PRESSES DE L'enssib

École nationale supérieure des sciences
de l'information et des bibliothèques
17-21 boulevard du 11 novembre 1918
69623 Villeurbanne Cedex
Tél. 04 72 44 43 43 – Fax 04 72 44 43 44
< <http://www.enssib.fr/presses> >

Déjà parus

BAO #17

Favoriser la réussite des étudiants
sous la direction de
Carine El Bekri-Dinoird (2009)

BAO #18

Mettre en œuvre un plan de classement
sous la direction de Bertrand Calenge
(2009)

BAO #19

Numériser et mettre en ligne
sous la direction de Thierry Claerr
et Isabelle Westeel (2010)

BAO #20

*Mettre en œuvre un service
de questions-réponses en ligne*
sous la direction de Claire Nguyen (2010)

BAO #21

*Communiquer! Les bibliothécaires,
les décideurs et les journalistes*
sous la direction de Jean-Philippe Accart
(2010)

BAO #22

*Mener l'enquête! Guide des études
de publics en bibliothèque*
sous la direction de Christophe Evans
(2011)

À paraître

BAO #24

*Mener un projet international:
bibliothèques françaises et coopération
internationale*
sous la direction de Raphaëlle Bats (2011)

#23

CRÉER DES SERVICES INNOVANTS. STRATÉGIES ET RÉPERTOIRE D'ACTION POUR LES BIBLIOTHÈQUES

sous la direction de
marie-christine jacquinet

Ont contribué à cet ouvrage :

Yves Aubin

Franck Barnu

Jean-Christophe Brochard

Émilie Dauphin

Lionel Dujol

Jean-Luc du Val

Émilie Garcia-Guillen

Philippe Gauchet

Raphaële Gilbert

Marie-Christine Jacquinet

Albane Lejeune

David Liziard

Corinne Matheron

Véronique Mesguich

Françoise Navarro

Mathilde Servet

Laetitia Touchard

Je remercie Catherine Jackson pour avoir, grâce à nos échanges fréquents et féconds, déclenché la rigueur nécessaire à cette première et enthousiasmante expérience de coordination éditoriale.

Marie-Christine Jacquinet

Créer des services innovants [Texte imprimé] : stratégies et répertoire d'actions pour les bibliothèques. / Sous la direction de Marie-Christine Jacquinet. - Villeurbanne : Presses de l'enssib, cop. 2011. - 1 vol. (172 p.) ; 21 cm. - (La Boîte à outils ; 23).

ISBN 978-2-910227-90-6. (br.) : 22 €

Dewey: 025.5

Rameau :

Bibliothéconomie - - Innovations

Bibliothèques - - Services aux publics

© enssib, 2011.

Notice rédigée par la bibliothèque de l'enssib.

SOMMAIRE

MODE D'EMPLOI

par Marie-Christine Jacquinet p. 11

+++++

ENCADRÉ

Créer un service innovant :
éléments de définition p. 14

+++++

PARTIE I. L'INNOVATION DANS LES SERVICES : EN QUÊTE DE DÉFINITION ET DE STRATÉGIE

..... p. 19

VADE-MECUM DE L'INNOVATION

par Franck Barnu p. 20

POURQUOI INNOVER

AUJOURD'HUI ? p. 20

INSCRIRE LA DÉMARCHE D'INNOVATION AU CŒUR DU PROJET DE SERVICE : FAIRE DE LA PROSPECTIVE ET IMAGINER UN NOUVEAU MODÈLE DE MÉDIATHÈQUE

par Raphaële Gilbert p. 31

**FAIRE ÉVOLUER LES
PRATIQUES POUR RÉAFFIRMER
LES MISSIONS** p. 31

**CONDUIRE UNE STRATÉGIE
DE SERVICE : PRIORISER ET
METTRE EN COHÉRENCE** p. 42

IDÉES EN STOCK : TIRER PARTI D'EXEMPLES

*par Raphaële Gilbert
et Marie-Christine Jacquinet* p. 47

CIBLER LES PUBLICS EN MÉDIATHÈQUE : APPORTS ET LIMITES DE LA NOTION

par Corinne Matheron p. 49

UTILISER DES OUTILS

DU MARKETING p. 49

**COMMENT CIBLER LES PUBLICS
EN MÉDIATHÈQUE ?** p. 52

CONSTRUIRE ET ÉVALUER LES SERVICES AVEC LES USAGERS

par Émilie Dauphin p. 56

DE L'IDÉE NOVATRICE À LA RÉALISATION DU PROJET

..... p. 56

CONSULTER LA POPULATION

..... p. 57

**UNE MÉDIATHÈQUE-CENTRE
SOCIAL : DE LA DIVERSITÉ DES
MISSIONS ET DES SERVICES**
..... p. 58

**L'AUTRE PUBLIC :
UNE LOGIQUE DE RÉCIPROCITÉ**
par Yves Aubin p. 62

**LA RENCONTRE À DOMICILE :
UNE RECONNAISSANCE DE
L'IDENTITÉ INDIVIDUELLE**
..... p. 62

**LA BIBLIOTHÈQUE DE SAINT-
HERBLAIN : UNE GESTION
DYNAMIQUE DES COLLECTIONS
ET UNE RELATION HUMAINE
AVEC LES LECTEURS** p. 65

**PARTIE II. IMPACT
DU NUMÉRIQUE
SUR L'OFFRE DE LA
BIBLIOTHÈQUE :
NOUVELLES APPROCHES
PROFESSIONNELLES**
..... p. 69

**L'ÉVOLUTION DES USAGES
NUMÉRIQUES APPLIQUÉE
AUX BIBLIOTHÈQUES**
par Lionel Dujol p. 70

**DES SERVICES DE
BIBLIOTHÈQUE ÉBRANLÉS PAR
L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX
USAGES NUMÉRIQUES** p. 70

LE SERVICE INDIVIDUALISÉ
..... p. 72

**RÉUTILISATION DES CONTENUS
DE LA BIBLIOTHÈQUE PAR
L'USAGER** p. 73

**UNE BIBLIOTHÈQUE
QUI PENSE WEB** p. 75

**UNE BIBLIOTHÈQUE NOMADE
POUR UN USAGER « PARTOUT
CHEZ LUI » ?** p. 78

**PRÊTER DES LISEUSES
ÉLECTRONIQUES :
UN PROJET EN 7 ÉTAPES**
par David Liziard p. 81

**AVRIL 2009 : CONTEXTE ET
NAISSANCE DU PROJET** p. 81

**MAI-JUILLET 2009 : CHOIX ET
ACQUISITION DES LISEUSES**
..... p. 82

**AOÛT 2009 : APPROPRIATION
PAR L'ÉQUIPE ET TESTS
TECHNIQUES** p. 83

**SEPTEMBRE 2009 : TEST PAR
LES BIBLIOTHÉCAIRES** p. 83

**DÉCEMBRE 2009 : SÉLECTION
DES TEXTES PROPOSÉS** p. 84

JANVIER 2010 : LANCÉMENT
..... p. 85

**JANVIER 2011 : BILAN ET
PERSPECTIVES** p. 86

**SCÉNOGRAPHIER DES
CONTENUS DOCUMENTAIRES**

par Véronique Mesguich p. 88

**DE LA RARETÉ À L'ABONDANCE
D'INFORMATION** p. 88

**DE NOUVELLES COMPÉTENCES
POUR LES PROFESSIONNELS
DES BIBLIOTHÈQUES** p. 89

**EXPÉRIENCE : LE PORTAIL
« FINANCE » CRÉÉ PAR
L'INFOTHÈQUE** p. 92

**UN BLOG, UNE PAGE
FACEBOOK : INTERNET COMME
SUPPORT D'INNOVATION**
par Jean-Christophe Brochard ... p. 97

**UN BLOG POUR LA BU :
MODE D'EMPLOI** p. 97

**UNE PAGE FACEBOOK POUR
LA BU : MODE D'EMPLOI** p. 99

**L'OFFRE NUMÉRIQUE À
L'ÉCHELLE D'UN TERRITOIRE :
GENÈSE D'UNE CO-
EXPÉRIMENTATION DANS
LE PAS-DE-CALAIS**
par Philippe Gauchet p. 103

**LE RÔLE DES BIBLIOTHÈQUES
DÉPARTEMENTALES** p. 103

**SAISIR UNE OPPORTUNITÉ,
VÉRIFIER LA FAISABILITÉ**
..... p. 104

**IDENTIFIER ET MOBILISER
LES PARTENAIREs** p. 106

**OBTENIR LA VALIDATION
POLITIQUE DANS UN
CALENDRIER CONCERTÉ** ... p. 107

**BÂTIR ENSEMBLE LE CADRE
POUR UNE AVENTURE
PARTAGÉE** p. 108

+++++

ENCADRÉ
Les éléments clés d'une convention
de partenariat dans le cadre d'une
expérimentation ? p. 111

+++++

**PARTIE III. RENOUELER
LES SERVICES AVEC LES
DIFFÉRENTS ACTEURS :
MOBILISER LES
ÉQUIPES, ORGANISER
LES ACTIONS DE VEILLE**
..... p. 113

**OUTILS DE PARTICIPATION
DES ÉQUIPES, OUTILS DE
DÉVELOPPEMENT DE
LA CRÉATIVITÉ**
par Corinne Matheron p. 114

AGIR SUR L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL : ASSOCIER, IMPLIQUER, STIMULER p. 114

QUELQUES MÉTHODES ET OUTILS DE DÉVELOPPEMENT DE LA PARTICIPATION ET DE LA CRÉATIVITÉ p. 117

UN POUR TOUS ET TOUS POUR UN ! COMMENT RENOUVELER L'ORGANISATION INTERNE ?
par Albane Lejeune p. 119

+++++

ENCADRÉS

Une organisation transversale p. 120

Une gestion en mode projet .. p. 121

Diriger ou animer une équipe ? p. 122

+++++

UNE PROFESSIONNELLE DES MUSÉES EN BIBLIOTHÈQUE : À SERVICE INNOVANT, PERSONNEL INNOVANT !
par Laetitia Touchard p. 125

PERSONNEL DE MUSÉE, PERSONNEL DE BIBLIOTHÈQUE : DES CULTURES PROFESSIONNELLES DIFFÉRENTES p. 125

SURPRENDRE LE PUBLIC PAR UNE OFFRE DE LECTURE DANS UN LIEU INATTENDU : PILOTAGE TRANSVERSAL ET PARTENARIAL
par Françoise Navarro p. 130

GENÈSE DU CONCEPT « LIRE À LA PLAGE » p. 130

LE FONCTIONNEMENT DE « LIRE À LA PLAGE » : SA BASE ET SON ÉVOLUTION SUR CINQ ANS p. 132

SERVICES SUR MESURE POUR LES HABITANTS : METTRE EN ŒUVRE DES IDÉES SIMPLES ET PEU CÔUTEUSES
par Jean-Luc du Val p. 137

QUAND LA BIBLIOTHÈQUE S'INVITE DANS LES COMMERÇES DE LA VILLE p. 137

QUAND LA BIBLIOTHÈQUE EMMÈNE LES HABITANTS À L'OPÉRA p. 140

INNOVER EN S'INSPIRANT DE L'AILLEURS ?
par Émilie Garcia-Guillen et Mathilde Servet p. 143

CRÉER LES CONDITIONS FAVORABLES À L'INNOVATION p. 143

**COMPRENDRE LES FREINS
À L'INNOVATION** p. 143

**SURMONTER LES BLOCAGES
ET CHANGER D'ÉTAT D'ESPRIT**
..... p. 144

**IDENTIFIER LES RÔLES DES
ACTEURS DE L'INNOVATION :
DE L'ANTHROPOLOGUE À
L'ARCHITECTE D'EXPÉRIENCE
EN PASSANT PAR LE BUTINEUR
TRANSVERSAL ET LE SAUTEUR
D'OBSTACLE** p. 148

**DE LA RÉFLEXION À
LA CONCRÉTISATION :
MÉTHODOLOGIE DE
L'ADAPTATION** p. 149

++++
ENCADRÉS

Stimuler l'envie d'innover p. 146

Faisons un jeu : « le bibliothécaire
qui veut mettre en place un service
pour adolescents » p. 151

++++

MÉMENTO

par Marie-Christine Jacquinet . p. 155

SIGLES ET ACRONYMES ... p. 161

GLOSSAIRE p. 163

LISTE DES ILLUSTRATIONS
..... p. 167

BIBLIOGRAPHIE p. 169

LISTE DES AUTEURS p. 171

presses enssib

MODE D'EMPLOI

par Marie-Christine Jacquinet

I-N-N-O-V-A-T-I-O-N. Ces dix lettres se retrouvent fréquemment dans les titres de presse, dans les slogans commerciaux, désormais dans les unités d'enseignement à l'université, voire même au détour des sites Internet des administrations. La prééminence de ce terme dans les domaines les plus variés de notre société n'est plus à démontrer. L'innovation a ses blogs¹, ses salons, ses prix, et est devenue quasi obsessionnelle, se substituant progressivement aux problématiques liées à la gestion des organisations. Fallait-il que cette préoccupation atteigne les bibliothèques et pourquoi ? Décembre 2010 : la première édition du « Prix de l'innovation Livres Hebdo » récompense la bibliothèque départementale de Seine-Maritime, pour son opération « Lire à la plage ». Au-delà de l'effet « palmarès » qu'occasionne cette initiative, il s'agit d'une bonne nouvelle pour les bibliothèques. En effet, faut-il rappeler le contexte morose sur l'avenir de ces équipements ? Faut-il développer la nécessaire mutation à laquelle ces structures sont confrontées ? La phase de transition et de changement qui gouverne actuellement leurs environnements s'accompagne de bouleversements profonds et donc de questions essentielles : qu'est-ce qu'une bibliothèque ? Que doit-elle devenir ? Vers quoi doit-elle évoluer ? Sans nier la pertinence de ces incertitudes et tumultes actuels, la tentation existe parfois de survaloriser des fonctionnements dépayés, de cultiver des désirs de métamorphose radicale, au risque de faire oublier les atouts des ressources et des acteurs impliqués. Déployer l'innovation en bibliothèque, c'est miser sur le potentiel créatif des professionnels, sur l'appétit des usagers pour les tâches collaboratives et trouver des solutions, loin des recettes infaillibles.

1. Par exemple, le blog d'Aurélie Barbaux, journaliste à *L'Usine Nouvelle* :
< <http://blog.usinenouvelle.com/innovation/> >.

L'ambition de cet ouvrage est de faciliter la compréhension et la mise en œuvre du processus d'innovation dans les services. À l'heure de l'automatisation des emprunts et des retours de documents, de la dématérialisation des procédures, du développement des e-services*², les technologies irriguent les activités en bibliothèque. Pourtant, innover* ne se limite pas à investir le champ des nouvelles technologies ni à aller chercher ailleurs les solutions aux interrogations d'ici – même si technologie et exploration d'autres expériences sont à prendre en compte absolument. Le défi consiste à scruter un processus, en déceler tous les mécanismes et placer les bibliothèques sous l'angle du pragmatisme. Innover permet ainsi d'aborder les contraintes actuelles d'une manière *inattendue*, d'envisager les difficultés de façon *inaccoutumée*, et se révèle souvent être porteur de solutions plus simples qu'il n'y paraît.

Se poser la question du « comment créer des services innovants en bibliothèque » autorise assurément à réfléchir sur les moyens nécessaires au maintien des missions de service public dans un environnement évolutif. Depuis les années 1980, les fondements des services publics en général et des bibliothèques en particulier ont été profondément modifiés. Dans les entreprises, une nouvelle approche de la relation au client a eu un très fort impact : davantage anticipée, davantage formalisée et normalisée, principalement orientée vers la « qualité de service* ». Les bibliothèques n'y ont pas échappé car « les administrations ont également abordé ce tournant en passant de la notion d'usager à celle de client, c'est-à-dire en transformant le service à rendre aux usagers à une relation de service destinée à satisfaire le client »³.

Trois facteurs majeurs ébranlent aujourd'hui l'organisation du travail en bibliothèque et doivent être admis dans la culture professionnelle. Tout d'abord, les exigences des usagers-clients de plus en plus pressantes, qui conduisent les bibliothécaires à assortir leur démarche de « rendre

2. Les termes suivis d'un astérisque (à leur première occurrence) sont définis dans le glossaire en fin d'ouvrage.

3. Marc-Éric Bobillier Chaumon, Michel Dubois, Didier Retour (dir.). *Relations de services : nouveaux usages, nouveaux usagers*. Bruxelles, Éditions De Boeck, 2010, collection Ouvertures psychologiques.

service » d'une obligation de résultats. Simultanément, de nouvelles interactions* voient le jour sous l'effet des nouvelles technologies : stimulé par la multiplication des accès offerts dans les services en ligne, l'utilisateur est désormais habitué à participer, à donner son avis, engagé dans un mouvement de coproduction. Enfin, les directions de ressources humaines incitent à d'autres formes de gestion des équipes, plus horizontales, plus transversales.

De nouveaux « essentiels » du métier dessinent l'évolution des pratiques : la polyvalence du travail, la réorganisation des activités, la prise en compte plus forte des nouvelles technologies, les enquêtes de satisfaction des publics, les chartes de qualité de service, la formation à l'accueil... L'impulsion du changement, l'envie de renouvellement et la volonté d'innover sont donc en marche dans les bibliothèques. Mais comment s'y prendre concrètement ?

S'il faut une règle préalable à la lecture des pages qui suivent, ce serait une exhortation à ne pas souhaiter « créer un service innovant » à tout prix. Il vaut mieux saisir l'occasion, choisir le bon moment et transformer un problème, une question, un obstacle en opportunité : « Et si on en profitait pour... ». Cette opportunité peut alors inspirer le regard du professionnel et l'engager à sortir de la routine, du quotidien des équipements, pour créer de la surprise. Le bibliothécaire sera peut-être perplexe sur certains des services relatés ici : « Est-ce bien le rôle d'une bibliothèque de... ? », « Cela rentre-t-il dans les fonctions du bibliothécaire de... ? ».

Précisément, l'enjeu est de tester sa capacité à sortir du cadre, à outrepasser le modèle traditionnel de bibliothèque. Comme tous les modèles, celui-ci rassure et prévaut, tant que le monde autour n'évolue pas ; si le monde bouge, il peut apparaître comme une simplification inadaptée et s'avérer difficile à modifier, à réinventer. « Sortir du cadre » ne signifie pas s'éloigner du métier : cela s'entend comme envisager les services sous un autre angle, s'exercer à bouleverser les habitudes.

L'exercice du renouvellement des services repose donc en grande partie sur les capacités du professionnel à désapprendre les techniques et les savoir-faire acquis. Pas complètement bien sûr, mais s'en éloigner suffisamment pour apprendre d'autres choses, différemment. Un brin

d'humilité, un esprit d'enthousiasme, une volonté positive, une dose d'humour se combinent profitablement pour faire émerger de nombreuses idées, quelles qu'elles soient. Dans le contexte d'Internet, les idées sont partout, circulent comme jamais auparavant. À raison d'audace, il faut oser confronter les idées, examiner les trouvailles des uns, écouter les concepts chahutés par les autres, et même susciter au sein des équipes un « flux continu de nouvelles idées »⁴. D'ailleurs, à l'audace, il est conseillé d'ajouter une pincée de plaisir : plaisir de s'affranchir de certaines missions, plaisir d'imaginer sans contrainte, plaisir d'inventer* sans appliquer les règles.

Quand bien même, les idées seules ne suffisent pas à structurer un service. « Créer un service innovant », c'est collecter des idées, puis choisir parmi celles-ci la plus appropriée à son environnement et la transformer en projet*. Si désordre et profusion d'idées il y a, il s'agit bien d'organiser l'innovation et d'en faire une démarche stratégique. Quelle méthode suivre pour susciter et encadrer l'esprit créatif, pour concrétiser les idées produites, pour faire passer une idée en un vrai projet de service ?

ENCADRÉ

CRÉER UN SERVICE INNOVANT : ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

- Un processus empirique : la démarche est enclenchée progressivement, et le recours à une méthode n'entrave pas une mécanique intuitive, avec une adaptation au fil des observations ; les tâtonnements sont bénéfiques et conduisent souvent à laisser de côté tout préjugé ou a priori ;
- une relation durable entre les professionnels et les publics : un rapprochement et une interaction permanente s'installent – évaluation, écoute, enquêtes... ; le but est de faire évoluer le service en fonction de la satisfaction des utilisateurs ;
- un levier de motivation des équipes : différentes personnes sont impliquées à différents stades dans le processus, et grâce à la définition d'un cahier des charges et d'indices pour évaluer le service, chacun y est associé à son niveau.

4. Françoise Deloule *et al.* « Gestion collaborative et capitalisation des idées émergentes en innovation », *Document numérique*, 2004/1, vol. 8, p. 67-80. [En ligne] < <http://www.cairn.info/revue-document-numerique-2004-1-page-67.htm> >.

Bien plus que favoriser la redéfinition de quelques aspects du fonctionnement de la bibliothèque, sur la base d'un nouvel équilibre entre publics et institution, aborder l'innovation dans les services attire l'attention sur le fait que c'est le professionnel qui est sur le devant de la scène : en amont, pendant, en aval.

On devine, aujourd'hui, le futur de la relation et de l'intégration de l'utilisateur aux activités de la bibliothèque, et plusieurs expériences jouent déjà sur l'idée de « faire participer la foule » (*crowdsourcing**), particulièrement sur Internet, pour dégager des tendances, compiler des données ou repérer des besoins : émergent dans les entreprises, balbutiant dans les bibliothèques, ce nouveau schéma de co-création est à suivre dans les années à venir, mais ne figurera pas comme tel ici.

PRÉSENTATION DE L'OUVRAGE : DÉFINIR, STRUCTURER, OBSERVER, MOBILISER

Les différentes parties de cet ouvrage ont pour vocation, chacune à leur manière, de rendre compte du processus de mise en œuvre de service innovant. En multipliant les approches et dans un esprit de complémentarité, l'ensemble des textes doit servir de support méthodologique pour repenser l'activité de la bibliothèque et l'organisation de ses services.

Les contributions des auteurs répondent à plusieurs objectifs :

- proposer une vision pluri-professionnelle (bibliothèques publiques, bibliothèques universitaires), voire extra-professionnelle, avec le souci de mettre en perspective et sur le même plan des domaines où l'innovation n'a rien à voir ;
- tenter une approche théorique et ordonnée, replaçant l'innovation dans le contexte des entreprises, de la concurrence et de la compétitivité, mais aussi au sein de l'organisation du travail en bibliothèque, au sein des nouveaux usages passés au prisme d'Internet ;
- illustrer d'un choix de services innovants mis en œuvre depuis quelques années : en effet, nombreux

sont les professionnels et les équipements qui font office de vigies et tentent de renouveler l'offre de services de la bibliothèque dans son quotidien et dans sa relation avec l'environnement, les publics, les partenaires et les équipes.

Les services présentés ici sont le reflet d'une réalité multiforme et dont la sélection n'a, bien sûr, aucune visée d'exhaustivité ni d'exemplarité. Les expérimentations décrites par leurs initiateurs n'ont qu'une seule prétention affirmée : le témoignage des nouveaux rôles assignés aux services, dans leur façon de les concevoir et de travailler en équipe. Parmi ces services, certains en sont encore au stade de la conception, d'autres ont déjà le recul de plusieurs années de fonctionnement ; certains s'entendent dans l'espace d'une structure, d'autres à l'échelle d'un territoire, parfois extrêmement étendu, voire uniquement en ligne. Certains connaissent de vraies réussites, plébiscitées par les usagers, d'autres sont plus mitigés, plus questionnants et ne seront pas forcément reconduits. Si des critères ont pu prévaloir au moment de la construction de cet ouvrage, ils se déclinent autour de trois idées-clés, facteurs communs à chaque expérience relatée.

Une première partie, entendue comme amorce à une stratégie d'innovation, s'intéresse aux composants d'une méthodologie à bâtir : la complexité du concept d'innovation, son adaptation au monde des bibliothèques explicitée pas à pas, sous forme de guide pratique, les fondamentaux de la connaissance des publics. Dans ce cadre, les expériences des bibliothèques relatées sont des actions globales, qui touchent l'ensemble des services et leur agencement les uns avec les autres.

La seconde partie analyse les incidences de l'évolution technologique sur la conception des services : dissémination des contenus, personnalisation des applications, mobilité des usages, nouvelles architectures de la connaissance imposent un recentrage du métier sur l'utilisateur. Les propos sont ici plus techniques et font appel aux nouvelles interactions nées des usages en ligne ; les bibliothèques évoquées sont quasi-pionnières dans leur domaine et s'aventurent sur des terrains encore inconnus, testent et ajustent.

Enfin, dans la troisième partie, les auteurs témoignent de l'importance des nouvelles méthodes de travail, des nouvelles coopérations nécessaires au renouvellement des services. Ils sont en effet convaincus que les échanges, la découverte de points de vue différents, l'association de compétences multiples sont les préliminaires des services innovants. Dès lors, les récits d'expériences qui servent d'illustrations représentent un éventail très large, impliquant des modalités variées.

L'objet de cet ouvrage est de proposer des éléments de réflexion et d'observation, des outils méthodologiques, des pistes d'actions émaillées d'exemples concrets, de manière à montrer comment prendre part au processus d'innovation dans les services en bibliothèque. Il s'appuie sur la conviction qu'il suffit parfois de se mobiliser, de prendre un peu de recul, de se connecter à la bonne source d'information, de décrypter une idée, de la partager, et pourquoi pas d'y ajouter un peu de fantaisie, pour transformer un service en projet innovant.

Bien sûr, tout service qui pourra être créé ainsi, même anticipé de manière méthodique, ne présage pas des usages qui en seront faits, usages qui seront toujours incertains, vu la difficulté à devancer les comportements des publics. Seront-ils nombreux et conformes aux objectifs des professionnels ? Seront-ils imperceptibles, car ne correspondant pas à des attentes ? Seront-ils contournés, détournés voire transformés aux antipodes de ce qui était envisagé ?

Il existe plusieurs manières de s'approprier un service, car il existe plusieurs types d'usagers : ainsi, il faut savoir distinguer les réactions de ceux qui s'enthousiasment face à toute nouveauté, qui aiment tester de nouvelles choses, de ceux qui au contraire aiment les habitudes et préfèrent attendre en toute prudence. Si un service s'inspire et se construit, il évolue, s'adapte, se transforme et peut disparaître, dans un laps de temps pas toujours maîtrisable. Ainsi, la perspective d'un service qui échoue, qui ne trouve pas les publics pressentis ne doit pas être estimée comme un frein ou un échec, mais bien au contraire comme partie intégrante de la démarche. Avoir l'œil sur l'évolution du projet, acter de la multitude d'approches possibles, et anticiper le déclin éventuel d'un service font partie intégrante de la méthodologie.

Ce volume se veut concret, réaliste et espère stimuler les capacités du bibliothécaire à lancer des défis, à oser, à prendre des risques, à encourager l'expérimentation et l'esprit d'innovation, et à considérer qu'il ne s'agit pas d'un moment, d'une période transitoire, d'une activité spéciale, mais d'un mouvement permanent, qui engage toute l'équipe. Quelques établissements ont déjà inclus dans leur organigramme un service spécialisé orienté « innovation » ou une personne « responsable des services innovants ». Et si cette tendance devenait une source déterminante pour une évolution durable des bibliothèques ?

presses enssib

PARTIE I

**L'INNOVATION DANS
LES SERVICES :
EN QUÊTE DE
DÉFINITION ET
DE STRATÉGIE**

1. VADE-MECUM DE L'INNOVATION

par Franck Barnu

+++++

**2. INSCRIRE LA DÉMARCHE D'INNOVATION AU CŒUR DU PROJET
DE SERVICE : FAIRE DE LA PROSPECTIVE ET IMAGINER
UN NOUVEAU MODÈLE DE MÉDIATHÈQUE**

par Raphaële Gilbert

+++++

3. IDÉES EN STOCK : TIRER PARTI D'EXEMPLES

par Raphaële Gilbert et Marie-Christine Jacquinet

+++++

**4. CIBLER LES PUBLICS EN MÉDIATHÈQUE :
APPORTS ET LIMITES DE LA NOTION**

par Corinne Matheron

+++++

5. CONSTRUIRE ET ÉVALUER LES SERVICES AVEC LES USAGERS

par Émilie Dauphin

+++++

6. L'AUTRE PUBLIC : UNE LOGIQUE DE RÉCIPROCITÉ

par Yves Aubin

+++++

VADE-MECUM DE L'INNOVATION

par Franck Barnu

Pourquoi innover ? Pour se démarquer de la concurrence. Comment innover ? En proposant un produit ou un service original et... séduisant. Suffisamment séduisant pour que les utilisateurs potentiels se détournent des concurrents et soient prêts à consentir de bonne grâce un effort significatif – ouvrir les cordons de leur bourse en général – pour profiter de l'objet de leur désir.

Il y a de multiples façons de séduire le chaland. Innovez en proposant un produit plus performant aux amateurs de performances, ils achètent. Retirez à l'utilisateur une épine du pied en simplifiant l'usage d'un produit ou d'un service complexe, facilitez lui la vie d'une façon ou d'une autre, il signe. Offrez-lui un produit statutaire qui lui permettra de se valoriser, il est prêt à payer des fortunes pour l'exhiber. Réussissez, comme Apple avec son iPod ou son iPhone, à proposer un produit performant, statutaire, offrant des fonctionnalités nouvelles et à la fois simples et agréables d'emploi, vous touchez le jackpot !

POURQUOI INNOVER AUJOURD'HUI ?

+++++

L'innovation, même si on n'en parlait pas tant, s'est toujours pratiquée. Pourquoi aujourd'hui y a-t-il une telle pression sur le sujet au point que de toutes parts, des chefs d'entreprises jusqu'aux hommes politiques, innover est devenu un impératif : « Innovez ! Hors de l'innovation point de salut ! ». La réponse tient à ce que, quel que soit le secteur d'activité, la concurrence est devenue redoutable. Et quand on parle de concurrence, naturellement, on sous-entend d'abord celle, terrible, des pays émergents – le Chine, l'Inde... Grâce à leur main-d'œuvre à prix cassé, ils inondent les pays occidentaux de leurs produits. Comme, dans ce contexte, il n'est plus question de se battre sur les coûts, il ne reste plus qu'une solution : rendre les produits plus attractifs.

Il y a également une autre raison qui fait que l'innovation devient une ardente obligation, même pour ceux – de plus en plus rares – qui s'estiment à l'abri de la concurrence mondialisée. Au sein même des pays occidentaux, la concurrence s'est exacerbée. L'innovation, qui avançait à un train de sénateur, a chaussé des bottes de sept lieues. Hier, dans les années 1950, un constructeur automobile disposait d'un modèle à son catalogue. Tous les 4 ou 5 ans, le « nouveau modèle » remplaçait l'ancien. Aujourd'hui, les mêmes constructeurs offrent une gamme complète de plus d'une dizaine de modèles et ne passent pas une année sans annoncer une ou plusieurs nouvelles voitures. Partout l'offre est pléthorique. Il faut plus que jamais déployer des trésors d'imagination pour séduire.

À cela s'ajoutent enfin le numérique et le tsunami Internet. Ils ont un effet dévastateur. Le monde de l'édition – de livre ou de musique – ou les agences de voyages et plus généralement celui des services, n'en revient pas. La chaîne de valeur de ces entreprises était parfaitement structurée. Dans chaque secteur, elles se battaient les unes contre les autres à armes égales, Gallimard contre Eyrolles, Universal Music contre Sony, TFI contre France 2, etc. Avec Internet tout a changé. Mille nouveaux venus arrivent avec leurs gros sabots dans les prés carrés des uns et des autres, déstructurant totalement des métiers jusque-là bien stabilisés. Amazon vend des livres, Google prend une large place depuis l'édition jusqu'au téléphone mobile, Apple vend de la musique, des films et des téléphones, France Telecom propose des programmes de télévision et de la musique en ligne. Bref, dans une foule de métiers traditionnels, les lignes font plus que bouger. Les concurrents sont partout et viennent de tous horizons. Face à cela, impossible de rester coi. Il faut se réinventer.

L'ENTREPRISE COMME « MACHINE À INNOVER »

Reste que si la nécessité d'innover ne fait pas de doute, le passage à l'acte est nettement plus complexe. D'autant que, dans le contexte actuel, quand on parle d'innover cela ne signifie plus, comme hier, innover au coup par coup. Innover signifie désormais produire un flux continu d'innovation. Nous voici entrés dans le temps de l'innovation intensive. L'enjeu est de faire de l'entreprise, quelle qu'elle soit, une « machine à innover » et à

cette fin, d'intégrer l'innovation dans ses processus même. C'est là que le bât blesse. Car l'entreprise s'est organisée autour d'une motivation fort différente : produire, de façon répétitive, avec toujours plus d'efficacité, à échelle croissante, des produits ou des services et améliorer constamment son efficacité. L'entreprise s'est constituée, depuis plus d'un siècle, pour exceller dans la production et la commercialisation de ses produits. Elle s'est pour cela dotée, au cours du temps, de tous les services nécessaires pour y parvenir en s'efforçant de gommer toutes les incertitudes, d'éliminer tous les risques. C'est une mécanique bien huilée qui s'appuie sur les compétences de ses membres, voués, chacun à son poste, à exécuter sa tâche dans les règles de l'art. L'innovation, risquée par nature, était presque pour elle, un mal nécessaire, confiée à quelques spécialistes dans les départements de Recherche et Développement*. Et voilà qu'on attend d'elle de changer radicalement de perspective plaçant l'innovation au cœur même de sa raison d'être ! On mesure l'immensité du défi. C'est un nouveau mode d'organisation et de management qui est à inventer de toutes pièces car il n'y a pas aujourd'hui de recette pour transformer l'entreprise en « entreprise innovante ». Ce sera un travail de (très) longue haleine, que certains ont déjà entrepris. Il ne se produira pas nécessairement au même rythme dans tous les domaines, mais c'est clairement l'enjeu majeur des années à venir.

Pour ce faire, il n'est pas inutile de revenir aux bases mêmes de ce qu'est réellement l'innovation car si chacun est clairement capable de reconnaître une innovation quand il en rencontre une, le concept est bien moins simple qu'il n'y paraît. Il est même parfois totalement contre intuitif et, pour cette raison, il subsiste encore quelques mythes tenaces autour du sujet.

Pour commencer, voici donc une définition couramment acceptée de l'innovation qui couvre tous les types d'innovation, qu'elles consistent en un produit, un service, voire une organisation ou un *business model* :

L'innovation est la mise en œuvre réussie économiquement sur un marché d'une idée nouvelle pour ce marché.

La définition est concise mais chaque terme à son importance. Et dans le petit panorama qui suit, des cinq idées fausses, ou approximatives, sur le sujet, certaines tiennent directement au fait que l'un de ces termes a été négligé.

idée n° 1 : invention = innovation

Faux. L'invention, ou la découverte scientifique, n'a rien à voir avec l'innovation. Cela découle directement de la définition de l'innovation : « mise en œuvre réussie économiquement... ». L'invention est certes propice à générer des innovations, c'est ce qu'on attend d'elle d'ailleurs, mais n'est en rien une innovation. L'invention du laser, du circuit intégré a ainsi suscité une foule d'innovations mais avant que quelqu'un ne s'empare de la découverte scientifique pour en faire un produit à succès, il n'est pas question d'innovation. Souvent d'ailleurs l'inventeur n'est pas celui qui innove, ni même celui qui profite de son invention. C'est le cas par exemple de General Electric. Ce groupe américain a inventé le transistor dans ses laboratoires. Il n'a pas fait fortune avec. C'est Sony le premier, suivi par bien d'autres, qui l'a utilisé pour en faire un produit commercial...

De fait, la plupart des innovateurs font leur miel des inventions des autres. L'innovation n'est souvent, comme le dit Marc Giget du CNAM¹, qu'une « synthèse créative ». L'exemple le plus significatif est celui de l'innovateur le plus brillant, Steve Jobs, l'un des fondateurs d'Apple. Il n'a quasiment rien inventé. Ni le micro-ordinateur, ni la souris, ni les menus déroulants, ni le lecteur MP3, ni le téléphone portable, ni la tablette informatique. Apple, en intégrant un ensemble de technologies disponibles a « simplement » créé des produits magiques – l'Apple II, le Macintosh, l'iPod, l'iPhone et aujourd'hui l'iPad. L'innovation est ainsi souvent à l'image d'un cocktail qui mélange subtilement des ingrédients connus pour créer une boisson originale. Tout l'art consiste à trouver le bon mélange avec les justes doses. Et la différence entre un délicieux cocktail et une boisson imbuvable ne tient à presque rien.

1. Pour les sigles et acronymes, se reporter à la liste en fin d'ouvrage.

Idée n° 2 : innovation = technologie

Faux. Si l'on identifie l'innovation aux *seules* technologies. Incontestablement, les technologies, en particulier les nouvelles technologies, sont une source majeure d'innovation. Il n'est qu'à regarder comment l'électronique, via les circuits intégrés, a généré une masse impressionnante d'innovations, depuis le micro-ordinateur jusqu'au téléphone portable en passant par Internet. Le circuit intégré, en particulier le microprocesseur, est à la source de la société de l'information dans laquelle nous baignons. Son impact est équivalent à celui qu'a produit une « nouvelle technologie » d'hier, l'électricité. Colossal.

Il n'est guère étonnant que les nouvelles technologies se prêtent à l'innovation. Le fait même qu'elles soient « nouvelles » les rend extrêmement fécondes : avec elles on part de zéro, tout est à imaginer, tout est ouvert. À mesure que la technologie vieillit, le filon s'épuise. Il devient de plus en plus difficile à exploiter. Difficile, mais pas impossible. Il se trouve toujours des esprits suffisamment créatifs pour imaginer une nouvelle combinaison innovante de « vieilles » technologies. Par exemple pour Pierre Lepelletier. Malgré des siècles d'innovation en mécanique, en 1989, cet ingénieur a su organiser de façon si astucieuse des engrenages qu'il a donné naissance à une boîte de vitesse ultra-compacte et performante adoptée par de grands constructeurs automobiles.

La fécondité des technologies en fait donc l'élément majeur de l'innovation. De là à penser que l'innovation s'identifie à la technologie il n'y a qu'un pas qu'il importe... de ne pas franchir. Il est de très nombreux exemples d'innovation en matière de produit qui ne doivent rien à la technologie. La plus significative, car elle a eu un impact phénoménal sur le commerce mondial, donnant un immense coup d'accélérateur à la mondialisation est celle du conteneur. Le conteneur ? C'est une simple boîte en métal. Elle a bouleversé le commerce maritime, modifié la géographie des ports en accélérant très significativement le chargement-déchargement des navires qui prenait avant son utilisation autant de temps que le transport lui-même. Quelle technologie derrière le conteneur ? Aucune.

Les technologies de l'information, un filon à exploiter par les services

Au-delà de cet exemple emblématique, des myriades de produits innovants, qui ne doivent quasiment rien aux nouvelles technologies, ont vu le jour. Mais, pour achever de se convaincre que l'innovation n'est pas *seulement* affaire de technologie, il n'est qu'à s'intéresser à un domaine moins étudié que l'innovation produit, à savoir l'innovation dans les services. Ikea a ainsi radicalement innové en mettant en œuvre une simple idée, la commercialisation de meubles en kit. Toute l'entreprise s'est structurée autour de cette idée, en particulier en concevant les meubles pour qu'ils soient faciles à assembler. American Airlines, a innové en lançant en 1981 son programme de fidélité *frequent flyers* qui a été repris par toutes les compagnies aériennes². Mieux, l'invention du « capital-risque » en 1946 par Gorges Doriot, Français émigré aux États-Unis. Elle a bouleversé l'industrie. L'idée géniale, a été de donner leur chance à de nombreuses entreprises naissantes, les *start-up*. Le « capital-risque » les finance abondamment en pariant que les gains très importants réalisés sur quelques-unes compenseraient largement les pertes dues à l'échec de la plupart d'entre elles. Le « capital-risque » a fait fortune et conduit à la création de myriades d'entreprises, dont certaines sont devenues des géants, Microsoft, Google et autres Genentech.

Bref, dans les services, l'idée règne en maître. Il serait toutefois exagéré de dire que les nouvelles technologies n'ont aucun rôle à y jouer. Au contraire, l'informatique et Internet constituent effectivement un support très important au développement de nouveaux services, impossibles à mettre en œuvre autrement. Sans les technologies de l'information, pas de banque à domicile, pas d'assurance au kilomètre parcouru, pas de vente de livres en ligne, etc. Le filon à exploiter est immense.

2. Exemple qui montre l'importance de chaque terme de la définition de l'innovation : « mise en œuvre [...] sur un marché d'une idée nouvelle *pour ce marché* ». L'idée de carte de fidélité est quasiment vieille comme le commerce. L'innovation est son application au transport aérien.

idée n° 3 : innovation = plus performant

Faux. Traditionnellement, les nouveaux produits et services en offrent plus que leurs prédécesseurs. Cela est vrai pour les deux grands types d'innovation que l'on distingue généralement, les innovations « incrémentales » et les innovations « radicales ». Les innovations incrémentales, consistent à améliorer le produit ou le service existant pour lui donner un nouvel attrait, mais sans le modifier fondamentalement. Songez aux voitures qui, sans avoir changé d'architecture depuis plus d'un siècle, voient à chaque nouveau modèle leurs fonctionnalités s'étendre et s'améliorer. Idem pour les innovations radicales, celles qui revoient de fond en comble la technologie et l'architecture du produit ou du service (songez au réacteur qui a remplacé les moteurs à hélices, ou au CD qui a tué le disque vinyle, la vente de livre en ligne qui menace les libraires...). Elles le font d'abord pour offrir davantage de performances.

en donner moins c'est parfois un « plus »

Il est toutefois une autre façon d'innover, moins visible. C'est Clayton Christensen, professeur à Harvard, qui l'a débusquée dans son livre à succès³. Il l'a appelée *disruptive innovation*, qu'on peut traduire librement par innovation « turbulente ». C'est une innovation qui, délibérément, en donne moins et son effet peut être terrible. Christensen explique en substance : « Les produits s'améliorent et séduisent ainsi les utilisateurs les plus exigeants. Mais, à force d'améliorations ils finissent par dépasser les besoins des utilisateurs standard » et, surtout, ce faisant, « ils négligent totalement une vaste population de “non consommateurs” qui en rêvent mais ne peuvent se les offrir ». L'innovation turbulente vise justement ceux-là.

Un exemple ? Le plus marquant est le micro-ordinateur. Les premiers modèles offraient des performances absolument ridicules en regard des « vrais » ordinateurs de l'époque. Mais... ils permettaient à n'importe qui d'accéder à une ressource jusqu'alors totalement inaccessible : un

3. Clayton Christensen. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, Harvard Business Press, 1997, 225 p.

ordinateur. On connaît son succès. Plus près de nous, la Logan de Renault est une formidable innovation turbulente. Cette voiture à bas prix a été conçue pour les utilisateurs des pays émergents qui ne pouvaient se payer une voiture moderne neuve. La réussite a dépassé les espérances. Même les consommateurs occidentaux, ceux qui ne sont pas prêts à payer pour des fonctionnalités qu'ils jugent superflues, l'ont adoptée !

Ce qui est vrai pour les produits l'est aussi pour les services. Il n'est qu'à songer aux compagnies aériennes *low cost* ou... au Club Méditerranée des origines. Il mettait à la portée des classes moyennes, via ses villages au confort très relatif, des loisirs et des sites que seuls, jusque-là, les plus fortunés pouvaient s'offrir. Comme quoi en donner « moins » peut mener loin.

idée n° 4 : pour innover, il faut écouter les utilisateurs

À moitié vrai. Par définition, l'innovation se définit toujours *a posteriori* : lorsque le produit ou le service dans lequel une idée neuve s'est incarnée a séduit les utilisateurs. C'est donc le succès qui détermine si l'idée initiale était bonne ou mauvaise. Malheureusement, quels que soient les efforts des innovateurs, le comportement des utilisateurs est toujours impossible à prévoir. Ils se ruent sur la nouveauté ou la dédaignent selon leur gré. Des produits « géniaux » n'ont ainsi aucun succès. Des services *a priori* douteux font des miracles. Pensez aux SMS. Qui aurait pu imaginer qu'avec son ergonomie* désastreuse, ce mode de communication serait plébiscité ?

Conclusion : la bonne recette pour innover est simple. C'est en étant extrêmement attentif aux besoins, aux aspirations, voire aux rêves secrets des utilisateurs qu'on découvrira la solution innovante qui répondra à leur attente ! Les spécialistes du marketing et des études de marché, s'appuyant au besoin sur des sociologues, voire des anthropologues, passent leur temps à le faire. C'est nécessaire. Indispensable. Une écoute de l'utilisateur peut permettre de mettre à jour des besoins non satisfaits, de déterminer des problèmes d'usage auxquels il est possible d'apporter une réponse et, surtout, d'éviter les erreurs les plus graves. Elle fournit des

pistes à explorer, conduit souvent à des innovations de type incrémentales. Mais, si cette solution était suffisante, il y a longtemps qu'il serait inutile de s'interroger sur l'innovation.

Éviter les erreurs les plus grossières

En réalité, l'innovation consiste souvent à apporter une réponse à un problème que l'utilisateur ne se posait même pas. La véritable innovation se caractérise par l'exclamation : « Bon sang, mais c'est bien sûr, comment se fait-il qu'on n'y ait pas pensé plus tôt ! ». Après coup, elle apparaît toujours comme évidence. Et pourtant, en effet, personne n'y avait pensé, pas plus les utilisateurs ravis de la nouveauté que les autres. Parfois même les utilisateurs en question se montrent pleinement satisfaits d'une nouveauté qu'ils rejetaient *a priori*. Ce n'est ainsi qu'à force de persévérance que le Français Bernard Maitenaz a imposé ses verres progressifs. Initialement, les porteurs de lunettes, habitués à leur double, voire triple foyer, n'en voulaient pas !

En tout état de cause, il n'y a pas de recette pour innover, pas de solution miracle et écouter l'utilisateur n'est certainement pas suffisant. Ce qui ne signifie pas pour autant qu'il faut la laisser au petit bonheur la chance. Le processus d'innovation doit s'organiser. Et la première chose à faire est de laisser les idées s'exprimer librement et sans tabous. L'expérience montre qu'à cette condition, contrairement à ce qu'on imagine, les idées fusent. Même ceux jugés *a priori* les moins créatifs font preuve d'une imagination inattendue. Le problème est bien sûr ensuite de mettre en place un système de tri des idées en fonction de leurs chances de réussite, de leur adaptation à la stratégie de l'entreprise et à ses capacités de mise en œuvre humaine et technologique. Un processus difficile et qui, malheureusement, ne garantit pas le succès. Il peut, et c'est déjà beaucoup, favoriser l'innovation et, surtout, éviter les erreurs les plus grossières.

idée n° 5 : tout le monde rêve d'innovation

Faux. 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 explique que « ça ne peut pas marcher », parce que « c'est trop cher », ou « trop compliqué », ou parce qu'« il n'y a 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.

L'innovation est toujours une menace

L'innovateur aurait dû méditer sur ce fait : le changement fait peur. Et l'innovation est une source majeure de changement. Elle remet toujours en cause l'existant. Comme le dit Joseph Schumpeter, économiste autrichien, le premier à avoir théorisé le sujet au début du xx^e siècle, l'innovation est un processus de « destruction créative ». Elle est donc toujours une menace pour le *statu quo*. Elle menace les produits ou les services existants d'obsolescence, elle menace les façons de faire bien établies. Surtout, il faut bien l'avouer, elle menace tous ceux qui, ayant acquis un savoir-faire reconnu, voient leurs compétences remises en question par la nouveauté. Après cela, étonnez-vous qu'une entreprise de chimie, ayant passé des années à peaufiner son savoir-faire pour améliorer les pellicules photographiques, Kodak, ne s'enthousiasme pas quand on lui parle de photo numérique !

Bref, l'innovation dérange. C'est bien ce qui la caractérise le mieux. Et c'est pour cette raison qu'il est toujours si difficile de convaincre du bien-fondé d'une idée nouvelle. Certes, les peurs face au changement sont parfois exagérées ; certes, un changement, une innovation, ne signifient pas nécessairement que *tout* ce qui a été fait et mis en place auparavant n'a plus de sens. Le numérique, par exemple, a profondément changé le monde de la presse, mais le métier de journaliste reste toujours le même. Certes, au-delà de la menace, l'innovation est aussi une source formidable d'opportunités, même pour ceux qui se sentent mis en danger. Mais il ne faut pas sous-estimer les peurs bien réelles qu'elle suscite et accompagner

le grand saut dans l'inconnu que représente souvent une innovation majeure.

Quant à l'innovateur en herbe, il a, lui, tout intérêt à aiguïser sa capacité de conviction et à s'armer de patience. Il lui faudra déployer des trésors de persuasion pour convaincre un auditoire *a priori* réticent du bien-fondé de son idée...

presses enssib

2

par Raphaële Gilbert

**INSCRIRE LA DÉMARCHE
D'INNOVATION AU CŒUR DU
PROJET DE SERVICE : FAIRE DE
LA PROSPECTIVE ET IMAGINER UN
NOUVEAU MODÈLE DE MÉDIATHÈQUE**

Depuis une dizaine d'années, la révolution numérique a profondément transformé l'environnement dans lequel les médiathèques exercent leurs missions. Les pratiques culturelles et sociales se sont modifiées. Les circuits économiques de création et de diffusion des biens culturels et d'information sont en pleine restructuration. Ces mutations ne sont pas sans incidence sur les médiathèques. Alors que Google est devenu le premier outil de recherche d'informations et que les statistiques de prêt et d'inscription s'orientent à la baisse, certaines voix n'hésitent pas à remettre en question l'utilité de nos établissements. A-t-on encore besoin d'un service de lecture publique dans ce nouveau contexte ?

**FAIRE ÉVOLUER LES PRATIQUES POUR RÉAFFIRMER
LES MISSIONS**

+++++

Cette question reflète la confusion fréquente entre les « outils » et les « missions » des médiathèques. En effet, le métier de bibliothécaire reste encore largement identifié aux activités d'acquisition et de prêt. Pourtant, la constitution de collections est un outil, parmi d'autres, au service de missions : offrir à tous un égal accès à la culture, la formation et l'information. L'enjeu est aujourd'hui de redéfinir la façon de répondre à ces missions. Or, il semble que le cœur de l'activité tende à se déplacer d'un processus de production-distribution (acquisition des documents et prêt) vers une logique de services.

Bertrand Calenge⁴ analyse très bien cette transition.

- Le processus de distribution repose sur la collection, que les bibliothécaires s'attachent à conserver, mettre en valeur et communiquer aux usagers par le biais d'un travail de médiation. Ce processus est évalué par le nombre de prêts et d'inscrits.
- La logique de services repose quant à elle sur le public. Le travail des bibliothécaires s'appuie sur une connaissance fine du territoire, des habitants et de leurs besoins. L'objectif est d'offrir des services adaptés : mise à disposition de documents physiques, ressources numériques, accès à Internet, formations, espaces de détente et de travail, conseil, activités culturelles, etc. Cette logique est avant tout évaluée par la satisfaction des besoins du public et par la qualité de l'accueil. Le rôle de la médiathèque est moins d'accumuler le savoir que d'aider la population à se l'approprier.

Cette logique de services semble particulièrement pertinente dans le contexte de dématérialisation que nous connaissons. Dans un modèle économique essentiellement fondé sur la rareté des biens culturels, la constitution de collections répondait à un besoin d'accès matériel à l'information. Or, la rareté laisse place à l'abondance : on peut aujourd'hui accéder en ligne à un nombre de produits culturels et d'information qui offre l'illusion de l'illimité. L'enjeu de l'accès à l'information se déplace progressivement : dans la « société de l'information », l'« infobésité », la difficulté accrue à discriminer les contenus et l'absence de maîtrise de l'outil informatique constituent de nouveaux facteurs d'inégalité sociale face à l'information. Le rôle des médiathèques évolue vers l'accompagnement et l'orientation du public au sein de ces contenus mouvants, qui échappent à toute entreprise de maîtrise ou de totalisation.

4. Bertrand Calenge. *Accueillir, orienter, informer : l'organisation des services aux publics dans les bibliothèques*. Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 1999, collection Bibliothèques.

Par ailleurs, nous ne pouvons pas ignorer que les modes de vie évoluent et que les usages de nos publics changent. Ceux-ci développent une utilisation nomade des produits culturels, recherchent l'information en ligne, se font conseiller sur les réseaux sociaux. Ils s'habituent à l'interactivité, à la souplesse et à la personnalisation des services*. Ils fréquentent les médiathèques de façon moins régulière et pour des raisons de plus en plus diversifiées : assister aux animations, se connecter à Internet, se retrouver entre amis, etc.

La tentation est parfois grande de fermer les yeux sur la révolution en cours et de poursuivre ses tâches quotidiennes traditionnelles. La période de transition et d'expérimentation que notre profession traverse suscite autant d'inquiétude que d'enthousiasme. Les nouvelles technologies, très évolutives et souvent mal maîtrisées par les professionnels de l'information eux-mêmes, peuvent leur faire craindre une perte de légitimité professionnelle. On constate aujourd'hui que les besoins et les attentes des usagers évoluent plus rapidement que nos pratiques professionnelles. Pour éviter la fracture, il nous faut suivre attentivement les évolutions technologiques, nous interroger sur les nouveaux usages de nos publics, réinventer les outils qui nous permettent de remplir nos missions, développer de nouveaux services et imaginer un nouveau modèle de médiathèque, en un mot : innover.

DÉVELOPPER L'OFFRE DE SERVICES ET REPENSER LA SERVUCTION* : DEUX FAÇONS D'INNOVER

Si l'évolution des services proposés par la médiathèque devient nécessaire pour remplir nos missions dans un environnement qui change, l'innovation ne saurait être réduite à la multiplication de nouveaux services. Elle consiste parfois simplement à inventer de nouvelles façons de faire. De fait, avec l'évolution des pratiques sociales et culturelles, les attentes des usagers se transforment et les critères d'appréciation de la qualité du service évoluent. Ainsi, les enquêtes de satisfaction tendent à montrer que le choix de documents est un critère parmi d'autres. La simplicité d'accès, la souplesse des conditions d'utilisation, la convivialité du lieu et l'attractivité du travail de médiation constituent autant d'éléments de plus en plus

déterminants dans l'appréciation des services offerts. La valeur ajoutée naît autant de la nature du service que de la façon dont il est proposé, soit de la « servuction »⁵.

En effet, on peut distinguer deux façons d'innover :

- la première consiste à proposer de nouveaux services. C'est le cas par exemple des médiathèques qui installent une machine à café (offre de boissons) ou des écrans individuels permettant de visionner un film (consultation sur place de DVD) ;
- la seconde consiste à modifier la servuction, qui peut être définie comme les modalités d'offre d'un service. À la « production » de produits répond la « servuction » de services. Ainsi, lorsqu'une médiathèque choisit de mettre en place des automates de prêt, elle ne propose pas un nouveau service (l'opération de prêt existait déjà), mais une nouvelle servuction (cette opération s'effectue dans de nouvelles conditions).

Pour innover, il est ainsi intéressant de chercher à faire évoluer les modalités de l'offre de service :

- *le support physique* : mobilier, documents, décor, localisation géographique, etc. Exemple : choisir des sièges confortables et design qui incitent à rester dans les lieux ;
- *le rôle du personnel* : il peut être très présent (accueil personnalisé) ou absent (services en ligne). Son rôle peut être d'accueillir, d'orienter, de former, etc. ;
- *le rôle de l'usager* : celui-ci peut être passif (spectateur d'une conférence), ou coproduire le service (en écrivant des critiques intégrées aux notices du catalogue, il participe à la médiation).

5. Pierre Eiglier, Éric Langeard. *Servuction : le marketing des services**. Paris, Montréal, McGraw-Hill, 1991.

Remettre en question ces différents éléments constitue une piste intéressante pour évaluer et améliorer la qualité des services que nous proposons. Combien sont en effet abandonnés non parce qu'ils sont inutiles, mais parce qu'ils souffrent d'une mauvaise servuction ? À titre d'exemple, certaines médiathèques s'interrogent sur l'intérêt de continuer à proposer sur place certains services numériques qui ont du mal à trouver un public... mais dont la valeur ajoutée réside justement dans la consultation à domicile, 24 h/24. Plutôt que d'abandonner un tel service, il peut être intéressant de modifier la façon dont il est proposé. De même, un bureau d'accueil triangulaire, qui mettra côte à côte le bibliothécaire et l'utilisateur, est à même de susciter un recours plus spontané et moins intimidant au professionnel. Un simple élément mobilier peut changer l'image et l'utilisation du service de renseignement.

Réfléchir aux services et aux différentes façons de les proposer induit de replacer l'utilisateur au cœur de nos préoccupations, d'analyser ses besoins, ses attentes, l'évolution de ses habitudes culturelles et sociales. Pour innover, il est souvent intéressant de quitter le champ de la bibliothéconomie.

(RE)PLACER LES USAGERS AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DE SERVICES : QUELQUES PISTES POUR INNOVER

Innover peut être très simple. Les lignes qui suivent visent à proposer quelques pistes, à partir d'objectifs précis et de réalisations concrètes, mises en place dans plusieurs médiathèques.

Ces exemples répondent également à des inquiétudes légitimes : comment concilier nouveaux services et contexte de rigueur budgétaire ? S'il est vrai que certains projets coûtent cher, la démarche d'innovation peut aussi être quotidienne et améliorer la qualité des services proposés à peu de frais.

repenser les modalités d'accès aux services

L'enjeu de l'accès tend à se déplacer de la disponibilité des produits vers la qualité des conditions d'accès à ces produits : avec Internet, les usagers s'habituent à accéder de chez eux, 24 h/24, rapidement, facilement

et souvent gratuitement à toutes sortes de contenus présentés de manière ergonomique et intuitive. La différence entre les offres tient notamment dans la rapidité d'accès, la possibilité d'utiliser le service sur plusieurs supports (ordinateur, téléphone, etc.), la personnalisation des interfaces, la disponibilité et la qualité d'accueil du prestataire. Ces éléments font naturellement évoluer les attentes des habitants vis-à-vis de l'accès aux services de la médiathèque. À partir de ce constat, on peut proposer quelques objectifs simples : offrir un accès simplifié, pratique et souple, proposer un accueil convivial et personnel.

Il est possible de proposer *un accès plus intuitif et aisément compréhensible* à la médiathèque, afin d'aider l'utilisateur à s'approprier les services. Le site Internet, par exemple, répond-il à la question « Que propose la médiathèque ? » ou « Où trouver ce que je cherche ? », s'appuyant sur une analyse des informations les plus recherchées ? La communication insiste-t-elle sur les modalités de fonctionnement qui sont au cœur de nos préoccupations quotidiennes, les quotas de prêt, les règles d'inscription, ou bien sur les services offerts à tous, y compris aux non inscrits : lire, travailler, surfer sur Internet, participer à un atelier de formation, demander conseil, etc. ? Trouve-t-on un plan des espaces à l'entrée de la médiathèque ?

On peut également réfléchir aux différentes façons de répondre aux besoins des usagers qui ont peu de temps, en proposant *des services accessibles rapidement et simples d'utilisation*. Cela peut passer par de petites choses : tel site Internet s'est par exemple donné pour règle de rendre chaque page accessible en 5 clics. Une médiathèque a mis en place un « Service après-vente » des ressources numériques : les bibliothécaires répondent rapidement par téléphone aux questions techniques susceptibles de freiner les utilisateurs de livres numériques ou de vidéo à la demande (*video on demand*, VOD). Sur place, un système de pochettes préremplies, disposées près des bureaux de prêt, peut permettre aux usagers arrivés à la dernière minute ou ayant consacré leur visite à l'accompagnement de leurs enfants, de repartir avec quelques documents à découvrir. La question du temps peut aussi conduire à penser autrement l'action culturelle : à des événements « sur rendez-vous », et qui ont lieu dans des salles dédiées, on peut préférer des rendez-vous réguliers au cœur des espaces.

Les conditions d'utilisation du service (modalités de prêt et d'inscription, horaires, etc.) sont citées dans les principaux freins à la fréquentation des médiathèques. Il peut donc être intéressant de chercher à *assouplir* ce qui peut apparaître comme *des contraintes* rédhibitoires. Il est par exemple possible d'allonger les durées de prêt et de les rendre plus facilement mémorisables (pourquoi pas un mois plutôt que 3 semaines ?). Plusieurs médiathèques proposent aujourd'hui un prêt illimité en nombre de documents. L'une propose un prêt de 6 mois pour les documents qui remplissent les critères de désherbage, façon de leur offrir une dernière chance avant le pilon. Les distributeurs de livres, qui permettent d'emprunter des documents en différents points de la ville, sont également une expérience intéressante. La tarification, les heures d'ouverture et la proximité entrent également en ligne de compte.

L'accessibilité de la médiathèque se mesure également à sa capacité à être présente à distance grâce au développement de services numériques (compte utilisateur, VOD, presse en ligne, orientation vers certains sites Internet via un compte Netvibes, etc.) *et à s'inscrire dans les réseaux*. Sur Internet, l'information gagne à être disséminée plutôt que centralisée. Pour innover, on peut chercher à développer l'accessibilité, à l'instar du hors les murs, par le « hors portail ». Certaines médiathèques proposent des sites parallèles spécialisés (pour les amateurs de musique, sur la santé, les arts du spectacle, etc.). D'autres créent des comptes Facebook ou Twitter. On peut également imaginer que le compte utilisateur s'inscrive à terme dans les réseaux sociaux.

L'accès est également un enjeu symbolique. La dématérialisation ne s'inscrit pas en contrepoint de l'ancrage physique et local. Au contraire, elle tend à réinvestir les lieux d'une mission particulière : en parallèle au service à distance, *proposer un espace confortable et convivial*, un accueil personnel plus qu'administratif, des outils de médiation culturelle et de rencontre. L'innovation peut tenir en de petites choses : installer une machine à café si l'on ne peut envisager de cafétéria, systématiquement proposer aux nouveaux usagers une visite de la médiathèque, même très rapide en cas d'affluence. Améliorer la qualité du service peut aussi passer

par certains éléments de confort, souvent peu coûteux en temps, en personnel et en budget : prêt de lunettes-loupes, de cabas pour flâner dans la médiathèque sans avoir les bras encombrés par les documents déjà choisis, mise à disposition d'une table à langer, prêt de clés USB pour les internautes distraits ou encore de fauteuils roulants.

repenser le rôle des usagers et des bibliothécaires

La conception de la médiathèque comme un espace de services plutôt que comme le lieu de la collection implique d'être attentif à l'évolution des usages, des besoins et des attentes des habitants. Une piste pour innover est de faire évoluer le rôle de l'utilisateur et du bibliothécaire dans la relation de service. L'évolution des usages dans l'environnement numérique incite à se pencher sur cette question. De fait, il devient de plus en plus difficile de proposer une offre générique essentiellement prescriptive à un public de plus en plus habitué à des relations horizontales, participatives et personnalisées. En ligne, l'internaute peut produire, commenter, indexer et transmettre l'information qui devient outil de rencontre sur les réseaux sociaux. De même, pour pouvoir jouer pleinement le rôle de médiateur culturel, il est essentiel d'être identifié comme tel et donc de modifier l'image parfois statique ou institutionnelle associée au métier de bibliothécaire. Ces objectifs peuvent guider certaines évolutions dans la façon de proposer les services.

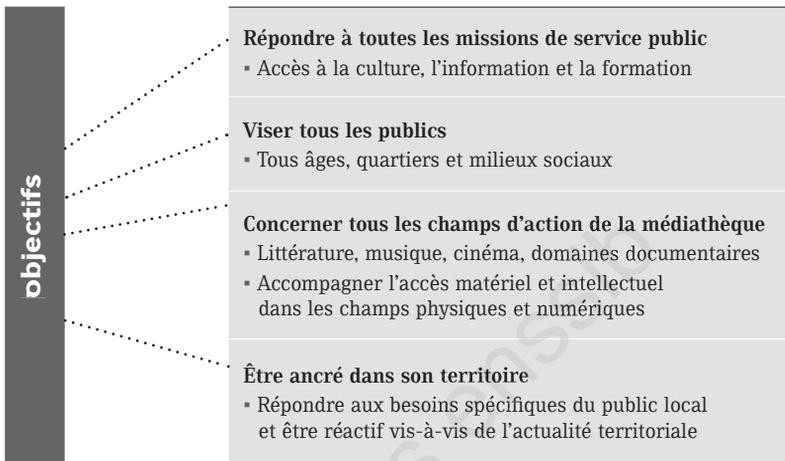
On peut ainsi chercher à favoriser la participation au service des habitants en bibliothèque municipale (BM) ou des étudiants en bibliothèque universitaire (BU). De simple consommateur ou spectateur, l'utilisateur peut devenir partie prenante voire même cocréateur d'un service. On peut par exemple proposer aux utilisateurs de laisser leurs commentaires sur les notices du catalogue et valoriser leurs coups de cœur. Les services de questions-réponses reposent sur les questions des utilisateurs qui permettent de constituer une base de données consultable par tous. Si l'on choisit de mettre en place un service de pochettes préremplies pour utilisateurs pressés, il est possible de proposer aux utilisateurs moins pressés d'en constituer avec les livres ou films qu'ils ont aimés. Offrir systématiquement une collation légère à la fin d'une animation permet très simplement au public de quitter sa place de spectateur en favorisant l'échange et la rencontre entre les gens.

On peut également chercher à personnaliser la relation avec les publics. Le rôle de médiation se joue bien plus facilement dans une relation individualisée que dans un contact relativement anonyme. La médiathèque peut ainsi réfléchir à l'équilibre entre les services destinés à tous, les services spécifiquement créés pour une catégorie d'usagers, les services personnalisés (ou personnalisables) et les services individualisés qui impliquent une relation étroite avec le personnel. Lors de la création d'un portail, on peut par exemple présenter les contenus par support (« Découvrez nos livres, disques, DVD ») ou par centre d'intérêt (« Amateurs de cinéma : découvrez nos films, livres, bandes originales, événements, les salles de projections et associations amateurs locales »). Certaines médiathèques développent des catalogues spécifiquement pensés pour les enfants⁶. D'autres proposent un système de bibliothécaire-référent pour chaque usager, ou un service de rencontre à domicile : les bibliothécaires viennent au domicile de tous les habitants d'un quartier proposer trois prêts successifs gratuits et adaptés aux centres d'intérêt de la personne.

Enfin, il est possible de faire évoluer le rôle des bibliothécaires. Présenter la rentrée littéraire au public ou organiser une rencontre avec un auteur, distribuer les accès aux postes informatiques ou guider dans l'utilisation de ces outils modifie l'identité professionnelle et le degré de proximité avec le public. Les services numériques incitent à réévaluer ce rôle : comment recréer à distance une forme de proximité avec les bibliothécaires ? Signer les critiques par un prénom « Hélène, bibliothécaire » plutôt que par une marque institutionnelle « Médiathèque » est une façon de s'adapter aux nouveaux modes horizontaux de prescription : ce n'est pas l'institution médiathèque qui propose une sélection, mais bien une personne, qui vous offre de partager ses expériences culturelles. Se positionner au cœur des réseaux sociaux, développer un service de réponses en ligne ou s'identifier sur le site par des avatars qui permettent de reconnaître les bibliothécaires est également une forme de proximité : la médiathèque se place au plus près des usagers, dans leurs circuits quotidiens au sein des réseaux et des flux d'information.

6. C'est le cas par exemple à la bibliothèque de Toulouse :
 < <http://jeunesse.bibliotheque.toulouse.fr/> >.

L'ACTION CULTURELLE EN CONSTRUCTION : SCHEMA 1 ÉVALUER LE PROGRAMME



Les schémas 1 et 2, relativement simples, peuvent être utilisés comme une invitation à l'expérimentation de nouvelles formes d'action culturelle et comme une grille d'analyse du programme existant. Comment les lire ? Les 4 éléments du schéma 1 représentent les objectifs de l'action culturelle. Ils permettent d'évaluer la capacité du programme à faire sens, en répondant à l'ensemble des missions de service public :

- le programme proposé répond-il bien à toutes les missions ? Le champ de la formation par exemple est-il pris en compte ? ;
- s'adresse-t-il à différents publics ou bien fidélise-t-il un nombre réduit de personnes ? ;
- est-il représentatif de l'ensemble de l'activité de la médiathèque ou bien se focalise-t-il sur un domaine particulier comme la littérature ? ;
- enfin, est-il bien ancré dans son territoire ? Répond-il aux besoins et centres d'intérêts du public local, repose-t-il sur des partenariats ?

L'ACTION CULTURELLE EN CONSTRUCTION :**SCHEMA 2 IMAGINER LES VARIATIONS POSSIBLES****Quel degré de personnalisation du service ?**

Générique (tous)	Spécifique (public catégorisé)	Personnalisé (petit groupe)	Individualisé (à la demande)
------------------	-----------------------------------	--------------------------------	---------------------------------

Quel degré de participation de usagers ?

Simple présence (conférence)	Active (échanges)	Dynamique (ateliers)	Co-construction (café littéraire)
---------------------------------	----------------------	-------------------------	--------------------------------------

Quel degré de participation du personnel ?

Faible (prestataire)	Moyenne (présentation, modération)	Forte (animation de formations)
-------------------------	---------------------------------------	------------------------------------

Quel(s) format(s) ?

Exposition – rencontre – concert – jeu – atelier – club/café – spectacle – projection, etc.

Médiation quotidienne ou événementielle ?

Médiation courante (tables, pochettes surprises)	Rdv réguliers	Événements
---	---------------	------------

Quels espaces ?

Dans une salle dédiée	Au cœur des espaces	Hors les murs
-----------------------	---------------------	---------------

Quelle dimension ?

Dimension matérielle	Dimension numérique (diffusion en ligne)
----------------------	--

Quel budget ?

0,00 €	Budget faible	Budget moyen	Budget important
--------	---------------	--------------	------------------

Les éléments du schéma 2 concernent la forme choisie pour les animations. Pour inventer de nouvelles façons de faire, on peut :

- choisir arbitrairement plusieurs degrés sur les curseurs et imaginer ce que pourrait être cette animation. Par exemple, si nous prenons le cinéma, la mission de formation et d'information, sous forme d'un atelier participatif... pourquoi ne pas inviter un documentariste qui présenterait son travail puis animerait un atelier pratique dans le cadre d'un cycle sur les métiers du cinéma ? ;
- modifier l'un des curseurs pour faire évoluer une animation déjà existante. Le café littéraire peut se transformer en café d'écoute, le concert en *blind test* musical, etc.

CONDUIRE UNE STRATÉGIE DE SERVICE : PRIORISER ET METTRE EN COHÉRENCE

+++++

L'innovation est parfois réservée à des services pilotes, donnant lieu à des réalisations intéressantes mais ponctuelles. Pour reprendre la formule de Anne-Marie Chartier et Jean Hébrard⁷, « *On ne cesse de mettre en avant des expériences pilotes ou de décrire des réalisations ponctuelles remarquables, d'autant plus exemplaires qu'elles sont uniques et sont comme l'arbre qui cache l'absence de la forêt* ». La démarche d'innovation repose pourtant sur des objectifs précis et s'appuie sur une certaine conception des médiathèques qui gagne à s'inscrire pleinement dans un projet d'établissement.

Certaines réticences vis-à-vis de l'innovation tiennent également au fait que celle-ci est assimilée à la mise en place de services ambitieux et coûteux, à des réalisations architecturales remarquables ou réduite au champ numérique. Si certaines idées impliquent effectivement des moyens

7. Anne-Marie Chartier, Jean Hébrard. *Discours sur la lecture*. Paris, Bibliothèque publique d'information - Centre Pompidou ; Fayard, 2000.

humains, matériels et financiers non négligeables, d'autres peuvent être mises en place simplement et à peu de frais, dans tous les champs d'action de la médiathèque.

GARDER À L'ESPRIT LES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC

Il est bien sûr essentiel de garder à l'esprit les missions de service public. Il ne s'agit pas d'innover pour innover et les missions qui nous incitent aujourd'hui à repenser nos façons de faire doivent continuer à nous guider au cours de l'expérimentation. L'exemple de Facebook est symptomatique de la confusion qui peut régner entre service innovant et opération de communication. Utiliser ce réseau social comme un outil de communication traditionnel, afin de pouvoir justifier d'y être présent semble moins innovant que l'utiliser comme réseau social et donc comme interface d'échange avec les usagers.

SUIVRE LES EXPÉRIENCES EN COURS : LA VEILLE * PROFESSIONNELLE

Réaliser un travail de veille professionnelle est indispensable, pour comprendre et anticiper l'évolution des usages des habitants, et suivre les initiatives conduites dans d'autres bibliothèques. L'innovation se propage souvent par vagues : quelques établissements novateurs proposent un nouveau concept, dont s'inspirent progressivement les autres. Il est donc intéressant de rester à l'écoute et d'échanger.

Au-delà des revues professionnelles traditionnelles, les outils du Web permettent aujourd'hui de suivre l'actualité bibliothéconomique, sociale et culturelle de façon simple, régulière et rapide. Plusieurs solutions s'offrent au veilleur, novice ou expérimenté. Il est possible de s'abonner par e-mail ou flux RSS au Bouillon du Bibliobsédé, outil intéressant de veille collaborative. On peut aussi suivre une sélection de sites et de blogs en créant un compte Netvibes, outil ergonomique, nomade et collaboratif⁸.

8. Le Netvibes de Silvère Mercier, auteur du blog < <http://www.bibliobsession.net> > est une bonne introduction à la veille bibliothéconomique et à la découverte de services innovants : < <http://www.netvibes.com/bibliobsession#Biblioblogosphere> > (consulté le 13 mai 2010).

Utiliser ces outils dans une démarche collective plutôt qu'individuelle semble particulièrement intéressant : créer un environnement de veille professionnelle partagée ou utiliser les réseaux sociaux permet de se familiariser avec ces outils et de mieux comprendre l'usage qui en est fait. Leur appropriation est d'autant plus utile que ceux-ci réunissent une importante communauté de bibliothécaires.

hiérarchiser les services

Le développement de nouveaux services peut conduire à redéfinir les priorités : tel service, proposé depuis X années a-t-il vocation à perdurer ? S'agit-il d'un service essentiel ? La médiathèque ne doit pas se moderniser et diversifier ses services au prix de la dilution de son identité. L'offre doit rester lisible et les missions aisément identifiables par les habitants. Par ailleurs, certains arbitrages s'imposent concernant les moyens financiers et humains. Il vaut par exemple mieux proposer un service de base irréprochable que de multiplier les services secondaires.

créer du lien entre les services

On observe fréquemment une certaine dichotomie entre des services innovants considérés comme une prestation secondaire, parallèle à l'offre de la médiathèque et les services courants, mieux appropriés par le personnel. L'action culturelle et la médiation restent encore souvent considérées comme ce que l'on fait s'il reste du temps, alors qu'il s'agit d'un mode d'appropriation essentiel de l'information et des produits culturels. L'exemple des services numériques est particulièrement frappant. Le site Internet semble parfois être un service à part, administré par un biblio-informaticien qui devient vite indispensable. Services physiques et numériques, courants et innovants répondent pourtant à des missions communes.

Une piste pour innover est de recréer du lien entre les services. On peut, par exemple, se donner pour objectif que chaque service physique trouve un écho en ligne et vice-versa. Dans le champ de la médiation, une médiathèque a mis en place une chaîne de médiation numérique : une critique peut être utilisée dans une bibliographie papier et numérique, être collée

dans les documents concernés, être inscrite sur les notices du catalogue, etc. Un avis rédigé une fois trouvera ainsi différents modes de valorisation. Le site est souvent utilisé pour communiquer autour du programme d'action culturelle. Il peut également permettre de mettre en place une politique de traces, en diffusant les événements sous forme vidéo (voire même en direct), en proposant des liens pour approfondir le thème évoqué ou mieux découvrir l'invité du jour. Un café littéraire peut aussi se prolonger en blog.

À l'inverse, il est possible de rematérialiser les services numériques. Une médiathèque expose ainsi les pochettes des DVD proposés en vidéo à la demande. Un service de question-réponse en ligne peut se traduire sur place en un accompagnement long et personnalisé à la recherche d'informations. Le site de diffusion de musique libre < <http://www.pragmazic.net> > a développé le service Automazic, bornes d'écoute, de téléchargement et de dépôt de musique sous licence ouverte, installées dans plusieurs médiathèques.

Impliquer les équipes

Il n'est pas rare que la démarche d'innovation soit impulsée par une ou deux personnes porteuses du projet et ignorée par une part non négligeable de l'équipe. Des ressources numériques sont par exemple proposées sans avoir été testées par l'ensemble des collègues et sans que l'on sache guider l'utilisateur dans leur utilisation technique. Ces services sont généralement mal relayés, font l'objet d'une communication succincte et sont parfois abandonnés faute d'avoir trouvé leur public.

Si l'innovation s'inscrit au cœur du projet de service, elle nécessite l'implication de l'ensemble de l'équipe. Développer des outils de veille partagée, favoriser la formation continue au sein de l'équipe par de petites sessions internes régulières (tester le livre numérique, les catalogues pour enfants en médiathèque, etc.), proposer des réunions *brainstorming** et surtout partager les projets sont autant de leviers pour éviter de faire de l'innovation une démarche à part.

oser expérimenter

La démarche d'innovation n'est pas un processus linéaire. Elle conduit à des réussites mais passe aussi par des incertitudes, des tâtonnements, des échecs. C'est pourquoi elle implique d'adopter une certaine culture du risque. Mettre en place un service pour une période test déterminée et prévoir des points réguliers d'évaluation peut inciter à se lancer. Expérimenter signifie accepter le droit à l'erreur, savoir modifier ou abandonner un service qui ne remplit pas les objectifs souhaités, mais aussi oser, inventer, et recommencer.

Repenser la médiathèque en termes de services et de qualité de ces services implique de construire une stratégie cohérente, faisant le lien entre services traditionnels (prêt, conseil, action culturelle), nouveaux services (formation aux nouvelles technologies, accès à Internet) et nouvelles modalités d'offres de ces services (nouvelles servuctions).

presses er

3

IDÉES EN STOCK : TIRER PARTI D'EXEMPLES

par Raphaële Gilbert
et Marie-Christine Jacquinet

Observer les tendances dans les bibliothèques permet d'avoir un aperçu de ce qui est mis en œuvre depuis quelques années. La collecte de services présentée ici n'a pas pour but l'exhaustivité, cette entreprise serait d'ailleurs impossible dans le foisonnement des initiatives actuelles. Elle pose simplement la question de savoir comment tirer parti d'exemples, comment imaginer de nouvelles actions à partir de ce que d'autres établissements ont déjà testé.

Cette série de services est regroupée par grands domaines, puis déclinée par type d'actions, et désignée sous forme d'intitulés (voire de slogans) propres à insuffler de la nouveauté et de la créativité*. Ces exemples pourraient être le prétexte d'une séance de *brainstorming*, afin de faire émerger la vision et les points de vue de chacun sur les pistes à explorer, bref un avant-goût de la posture d'innovation.

médiation

Fourniture directe d'information

- Services de questions/réponses en ligne
- Bibliographie à la demande
- Accompagnement personnalisé à la recherche documentaire

Orientation au sein des ressources

- Valorisation de sites, blogs, etc. (interface Netvibes, partage de signets)
- Moteur de recherche sensitif (CultureWok)

- Contacter un bibliothécaire par *chat* 24h/24 et 7j/7

Maîtrise et découverte des TIC

- Prêt de matériel (liseuses, tablettes) pour familiariser à l'usage des nouveaux outils
- Install Party : accompagnement à l'installation de logiciels libres
- La Source, borne de téléchargement de logiciels libres

Formation

Autoformation

- Valorisation de sites gratuits : code de la route, français langue étrangère, bureautique, etc.
- Mise à disposition de logiciels ou abonnements numériques payants
- Cabines d'autoformations

Cours, orientation, conférences

- Ateliers de formation en groupes (logiciels libres, création de sites Web)
- Apprentissage par le jeu (contes ou jeux de rôles en langues étrangères)
- Cycles : présentation de métiers, université populaire, masterclass

Accompagnement personnalisé

- Aide à la demande *SOS Internet* : aide à la recherche, à l'utilisation des outils, etc.
- Empruntez un bibliothécaire : un bibliothécaire vous accompagne dans vos recherches pendant 30 minutes minimum

Action culturelle

Surprenante

- Soirée musicale dans le noir
- Contes déguisés, en langue des signes, à la demande
- Déambulation vocale ou théâtrale dans les espaces (*happening*)

Ludique

- Tournois de Dofus, de Wii, d'échecs, de jeux de rôle
- Visite burlesque ou ludique de la médiathèque : Cluedo géant
- Livrets-jeux pour accompagner les expositions

Quotidienne

- Présentation hebdomadaire à 16 heures des coups de cœurs des usagers ou des bibliothécaires au cœur des espaces
- Répétitions régulières de professionnels (théâtre, cirque, musique, danse) dans le hall

pratiques amateurs

Valorisation

- Borne Automazic : téléchargement et dépôt d'œuvres musicales libres de droits
- E-Music Box : valorisation des musiciens locaux
- Dépôt d'autobiographies amateurs

Mise à disposition d'outils de création

- Autoformation (logiciels ou sites Internet gratuits)

- Mise à disposition de logiciels professionnels de type retouche d'images
- Prêt d'instruments et de locaux de répétition

Découverte par la pratique

- Atelier bande dessinée, montage de film, etc.
- Ateliers de danse, chant, théâtre pour les enfants pendant l'été
- Scène ouverte aux amateurs (théâtre d'impro, slam, musique)

4

CIBLER LES PUBLICS EN MÉDIATHÈQUE : APPORTS ET LIMITES DE LA NOTION

par Corinne Matheron

Qu'il s'agisse d'un théâtre, d'un centre culturel, ou d'une médiathèque, l'équipement culturel dispose de lignes budgétaires délimitées pour porter à la connaissance des populations de son territoire les contenus de son offre culturelle. Cette évidence le confronte à la question d'un choix à produire : quelle communication vers quelles populations pour espérer un « impact » positif, qui se traduira par la conquête et l'élargissement de ses publics, leur fidélisation ou leur diversification.

La concurrence des usages, exacerbée par l'envolée des industries culturelles, pose avec une acuité accrue cette question du choix de l'action culturelle, du service, vers lequel l'équipement devra porter ses efforts de « faire savoir », mais surtout, celle du choix des individus, des groupes, ou des partenaires auxquels il faudra s'adresser en priorité.

D'où cette volonté de « cibler les publics », qui émaille depuis plus d'une dizaine d'années déjà en France, le discours de nombreux décideurs, dans la mouvance contemporaine des politiques publiques tournées vers l'efficacité, ou quelquefois dans l'abandon aux idéaux d'égalité d'accès à la culture, souscrivant sans nuance à la loi du marché.

UTILISER DES OUTILS DU MARKETING

Le marketing est né outre-Atlantique dans les années 1950, pour répondre à l'impasse dans laquelle se trouvaient les grandes entreprises de production de biens de consommation qui ne parvenaient plus, soudain, à écouler leurs produits (véhicules, machines à laver...). Leurs chaînes de production étaient pourtant considérées comme optimales pour limiter les coûts de fabrication, avec des méthodes issues notamment du fordisme et de la standardisation des *process*. Subitement apparaissait ainsi dans

le paysage un nouvel acteur : le client, qui stoppait ses dépenses une fois acquis l'équipement domestique standard.

Dès lors, un nouveau métier se développe, le marketing, qui vise à « créer la demande » plutôt qu'à optimiser l'offre. Sans perdre de vue l'horizon du bénéfice commercial, le monde de l'entreprise définit alors le marketing comme « un état d'esprit et un ensemble de techniques visant à conquérir des marchés rentables ».

Sans doute est-ce là toute l'ambiguïté de cette terminologie issue de l'économie de marché lorsqu'on ne retient que la dimension de la rentabilité : s'ensuit une méfiance justifiée de la part des services publics culturels, et beaucoup de questionnements à l'égard de cette notion de « public-cible* ».

Pour lever cette ambiguïté, il semble pertinent de souligner que si le marketing est un état d'esprit (tourné vers le profit commercial), c'est aussi un ensemble de techniques dont un usage neutre peut apporter aux équipements culturels une série de clés de compréhension et de décision, susceptibles de l'aider à mieux répondre aux attentes des populations.

L'équipement culturel pouvant alors se saisir d'outils lui permettant de se positionner pertinemment face à la concurrence (d'autres équipements culturels, des industries culturelles, de l'économie numérique, mais aussi de tous les lieux proposant des activités autour du temps libre), ou en complémentarité avec ses partenaires.

- Utiliser des outils comme « la segmentation des publics » permet à la médiathèque de mieux adapter ses services aux attentes des typologies de publics. Contrairement à l'approche portée par l'entreprise, la médiathèque ne privilégiera pas pour autant tel ou tel segment.
- Utiliser des outils d'enquête autour des pratiques culturelles et sociales des publics permet à la médiathèque de répondre à des questions concrètes comme celle des horaires, des périodes opportunes de programmation de l'action culturelle, des modalités de communication en direction des publics, du type d'accueil... les plus pertinents pour répondre aux attentes et besoins des populations, voire pour les susciter.

Le tableau suivant présente les différences essentielles d'usage des techniques de marketing suivant que l'on se trouve dans le cadre d'une activité à vocation commerciale ou dans le cadre d'un service public culturel.

**OBJECTIFS POURSUIVIS DANS L'UTILISATION
DES TECHNIQUES ISSUES DU MARKETING :
entre l'entreprise et le service public
culturel, des différences fondamentales**

TABLEAU

Des terminologies issues du marketing	Fonctions pour l'entreprise	Fonctions pour la médiathèque
Marketing	Conquérir des marchés rentables	Améliorer le service aux usagers
Champ ou zone de chalandise	Marché	Territoire
Segmenter	Vendre davantage et plus cher à chaque segment de marché en répondant avec précision aux attentes des segments	Mieux comprendre les attentes de chaque « groupe » de population pour adapter ses services
Cibler	Choix des segments de marché les plus rentables	Choix des groupes de populations auprès desquels l'équipement va concentrer ses efforts à un instant précis (*)
(*) Par exemple, les adolescents en direction desquels les médiathèques orientent leur programme d'action pendant une période donnée.		

**DES EXEMPLES CONCRÈTS DE L'UTILISATION DES OUTILS
DE LA SÉGMENTATION**

La première application est à l'évidence la communication. Choix de visuels, choix de supports, communication traditionnelle et/ou via le Web, la médiathèque ne peut plus s'adresser à l'adolescent ou à l'actif de la même façon. Lors de l'inauguration, en 2006, de l'espace musique de la médiathèque de Montbéliard, sa directrice cherche une communication différenciatrice. Elle opte pour un support original : un CD protégé de son emballage, en réalité un disque cartonné aux couleurs de l'espace musique, constitue le carton d'invitation. Il surprend, crée la curiosité, est

un avant-goût de la collection. C'est un objet original et amusant que l'on garde, la communication évite l'éphémère.

À Albi, le conservateur de la médiathèque présentait, lors d'une formation organisée par nos soins⁹, une action ciblée auprès des actifs : après constat qu'une grande partie des actifs ne disposait que de peu de lieux accessibles au moment de la pause déjeuner, la médiathèque met en place une action ciblée : les « siestes littéraires », sur le parvis de la médiathèque, et le café est offert à l'issue des lectures.

Si ces exemples semblent simplement relever de « la bonne idée », ils sont pourtant issus d'analyses menées sur les pratiques spécifiques des typologies de publics concernés.

Outre la segmentation des publics actuels, les populations ne fréquentant pas les médiathèques font aussi l'objet d'études en vue d'une meilleure compréhension des leviers susceptibles de sensibiliser de nouveaux publics.

La Bibliothèque publique d'information (Bpi) réalisera en 2011 une étude sur ses publics potentiels, avec l'idée, notamment, de travailler sur les freins à la fréquentation.

COMMENT CIBLER LES PUBLICS EN MÉDIATHÈQUE ?

+++++

Avant de pouvoir cibler les publics, il est nécessaire de disposer de données et de savoir les exploiter.

CONNAÎTRE LES PUBLICS : QUELS OUTILS ?

La médiathèque dispose bien sûr de ses statistiques d'inscrits. Mais outre l'outil statistique, l'on associe fréquemment cette notion de « public-cible » à l'outil d'enquête auprès des publics (et des publics potentiels).

D'autres techniques, moins onéreuses, peuvent être mobilisées qui, si elles ne garantissent pas l'extrapolation à l'échelle de toute la population du territoire, permettent au moins de dresser les pistes de réflexion :

9. Shaman études formations : < <http://www.shaman-etudes-formation.com> >.

- les *focus groups* * (ou réunions de groupes) ;
- la consignation des faits ou demandes des publics par les agents de la médiathèque ;
- le carnet de suggestions ;
- divers outils du Web (blogs, forums...) permettent aussi un lien régulier avec les usagers, laissant encore néanmoins à l'écart des populations nombreuses.

COMPRENDRE LES DONNÉES RECUEILLIES, CRÉER DES SEGMENTS, CHOISIR DES CIBLES

L'exploitation des données recueillies est utile à la construction d'indicateurs d'activité mais aussi à l'identification des segments de populations et des cibles de publics.

La construction d'indicateurs est un outil d'aide à la décision. Les données statistiques des inscrits sont à rapprocher des données Insee pour obtenir ce que l'on nomme « le taux de pénétration des services de la médiathèque » (par âge, par sexe, par catégorie socioprofessionnelle [CSP], par territoire). On s'aperçoit fréquemment d'un taux satisfaisant pour l'indicateur qui évalue la pénétration de la médiathèque pour le territoire situé à proximité de l'équipement. Le taux est souvent moins performant en ce qui concerne les quartiers plus éloignés.

Souvent, l'indicateur est irrégulier en ce qui concerne le taux par tranche d'âge (notamment auprès des adolescents ou des actifs).

Cet indicateur permet ainsi à la médiathèque de savoir où doivent se porter ses efforts (quels territoires, quelles tranches d'âge, quelles catégories CSP...) pour être en adéquation avec son idéal « d'ouverture à tous », auprès de quels partenaires (écoles, collèges, lycées, autres équipements publics, associations...) elle doit consolider ses liens.

Cette méthode très rationnelle d'élaboration d'une politique des publics à partir du taux de pénétration du service s'appuie sur des critères de segmentation issus de la culture administrative (âge, sexe, CSP, lieu de résidence).

Pour pallier cette rigidité, les techniques de segmentation prévoient plutôt, à partir des données brutes qualitatives recueillies auprès des publics

(sur leurs pratiques, leurs styles de vie, leurs centres d'intérêt), de constituer des sous-ensembles de publics cohérents du point de vue de leurs pratiques.

Définition : « la segmentation, c'est le découpage d'un marché en plusieurs sous-groupes homogènes, les segments, de telle sorte que les membres d'un sous-groupe soient plus semblables entre eux et plus dissemblables d'un groupe à l'autre »¹⁰.

L'on sent bien ici que la segmentation peut, non plus s'élaborer en fonction de l'âge par exemple, mais bien plutôt en fonction des goûts, ou des pratiques sociales, mais aussi de la perception qu'ont les individus du ou des services de la médiathèque (d'où la nécessité des enquêtes d'analyse de la perception).

LA NÉCESSITÉ D'ANALYSER LES INCIDENCES D'UNE POLITIQUE DES PUBLICS BASÉE SUR LA SEGMENTATION

Si ainsi présentée, cette technique de la segmentation et de la constitution de « cibles », semble relever simplement du bon sens, il n'en demeure pas moins qu'une nécessaire vigilance est à observer dans l'utilisation de ces techniques :

- veiller à ce que l'action auprès de publics-cibles ne nuise pas aux objectifs stratégiques de la médiathèque ; en effet, les résultats d'enquêtes peuvent quelquefois identifier des besoins éloignés des métiers de la médiathèque ;
- veiller à ce que l'action en direction de publics-cibles ne crée pas une mosaïque de publics dont la cohabitation serait difficile. Par exemple, des équipements multifonctions comme les maisons des jeunes et de la culture (MJC), ont, pendant des années, multiplié recherches, publications et analyses sociologiques pour tenter de trouver réponse à cette coexistence de publics différenciés.

10. Jean-Michel Salaün. *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation*. Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 1992, collection Bibliothèques, 132 p.

Il semble que les équipements culturels publics puissent mobiliser, en réponse à cette crainte, de nombreux outils pour favoriser la cohérence :

- le travail en transversalité autour de l'action culturelle ;
- la qualité de l'accueil favorisant une représentation conviviale de l'équipement médiathèque ;
- des actions tournées vers l'intergénérationnel, le lien social, la citoyenneté pour favoriser dialogue entre les publics et développement de l'idée d'appartenance à un territoire.

Le tableau suivant permet de réfléchir à la question de savoir s'il faut répondre à toutes les demandes des publics. En effet, certains couples « offre dédiée/publics-cibles » peuvent supposer des investissements (financiers, humains) que l'équipement n'a pas la capacité à fournir (cas de la diversification).

TABLEAU ADÉQUATION ENTRE L'OFFRE ET LES PUBLICS

	services traditionnels	nouveaux services
Public actuel	<p>1. Stratégie de fidélisation</p> <p>Facteurs de succès :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ valorisation des publics fidèles ▪ communication régulière 	<p>3. Innovation</p> <p>Facteurs de succès :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ capacité d'investissement dans le nouveau service ou nouveau produit ▪ différenciation technique ou d'usage du nouveau service ou nouveau produit ▪ communication événementielle auprès des publics actuels
Nouveaux publics	<p>2. Développement culturel</p> <p>Facteurs de succès :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ capacité à développer une médiation active ▪ moyens humains forts ▪ partenariats nombreux ▪ communication soutenue 	<p>4. Diversification</p> <p>Facteurs de succès :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ capacité d'investissement dans le nouveau service ou nouveau produit ▪ capacité à développer une médiation active ▪ moyens humains forts ▪ partenariats nombreux ▪ communication soutenue

CONSTRUIRE ET ÉVALUER LES SERVICES AVEC LES USAGERS

par
Émilie Dauphin

La consultation des publics est essentielle au sein de la Médiathèque-Centre social Yves Coppens. Depuis la naissance du projet jusqu'à aujourd'hui, l'utilisateur est invité à participer pleinement à la vie de l'établissement et nous adaptons notre offre de services aux besoins de tous et proposons de multiples activités.

DE L'IDÉE NOVATRICE À LA RÉALISATION DU PROJET

+++++

Signy-l'Abbaye est une commune de 1340 habitants enclavée dans le département des Ardennes à environ 30 kilomètres de Charleville-Mézières. Une situation géographique éloignée des instances culturelles et sociales qui a fait naître un dynamisme au sein de ce village. Dans cette perspective, en 2001, les élus locaux souhaitent créer un lieu alliant le culturel et le social. Le projet de médiathèque naît, mais elle sera plus qu'une structure basique, ce sera une maison pour tous, la maison de tous, un espace de libre expression. Un acte politique fort qui s'oriente vers deux domaines qui, dans la pensée de ces élus, peuvent s'associer et travailler ensemble dans une même direction : la culture pour tous.

De nombreux partenaires institutionnels soutiendront ce projet : la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC), le Centre national du livre (CNL), la Caisse d'allocations familiales (CAF) des Ardennes, le Conseil général et la bibliothèque départementale des Ardennes (BDA) et la Région Champagne-Ardenne qui s'unissent dans un objectif commun. Réunir des partenaires aussi différents permet au projet de s'enrichir de diverses idées.

CONSULTER LA POPULATION

La consultation de la population débute dès 2005. En premier lieu, le projet est présenté aux acteurs de la vie locale de la commune et du canton dans le but de connaître leurs attentes face à une telle structure et de mener une réflexion commune sur les diverses actions susceptibles d'y voir le jour. Depuis, un travail en étroite collaboration avec les associations est mené via des mises en œuvre d'animations, des partenariats financiers afin de diminuer les coûts de certaines prestations et des montages de projets. Mutualiser les moyens est une force pour une structure socioculturelle.

À côté de tous les collaborateurs institutionnels et associatifs, la municipalité souhaite pleinement intégrer le projet au cœur du village et ainsi faire participer la population à des débats et des réunions publiques : chacun est invité à donner son avis, faire partager ses envies, et échanger¹¹. Ces réunions produisent ainsi un réservoir d'idées au service de la nouvelle structure, orientée vers les rencontres et attentive au lien social. Lors de ces rencontres sont conviés tous les personnels de la petite enfance du secteur (directeurs d'école, les équipes enseignantes, assistantes maternelles, etc.), les services aux familles, les bénévoles, la jeunesse de 12 à 20 ans, le monde associatif et les personnes âgées. Les interrogations soulevées par les élus sont les suivantes : quel ressenti face à un tel projet ? La structure répondra-t-elle à certains de leurs besoins ? Et que pourront-ils apporter eux-mêmes à cet espace ? C'est à ce moment précis du projet que vont naître de multiples demandes des futurs usagers : une salle des jeunes, table de ping-pong, salle avec télévision et DVD, lieu d'exposition, distributeurs de boisson, ouverture souple, atelier informatique, jeux de cartes, échecs, projection de films, rattrapage scolaire, etc.

Le 20 décembre, la future médiathèque reçoit l'agrément « centre social ». C'est la première fois que la DRAC et la CAF s'associent pour un tel projet.

11. Ces réunions produisent ainsi un réservoir d'idées au service de la nouvelle structure, orientée vers les rencontres et attentive au lien social.

Après plusieurs années d'études et de travaux, la Médiathèque-Centre social, baptisée Yves Coppens, ouvre ses portes le 9 mai 2007. L'inauguration se tient le 23 juin en présence de ses deux illustres parrains : le paléontologue Yves Coppens et le poète André Velter. Désormais, il convient de faire vivre la structure et de la faire évoluer sans cesse pour être au plus près des usagers.

UNE MÉDIATHÈQUE-CENTRE SOCIAL : DE LA DIVERSITÉ DES MISSIONS ET DES SERVICES

+++++
L'idée de service central prend corps par la diversité des services mis en place et la Médiathèque-Centre sociale Yves Coppens, dès la première année d'ouverture, enregistre un nombre d'inscriptions important pour une commune. À l'heure actuelle, 63 % de la population utilisent nos services régulièrement.

Notre politique globale est déterminée par un diagnostic du territoire accompagné d'une analyse de la population nous permettant de définir nos objectifs et de développer des activités en adéquation avec les besoins des usagers réels et potentiels. Nos missions sont orientées par le Manifeste de l'Unesco¹² qui garantit la diversité culturelle. L'enjeu d'une telle structure est d'attirer des publics diversifiés potentiellement éloignés du terrain culturel. Plus qu'un centre de ressources documentaires, la médiathèque est un lieu d'échanges et de passage au sein duquel les publics se retrouvent et se côtoient sans distinction. À l'heure actuelle, une charte et un projet culturel sont en cours de rédaction, documents qui conduiront notre ligne directrice de travail. La Médiathèque-Centre social s'appuie également sur un contrat de projet CAF, établi pour une durée de quatre ans, qui détermine les axes de travail prioritaire : le développement des services aux publics, des partenariats, de l'innovation et le renforcement des actions autour du livre et de la lecture. Des orientations nouvelles verront le jour en 2011 : la culture pour

12. [En ligne] < http://www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/libraman_fr.html >.

tous, la lutte contre les discriminations, la santé et l'éducation, les nouvelles technologies et la mobilité. Les pôles social et culturel ne sont pas antinomiques, ils se complètent dans un objectif similaire : ouverture et culture pour tous via des services pluriels.

La centralisation de diverses offres permet à la bibliothèque de toucher un public toujours plus important : bibliothèque, ludothèque, Relais Services Publics (aide dans les démarches administratives via la décentralisation des institutions comme la CAF, la CPAM, le Pôle Emploi), permanences sociales (Mission Locale, permanence petite enfance avec une puéricultrice), accueil de loisirs sans hébergement (mercredi et vacances), accueil parents-enfants, point info-tourisme, relais assistantes maternelles et activités socioculturelles (ateliers d'écriture, club de lecture, atelier théâtre, atelier *relooking*, atelier mécano, spectacles, etc.). Soit les services d'une bibliothèque et d'un centre social en un même espace. Une diversification pensée en fonction d'un axe prioritaire : la lecture publique. Pour éviter de trop se disperser, la Médiathèque-Centre social établit ses activités en fonction des orientations données dans le projet culturel global qui est la base de notre développement. Il s'agit d'une rupture avec la conception traditionnelle de la bibliothèque, notre travail s'articule autour de l'utilisateur et pour l'utilisateur au sein d'un lieu ouvert, sur le modèle des Idea Stores de Grande-Bretagne, tout en maintenant une offre de services cohérente. Nous n'imposons aucune règle stricte : le silence n'est pas imposé, manger et boire sont autorisés ainsi que le téléphone. Nous n'avons pas non plus une politique drastique quant au retard des documents et nous comptons, à l'avenir, assouplir les formalités d'inscription. Cette offre globale nous permet d'être proches de l'utilisateur, de comprendre ses attentes et ses besoins.

UN PERSONNEL MIXTE

Afin de faire fonctionner ces activités, le personnel doit être polyvalent et venir d'horizons professionnels différents. En effet, l'équipe n'est pas structurée tel un organigramme de bibliothèque traditionnelle. Elle est constituée d'un directeur provenant du milieu socioculturel (centre social et MJC), d'une bibliothécaire, directrice adjointe de l'établissement, et de

responsables de secteurs issus des filières de l'animation et de l'administration. Il existe cinq départements : la culture, l'enfance et la jeunesse, la famille, les personnes âgées et le service social. En adéquation avec nos missions, chaque secteur développe la lecture publique et, plus largement, la culture pour tous à travers les actions menées. La mixité est enrichissante et amène chaque profession représentée à se remettre régulièrement en question, à élargir ses champs de compétences, à innover et créer de nouvelles animations.

La diversification à la fois des services et des compétences du personnel permet de travailler avec les publics de tous âges et de toutes catégories socioprofessionnelles sans distinction.

L'USAGER AU CENTRE DES PRÉOCCUPATIONS

Déterminer nos actions et définir nos missions passent par une analyse des données de l'Insee et de la CAF mais également par l'établissement d'une relation de confiance entre la Médiathèque-Centre social et l'utilisateur. Le public est au cœur même de notre travail. La communication verbale est un outil essentiel à notre développement, la formalisation des données par la mise en œuvre de questionnaires nous semble éloignée de la réalité du terrain, l'observation nous semble un moyen plus pertinent de connaître nos usagers.

Tout un système de médiation est mis en place dans le but de sensibiliser les publics à nos actions et de comprendre leurs attentes. Tout d'abord, le travail collaboratif avec les associations locales permet une connaissance plus approfondie du territoire et des intérêts des habitants du canton. En plus d'apporter un éclairage sur ces éléments, les partenariats permettent de mutualiser les moyens, de relayer les informations et de mieux communiquer. D'autre part, comme mentionné au début de cet article, nous entretenons une relation privilégiée avec nos usagers réels (peut-être plus facile à établir en milieu rural qu'en milieu urbain ?) et tentons d'anticiper les besoins des usagers potentiels. Concernant ces derniers, avec l'appui des statistiques recensées, nous mettons en place des actions hors les murs. Ainsi, dans un avenir proche, la médiathèque mettra en œuvre une

organisation de portage de documents à domicile pour les publics empêchés. De plus, afin de lutter contre l'isolement, nous souhaitons acquérir un minibus nous permettant d'organiser des sorties à vocation socioculturelle pour tous les publics.

Nous accompagnons les publics à tous les âges de la vie (de la petite enfance aux personnes âgées) via les actions des différents secteurs. Néanmoins, nous tentons de faire preuve d'adaptabilité, chacun est invité à nous faire des suggestions de tout ordre dans un cahier mis à disposition à l'accueil. Ainsi, des animations et des sorties nous ont été suggérées comme un atelier bridge et des sorties (Salon du livre de Paris). Nous provoquons également la demande en proposant régulièrement de nouveaux services. En 2010, des ateliers ont vu le jour : jeux d'opposition, *relooking*, théâtre, mécanique, accueil parents et enfants, potager, arts plastiques. Les habitants ont répondu présents et nous avons recensé de nouvelles inscriptions. De plus, chaque année a lieu une fête des usagers afin de remercier le public de contribuer à la vie de la structure. Ces activités nous amènent à fidéliser les publics et à connaître d'autant plus leurs attentes et, par conséquent, à les renouveler et à proposer des nouveautés.

Courant 2011, chaque secteur de la Médiathèque-Centre social se dotera d'une commission constituée d'usagers et de personnes actives du monde associatif. Elle se réunira trimestriellement afin de développer nos activités en fonction des besoins relevés. Les moyens et les idées seront alors mutualisés toujours dans un objectif de satisfaction des publics.

Les demandes des usagers évoluent, nous devons sans cesse nous remettre en question et prendre des risques en proposant des actions innovantes en fonction des données en notre possession et en prenant en considération la notion d'offre et de demande.

La Médiathèque-Centre social de Signy-l'Abbaye est certes un modèle rural qui, je pense, est transposable au sein de communes de plus grande importance tout en tenant compte de la réalité du territoire. À l'heure actuelle, beaucoup de changements s'opèrent au sein des bibliothèques. Plus que jamais, l'usager doit être au cœur de notre métier. Plus que des passeurs de culture, les professionnels doivent être vecteurs de lien social.

6

par Yves Aubin

L'AUTRE PUBLIC : UNE LOGIQUE DE RÉCIPROCITÉ

Les publics qui fréquentent la bibliothèque sont la part visible de la population qui l'a intégrée dans ses pratiques. Les publics de la même aire géographique que l'utilisateur et qui ne fréquentent pas la bibliothèque sont indistinctement et globalement désignés sous le vocable de « non-utilisateurs ». Cette négation les place dans une position où la méconnaissance, la représentation de masse en font un objet indéfini et opaque.

Les études faites sur cette population relèvent la faiblesse de la pratique de lecture, des lectures différentes (choix inadéquat supposé des fonds des bibliothèques), des comportements infra-institutionnels, une perception des contraintes de la bibliothèque (inscription, durée des prêts, règlement...) et plus profondément, un rapport, parfois dévalorisé, à la culture. Pourtant, implicitement, apparaît dans les enquêtes la reconnaissance de la pratique culturelle instituée de la bibliothèque comme commune et centrale. Il est attendu que chacun ait accès aux productions des œuvres de l'esprit, utilise un service d'accès à la connaissance fait pour lui, une institution qui est la traduction de l'organisation républicaine.

LA RENCONTRE À DOMICILE : UNE RECONNAISSANCE DE L'IDENTITÉ INDIVIDUELLE

L'objectif est alors d'aller à la rencontre des habitants sans différenciation catégorielle en considérant que d'aller poser la question des pratiques culturelles au domicile est de reposer la question pour chacun. Une bibliothécaire et une collègue du centre communal d'action sociale (CCAS), de manière à aborder la dimension sociale que la rencontre avec les habitants peut induire, vont, après information par voie d'affiches et par courrier, frapper aux portes des appartements et des maisons. Nommées « visiteuses de la lecture », elles emportent dans un chariot, des livres, des disques (CD), des films vidéo (DVD) et les proposent pour les laisser sur place. À ceux qui l'acceptent, trois visites se succéderont toutes les

trois semaines avant un rendez-vous dans la bibliothèque la plus proche. Au regard d'une stricte mesure calculatrice, l'impact sur de nouvelles inscriptions concerne 5 % des foyers visités et 7 % des fréquentants de la bibliothèque sur un quartier. La dimension de ce service gratuit va pourtant au-delà.

L'adresse à la personne est libre du principe de productivité, sans marchandisation des rapports sociaux ; peut-être une manière de réenchanter le lien social que la prolifération des situations consuméristes rend de piètre qualité. S'inscrire dans la logique de la réciprocité, reconnaître la personne comme un élément du corps social en relation avec l'institution permet de considérer que l'usager ne « mérite » pas l'attention du bibliothécaire lors de sa seule présence dans les locaux. À force d'autonomisation de l'usager, le sens du cheminement pourrait se perdre à côté des individus. Ce schéma, loin de la victimisation des catégories vulnérables, concerne l'ensemble des publics. Il permet de resserrer les liens entre les citoyens et l'institution, de ne pas se poser en tant que seul passage incontournable dans les pratiques culturelles, de favoriser une image plus positive de la bibliothèque.

L'ensemble des habitants d'un territoire est destinataire de l'action publique, ce qui relativise la notion du « hors les murs ». Les missions de la bibliothèque encouragent au développement de la lecture et s'il est attendu que l'institution doit remplir son rôle au mieux de l'intérêt général, il peut être admis des formes de pratiques qui ne passent pas par elle. La relation à l'écrit et aux supports de restitution peut passer par d'autres institutions (l'école, les associations...) ou par des commerces, par Internet, par des réseaux familiaux, amicaux, de voisinage. La force de la recommandation, de l'imitation, de l'exemple fait qu'en portant la question de la lecture à domicile, des réponses font état de pratiques de ce type mais aussi requiert l'attention portée sur ce sujet dans leur entourage. Par exemple, le souci de la lecture lors des apprentissages des enfants a trouvé un écho auprès des parents rencontrés et a facilité la venue des enfants dans la bibliothèque.

La visite à domicile introduit dans le territoire privé des notions de reconnaissance de l'identité individuelle, de respect entre les habitants et les représentants de l'institution. Cette formule, selon l'expression d'une

habitante, « est très pratique car ce n'est pas une simple formalité administrative, il y a un dialogue, un échange sur le contenu mais aussi sur la vie quotidienne et des aspects personnels de celle-ci avec les visiteuses. »

LA BIBLIOTHÈQUE POUR UN AUTRE PUBLIC

« *Souvent nous répondons à ce que les bibliothécaires pensent être les besoins des lecteurs et non à ce dont les lecteurs pensent avoir besoin.* », Audra Caplan, présidente de l'American Library Association (ALA), à propos de l'abandon de la classification Dewey.

Chacun reconnaît le lieu bibliothèque à ce qui fait son symbole : le rayonnage, au point que le meuble et le lieu sont désignés par le même mot. Cette organisation géométrique rationnelle de stockage d'objets aveugle presque la réflexion sur les espaces de bibliothèque au même titre que la classification numérique répandue dans le monde entier. Que porte le rayonnage en termes de convenances, de codifications, de représentations ? Quels comportements induit-il ? Quels présupposés requiert-il ? Est-il adapté à tous les publics ?

Ces quelques questions permettront d'ouvrir sur cet autre point de vue de l'usager, qui n'est pas celui du bibliothécaire, qui n'est pas celui du lecteur inscrit, mais celui de cet autre public plus habitué aux présentations commerciales, à leur lisibilité, à leur efficacité. La réflexion peut alors se porter sur la mise en valeur, la perception immédiate, directe du livre afin de prendre en compte les éléments qui vont aider à provoquer l'acte de prise en main et, en fin, d'emprunt. Il s'agit de s'intéresser à ces modélisations qui, pour la plupart des usagers-consommateurs, rythment la vie quotidienne et de reconnaître que le livre capte aussi l'intérêt par sa présentation, son image de couverture – avec le nom de l'auteur et le titre en corps suffisamment grand pour être lu à distance –, certes destinées à capter l'attention d'un acheteur en librairie mais, de fait, d'un emprunteur en bibliothèque.

LA BIBLIOTHÈQUE DE SAINT-HERBLAIN¹³ : UNE GESTION DYNAMIQUE DES COLLECTIONS ET UNE RELATION HUMAINE AVEC LES LECTEURS

Le rayonnage double-face est monté sur roulettes. Il est partagé entre une partie haute, au-dessus d'une tablette à mi-hauteur, qui supporte des présentoirs et une partie basse où sont rangés les documents. La structure métallique porte deux voiles de fond en multiplis de couleur neutre. Le voile de fond est percé de boîtes rectangulaires qui débordent le plan et sont fermées par des présentoirs inclinés et ces mêmes types de boîtes sont laissés ouvertes pour ranger les livres en partie basse. Ce qui représente, par côté, de dix à douze présentoirs et neuf à dix casiers de stockage. Cela permet la présentation de face (verticale) ou à plat de 30 à 40 livres et le stockage de 80 à 140 livres dans les casiers. Ces boîtes sont réalisées en plexiglas de cinq millimètres selon une gamme de couleurs dédiées, la transparence et la lumière jouent dans la présentation. L'utilisation de la couleur est réservée aux rayonnages. Les tables et les chaises, le mobilier d'accueil et les bacs à albums sont en noir et blanc. Les plexiglas déclinent la gamme du jaune au violet en passant par l'orange et le rouge. Les couleurs sont réparties selon les supports : le rouge pour les textes, le jaune et l'orange pour les CD, les DVD et les bandes dessinées, le violet pour les périodiques. La majorité des fabricants de mobilier pour bibliothèques propose une gamme colorimétrique neutre de manière à, par contraste, mettre en valeur la couverture colorée des livres. Pour la même raison, les livres sur les présentoirs jouent de l'addition colorimétrique des couleurs, ce qui accentue leur visibilité et permet une vision cumulatrice de tous les titres exposés.

Les documents sont rangés selon les classements habituels (alphabétique pour les fictions, numériques pour les documentaires) et les documentaires pour les adultes et la jeunesse sont mélangés (comme dans toutes les bibliothèques du réseau municipal). La signalétique traditionnelle est absente et l'ordre documentaire n'est pas rappelé. Plutôt que de vouloir repérer les domaines par leurs dénominations, il est posé, en marquage au

13. < <http://www.la-bibliotheque.com/homepage.php> >.

sol des titres de livres, de disques, de films qui ont pour objet d'évoquer plutôt que de désigner. Ainsi, il est marqué au bas des rayonnages des romans *L'art de raconter* de Juan José Saer et *Vies imaginaires* de Marcel Schwob, devant les bacs à albums *La chambre des enfants* de Louis-René des Forêts, devant les documentaires *Les choses de la vie* de Paul Guimard, etc. Les marquages seront changés chaque année.

Le principe général de cette présentation des collections procède d'une réflexion sur leur visibilité. Si l'objectif est de multiplier les possibilités de rencontre entre un document et son potentiel emprunteur, il est nécessaire d'accroître la rotation des collections. Le réseau des bibliothèques (quatre bibliothèques : 150 000 références) organise, plusieurs fois par an, une relocalisation d'une part des collections dans une autre bibliothèque, permettant ainsi de renouveler l'offre. Le même principe de rotation est appliqué entre les espaces publics et les magasins de stockage, réserve de documents qui restent disponibles et empruntables sur le catalogue.

Le rôle du bibliothécaire le place en capacité d'avoir à renouveler en permanence la présentation des collections, en remplaçant par un nouveau document celui qui vient d'être emprunté. Ce document est issu soit des « retours », soit des nouvelles acquisitions, soit du stockage. Le magasin est un stockage d'ajustement en fonction des volumes d'emprunts et de retours. Le réassort permet une sélection et un choix de ce qui est promu par le bibliothécaire. Ainsi, le renouvellement de la part visible du fonds permet de mettre en avant autant la plus récente acquisition que des documents plus anciens ; ceux-ci trouvant une nouvelle légitimité, une nouvelle présence. En accélérant de manière plus visible la rotation des documents, leur nombre accessible à un instant dans l'espace public peut être moins important. La densité dans cette bibliothèque de 330 m² (surface hors œuvre nette, SHON) est de l'ordre de 30 documents par mètre carré de surface utile.

Cependant, cela ne pallie pas entièrement la difficulté d'avoir à retrouver un titre précis du fait même de la fluidité des fonds. Cette restriction est également perceptible pour les mêmes raisons auprès des publics traditionnels des bibliothèques. Ceux qui ont répondu à l'encouragement à l'autonomie porté par les bibliothécaires ont appris les codes et les cadres d'organisation des collections. Ils se trouvent démunis dès que ces cadres

ne sont plus repérables. Chez les lecteurs traditionnels, la présentation de face convient mieux au lecteur butineur qu'à celui qui a une recherche très précise. Les emprunts des documents sur les présentoirs sont très fréquents, que ce soit pour les documentaires ou les bandes dessinées, moins évidents pour les romans pour lesquels la recherche de l'auteur et du titre reste prégnante. La réaction des usagers traditionnels a suscité quelques critiques venant des publics les plus âgés dont : la hauteur des rayonnages (les livres rangés traditionnellement sont dans les casiers bas) et la perturbation due au rangement différent des autres bibliothèques. L'utilisation de la couleur a été perçue, parfois, d'indicateur d'une bibliothèque entièrement dédiée à la jeunesse. Le jeune public et les nouveaux inscrits se sont facilement habitués à ce nouvel espace. Les volumes de documents empruntés sont, au regard du nombre possible de documents simultanément présentés, encourageants : plus de 5 000 prêts par mois pour 6 000 documents en présentation.

Le changement majeur, à cette taille d'établissement, a permis de réintroduire une dimension humaine dans la relation avec les lecteurs et, en donnant un rôle plus responsable et plus direct au bibliothécaire, de resserrer les liens par une nouvelle écoute entre usagers et administration. Cette nouvelle organisation privilégie une gestion dynamique des collections, une ambiance plus ouverte sur les usages communs des publics, un rapport aux livres plus facile et plus direct, une place différente laissée à l'usager dans un nouveau positionnement de la bibliothèque et des bibliothécaires.

presses enssib

PARTIE II

IMPACT DU NUMÉRIQUE SUR L'OFFRE DE LA BIBLIOTHÈQUE : NOUVELLES APPROCHES PROFESSIONNELLES

**1. L'ÉVOLUTION DES USAGES NUMÉRIQUES APPLIQUÉE
AUX BIBLIOTHÈQUES**

par Lionel Dujol

+++++

**2. PRÊTER DES LISEUSES ÉLECTRONIQUES :
UN PROJET EN 7 ÉTAPES**

par David Liziard

+++++

3. SCÉNOGRAPHER DES CONTENUS DOCUMENTAIRES

par Véronique Mesguich

+++++

**4. UN BLOG, UNE PAGE FACEBOOK :
INTERNET COMME SUPPORT D'INNOVATION**

par Jean-Christophe Brochard

+++++

**5. L'OFFRE NUMÉRIQUE À L'ÉCHELLE D'UN TERRITOIRE :
GENÈSE D'UNE CO-EXPÉRIMENTATION DANS LE PAS-DE-CALAIS**

par Philippe Gauchet

+++++

1

L'ÉVOLUTION DES USAGES NUMÉRIQUES APPLIQUÉE AUX BIBLIOTHÈQUES

par Lionel Dujol

La pénétration massive d'Internet a mis en concurrence les services de bibliothèque jusque dans sa mission fondamentale d'accès à la culture et à la recherche informationnelle. D'autant plus que la facilité d'accès à l'information et aux produits culturels renforce chez l'utilisateur un sentiment d'autonomie qui l'incite à se détourner des médiateurs traditionnels dont font partie les bibliothèques. Avec l'émergence du Web social, l'internaute est utilisateur de services Web, producteurs d'informations et de métadonnées qu'il partage au sein de communautés d'intérêt. Les bibliothécaires doivent considérer et recentrer leur attention sur ces nouveaux usages numériques dans l'élaboration de leurs services en ligne. Le spectre de ces innovations est large. D'une simple « modernisation » de l'offre traditionnelle de service à une véritable « refonte » de l'idée d'un service Web de bibliothèque.

DES SERVICES DE BIBLIOTHÈQUE ÉBRANLÉS PAR L'ÉMERGENCE DE NOUVEAUX USAGES NUMÉRIQUES

DES SERVICES RECENTRÉS SUR L'USAGER

Les services en ligne de bibliothèque sont de plus en plus nombreux à intégrer les codes d'usages Web des usagers et à leur offrir des espaces d'échanges dans lesquels ils participent à l'enrichissement des contenus. En témoigne le développement des catalogues proposant des fonctionnalités participatives¹.

1. Marc Maisonneuve. *Le catalogue de la bibliothèque à l'heure du web 2.0*. Paris, ADBS Édition, 2008, p.18

L'EXEMPLE DU « CATALOGUE 2.0 » OU LE MYTHE DE L'USAGER PARTICIPATIF

La plupart de ces « catalogues 2.0 »² permettent à l'utilisateur de commenter une notice, d'attribuer une note à un document ou encore de lui associer un tag. Ces métadonnées générées par les usagers viennent enrichir la base bibliographique constituée par les bibliothécaires. Une participation des usagers plus théorique que réelle tant ceux-ci utilisent peu ces fonctionnalités participatives. Cette absence de masse critique est un vrai problème lorsque nous savons qu'un service participatif ne trouve son intérêt que si le nombre d'utilisateurs augmente. Nous pouvons trouver plusieurs explications à cette désaffection. L'obligation de s'identifier pour participer présente l'inconvénient de se couper des visiteurs non inscrits et surtout de casser la dynamique d'une navigation au hasard dans les collections – s'il en est ! La non mise en valeur des contenus produits par les usagers est ensuite l'une des grandes faiblesses de nos catalogues de nouvelle génération. Dans son livre, Marc Maisonneuve³ indique que si huit OPACS sur dix proposent la participation des usagers, seul quatre sur dix intègrent dans les résultats de recherche les commentaires ou encore les tags laissés par les visiteurs. En outre, très peu de portails de bibliothèque font remonter les avis des usagers dès la page d'accueil. Enfin, comment inciter la participation sur le catalogue si le bibliothécaire lui-même ne se donne pas la peine de contribuer à la discussion. Mais les bibliothèques qui ont joué le jeu de l'ouverture, de la mise en valeur et de la participation n'ont pas connu de meilleur succès. Il ne s'agit donc pas de proposer des innovations estampillées participatives pour garantir le succès d'un service. Un catalogue en ligne de bibliothèque qu'il soit 1.0 ou 2.0 est un outil de recherche documentaire⁴ bien loin de l'univers numérique quotidien de l'internaute habitué à commenter sur les blogs ou à taguer sur Flickr⁵.

2. Marc Maisonneuve. *Le catalogue de la bibliothèque à l'heure du web 2.0*. Paris, ADBS Édition, 2008, p. 18, *op. cit.*

3. *Op. cit.*

4. < <http://bccn.wordpress.com/2010/03/01/pourquoi-les-catalogues-ne-peuvent-pas-etre-2-0/> >.

5. Il est indéniable que ces nouvelles fonctionnalités améliorent l'expérience de « l'utilisateur convaincu » du catalogue de la bibliothèque.

LE SERVICE INDIVIDUALISÉ

Les concepts du marketing relationnel⁶ proposent de construire une relation enrichie et continue avec les usagers établis ou potentiels afin de répondre aux mieux à leurs attentes⁷. Cette démarche insiste sur une relation plus personnalisée et individualisée avec l'utilisateur. De nombreuses bibliothèques offrent déjà une gamme de services personnalisés en ligne⁸. Le « Guichet du Savoir⁹ » proposé par le réseau des bibliothèques municipales de Lyon en est un exemple remarquable. Ce service permet aux utilisateurs de poser n'importe quelle question en étant assuré d'avoir une réponse correcte et argumentée dans un délai approprié. Là où le projet est intéressant est qu'il ne s'adresse pas uniquement aux habitués des services de la bibliothèque mais aux internautes et usagers potentiels¹⁰. La bibliothèque municipale de Lyon s'adresse à ceux qui cherchent simplement à obtenir une réponse ponctuelle à tout moment de la journée. Une réponse ciblée et de qualité. Une tentative de concurrencer l'effet « magique » des réponses offertes par un moteur de recherche pour certains usagers convaincus que « l'on trouve tout sur Internet » ! Les services individualisés doivent avoir pour vertu de tirer vers le haut les compétences des bibliothécaires et de construire une relation privilégiée avec l'utilisateur internaute.

-
6. Cette technique de marketing vise à établir une relation continue et enrichie avec le consommateur en dehors même des moments de consommation ou d'achat. Cette relation se construit par l'établissement d'un dialogue entre la marque et le consommateur s'effectuant sur différents canaux. Le marché cible peut correspondre aussi bien à la clientèle établie qu'aux clients potentiels.
 7. Émilie Barthet. *L'offre de service des bibliothèques de santé : une mise en perspective marketing*. Mémoire d'étude. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne, ensib, 2007, 109 p. [En ligne] < <http://www.ensib.fr/bibliotheque-numerique/document-893> >.
 8. Piero Cavaleri. « Les bibliothèques et les services personnalisés en ligne : de nouveaux produits dans un marché concurrentiel ». *Bulletin des bibliothèques de France*, 2003, t. 48, n°4. [En ligne] < <http://bbf.ensib.fr/consulter/bbf-2003-04-0024-004> >.
 9. < <http://www.guichetdusavoir.org> >.
 10. Christine Morin et Carole Tilbian. Le Guichet du Savoir : un service de la Bibliothèque municipale de Lyon. In *Savoirs CDI*, 2005. [En ligne] < <http://www.savoircdi.cndp.fr/index.php?id=1450> >.

Dans l'esprit *Ask a Librarian*¹¹, des bibliothèques universitaires n'hésitent plus à utiliser la messagerie instantanée afin d'offrir à l'utilisateur la possibilité d'obtenir une réponse en temps réel à ses questions. Ubib¹² est un service commun aux sept universités de Bretagne et des Pays de la Loire qui propose à l'ensemble de la communauté universitaire des réponses instantanées sous forme de *chat*. Ce genre de service demande de mobiliser du personnel à heures fixes et la mise en place de plage horaire spécifique consacrée.

RÉUTILISATION DES CONTENUS DE LA BIBLIOTHÈQUE PAR L'USAGER

+++++

La meilleure manière de répondre aux attentes spécifiques des usagers et de leur offrir des espaces où ils organisent les contenus et les services de la bibliothèque selon leur propre besoin et logique.

DES ESPACES PERSONNALISABLES AUX UNIVERS PERSONNELS D'INFORMATION

Le portail des Médiathèques du Pays de Romans¹³ offre à ses visiteurs la possibilité de créer un profil personnalisé avec lequel ils choisiront les actualités, les services ou thématiques qu'ils désirent voir afficher sur la page d'accueil. Un service ouvert au plus grand nombre aussi bien à l'abonné de la médiathèque qu'à n'importe quel internaute. Une volonté d'offrir un service qui va bien au-delà de la simple communauté de ses usagers.

La personnalisation peut sortir du cadre du site institutionnel et inciter l'utilisateur à réutiliser ses contenus dans les univers personnels d'information qu'il utilise au quotidien. Il s'agit par exemple des flux RSS. Si ceux-ci

11. < <http://www.loc.gov/rr/askalib/> >.

12. < <http://www.ubib.fr> >.

13. < <http://www.mediatheques.pays-romans.org> >.

sont désormais largement proposés sur les sites de bibliothèques¹⁴, ils sont encore trop génériques et ne permettent pas une réelle appropriation des contenus. Une granularité plus fine de l'offre de flux RSS par type de documents ou par thèmes est donc essentielle¹⁵. Les Médiathèques du Pays de Romans, proposent sur un portail une « moulinette à flux RSS »¹⁶ avec laquelle l'utilisateur coche et combine les flux proposés afin de générer un fil adapté à ses besoins. Certains OPACS proposent même de générer un flux RSS personnalisé à partir d'une recherche spécifique dans le catalogue. Certes, ce type d'offre éloigne l'utilisateur du site institutionnel de la bibliothèque mais permet de tisser de nouveaux liens à partir de ses centres d'intérêts.

dissémination de contenus par le public

Outils de marketing viral¹⁷, des boutons de partage reprenant le logo des réseaux sociaux les plus utilisés commencent à apparaître au bas des pages des sites de bibliothèque ou dans certains catalogues. Ces boutons offrent aux visiteurs la possibilité de partager et de diffuser le contenu de la page au sein de ses communautés d'intérêt. À l'exemple de Gallica, certaines bibliothèques vont jusqu'à proposer des codes embarquables permettant de consulter le document directement sur son blog. En facilitant la réutilisation de ses contenus, l'utilisateur devient l'ambassadeur des services et des contenus de la bibliothèque. Il est important de placer ses contenus sous un statut juridique adapté à la dissémination tel qu'une licence Creative Commons¹⁸.

14. Voir : *Utilisation des fils RSS en bibliothèque. Mémoire de recherche*. Diplôme de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne, enssib, 2005, 106 p. [En ligne] < <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-1045> >.

15. Voir par exemple la « feedothèque » de la médiathèque intercommunale Ouest Provence : < <http://www.mediathèqueouestprovence.fr/le-catalogue-du-reseau/les-fils-de-nouveautés.html> >.

16. < <http://www.mediathèques.pays-romans.org/webez/nos-fils.php> >.

17. Le marketing viral est l'équivalent du phénomène du bouche à oreille, version Internet, avec des effets exponentiels.

18. Lionel Maurel. Creative Commons en bibliothèque. *Bulletin des bibliothèques de France*, 2007, t. 52, n° 4. [En ligne] < <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2007-04-0069-001> >.

UNE BIBLIOTHÈQUE QUI PENSE WEB

+++++
 Aujourd'hui, un internaute a plus de chance d'arriver sur le site de la bibliothèque par le biais d'une recherche sur un moteur de recherche ou via une recommandation faite par un ami sur un réseau social que d'y accéder directement. Il ne s'agit pas de remettre en question l'existence des sites de bibliothèque, mais l'émergence d'un Web de flux et de la recommandation nous oblige à repenser profondément notre présence Web. Nous devons aller vers l'utilisateur et occuper les espaces numériques les plus fréquentés, se disséminer en s'assurant du retour de l'internaute vers le site de la bibliothèque.

OCCUPER LES ESPACES NUMÉRIQUES FRÉQUENTÉS PAR LE PUBLIC

Promouvoir la bibliothèque et ses services

De nombreux blogs, comptes Twitter ou encore pages Facebook de bibliothèques sont utilisés pour promouvoir leur établissement. Globalement, nous y trouvons une information factuelle et événementielle sur le fonctionnement de la bibliothèque. Les collections sont mises en valeur par l'annonce de nouvelles acquisitions. Des outils de dissémination de l'information institutionnelle qui s'inscrivent dans une stratégie de communication sont proposés afin de faire mieux connaître l'institution et donner une image moderne de la bibliothèque et de ses agents. Ce qui représente un indéniable levier d'audience et de notoriété.

Améliorer la relation bibliothécaire/usager

Le Web social crée une proximité nouvelle avec les usagers. Ainsi, les bibliothèques universitaires d'Angers disposent de deux pages Facebook¹⁹ qui rassemblent chacune d'elles plus de 1 000 amis. Les bibliothécaires sollicitent régulièrement cette communauté pour recueillir leur avis sur

19. < <http://www.facebook.com/pages/Angers-France/Bibliotheque-St-Serge-Universite-dAngers/241323534510> >
 < <http://www.facebook.com/pages/Angers-France/Galerie-5-Universite-dAngers/111297658896847> >.

un service, une animation en cours et, parfois pour débattre. Des échanges auxquels participent bien évidemment les bibliothécaires ayant bien compris qu'il s'agissait là de moments privilégiés pour connaître et accompagner ses usagers, permettre une amélioration et peut-être une meilleure compréhension des services. La valeur ajoutée ici n'est pas Facebook mais bien le travail d'animation de la communauté effectué par les bibliothécaires.

Être au cœur des communautés d'intérêt

Ces démarches présentent une limite, elles ne s'adressent qu'à la communauté locale des usagers de la bibliothèque et ne visent qu'à défendre l'image de l'institution. Car au-delà des usagers du service public local, qui a la volonté d'être ami avec une bibliothèque sur Facebook pour partager des horaires et de nouvelles acquisitions ? Il est dommage que la bibliothèque n'essaie pas de se positionner aussi sur des communautés d'intérêt qui vont bien au-delà des usagers de la bibliothèque.

C'est le choix d'une vingtaine de bibliothèques²⁰ qui ont décidé de participer au projet The Commons²¹ de la plate-forme de partage de photos, Flickr²². Celles-ci y ont mis à disposition une partie de leurs fonds photographiques patrimoniaux sous licence Creative Commons. Les objectifs sont clairement énoncés par la Bibliothèque du Congrès (Library of Congress²³) participante au projet : « *Partager ces collections photographiques avec ceux qui ne visitent pas notre site. Comprendre en quoi l'indexation sociale peut nous apporter des idées d'amélioration de nos services et de nos fonds. Accroître notre expérience et notre implication dans*

20. < <http://www.flickr.com/commons/institutions/> >.

21. < <http://www.flickr.com/commons/> >.

22. Flickr est un site Web de partage de photos gratuit avec certaines fonctionnalités payantes. En plus d'être un site Web populaire auprès des utilisateurs pour partager leurs photos personnelles, il est aussi souvent utilisé par des photographes professionnels. Le site hébergerait plus de 2 milliards de photos.

23. < http://www.loc.gov/rr/print/flickr_pilot_faq.html >.

des communautés Web partageant des centres d'intérêts communs avec les collections de bibliothèques. »²⁴

Notons qu'aujourd'hui la Bibliothèque du Congrès dissémine ses archives vidéo sur Youtube²⁵ et ses archives sonores sur le portail iTunes. La bibliothèque municipale de Toulouse mène une expérience similaire²⁶.

En Alsace, quatre équipements²⁷ expérimentent l'univers musical des médiathèques alsaciennes²⁸, un service d'écoute en ligne en partenariat avec la plate-forme sociale musicMe²⁹. Il ne s'agit plus de mettre à disposition un fonds musical appartenant à la médiathèque, mais de donner aux abonnés l'accès à l'écoute en *streaming* du catalogue de musicMe et aux bibliothécaires musicaux la possibilité d'éditer des contenus et de proposer des *playlists* permettant de faire de nombreuses découvertes musicales³⁰. La médiation des bibliothécaires est donc mise à disposition au cœur d'une offre de ressources numériques payantes.

devenir journaliste de ses collections ?

En avril 2006, la bibliothèque municipale de Lyon lance « Point d'Actu ! »³¹, un magazine en ligne défini comme un service d'orientation documentaire axé sur l'actualité. Les bibliothécaires s'emparent d'une question d'actualité, la mettent en perspective, proposent des références pour mieux comprendre et élargir le débat³². Ce service ne vise pas tant à promouvoir la

24. < http://www.loc.gov/rr/print/flickr_report_final.pdf >.

25. < <http://www.youtube.com/libraryofcongress> >.

26. < <http://www.flickr.com/people/bibliothequedetoulouse/> >.

27. La ville de Mulhouse, la communauté urbaine de Strasbourg, les BDP du Bas-Rhin (BDBR) et du Haut-Rhin (MD68).

28. Cette expérience a bénéficié du soutien du ministère de la Culture dans le cadre de son appel à projet culturel numérique innovant.

29. < <http://calice68.mt.musicme.com> >.

30. Xavier Galaup. *Streaming musical en bibliothèque - l'exemple alsacien*, 2010. [En ligne] < <http://www.slideshare.net/xgalaup/streaming-music-me> >.

31. < <http://www.pointsdactu.org> >.

32. < http://www.pointsdactu.org/rubrique.php3?id_rubrique=6 >.

collection de la bibliothèque mais à mettre à disposition de tous une expertise bibliothécaire³³. Le succès d'audience étant au rendez-vous, la bibliothèque municipale de Lyon décline la formule à des niveaux moindres avec pas moins de huit services thématiques en ligne allant des cultures gay et lesbienne, des arts vivants, de la musique contemporaine à la santé ou encore la culture numérique < <http://www.bm-lyon.fr> >.

La bibliothèque s'éditorialise, le bibliothécaire devient le journaliste de ses collections. Cette production de contenu à valeur ajoutée est une véritable force à l'heure où beaucoup d'utilisateurs internautes se perdent dans la jungle informationnelle et sont demandeurs de recommandations.

UNE BIBLIOTHÈQUE NOMADE POUR UN USAGER

« PARTOUT CHEZ LUI » ?³⁴

Les usagers sont de plus en plus mobiles, une grande partie de la population française utilisant des smartphones pour accéder à Internet³⁵. Ce mode d'accès est en croissance constante avec, en outre, l'arrivée sur le marché des tablettes. L'accès aux services Web de la bibliothèque doit donc être possible depuis tous les supports. C'est pourquoi le développement de version mobile des services en ligne de bibliothèques est essentiel.

33. Bertrand Calenge. *Bibliothèques et politiques documentaires à l'heure d'Internet*. Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 2008, p. 204-205.

34. « Je le dis toujours, le sédentaire, c'est celui qui est partout chez lui, avec le portable, l'ordinateur, aussi bien dans l'ascenseur, dans l'avion, que dans le train à grande vitesse. C'est lui le sédentaire. Par contre, le nomade, c'est celui qui n'est nulle part chez lui. Le sédentaire est partout chez lui grâce aux moyens de communications, mais le nomade n'est nulle part chez lui », in Raymond Depardon, Paul Virilio. *Terre natale : ailleurs commence ici*. Paris, Fondation Cartier, 2009. L'entretien complet : < http://www.performarts.net/performarts/index.php?option=com_content&view=article&id=309:cartier&catid=2:expositions&Itemid=21 >.

35. Au premier semestre 2010, 20 % des utilisateurs de téléphone mobile âgés de 15 ans et plus sont aujourd'hui équipés de smartphones contre 11 % au premier trimestre 2009.

LES APPLICATIONS MOBILES

Dans le cadre de l'appel à projet 2010 « Services numériques culturels innovants » lancé par le ministère de la Culture et de la Communication, la bibliothèque de Toulouse a développé une application pour les smartphones³⁶. Celle-ci offre l'accès à son catalogue, au compte de l'utilisateur, aux ressources numériques de la bibliothèque, un accès à un agenda partagé autour du monde du livre et à la géolocalisation des lieux culturels toulousains. Au-delà de l'accès mobile au service de la bibliothèque, des équipements culturels proposent des applications ayant des fonctionnalités de réalité augmentée³⁷. Sur la base de la géolocalisation, l'utilisateur accède à des informations, des documents iconographiques et textuels en lien avec le lieu où l'utilisateur se trouve. C'est ainsi que l'application CultureClic³⁸, propose, entre autres, de découvrir gratuitement et de géolocaliser environ 700 œuvres (photos, gravures), provenant des catalogues de la Réunion des musées nationaux (RMN) et de Gallica. Ce qui permet la possibilité de consultation en mouvement des documents produits par la bibliothèque.

documenter « les objets culturels »

Un travail d'hybridation est donc nécessaire pour que les sphères numériques et réelles ne soient pas des espaces clos et hermétiques. La bibliothèque hybride doit être constituée de passerelles entre ces deux sphères. L'usage des *QR codes*³⁹ est un autre exemple. En scannant avec son smartphone le code 2D, l'utilisateur est redirigé vers un contenu associé. Les possibilités sont infinies. Relier les documents aux avis des bibliothécaires publiés sur un blog, à des extraits musicaux, à des bandes-annonces. Relier un essai vers une conférence en ligne de l'auteur. Renvoi vers la bibliographie dans laquelle figure un document. Renvoi aux nou-

36. < <http://www.bibliotheque.toulouse.fr/smartphones.html> >.

37. La réalité augmentée consiste à insérer, dans une prise de vue réelle, des éléments virtuels.

38. < <http://www.cultureclic.fr/fr> >.

39. *Quick Responses code* est un code barre 2D qui prend la forme d'un pictogramme et qui peut être lu par un lecteur dédié ou un smartphone. Il a l'avantage de pouvoir stocker plus d'informations qu'un code à barres traditionnel telles que des URL, un fil RSS, du texte, un numéro de téléphone, une adresse courriel, un SMS ou encore une vidéo.

veautés d'un genre via un *QR code* collé sur le rayonnage. Complément d'informations sur les œuvres dans le cadre d'une exposition. Relier des livres, des journaux à leur version numérique. Nous mesurons l'immense potentiel de documenter par ces dispositifs les « objets culturels ».

presses enssib

2

PRÊTER DES LISEUSES ÉLECTRONIQUES : UN PROJET EN 7 ÉTAPES

par David Liziard

Les médiathèques d'Issy-les-Moulineaux prêtent, depuis janvier 2010, 22 liseuses électroniques à leurs usagers. Un travail préalable, fait d'ajustements successifs, a été nécessaire pour mettre en place ce service dans les meilleures conditions.

AVRIL 2009 : CONTEXTE ET NAISSANCE DU PROJET

La municipalité d'Issy-les-Moulineaux souhaite offrir à sa population des services numériques étoffés, notamment à travers ses médiathèques : celles-ci offrent par exemple l'accès à Internet depuis 1996, et au wifi depuis 2006. De plus, la sociologie de la ville comprend une proportion importante de cadres moyens et supérieurs, très fortement équipés en nouvelles technologies. Dans ce contexte, toutes les pistes pour expérimenter de nouveaux services numériques dans les médiathèques sont examinées. Or en 2009, les liseuses électroniques commençaient à être diffusées auprès du grand public français. Plusieurs grandes surfaces spécialisées en produits informatiques proposaient en effet les liseuses Sony et Bookeen, en mettant en avant leurs avantages techniques : lisibilité, légèreté, autonomie. Néanmoins le coût en était alors de 300 € environ (il tourne aux alentours de 200 € actuellement). Même après une manipulation de l'objet en magasin, il restait assez difficile de se faire une idée précise de son intérêt, d'autant plus que ces liseuses étaient présentées avec très peu de contenus. À titre personnel, j'en avais acquis une quelques mois auparavant, ce qui fût une expérience plutôt positive. L'idée d'en proposer aux usagers de nos médiathèques a donc germé ainsi. Dès 2001, des bibliothèques municipales avaient déjà acquis des tablettes de lecture de la marque Cytale, pour mener des tests ponctuels, qui à l'époque ne furent pas très concluants. À partir de 2007, les nouveaux modèles de liseuses étaient plus ergonomiques, mais seule la bibliothèque universitaire

d'Angers avait fait le choix d'aller au-delà de l'expérimentation interne : elle proposait le prêt à ses étudiants depuis fin 2008. Ses responsables ont d'ailleurs présenté via Internet leur mode opératoire et leurs bilans pour ce prêt, ce qui fût une source d'aide précieuse. Il existait donc bien une opportunité pour la médiathèque : présenter aux usagers un mode de lecture nouveau, facile d'utilisation d'un point de vue technique, mais encore peu connu. Deux axes se dessinaient déjà pour que ce service soit original et attractif : proposer un choix suffisant de textes, et permettre un prêt assez long pour que l'utilisateur puisse véritablement expérimenter la lecture. De plus, en faisant l'hypothèse que ce service pouvait engendrer un nombre important de prêts, et en tenant compte de la forte rotation des personnels susceptibles de les effectuer (les médiathèques étant ouvertes 44 heures), pour que ce service fonctionne bien, il fallait qu'il soit facile à effectuer pour l'utilisateur, comme pour le bibliothécaire.

MAI-JUILLET 2009 : CHOIX ET ACQUISITION DES LISEUSES

Ces premières pistes dégagées, il fallait budgéter et faire valider ce projet. Un examen technique des différentes liseuses disponibles était donc nécessaire. Toutes les liseuses électroniques utilisent de l'encre électronique, contrairement aux autres types d'écran elles ne projettent pas de lumière : cela permet une lecture longue sans fatigue oculaire, mais limitée au noir et blanc. Les modèles se différencient par leurs options : organisation des menus, taille des caractères, taille de l'écran, mise en page, possibilité d'annotation ou de recherche, écran tactile. Fallait-il ne proposer qu'un seul modèle, par facilité de gestion, ou plusieurs, pour diversifier notre offre ? Finalement, l'examen a révélé que les modèles étaient suffisamment proches techniquement pour envisager un circuit de gestion unique. Il a donc été choisi de proposer au public les modèles alors les plus courants sur le marché, des marques Bookeen (Cybook Gen3 et Opus) et Sony (PRS 505, puis plus tard les 600). Une fois ce choix fait, un dossier argumenté fut présenté auprès de la municipalité, ce qui permit de dégager le budget pour acquérir seize machines. Ce nombre était celui qui avait été estimé nécessaire pour faire face à l'afflux des demandes

potentielles (devant le succès rencontré, six liseuses supplémentaires furent demandées un an plus tard).

AOÛT 2009 : APPROPRIATION PAR L'ÉQUIPE ET TESTS TECHNIQUES

Les liseuses étaient toutes livrées début août, mais pour que le lancement se passe dans les meilleures conditions, il fut décidé de reporter celui-ci en janvier. Cela a permis non seulement de préparer correctement les liseuses, mais surtout de dégager un temps d'appropriation par l'équipe. Bien que les liseuses soient faciles d'usage pour la simple lecture, un travail préalable était obligatoire pour en maîtriser les options avancées, la gestion des bugs, et surtout le format des textes et leur organisation. Le format epub, compatible avec tous les modèles, fut privilégié. Un logiciel libre (Calibre) permettait au besoin de transformer les fichiers vers ce format. Pour le téléchargement des textes, les fournisseurs conseillent de passer par leurs propres logiciels, mais cela suppose des opérations lentes et discontinues. Or, il fallait trouver une méthode permettant une gestion rapide de nombreux fichiers sur 22 liseuses. Concrètement, il a simplement fallu télécharger une fois « proprement » les textes sur chaque modèle de liseuse. Par la suite, il suffisait de copier en masse la mémoire de chaque modèle vers les autres machines correspondantes – en quelque sorte, comme on l'aurait fait sur différentes clés USB. Ceci est possible uniquement en utilisant des fichiers et des machines sans verrous numériques, sinon les manipulations auraient été nettement plus contraignantes.

SEPTEMBRE 2009 : TEST PAR LES BIBLIOTHÉCAIRES

Entre septembre et novembre, je propose aux bibliothécaires de tester les différentes liseuses et de me transmettre leurs impressions. En deux mois, quinze agents ont participé à ce test, soit un quart de l'équipe. Après coup, seuls cinq d'entre eux sont vraiment convaincus par l'utilité de la machine, mais il n'y a pas de rejet envers le projet. Cette étape leur a

permis de connaître les liseuses et de pouvoir mieux renseigner le public par la suite. Mais elle a surtout permis de recueillir leurs commentaires et leurs manières d'utiliser ces appareils, et ainsi d'anticiper en grande partie ceux des usagers et de réfléchir aux futures modalités de prêts. Celles retenues se veulent les plus simples possibles : l'utilisateur signe une charte (et non pas un chèque de caution qu'il aurait fallu déposer au coffre) et emprunte une pochette plastique contenant une liseuse, une housse, un câble et une prise. Un bref mode d'emploi lui décrit les principales touches utiles. Si ce prêt est réservé aux inscrits majeurs, pour tout le reste il est similaire à un prêt traditionnel (réservations, amendes, remboursements). Au retour de la liseuse, le bibliothécaire en poste vérifie juste que les pièces mentionnées sont présentes dans la pochette. Pour éviter tout problème à l'emprunteur suivant, une étape intermédiaire a été mise en place, réalisée en interne dans un délai d'environ 48 heures. Elle consiste à vider et recharger complètement le contenu de la liseuse, puis de la recharger électriquement : quatre agents ont été formés pour ces opérations. Finalement on peut distinguer trois catégories de personnel pour mener à bien ce projet : le concepteur, qui doit maîtriser les particularités techniques des appareils ; les bibliothécaires référents, formés à la gestion spécifique des liseuses, et le reste du personnel qui doit pouvoir renseigner le public et effectuer les prêts et retours. Des échanges entre ces acteurs, en amont et en aval du lancement, ont permis de définir un mode de fonctionnement réaliste et de réagir face aux problèmes techniques rencontrés.

DÉCEMBRE 2009 : SÉLECTION DES TEXTES PROPOSÉS

+++++

Il a été choisi de proposer au public un grand éventail de textes préalablement téléchargés : c'était la meilleure solution pour permettre un choix de lectures diversifiées tout en garantissant une rapidité de gestion des prêts-retours. C'est donc ce choix qui nous a poussés à ne sélectionner que des textes libres de droits, sans verrou numérique et donc manipulables en masse, d'un simple copier-coller. Un grand nombre de ces textes libres de droit sont accessibles sur Internet, soit parce que l'auteur en fait le choix (sous les conditions définies par les différentes licences Creative

Commons), soit parce qu'ils sont tombés dans le domaine public (c'est-à-dire en France : 70 ans après le décès de leurs auteurs et traducteurs). Si la piste des licences libres est théoriquement intéressante, elle représente finalement très peu de textes en français pour le grand public. C'est donc vers les textes du domaine public que nous nous sommes orientés. Encore fallait-il en trouver en format epub (ce qui excluait Gallica) et corrigés manuellement (ce qui excluait Google Books). Au final, trois sites Web présentaient gratuitement ce type de fichier : les sites bénévoles « Ebooks libres et gratuits » < <http://www.ebooksgratuits.com> > et Gutenberg project < <http://www.gutenberg.org> >, et le site commercial Feedbooks < <http://fr.feedbooks.com> >. Ces textes y sont parfois désignés, par abus de langage, sous le terme de « classiques », alors qu'il s'agit d'un ensemble hétérogène de fictions et de documentaires antérieurs à 1940. Pour nos liseuses, nous avons besoin d'un corpus de 200 textes (ce qui correspondait à l'espace mémoire le plus petit parmi nos quatre modèles). Le choix fut de sélectionner des textes de qualité, avec non seulement de véritables classiques (Proust, Flaubert, Cervantès...) mais aussi des œuvres accessibles, par leur brièveté ou leur facilité de lecture. Pour plus de facilité de consultation, ces textes furent répartis dans 20 thèmes : livres de philosophie, d'histoire ; romans psychologiques, policiers, fantastiques, etc. Les textes ne furent pas intégrés dans le catalogue de la bibliothèque, mais leur liste fut largement diffusée, via un fichier PDF, disponible sur le site Web, sur le bureau de prêt, et également sur chaque liseuse. Il faut noter que, même sans aucun verrou numérique, la gestion de 200 fichiers, sur quatre modèles de liseuses différents, réservait malgré tout quelques surprises techniques et que plusieurs essais furent nécessaires pour finaliser la chose.

JANVIER 2010 : LANCÉMENT

+++++

La municipalité a décidé de communiquer sur cette opération par des affiches et des tracts, et d'organiser un petit événement sous la forme d'une conférence de presse à la médiathèque. Y interviennent un représentant de la société Bookeen (fabriquant de liseuses), un représentant du Motif (Observatoire du livre et de l'écrit en Île-de-France) et enfin le Maire, qui

remet lui-même les liseuses aux dix premiers emprunteurs. Parmi ces derniers, plusieurs seront sollicités par des journalistes (France Culture, 01.net, *Le Parisien*) pour faire part de leurs impressions de lecture. Le service est tout de suite très sollicité, chaque liseuse étant réservée jusqu'à six fois simultanément.

JANVIER 2011 : BILAN ET PERSPECTIVES

+++++

En un an, 280 prêts ont été effectués : les liseuses sont toujours en rotation constante, même si à présent elles ne comptent plus en moyenne qu'une seule réservation chacune. La gestion des prêts a bien fonctionné, et les seuls nouveaux problèmes rencontrés étaient des bugs logiciels, d'ailleurs réglés après quelques recherches sur Internet. Une seule liseuse a été abîmée, et l'utilisateur avait tout de suite accepté de rembourser la réparation de l'écran brisé.

Un questionnaire d'une page avait été remis aux usagers lors de leur prêt : environ un tiers d'entre eux l'ont rempli. Globalement, ils indiquent avoir apprécié le confort de lecture, la légèreté de l'appareil et le choix de taille des caractères. Ils regrettent néanmoins le manque de fonctionnalités offertes, et s'interrogent sur les possibilités de téléchargement de textes. La moitié déclare avoir lu un livre ou une nouvelle lors de leur emprunt. Seuls 15 % comptent acquérir une liseuse, mais une écrasante majorité pense qu'à l'avenir ils continueront de lire à la fois sur papier et sur support numérique. Tous sont très satisfaits d'avoir pu, à travers ce test, se faire une idée de ce qu'était une liseuse électronique. Il faut noter que durant l'année 2010 sont apparues les tablettes Apple, iPad, sans encre électronique, mais polyvalentes et tactiles. Par ailleurs, plusieurs autres modèles de liseuses ont été lancés en France (comme les Sony PRS600 dont nous avons acquis 6 exemplaires). Ils ne rencontrent pas le succès connu par le Kindle aux États-Unis, sans doute parce qu'ils ne sont pas liés à une offre significative de textes à prix réduit. À l'avenir, nous pourrions prêter tout nouveau dispositif de lecture intéressant, mais l'enjeu principal sera certainement la mise à disposition de textes numériques avec droit d'utilisation collective.

De nombreuses bibliothèques nous ont contactés pour avoir des détails sur ce prêt de liseuses. Je leur ai décrit alors nos choix de fonctionnement, mais j'insiste sur le fait qu'ils étaient déterminés par l'objectif de prêter facilement ces appareils et avec une grande quantité de textes. D'autres établissements peuvent faire des choix différents, soit dans le but de valoriser leur propre bibliothèque numérique, soit en raison d'un budget limitant leur nombre de machines et qui les orientera plus vers des ateliers ou des démonstrations sur place.

Dans tous les cas, nous pensons que le bon fonctionnement d'une telle expérimentation dépend de son caractère d'évidence et repose sur sa simplicité. L'évidence de ce que l'on propose à l'utilisateur : celui-ci doit pouvoir tout de suite évaluer si le service l'intéresse ou non. La simplicité des opérations nécessaires, aussi bien du point de vue de l'utilisateur que du bibliothécaire chargé d'assurer ce nouveau service, parmi ses multiples tâches quotidiennes. Cette simplicité est souvent très difficile à trouver, car elle nécessite d'accorder de multiples paramètres techniques, documentaires, ergonomiques. Évidence et simplicité : la réussite des projets innovants est certainement liée à l'attention prêtée à ces deux aspects.

3

SCÉNOGRAPHIER DES
CONTENUS DOCUMENTAIRES

par Véronique Mesguich

DE LA RARETÉ À L'ABONDANCE D'INFORMATION

+++++

Le caractère innovant, dans le domaine des services de médiation, est loin d'être nécessairement basé sur des aspects purement techniques. Dans le domaine de l'enseignement, entre autres, l'innovation repose en grande partie sur de nouveaux usages dans la médiation pédagogique, même si en parallèle de nouvelles technologies, comme les tableaux blancs interactifs, sont apparues récemment. Il en va de même pour les médiateurs de l'information, dans le contexte actuel de l'« infobésité », c'est-à-dire la multiplication de contenus de toutes natures, accessibles en temps réel et en tous lieux. En effet, si la rareté engendre souvent un progrès technique, la surabondance informationnelle va faire émerger de nouveaux modèles et de nouveaux usages d'accès à l'information utile. Car c'est bien d'accès qu'il s'agit, et pour reprendre l'expression de l'économiste Jeremy Rifkin, nous sommes passés de l'« âge de la propriété » à « l'âge de l'accès »⁴⁰. Les compétences mises en œuvre pour faciliter cet accès se situent moins dans la pure habileté technique que dans la maîtrise des contenus informationnels et de leurs moyens d'accès, ainsi que dans une forme d'« intelligence de l'information » basée sur la compréhension des besoins et la création de produits et services adaptés. Enseignants comme bibliothécaires se retrouveraient ainsi dans le paradigme du « bricoleur » au sens noble du terme, tel que défini par Claude Lévi-Strauss dans « La Pensée sauvage »⁴¹.

40. Jeremy Rifkin. *L'âge de l'accès. La nouvelle culture du capitalisme*. Paris, Éditions La Découverte, 2005.

41. Claude Lévi-Strauss. *La pensée sauvage*. Paris, Presses Pocket, 1990.

DE NOUVELLES COMPÉTENCES POUR LES PROFESSIONNELS DES BIBLIOTHÈQUES

+++++

La figure du bibliothécaire, jusque vers le milieu du xx^e siècle, est souvent associée à celle d'un « puits de science », érudit et spécialiste des contenus. Son rôle principal est la conservation, la cumulation des savoirs. Avec le développement des bibliothèques de lecture publique, du libre accès, du prêt, puis des médiathèques, les professionnels s'orientent davantage vers la diffusion de contenus, tout en se concentrant sur le savoir-faire bibliothéconomique, et deviennent spécialistes des formats de catalogage, des langages de description des contenus. Le rôle du bibliothécaire au xxi^e siècle peut être considéré comme une synthèse d'éléments opposés seulement en apparence : la dissémination d'une part, de l'information « hors les murs » des bibliothèques ou centres de ressources documentaires, accompagnée d'une nécessité de rassembler, d'autre part, des contenus éparpillés sur les réseaux, en les organisant en fonction des besoins des utilisateurs. Le bibliothécaire se fait ainsi architecte, voire « scénographe » de contenus de tous types, il construit, ou co-construit des produits et services informationnels ou culturels destinés à différentes communautés de publics.

CRÉER DE LA VALEUR

Aujourd'hui, la création de valeur pour un centre de ressources documentaires ou une bibliothèque passe par ce que l'on pourrait appeler la « règle des 4 C » (voir tableau page suivante).

L'expression « curation de contenus » est une traduction de l'anglais *content curation* : il s'agit bel et bien de prendre soin, tel un *curator* de musée, de contenus informationnels de diverses natures, de les repérer, les structurer et d'en favoriser la diffusion. Mais au-delà de l'effet *buzz* de cette expression à la mode en ce début 2011, n'est-ce pas la description des tâches de tout professionnel des bibliothèques ou centres de documentation ?

**CRÉATION ET CURATION DE CONTENUS,
TABLEAU COMMUNICATION ET COMMUNAUTÉ : LA RÈGLE DES 4 C**

Création de contenus	communication
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Création de contenus pédagogiques adaptés, de guides méthodologiques, éditorialisation, vulgarisation, analyse de documents... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diffusion d'information ciblée en fonction des besoins ▪ Formation à la maîtrise de l'information, à la qualification des sources
Curation de contenus	communauté
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sélection d'informations de qualité, structuration et organisation, capitalisation au sein d'une plateforme de gestion de contenus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Animation de communautés ciblées, dissémination de contenus pour ces communautés

Quoi qu'il en soit, le professionnel de l'information trouve ici son positionnement, à la fois comme producteur, « transformateur » et diffuseur de contenus.

VERS UN RAPPROCHEMENT DOCUMENTATION / PÉDAGOGIE

Dans ce nouveau paysage, on constate ainsi le bouleversement de la « chaîne » traditionnelle des producteurs aux utilisateurs de contenus documentaires. Le schéma vertical classique de l'enseignement, entre le professeur et ses élèves, se transforme de façon similaire. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication apportent en effet des évolutions dans la relation au savoir, permettant de développer un apprentissage plus actif et de renforcer l'autonomie des étudiants. De nombreux outils, méthodes et bonnes pratiques se sont développés en matière de e-learning, dans le domaine de l'apprentissage des langues comme dans de nombreux autres secteurs. Les environnements numériques de travail (ENT) permettent de se connecter à un espace de travail personnalisé, de partager informations et ressources pédagogiques, et de travailler à distance. Plusieurs expérimentations ont mis en œuvre les réseaux sociaux et le partage de documents, la diffusion de cours via des *podcasts*, dans une optique d'apprentissage collaboratif et de travail coopératif. Le

rapport à la connaissance et les façons d'appréhender les contenus vont ainsi se trouver modifiés. Certains chercheurs vont jusqu'à évoquer une forme de « révolution cognitive », à l'instar de ce groupe de chercheurs du laboratoire Paragraphe de l'université Paris VIII : « *Perçu comme un eldorado qui a rendu la connaissance facilement disponible, Internet rompt avec la linéarité de l'oral comme de l'écrit et autorise une structuration des ressources, à la fois complexe et adaptée à l'organisation cognitive souhaitée par l'enseignant, ce qui pourrait ainsi faciliter les acquisitions.* »⁴²

Enseignants et professionnels de l'information vont ainsi se retrouver dans ce rôle de « passeur » de la connaissance, tout en conservant leur propre expertise : il s'agira de créer des parcours à la fois personnalisés et collaboratifs, qui permettront à l'étudiant de s'approprier des connaissances de façon active et d'interagir à la fois entre eux et avec un médiateur qualifié.

ASPECTS TECHNIQUES : QUELQUES FAMILLES D'OUTILS

Nous l'avons souligné, la « scénographie » de l'information ne repose pas que sur des aspects techniques. Il est néanmoins important de distinguer les différentes solutions qui sous-tendent l'architecture de contenus. On peut ainsi citer, à titre d'exemple, quelques familles d'outils :

- les logiciels de gestion de contenus, ou Content Management Systems (CMS) : ces logiciels sont destinés à la conception et la mise à jour dynamique de sites Web ou d'applications multimédias. Un CMS permet à une équipe éditoriale de travailler simultanément sur le contenu du site. Parmi les CMS les plus utilisés, on peut citer SPIP, Joomla ou Drupal ;
- les flux RSS (Really simple syndication ou Rich site summary) : ce format de syndication permet d'extraire automatiquement d'un site Web le contenu régulièrement mis à jour. Un fichier RSS est un simple fichier texte au format XML comportant la description synthétique des nouveautés. On

42. Emmanuel Sander, Jean-Marc Meunier et Christelle Bosc-Miné. Approche ontologique et navigation dans un E.I.A.H. Le cas de l'enseignement des statistiques. *Revue STICEF*, 2004, volume 11. < <http://sticef.univ-lemans.fr/classement/rech-titre.htm> >.

peut s'y abonner gratuitement, en utilisant entre autres des agrégateurs de flux. Des services comme Yahoo Pipes permettent de fusionner et de filtrer ces flux selon des critères personnalisés ;

– les univers Netvibes : Netvibes est un agrégateur en ligne de flux RSS : on peut l'utiliser pour créer des pages publiques, appelées « Univers » pour y syndiquer des flux provenant de différentes sources ; on peut y rajouter également des liens vers des sites, documents, *podcasts*, ainsi que des notes et commentaires. Plusieurs bibliothèques ont créé des univers Netvibes spécialisés par thèmes. On peut en consulter une liste via le site Bibliopedia⁴³.

– le *bookmarking* social : les plates-formes de *bookmarking* social permettent aux internautes de partager leurs sites favoris, ou *bookmarks*. On peut y effectuer des recherches par mots-clés pour identifier des pages Web sélectionnées et taguées par les internautes. Delicious (revendu début 2011 par Yahoo aux fondateurs de Youtube) a constitué l'un des pionniers du *bookmarking* social. D'autres sites sont apparus plus récemment, comme Diigo ou le français Pearltrees, caractérisé par une interface visuelle très riche.

Sans oublier bien évidemment la nouvelle génération de catalogues de bibliothèques, baptisés parfois « OPAC 2.0 ». Grâce à leurs fonctionnalités avancées (navigation à facettes, nuages de tags, création de flux RSS personnalisés...), ces logiciels permettront de promouvoir la bibliothèque, de mettre en valeur les ressources et les services.

EXPÉRIENCE :

LE PORTAIL « FINANCE » CRÉÉ PAR L'INFOTHÈQUE

+++++

Nous illustrerons cette réflexion par un compte rendu d'expérience de création d'un portail spécialisé dans le secteur de la finance, par

43. Disponible sur : < <http://www.bibliopedia.fr/index.php/Accueil> >.

l'Infothèque du Pôle universitaire Léonard de Vinci⁴⁴. L'Infothèque se définit comme une bibliothèque « hybride » : à la fois bibliothèque au sens classique du terme, mais aussi fournisseur de produits et services d'information stratégique, de veille et de formation aux nouvelles technologies de l'information (NTI). Son public, également hybride, se compose des 6 000 étudiants inscrits dans les différentes entités pédagogiques du Pôle (5 écoles de commerce, d'ingénieurs, de multimédia, et deux universités partenaires), mais aussi de publics extérieurs, allant du collégien au créateur d'entreprise, et mêle demandeurs d'emploi, porteurs de projets, personnels d'entreprise...

L'équipe de l'Infothèque a entrepris depuis plusieurs années la mise en place de nouvelles formes de médiation documentaire. Nous avons ainsi élaboré au fil des années des guides méthodologiques de recherche d'informations spécifiques, sous le titre générique de « parcours documentaires ». Nous avons également conçu plusieurs portails documentaires, consacrés à des sujets transversaux, communs aux étudiants, enseignants et publics extérieurs : le projet professionnel, le marketing, la création d'entreprise, les langues... ont ainsi fait l'objet de portails spécialisés, dont l'objectif est de rassembler des contenus informationnels pertinents, de qualité et à jour, afin d'en faciliter l'accès.

En 2010, nous avons souhaité ajouter à cette collection – car il s'agit bien d'une collection de produits répondant à un même cahier des charges – un nouveau portail consacré à la thématique de la finance. Ce sujet s'est imposé d'une part, en raison de son importance sur la scène mondiale, et d'autre part car il s'agit d'un domaine d'étude commun à de nombreux étudiants et enseignants du Pôle.

LES ÉTAPES DU PROJET

Le projet s'est déroulé sur quatre mois environ et a comporté plusieurs étapes. Dans un premier temps, une petite équipe composée d'une documentaliste et d'une stagiaire a recueilli les besoins des futurs prescripteurs de ce produit, à savoir les enseignants concernés. Une dizaine

44. < <http://www.devinci.fr/infotheque/> >.

d'enseignants ont ainsi été interrogés, sur la base d'entretiens en face à face, autour d'un questionnaire prédéfini. Les questions portaient sur plusieurs aspects : caractéristiques de la matière enseignée, usages souhaités pour le portail, étudiants concernés, types de médias à retenir, contenus à mettre particulièrement en valeur...

Plusieurs points saillants sont apparus lors des entretiens : selon les enseignants, les étudiants ont besoin de repères méthodologiques, ainsi que d'un accès aisé à des ouvrages ou sites de référence sur le sujet. En effet, l'une des spécificités de l'information financière est son caractère volatil et « temps réel ». Pour autant, les étudiants – comme les professionnels – en finance se doivent de maîtriser des méthodes, outils et notions complexes.

Ce portail se veut ainsi référentiel, et s'organise selon une « scénographie » de l'information destinée à hiérarchiser, structurer les contenus, qu'il s'agisse de manuels de cours, de données d'actualité, de documents vidéo, de conseils méthodologiques pour la recherche d'informations financières... Car le contenu de ce portail ne se limite pas à une simple liste d'ouvrages de référence ou à une sitotheque spécialisée. Nous avons souhaité, à la demande des enseignants, identifier, rassembler et diffuser des contenus d'informations répondant aux besoins de l'enseignement.

Cette première enquête a également permis de valider une première hiérarchie du site, structuré autour d'une arborescence simple de concepts : finance d'entreprise, finance de marché, contrôle de gestion, comptabilité financière, fiscalité. Deux rubriques complémentaires ont été également nécessaires : une « boîte à outils » regroupe des conseils utiles pour la rédaction du mémoire ainsi que les références des mémoires disponibles via le catalogue de l'Infothèque ; enfin, l'espace métier donne des pistes sur les métiers et l'emploi dans la finance, ainsi que des liens vers les sites des principales associations professionnelles.

Une fois la maquette du site constituée, le travail a consisté d'une part à identifier des contenus informationnels pertinents par rapport aux thématiques, et d'autre part, pour le webmaster de l'Infothèque, à développer une structure adaptée. De plus, les documentalistes ont paramétré, grâce

à la technologie Yahoo Pipes, des flux RSS personnalisés. Ces « Pipes » résultent de la fusion de flux émanant de différentes sources d'informations financières, et filtrés selon des termes prédéfinis. Nous avons ainsi pu automatiser en grande partie la mise à jour du site, qui s'effectue grâce à ces flux personnalisés. Les contenus méthodologiques nécessitent en revanche une mise à jour moins régulière, effectuée ponctuellement par les documentalistes.

Deux alternatives s'offraient à nous pour le choix de la plate-forme : soit le recours à un logiciel de gestion de contenus comme Drupal, soit le développement en php d'une structure adaptée. C'est le deuxième choix qui a été finalement retenu par le webmaster, le logiciel Drupal ayant été jugé difficile à mettre en œuvre par rapport à un besoin de souplesse et d'évolutivité. Nous avons opté pour une architecture à la fois simple et attrayante : par exemple, une frise de couvertures de livres défile sur la page d'accueil, chaque couverture étant reliée à une notice du catalogue de l'Infothèque, géré par le logiciel *open source* Koha. Certains manuels de cours sont accessibles en version électronique, grâce à la technologie EZ-Proxy qui permet d'en consulter à distance le texte intégral, en accès authentifié.

Le repérage des sites a été effectué par les documentalistes, de façon collaborative, en mettant en œuvre les fonctions de partage de la plate-forme Delicious. Les principales difficultés techniques rencontrées ont concerné le paramétrage de flux, comportant souvent des données hétérogènes et multilingues.

un triple intérêt pour les étudiants, enseignants et bibliothécaires

En résumé, nous avons choisi la voie de la clarté et de la simplicité pour les utilisateurs, en évitant volontairement l'impression de foisonnement, la multiplication de tags, et en incluant dans le portail de nombreux tutoriels méthodologiques (comment trouver les comptes d'une société, comment analyser l'activité d'un secteur, etc.).

Le portail a été très bien accueilli par les enseignants concernés, et sert désormais pour les étudiants de guide de référence accessible à tout moment et en tout lieu. Pour l'Infothèque, le produit permet de valoriser tant

ses ressources (ouvrages, bases de données) que son savoir-faire dans la maîtrise de l'information.

De plus, cette expérience enrichissante de servuction a permis aux documentalistes de se rapprocher des enseignants concernés, et de co-construire avec eux un service hybride, à la fois pédagogique et documentaire.

Cet exemple, parmi bien d'autres, illustre la convergence de deux fonctions de médiation, le pédagogique et le documentaire. Les professionnels de l'information, de la documentation et de la connaissance évoluent ainsi peu à peu vers une fonction médiane et une nouvelle identité commune : animateurs de l'intelligence collective.

presses enssib

4

**UN BLOG, UNE PAGE
FACEBOOK :
INTERNET COMME
SUPPORT D'INNOVATION**
par Jean-Christophe Brochard

Quand la décision a été prise en 2008 de lancer un blog pour la bibliothèque universitaire (BU) Robert de Sorbon, le service commun de documentation (SCD) de l'université de Reims Champagne-Ardenne proposait déjà une offre de services en ligne (documents numériques, service de questions-réponses, gestion du prêt entre bibliothèques et des suggestions d'achat). Les objectifs poursuivis étaient de compléter l'information institutionnelle et généraliste du site Internet en disséminant une information plus spécifique à la BU Sorbon sur les services, les activités et les produits d'information, d'être présent en ligne là où nos usagers sont susceptibles de l'être et d'élargir les possibilités d'interactions avec notre public.

UN BLOG POUR LA BU : MODE D'EMPLOI

En préalable à la mise en place d'un tel outil, nous nous sommes assurés de la qualité générale de notre présence en ligne, en veillant à ce que le site Internet institutionnel du SCD, pilier de cette présence, propose des informations lisibles et à jour, à ce que l'accès depuis la page d'accueil du site de l'université soit facile et visible, et en renforçant notre visibilité sur Internet par la création d'une page Google Adresses⁴⁵, qui nous assure un référencement efficace sur ce moteur, avec des résultats en haut de liste accompagnés d'une carte où notre bibliothèque est bien positionnée.

Comme tout blog, Le Quotidien⁴⁶ est un outil d'information diffusé par Internet, mais dans notre cas, cette diffusion en ligne était secondaire.

45. < <http://www.google.fr/adresses> >.

46. Le Quotidien de Robert : < <http://burobertdesorbon.univ-reims.fr> >.

Notre volonté première était d'utiliser l'outil blog comme plate-forme de publication afin de transformer les pages d'accueil des navigateurs Internet des 200 ordinateurs publics de la BU en un média audiovisuel local. Sur ce média, notre objectif est de diffuser de l'information à nos usagers sur le fonctionnement pratique de la BU, les services, les collections, les animations et les formations.

Le projet a été lancé à l'automne 2008 pour une ouverture du blog en février 2009. Il a été validé par le service communication de l'université et la mise en œuvre s'est faite en coordination avec ce service et le Centre de ressources informatiques (CRI).

Nous avons fait le choix d'utiliser le logiciel libre Wordpress⁴⁷, avec le thème de mise en page Green Light, diffusé gratuitement, que nous avons adapté et francisé. Le blog est hébergé sur les serveurs de l'université plutôt que sur une plate-forme extérieure afin d'affirmer le caractère officiel de ce site, dont l'adresse appartient au domaine « .univ-reims.fr », et pour bénéficier de la sécurisation des données assurée par le CRI. Par rapport au site du SCD de l'époque, qui a été modifié depuis, le blog permettait plusieurs avancées techniques : indexation de son contenu par les moteurs de recherche, production d'un flux RSS permettant la re-publication automatique sur d'autres sites ou services, interface d'édition plus ergonomique avec possibilité de travailler en équipe, intégration de modules complémentaires (*widgets*), possibilité de faire un lien profond sur une page du site.

La rédaction du blog est assurée par une petite équipe de rédacteurs, avec un coordinateur chargé d'établir le planning de publication des billets et de veiller à la cohérence de l'ensemble. Les propositions d'articles sont faites par l'ensemble des collègues. Un choix éditorial a été fait dès l'origine, celui de faire s'exprimer la bibliothèque à la première personne dans son blog. Deux à trois articles sont publiés par semaine (cinq étaient initialement prévus).

La rédaction des titres et le choix des illustrations sont importants pour l'attractivité du blog. Pour bien marquer le lien avec l'offre documentaire de la BU, quasiment tous les billets comportent des liens vers des

47. < <http://fr.wordpress.org> >.

documents de notre catalogue ou vers des bibliographies réalisées en interne.

Comme prévu, la fréquentation du blog se fait très peu à la suite d'une navigation sur Internet, mais presque intégralement (90 %) depuis les ordinateurs de la BU. La page d'accueil du blog est affichée jusqu'à 1900 fois par jour, un chiffre qui, très logiquement, varie strictement en fonction de la fréquentation physique de la BU.

En un peu plus de deux ans, près de 300 billets ont été publiés sur le blog. Il a reçu plus de 400 000 visites, pour 500 000 pages vues, car un visiteur sur cinq en moyenne consulte une deuxième page en plus de celle qu'il a lue en premier.

Il s'avère, comme cela a pu être constaté lors d'autres expériences similaires, que les sites Web 2.0 donnent la possibilité d'échanger avec les internautes, notamment par le biais des commentaires, mais que, dans les faits, cette possibilité est peu utilisée par les usagers sur ce type de blog.

UNE PAGE FACEBOOK POUR LA BU : MODE D'EMPLOI

+++++

Nous avons ouvert une page sur Facebook⁴⁸ pour notre bibliothèque en janvier 2011, avec pour objectif de diffuser l'information et l'offre de services de la BU au sein d'un réseau social de plus en plus utilisé par les étudiants. Un réseau qui, par sa nature même, a tendance à fonctionner en vase clos et à créer un Web parallèle.

Nous avons fait le choix d'une page plutôt que d'un profil, car ceux-ci sont réservés aux personnes physiques alors que les pages sont justement destinées aux institutions. Notre BU n'a donc pas d'« amis » sur Facebook, mais les membres du réseau peuvent déclarer « aimer » notre page en cliquant sur le bouton approprié. L'intérêt est que, à chaque fois qu'une personne clique sur le bouton « J'aime » de notre page, nos informations sont dupliquées automatiquement sur le mur* de son profil, où elles sont visibles par tous ses « amis ».

48. < <http://www.facebook.com/burobertdesorbon> >.

S'agissant d'un nouvel outil, que les bibliothécaires eux-mêmes ne pratiquaient pas, la mise en place de la page a nécessité une phase d'auto-formation et d'adaptation aux outils spécifiques à Facebook (FaceBook Markup Language, FBML) et l'utilisation d'applications externes spécifiques.

Notre page comporte actuellement cinq rubriques, sous forme d'onglets :

- Mur, obligatoirement présent sur une page Facebook et affiché par défaut sur la nôtre, affiche l'ensemble des informations publiées par la BU ou par ses « fans » (commentaires, liens, statuts). Les billets du Quotidien (deux à trois par semaine) y sont publiés automatiquement grâce au flux RSS du blog, via une application tierce (RSS Graffiti), les événements à venir sont affichés et des informations ponctuelles sur les collections (documents « tout frais en rayon »), les services et les animations sont ajoutées régulièrement, de manière à arriver environ à une information publiée par jour du lundi au vendredi.
- Infos, obligatoirement présent sur une page Facebook, donne les contacts et informations pratiques de la bibliothèque et renvoie notamment vers le site du SCD et vers Le Quotidien.
- Documentation, prend la forme d'une page programmée avec le langage FBML (via l'application tierce Static FBML) et comporte trois parties dont une fenêtre de recherche dans le catalogue du SCD (les résultats s'affichent dans notre catalogue, en dehors de la page Facebook), un accès au compte utilisateur (qui renvoie également à notre catalogue) et une page dupliquée à partir du site du SCD, qui donne l'ensemble des liens permettant d'accéder aux ressources électroniques pour lesquelles nous avons souscrit un abonnement.
- Services, également programmé en FBML, renvoie vers les principaux services en ligne proposés par le

SCD de Reims comme Question ? Réponse !, le service de renseignement en ligne, Accès et horaires pour les infos pratiques, Prêt entre bibliothèques, Suggestions d'acquisition et l'Accès au compte utilisateur.

- Photos, donne accès à nos albums photos sur Facebook, soit d'abord des photos du bâtiment, mais également de l'ancienne BU. Cet onglet est principalement alimenté par des photos liées aux animations culturelles organisées par la BU, pour les annoncer (affiches, tracts) et les documenter.
- Événements, est une application spécifique. Une fiche est créée pour chaque événement ayant lieu à la BU (animations, ateliers d'orientation ou d'insertion professionnelle, conférences, colloques) et affichée sur le mur. Les usagers peuvent les commenter et indiquer leur intention d'y participer.

Un espace sur le mur est réservé pour mettre en valeur nos « Intérêts », c'est-à-dire la liste des liens vers des pages Facebook que la BU a déclaré « aimer ». Pour l'instant, nous avons choisi de nous limiter à des pages officielles de l'université, celles des services de la communication et des relations internationales.

Après trois mois, nous ne pouvons faire qu'un bilan provisoire de l'expérience.

Environ 230 personnes ont cliqué sur le bouton « J'aime » de notre page. Ce chiffre augmente régulièrement et nous constatons l'efficacité de l'effet réseau : quand quelqu'un « aime » notre BU, plusieurs de ses amis font souvent de même peu de temps après.

Les échanges avec le public sont un peu plus fournis qu'avec le blog. Ils ont tendance à se cristalliser autour d'un petit nombre d'informations publiées et sont très rapides : cela nécessite une bonne réaction aux notifications envoyées par Facebook. Nous avons eu plusieurs fois l'occasion de constater que l'utilisation de Facebook a une meilleure image auprès des étudiants que la publication d'un blog. Cet effet est sûrement renforcé

par la nouveauté et la présence encore relativement faible des institutions sur Facebook.

Pour ce qui est des statistiques, fournies par Facebook, elles font état d'une moyenne de près de 300 utilisateurs mensuels de la page. Les différentes publications ont été vues plus de 70 000 fois. L'onglet Mur est de très loin le plus affiché (plus de 55 000 fois), les autres onglets (Documentation arrivant en tête), l'étant moins de 300 fois. Ce qui signifie clairement que, si l'on veut que nos informations soient vues, elles doivent absolument être diffusées sur notre Mur.

Le rythme d'une information par jour sur le Mur, entre les billets du blog et les informations ponctuelles, est pour l'instant respecté. En quelques semaines, nous avons fait l'expérience des changements continuels de Facebook, avec des modifications de l'interface qui se succèdent, comme la nouvelle version des pages, qui se sont rapprochées des profils, et l'annonce de l'abandon prochain du langage informatique FBML.

ASSOCIER LES ÉQUIPES ET PÉRENNISER LES PROJETS

Avec le recul, nous sommes en mesure de tirer quelques enseignements de ces projets. S'ils peuvent être mis en place rapidement, bénéficier d'outils techniques élaborés et facilement accessibles, certains paramètres ne doivent pas être négligés si on veut les développer dans la durée.

Chacun de ces projets de service ou d'information doit avoir un objectif défini et viser un public particulier. Ce « projet éditorial » n'a de sens que s'il est directement lié aux activités quotidiennes de la bibliothèque, qu'elles concernent les collections, les services ou le fonctionnement même de la BU.

L'apport des collègues volontaires et motivés, souvent auto-formés, quel que soit le service où ils sont affectés, est essentiel pour lancer ces projets nouveaux. Il est tout aussi important de ne pas laisser de côté le reste des équipes, en informant constamment les collègues et en rendant possible leur participation concrète grâce à des formations en interne. Avec la prise en compte de ces nouvelles activités dans les fiches de poste, c'est une condition essentielle à la pérennisation de ces projets.

5

**L'OFFRE NUMÉRIQUE À L'ÉCHELLE
D'UN TERRITOIRE :
GENÈSE D'UNE CO-EXPÉRIMENTATION
DANS LE PAS-DE-CALAIS**

par
Philippe Gauchet

Les équipes de la médiathèque départementale du Pas-de-Calais, comme tous les professionnels, suivent la progression du numérique avec le sentiment de « l'inéluctable hybridation de la bibliothèque »⁴⁹.

Nous sommes encore aux prémices de ce nouveau support (ou plutôt « non support ») qui fait l'objet d'expérimentations. Le temps fera son œuvre ; il se produira un déclic emportant tout le monde dans la vague virtuelle comme on a pu le constater hier pour les cédéroms puis pour l'Internet. Attend-on ce déclic ou pas ? Faut-il rejoindre sans tarder le noyau des expérimentateurs ? La question en effet n'est pas de savoir si on ira ou pas, mais quand ira-t-on ?

Cette problématique est différente selon que l'on soit une bibliothèque départementale ou une médiathèque municipale. Une bibliothèque départementale ne touche pas (sauf exception) le grand public ; elle s'adresse aux bibliothèques municipales de son département ; bibliothèques auprès desquelles elle a une mission de conseil, d'accompagnement, de formation, de mise à disposition de collections et d'outils dans une démarche partenariale.

LE RÔLE DES BIBLIOTHÈQUES DÉPARTEMENTALES

L'apparition de nouveaux outils et supports interroge sur les conditions de leur introduction dans le service rendu au public. Dans la phase d'introduction d'un nouveau média, beaucoup d'interrogations restent sans réponse. Combien de supports annoncés comme prometteurs ont disparu en

49. Cf. Valérie Tesnière. « Une bibliothèque sans collection ? Des collections sans bibliothèque ? » In *Quel modèle de bibliothèque ?* Villeurbanne, Presses de l'enssib, 2008, collection Papiers ; série Généalogies.

quelques années, parce que le marché n'a jamais démarré ou qu'une nouvelle technologie a chassé la précédente ? La plupart des bibliothèques laissent souvent passer un certain temps avant d'adopter un nouvel outil, observant avec attention les expérimentations réussies ou pas de quelques « casse-cous » précurseurs.

Imaginer une offre numérique émergente aujourd'hui, c'est forcément prendre des risques et se lancer vers l'inconnu parce que le modèle économique est encore mouvant, parce qu'on ne sait pas comment le grand public va se l'approprier et quels en seront les usages.

Les bibliothèques départementales ont une responsabilité, voire un devoir, vis-à-vis de leurs partenaires. Elles ne doivent pas seulement accompagner mais aussi impulser le changement, la modernisation, l'innovation. L'étape d'observation et d'expérimentation, outre une contribution au façonnage global d'une offre numérique, peut viser à élargir et amplifier la diffusion auprès d'équipements plus modestes, qui n'oseraient pas se lancer sans filet ou qui ont des moyens (structurels, financiers) limités.

SAISIR UNE OPPORTUNITÉ, VÉRIFIER LA FAISABILITÉ

À la médiathèque départementale du Pas-de-Calais, trois facteurs simultanés nous ont donné l'opportunité d'engager cette réflexion :

- le premier est la modernisation de notre outil de gestion de bibliothèque qui devait déboucher sur la mise en ligne de services pour nos partenaires : catalogue documentaire, réservations de documents et d'expositions ;
- le deuxième est qu'après l'arrêt définitif de la desserte en prêt direct à la population dans certains villages, nous avons supprimé des abonnements papier à des périodiques destinés au grand public, nous disposons donc d'une petite enveloppe budgétaire en fonctionnement ;
- le troisième vient du fait que le « projet stratégique départemental » revendique l'innovation comme l'un des trois fers de lance de la politique départementale

aux côtés de la solidarité et du développement durable.

Ne fallait-il pas faire converger ces trois facteurs pour imaginer une expérimentation d'accès aux ressources numériques puisque nous étions conscients du caractère inéluctable de leur développement, bien que les contours de cette offre soient encore en devenir ?

Un appel à la réflexion a été lancé auprès des équipes de la médiathèque pour constituer un petit groupe chargé d'esquisser les contours d'une possible offre numérique expérimentale. Il s'agissait d'identifier des ressources pertinentes, d'envisager les moyens de leur mise à disposition du grand public par le biais de notre portail en nous adressant à la totalité de la population ou en nous appuyant sur des bibliothèques partenaires.

Le groupe a rassemblé les articles parus sur le sujet dans la presse professionnelle (concernant aussi bien les expérimentations menées par des bibliothèques que les éditeurs de ressources).

Laissant de côté volontairement la presse en ligne⁵⁰, nous nous orientions plutôt vers la musique et les textes lus, dans une perspective de substitution des supports pour prendre en compte l'évolution du marché du disque.

Le groupe a accueilli les principaux fournisseurs présents sur le marché pour une démonstration de leur offre dans une triple préoccupation de contenus, de modalités techniques d'accès, et de tarifs.

Nous avons vite déchanté face à une offre à la fois très parcellaire et non stabilisée. Les portails annoncés comme généralistes se révélaient rapidement très incomplets, même si l'on pouvait reconnaître un réel effort de mise en avant par des enrichissements rédactionnels. Les modes de connexion plus ou moins complexes et différents pour chaque prestataire. Quant aux tarifs proposés, ils étaient relativement élevés et disproportionnés par rapport à notre enveloppe. Il nous fallait renoncer à une couverture départementale disponible sur notre portail.

50. Offrir la presse en ligne de manière expérimentale ne nous semblait pas pertinent car le besoin d'actualités est aujourd'hui déjà largement couvert par les flux RSS sur Internet ou sur les téléphones portables et que les demandes de consultations rétrospectives peuvent être très larges : comment choisir un bouquet qui corresponde à des attentes très variées, sachant que nos moyens étaient limités ?

Sur la même période, de nouveaux articles se faisaient l'écho d'un impact limité des services numériques auprès du grand public ; certaines bibliothèques renonçaient à poursuivre cette mise à disposition. Nous avons eu alors le sentiment qu'il était peut-être encore trop tôt.

DÉCIDER DE JOUER LA COMPLÉMENTARITÉ

Nos collègues du Nord, département voisin, nous ont informés du lancement d'une opération numérique. Ils avaient abordé la problématique sous un autre angle. Leur budget étant en investissement (et non, comme le nôtre, en fonctionnement), l'expérience passait par l'acquisition de matériel (bornes, liseuses) mis à disposition de quelques bibliothèques.

La complémentarité de nos démarches fut évidente. Concrétiser nos projets respectifs pouvait constituer un atout à côté duquel il ne fallait pas passer ; ces expériences parallèles élargissant l'observation des usages des publics. Nous avons alors décidé de mener la réflexion jusqu'au bout.

Puisqu'une offre « généraliste » semblait difficile à mettre en œuvre, nous avons résolument pris le parti de niche* éditoriale, plutôt dans le secteur institutionnel, car cela nous semblait un gage de pérennité par rapport à l'offre volatile du marché. Nous avons sélectionné les offres d'Arte VOD et de la *Cité de la Musique*. La première en raison de la richesse du catalogue en ligne et de sa complémentarité par rapport à la production de supports matériels, la seconde pour l'originalité même de son service.

Il fallait maintenant trouver quelques sites « pilotes » sur lesquels s'appuyer pour lancer l'expérimentation.

IDENTIFIER ET MOBILISER LES PARTENAIRES

+++++

Un profil de bibliothèque partenaire a été esquissé : un équipement récent, géré par un professionnel⁵¹, une programmation régulière d'activités dans le domaine du multimédia. La présence de partenaires locaux

51. Dans le département, la grande majorité des bibliothèques partenaires de la médiathèque départementale ont des conditions de fonctionnement modestes et sont gérées par des bénévoles.

comme un cinéma ou une école de musique étant considérée comme un atout supplémentaire.

Nous avons veillé aussi à une diversité socio-démographique. Les 9 territoires administratifs du département se distinguent par 3 grands types de paysages (chacun ayant un impact sur l'activité économique et le peuplement) : urbain, rural et littoral. Nous avons le souci d'un équilibre territorial de l'expérimentation mais dans certains territoires, nous avons potentiellement trop de bibliothèques candidates et aucune dans d'autres. L'expérimentation devant s'élargir progressivement, nous avons préféré privilégier pour cette première expérience les bibliothèques répondant au plus près aux critères, indépendamment de leur situation géographique. Les bibliothèques pressenties dans les secteurs *Centre* et *Littoral*, ont toutes accepté⁵² immédiatement notre proposition, sans doute d'autant plus facilement qu'*Arte VOD*, en annonçant l'intégration du catalogue d'*UniversCiné* orienté sur le cinéma d'auteurs, et devenant la *Médiathèque numérique*, a considérablement élargi son offre.

OBTENIR LA VALIDATION POLITIQUE DANS UN CALENDRIER CONCERTÉ

La présentation du projet aux élus sera différente selon qu'elle s'adresse au conseil général, porteur d'expérimentation ou aux communes, qui vont assurer l'expérimentation.

Pour les élus du conseil général, cette expérimentation a du sens. Outre qu'elle entre dans le champ de l'innovation et se positionne dans la continuité du projet de services en ligne de la médiathèque, cette expérimentation contribue à dynamiser les territoires et à améliorer l'offre de proximité à la population, confortant l'idée de l'égalité des chances et de l'accès de tous à la culture dans un souci d'épanouissement et d'émancipation.

La préoccupation des conseillers généraux s'est également portée sur la poursuite de l'expérience au-delà de la première année pour laquelle la

52. Il s'agit des médiathèques municipales de Lillers et Beuvry pour le centre et, sur le littoral, des médiathèques municipales de Sangatte, Desvres et de la médiathèque communautaire d'Opale Sud à Berck-sur-Mer.

prise en charge du coût des abonnements était intégrale. L'existence de deux dispositifs de soutien aux acquisitions prévoyant déjà la prise en compte possible des abonnements à des ressources en ligne à hauteur de 50 % a été signalé dans la convention de partenariat dont la signature était prévue avec chaque bibliothèque pilote.

Après l'adoption de cette expérimentation par délibération du conseil général, les communes ont pu, à leur tour, délibérer, permettant la signature de la convention avec le département. Le fait d'être un site pilote retenu par le département et de bénéficier d'une prise en charge intégrale la première année a sans aucun doute pesé dans la balance, même si certaines communes auraient préféré bénéficier d'une prise en charge intégrale un peu plus longue. Les adoptions des conventions se sont faites au rythme du calendrier des assemblées de chaque partenaire.

BÂTIR ENSEMBLE LE CADRE POUR UNE AVENTURE PARTAGÉE

+++++

Si ce n'est le choix des services proposés, la médiathèque départementale a eu la forte volonté de ne pas décider seule des conditions de mise en œuvre ou de la communication du projet. Il nous a semblé essentiel d'avoir une démarche participative, de créer un groupe pilote composé à la fois de personnels des bibliothèques partenaires et d'agents de la médiathèque départementale. Ce projet devait être l'occasion de travailler ensemble, de mieux se connaître, d'avoir le sentiment de participer à une aventure.

Le groupe pilote s'est réuni plusieurs fois :

- il a accueilli les fournisseurs des services retenus pour une présentation approfondie des sites et de leur mode de gestion ;
- il a déterminé le cadre de l'expérimentation et les conditions pratiques de l'offre : grand public individuel, projection sur place autour d'une programmation collective, accès à domicile, action concertée avec l'école de musique locale ; des solutions différentes ont été choisies par les partenaires, multipliant ainsi les facettes de l'expérimentation ;

- il a choisi le nom de l'opération et le type des outils de communication. La dénomination de l'opération Zone d'expérimentation numérique* (ZEN) a été trouvée au cours d'un *brainstorming*. Nous voulions une dénomination clin d'œil qui soit représentative de cette expérience un peu patchwork puisque chaque partenaire avait la possibilité d'une appropriation s'intégrant dans des actions ou axes préexistants. L'un des graphistes du conseil général a fait deux propositions de visuels à partir des éléments que nous lui avons fournis pour nous permettre de faire un choix. Les supports de communication ont été retenus en fonction de leur adaptabilité en tous lieux (un kakémono, des *sticks* statiques à coller sur les vitres, une plaque et la personnalisation des sites) ;
- le groupe a imaginé les outils d'évaluation et d'observation des usages des publics, en fonction des possibilités données par les logiciels de gestion d'Internet pour le côté quantitatif et en élaborant des questionnaires simples pour l'approche qualitative ;
- le groupe a arrêté les conditions de lancement de l'opération : une inauguration départementale qui regrouperait le lancement du site de la médiathèque départementale et de l'expérimentation numérique et des lancements locaux, étalés en fonction de la programmation de la médiathèque partenaire.

Pour la mise en œuvre technique, le responsable des *services en ligne et du portail* de la médiathèque départementale s'est rendu dans chaque médiathèque partenaire pour l'assister dans le déploiement du service et, éventuellement, faire le lien avec le prestataire numérique en cas de problème. L'objectif est de s'adapter à l'environnement de chaque bibliothèque pilote pour ce déploiement. La diversité des solutions et modalités de mise en place, constituant en elle-même une richesse des observations possibles.

Il est trop tôt pour tirer quelque enseignement que ce soit sur l'offre numérique expérimentée, le démarrage effectif de l'opération s'effectuant simultanément à la rédaction de cet article. Mais, quel que soit le devenir de l'expérience auprès du grand public, le partenariat entre bibliothèques communales ou communautaires, qui n'avaient pas eu l'occasion de travailler ensemble autour d'un même projet, associées aux équipes de la médiathèque départementale, aura été, sans aucun doute, un succès et une avancée dans la connaissance mutuelle et dans notre capacité à constituer un groupe à multiples facettes mais avec un objectif commun. Et la complémentarité voulue par les médiathèques des deux départements de la région a, dès que le projet s'est ébruité, piqué la curiosité des professionnels⁵³.

53. « Du nouveau dans les tuyaux », in *Eulalie*, n° 6 (Revue du Centre régional des lettres), janvier 2011, pp. 18-20. Voir le portail régional du Pas-de-Calais : < <http://www.eulalie.fr/spip.php?page=abonnement> >.

ENCADRÉ**LES ÉLÉMENTS CLÉS D'UNE CONVENTION
DE PARTENARIAT DANS LE CADRE
D'UNE EXPÉRIMENTATION**

-
- Situer le contexte et la motivation du projet.
 - Identifier les services proposés à l'expérimentation.
 - Inscrire la durée de la convention.
 - Déterminer le périmètre du service selon le contexte de l'établissement (par exemple, quotas de consultation ou accès simultanés proposés).
-
- Engagement de la commune :
 - assister à la formation de prise en main ;
 - mise à disposition gracieuse des sites retenus pour les usagers pendant toute la durée de l'expérimentation sur au moins un poste multimédia ayant des performances techniques satisfaisantes ;
 - mettre tout en œuvre pour inciter à la découverte et à l'appropriation de ces ressources par les usagers et conduire des actions régulières de sensibilisation et d'information ;
 - assurer l'observation des usages du public et produire des documents synthétiques d'évaluation ;
 - accueillir des bibliothèques du réseau de la médiathèque départementale intéressées par cette expérimentation.
-
- Engagement du département :
 - prise en charge du coût de l'abonnement annuel aux deux sites retenus ;
 - accompagnement de la commune dans la mise en place de ce service expérimental ;
 - élaborer avec les communes partenaires les outils d'évaluation.
-
- Autres informations :
 - préciser le nom des partenaires lors des campagnes d'information et de communication ;
 - possibilité d'aides départementales en cas de prolongation de l'opération au-delà de la première année de l'expérience ;
 - exploitation des résultats de l'observation des usages.
-

presses enssib

PARTIE III

**RENOUVELER LES
SERVICES AVEC LES
DIFFÉRENTS ACTEURS :
MOBILISER LES ÉQUIPES,
ORGANISER LES ACTIONS
DE VEILLE**

**1. OUTILS DE PARTICIPATION DES ÉQUIPES,
OUTILS DE DÉVELOPPEMENT DE LA CRÉATIVITÉ**
par Corinne Matheron

+++++

**2. UN POUR TOUS ET TOUS POUR UN !
COMMENT RENOUVELER L'ORGANISATION INTERNE ?**
par Albane Lejeune

+++++

**3. UNE PROFESSIONNELLE DES MUSÉES EN BIBLIOTHÈQUE :
À SERVICE INNOVANT, PERSONNEL INNOVANT !**
par Laetitia Touchard

+++++

**4. SURPRENDRE LE PUBLIC PAR UNE OFFRE DE LECTURE DANS
UN LIEU INATTENDU : PILOTAGE TRANSVERSAL ET PARTENARIAL**
par Françoise Navarro

+++++

**5. SERVICES SUR MESURE POUR LES HABITANTS :
METTRE EN ŒUVRE DES IDÉES SIMPLES ET PEU CÔUTEUSES**
par Jean-Luc du Val

+++++

6. INNOVER EN S'INSPIRANT DE L'AILLEURS ?
par Émilie Garcia-Guillen et Mathilde Servet

+++++

1

par Corinne Matheron

OUTILS DE PARTICIPATION DES ÉQUIPES, OUTILS DE DÉVELOPPEMENT DE LA CRÉATIVITÉ

Introduire le changement dans une organisation, quelle qu'elle soit, génère une inquiétude au sein des équipes. En médiathèque, la réussite de l'introduction d'un nouveau service dépendra autant de sa pertinence au regard des publics auxquels il s'adresse que de la manière dont les agents se l'approprieront et le mettront en œuvre.

D'où la nécessité, quel que soit le projet de changement envisagé, de veiller à la participation active des équipes, de solliciter aussi leur créativité pour adapter l'idée de départ aux spécificités de la médiathèque.

AGIR SUR L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL : ASSOCIER, IMPLIQUER, STIMULER

+++++

POURQUOI ?

Pour éviter le rejet du projet par les agents en charge de sa mise en œuvre. Citons l'exemple de cette médiathèque, au sein de laquelle l'équipe de médiateurs a pour fonction l'accueil de classes et la réalisation de visites guidées des expositions proposées par l'équipement. Les médiateurs ne sont pas associés à la définition des thèmes des expositions, n'en rencontrent que rarement les commissaires et concepteurs, et découvrent la scénographie quelques jours seulement avant l'inauguration. Pour autant, ils ont à réaliser les visites guidées. Quelquefois un guide (support de visite) est fourni par les concepteurs de l'exposition. Il résulte de cette situation une grande frustration de l'équipe de médiation, la démotivation, la question du sens associé à leur fonction devient omniprésente.

COMMENT ?

Comment favoriser la participation des équipes au développement d'un projet innovant, ou d'un projet de changement ?

Les théories du management n'ont eu de cesse au fil du temps que d'essayer d'apporter des réponses à cette question. Rappelons brièvement les fondements de la motivation d'un agent au sein d'une équipe auquel on demande de mettre en œuvre un nouveau projet. Celui-ci doit pouvoir trouver des réponses concrètes aux questions suivantes :

- suis-je utile dans cette nouvelle situation ?
- qu'est-ce que j'y gagne ?
- qui juge de mes efforts et de mes résultats ?
- sur quels aspects porte cette évaluation ?
- quelle responsabilité dois-je porter dans ce projet ?
- de quelles marges de manœuvre puis-je disposer ?
- quelle est l'incidence de ce nouveau projet sur ma carrière ?
- quelle est la protection institutionnelle contre le risque d'erreur ?

Le manager doit pouvoir éclairer ces points pour chaque agent qu'il souhaite voir prendre part à un projet nouveau, à une démarche innovante, pour lever les craintes et donner du sens à l'action de chacun.

Les techniques, les outils

Une fois ces préalables instruits, le manager doit prévoir et aménager le temps nécessaire aux personnels pour apprivoiser les incidences du projet, projeter leur place, la façon dont ils vont se comporter, les savoir-faire et savoir-être qu'il leur faudra maîtriser, dans la nouvelle réalité à venir.

Différentes techniques peuvent être mobilisées suivant le degré de finalisation du projet ou service innovant concerné.

IMPLIQUER LES ÉQUIPES DANS LES PROJETS :

TABEAU **EXEMPLES D'OUTILS**

degré de maturité du projet	exemples d'outils / techniques favorisant l'implication et la participation des agents (*)
Le projet est au stade de l'idée (exemple : la médiathèque envisage de lancer un cycle de formation à la maîtrise des outils numériques par le grand public)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>brainstorming</i> ▪ méthode des groupes nominaux ▪ outils de développement de la créativité (au service du management participatif)
Le projet est une amélioration du service existant (exemple : passage au prêt illimité en médiathèque)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ outils de management de la qualité ▪ évaluation participative
Le projet est finalisé, il faut gagner l'adhésion des équipes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ formation / action ▪ expérimentation du projet et mise en situation (pré-test) ▪ communication auprès des équipes
... et quel que soit le degré de maturité du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ le groupe de travail ▪ un agenda et un point régulier sur le projet ▪ des objectifs de production assignés ▪ la formalisation du projet (ses objectifs, les actions prévues, le rôle de chacun...)
(*) De nombreuses autres techniques ont été développées (méthode du Circept, matrice de découverte, arbre de décision...) qui sont utilisées en fonction des problématiques spécifiques des organisations.	

JUSQU'OU ?

La participation des agents à l'introduction d'un nouveau service trouve sa limite dans l'avènement d'un conflit, qui peut porter sur les valeurs, sur les conditions de mise en œuvre du projet, sur le statut, la rémunération, etc.

Il arrive aussi que le projet soit à dessein rejeté par les agents parce qu'il constitue une valeur d'échange, un argument dans une négociation dont l'objet peut être très éloigné du projet lui-même.

Ces différents cas de figure représentent la limite de l'exercice de participation active des agents dans un processus de construction concertée d'un projet.

Dans ce cas, la nécessité de gagner l'adhésion du plus grand nombre à une proposition déjà bien aboutie devient un enjeu fort. La communication est alors essentielle, le recours à l'exemple d'autres structures ayant mis en place le projet avec succès est un point d'appui essentiel pour gagner l'adhésion.

QUELQUES MÉTHODES ET OUTILS DE DÉVELOPPEMENT DE LA PARTICIPATION ET DE LA CRÉATIVITÉ

+++++

Le *brainstorming* : littéralement « remue-méninges » ! Technique issue du marketing d'entreprise. Un animateur sollicite les idées de chaque membre du groupe, en veillant à ce que tout type d'idées, même les plus singulières, puisse s'exprimer. L'animateur réalise la synthèse des travaux. Points positifs : méthode vivante, interactive. Permet de solliciter une vision partagée, d'exploiter la richesse de l'ensemble des membres d'un groupe.

Points négatifs. L'exploitation des données : l'animateur décide des propositions qu'il retiendra (risque de partialité). Les fortes personnalités risquent d'imposer leurs idées et points de vue.

La méthode des groupes nominaux : le groupe des personnels se réunit pour une séance de travail créatif à l'issue duquel sont retenues environ 5 propositions. Chaque participant inscrit anonymement sur une fiche son appréciation (note de 1 à 10) pour chacune des 5 propositions. Le comptage des résultats permet d'identifier la proposition qui recueille le plus de suffrages.

Points positifs : égalité de prise en compte des propositions (caractère démocratique de l'exercice).

Points négatifs : méthode qui évite la confrontation mais qui évacue le débat.

L'organisation de réunions et travaux en groupe pour un management participatif et le développement de la créativité : l'on regroupe sous ce terme des méthodes variées visant l'expression des membres d'un groupe

(agents d'un service) et leur implication active dans le développement du projet.

Les réunions de groupe sont ici au service du management participatif qui consiste à prendre en compte le facteur humain au sein de l'organisation. Le manager du type « participatif » va consulter ses salariés, discuter du problème avec eux puis une décision en commun sera prise.

Les travaux de groupe visant à solliciter la créativité peuvent être conduits, suivant les thèmes abordés, par des spécialistes des sciences humaines (sociologie, psychologie...) qui solliciteront la prise de parole mais resteront dans une position d'écoute.

L'on pourra aussi trouver la forme « atelier », très développée pour le théâtre en entreprise.

Outils de management de la qualité : la gestion de la qualité est l'ensemble des activités qui concourent à l'obtention de la qualité dans un cadre de production de biens ou de services. Plus largement, c'est aussi un moyen que se donnent certaines organisations, dans des buts tels que la mise en conformité par rapport à certains standards.

Évaluation participative : un outil aujourd'hui fréquemment utilisé dans le management des politiques publiques, fondé sur des indicateurs convenus par le groupe de personnels concernés, l'évaluation centre son analyse sur les rapports entre objectifs-moyens-résultats.

L'intérêt d'une approche participative en évaluation est de favoriser la prise en main de leurs problèmes et questionnements par les bénéficiaires eux-mêmes, et de disposer d'un jugement partagé sur le projet par les acteurs qui en sont partie prenante.

2

UN POUR TOUS ET TOUS POUR UN ! COMMENT RENOUVELER L'ORGANISATION INTERNE ?

par
Albane Lejeune

POURQUOI VOULOIR TOUT CHANGER QUAND TOUT FONCTIONNE BIEN ?

C'est souvent la question qui vient quand on veut renouveler une organisation, modifier ses « coulisses ». Les bibliothèques ne font pas exception. Pourtant, nombreux sont les enjeux qui poussent les professionnels à revoir le fonctionnement interne de leur établissement.

Tout d'abord, les pratiques sociétales, notamment culturelles, évoluent. Il est important que l'organisation des bibliothèques accompagne ces évolutions, pour continuer à exister dans et avec leur temps.

Les pratiques professionnelles changent également. Depuis 2000, la question des publics est centrale, prenant le pas sur la fourniture de documents¹, ancien cœur de métier. Il est essentiel de traduire en actes cette préoccupation nouvelle.

Ensuite, d'un point de vue managérial, un directeur a besoin de fédérer son équipe autour d'un projet. Créer une dynamique qui réinterroge la pratique professionnelle permet de susciter un intérêt nouveau des collaborateurs.

Très concrètement, c'est un enjeu d'autonomisation et d'interdépendance des bibliothécaires, dans leurs fonctions, qui sous-tend cette démarche de réorganisation.

Les motivations et les modalités de cette entreprise sont plurielles. Comment renouveler l'organisation interne dans les bibliothèques ? La réponse à cette question de fond prend la forme de trois idées force : la transversalité, le mode projet et le management.

1. Voir, à ce sujet, Yves Le Coadic, *Usages et usagers de l'information*, Paris, ADBS/Armand Colin, 1997, 128 p. L'auteur distingue l'approche orientée-émetteur de l'approche orientée-usager dans la prise en compte des besoins informationnels des individus par les institutions.

ENCADRÉ 1 UNE ORGANISATION TRANSVERSALE

La transversalité est encore peu habituelle dans l'organisation assez normalisée des bibliothèques. Travailler en transversalité, c'est rendre les domaines d'activités interdépendants, solidaires et non plus seulement juxtaposés. Ce mode d'action et de pensée vaut pour les projets, certes, mais aussi pour le quotidien.

1) Quels objectifs ?

- *assurer facilement les relais* : chaque bibliothécaire est formé et exercé à un socle commun d'activités qui permet d'éviter une trop forte personnalisation des fonctions et donc de rendre plus aisé le remplacement d'un collègue absent ;
- *obliger les équipes à faire des choix* : la transversalité favorise les échanges d'informations, bénéfiques à la prise en compte des objectifs de chacun et donc à la définition de priorités communes ;
- *donner l'image d'un service unique et unifié* : il n'y a rien de plus préjudiciable pour la lisibilité institutionnelle d'une bibliothèque que de donner à voir à l'utilisateur, dans un même lieu ou réseau, des modalités de service qui diffèrent selon le professionnel auquel on a affaire...

les postes de service public sont des pistes à explorer ;

- *formaliser pour partager* : pour harmoniser des pratiques, c'est-à-dire créer des modes d'emploi pour le catalogage, décrire les procédures d'inscriptions d'un usager, réaliser des mémos techniques pour la réponse à des questions récurrentes des publics... Garder trace écrite de réunions ou de projets passés est utile aussi pour que tous accèdent à une même information ;
- *revisiter l'organigramme* : un organigramme peut ne pas se penser par espaces, par secteurs mais par domaines d'activités. Si ce choix met en avant leur porosité, il permet aussi de revoir les hiérarchies : chacun devient encadré ou encadrant selon les domaines. Le rôle du coordinateur est alors central pour assurer la supervision d'une activité partagée.

2) Quels moyens ?

- *introduire de la polyvalence* : le bibliothécaire polyvalent est celui qui, touchant à tout, a une vision globale du fonctionnement. Comme la relation à l'utilisateur devient multiple, mieux vaut être généraliste qu'hyperspécialisé. Décloisonnement des espaces et des domaines d'acquisitions, accueil à tous

3) Quels pré-requis ?

- *les qualités du travailler-ensemble* : l'esprit d'équipe et la confiance sont indispensables. Des qualités d'adaptation permettent au professionnel d'être réactif en toutes circonstances. La transversalité amène à s'investir dans des domaines qui ne sont pas sa spécialité et donc à diversifier ses com-

pétences : animer une heure du conte, intervenir en milieu hospitalier...

- *le défi de la compétence* : la polyvalence n'implique pas une connaissance de tous, sur tout. Chacun conserve ses compétences particulières. La cartographie des compétences montre les spécialités de chacun (indexation, roman policier, gestion de conflits...). Cette connaissance permet les complémentarités au sein de l'équipe et l'identification de compétences restant à développer ;
- *un autre rapport au temps* : fonctionner en transversalité nécessite une bonne gestion du temps et la polyvalence ne serait que partielle, sans la capacité du bibliothécaire à gérer plusieurs tâches et projets simultanément, autrement dit sans sa polychronie.

ENCADRÉ 2 UNE GESTION EN MODE PROJET

La gestion en mode projet est une organisation du travail qui adopte les règles de gestion d'un projet en les appliquant à la globalité du fonctionnement : travail par objectifs et évaluation, désignation d'un chef de projet, révision des hiérarchies traditionnelles et du circuit des décisions...

1) Quels objectifs ?

- *diversifier les activités* : la nature et les échéances des projets obligent à un rythme de travail soutenu qui permet de dynamiser les équipes, de les fédérer et d'éviter la routine du quotidien, ce qui est un gage de « productivité » ;
- *mettre en œuvre une pratique d'amélioration continue* : l'innovation dans les bibliothèques assure l'attention des publics. Elle est favorisée par un mode de gestion et d'évaluation qui permet de remettre sans cesse en question les actions menées, dans leurs contenus et dans leurs modalités ;

- *affiner le maillage du territoire* : pour toucher plus largement le territoire, il est intéressant de cibler des publics donnés et de développer un projet à partir de cette cible. Cela aide à améliorer la connaissance qu'ont les professionnels du territoire de desserte et celle qu'ont les populations de l'établissement.

2) Quels moyens ?

- *travailler en binôme* : le travail en binôme permet de se lancer dans un projet, avec d'autant plus d'assurance que la responsabilité est partagée. Souvent, le travail à plusieurs est préférable au

travail individuel : on ose davantage, on développe plus d'idées, ce qui se répercute sur la motivation ;

- *favoriser le développement de services inattendus* : les champs de la médiation et des services offrent de multiples opportunités d'innovation pour les professionnels. Par exemple, le prêt de lunettes à la Bibliothèque francophone municipale de Limoges. L'enjeu est alors de faire entrer en cohérence collections, actions de médiation, communication et stratégies d'accueil ;
- *faire participer professionnels et publics* : un projet est, par essence, collaboratif. Chacun, dans une équipe, peut proposer des projets. Il est aussi intéressant de solliciter les publics. Une démarche participative, qui met en relation institution et publics, permet aux usagers d'agir sur l'activité de l'établissement et aux professionnels de réajuster leur action grâce à un retour immédiat de la part des publics.

3) Quels pré-requis ?

- *capacité d'initiatives et force de proposition* : ce mode de gestion repose sur la capacité d'initiatives. De la façon dont la direction recevra les propositions de son équipe et leur donnera suite, dépendront la qualité de projets et la continuation de la dynamique participative ;
- *le temps comme un allié* : ce mode d'organisation s'évalue sur le long terme. L'investissement temps est différent : avant, car il faut prendre le temps d'aller à la rencontre des partenaires potentiels pour élargir son réseau et tisser des liens durables sur le territoire ; après, car il faut prendre le temps d'évaluer chaque action ;
- *un réalisme nécessaire* : dans un fonctionnement en mode projet, propositions et sollicitations sont nombreuses. C'est au directeur d'en faire le tri en cohérence avec le projet de service et de gérer les répercussions de ses choix. La pédagogie et le dialogue permettent de motiver un refus, tout en préservant la motivation des collaborateurs ou partenaires.

ENCADRÉ 3 DIRIGER OU ANIMER UNE ÉQUIPE ?

Dans une organisation participative axée sur le projet, le rôle de la direction change. Son travail n'est pas tant de gérer un service et un personnel que de gérer une équipe et des contenus sans cesse en mouvement.

1) Quels objectifs ?

- *accompagner et animer* : être présent aux côtés de l'équipe est indispensable pour la connaître et l'animer. La direction, elle aussi polyvalente, est en

mesure d'assurer les missions collectives et de donner exemple : participation à l'accueil des publics, aux actions culturelles...

- *mettre en synergie les compétences* : dans une équipe, chacun doit pouvoir profiter de l'expérience des autres. Le travail en binôme favorise cet échange et il est tout aussi essentiel, en termes de motivation, d'intégrer les compétences acquises par les agents sur leur temps personnel (informatique, par exemple) ;
- *fédérer des individualités aux parcours et horizons différents* : que les équipes soient déjà en place ou en phase de constitution, la direction cherche à ce que les individualités à la fois de vie et de pratiques se conjuguent pour travailler ensemble, selon des objectifs de service communs dont le succès repose sur tous et... sur chacun.

2) Quels moyens ?

- *objectiver et évaluer* : l'évaluation est sans doute le point faible d'une organisation traditionnelle. Elle nécessite de travailler avec des objectifs et des critères permettant de mesurer leur réalisation. Pour évaluer les activités dans le cadre de cette nouvelle organisation interne, on peut s'intéresser aux données suivantes : nombre et rythme des projets et des actions menés, temps passé par les bibliothécaires à chaque activité...
- *redéfinir la place de chacun dans l'organisation interne* : une nouvelle organisation interne permet de remettre à plat certains modes de fonctionnement et donne l'occasion de redéfinir la responsabilité de chacun par rapport à un domaine. Transversalité et gestion

en mode projet ne s'entendent qu'en termes de délégation et de responsabilisation des collaborateurs ;

- *recruter en dehors du cénacle* : dans cette organisation transversale, on privilégie la compétence et non le statut ou le grade. On peut donc, pour enrichir les compétences disponibles dans le service, favoriser les recrutements de professionnels issus d'autres secteurs : communication, événementiel, journalisme, Web...

3) Quels pré-requis ?

- *un circuit de l'information rodé* : le circuit de la communication au sein de l'équipe doit être organisé et suivi pour des échanges d'information permanents. En plus des réunions d'équipe et affichages, les réseaux partagés, les emails, les Netvibes, les Intranet facilitent ces flux ;
- *l'appui de la formation* : la formation continue est indispensable pour permettre aux professionnels de se tenir à courant de l'actualité de leurs domaines et de mettre à jour leurs compétences au vu des enjeux présents. Les visites d'autres établissements en équipe, donnant à voir d'autres fonctionnements, sont tout à fait profitables ;
- *la vérité de la responsabilité* : le rôle de la direction est de superviser l'activité et d'en assumer la responsabilité finale. Sa principale mission dans cette nouvelle organisation est de veiller à stimuler toutes nouvelles idées, insuffler de nouveaux projets et motiver une équipe face à des orientations mouvantes.

PARCE QUE TOUTE ORGANISATION QUI ÉVOLUE EST UNE ORGANISATION QUI PERDURE

Modifier les coulisses d'une bibliothèque, c'est toujours au service de la scène et donc des publics avec lesquels on souhaite une relation de plus grande(s) proximité(s). Le renouvellement d'une organisation interne se fait sur le long terme. C'est une prise de risques collective dans laquelle on engage une équipe, ce qui signifie expérimentations et tâtonnements, succès et échecs. Il faut savoir, dans tous les cas, en tirer des enseignements pour améliorer sans cesse le fonctionnement et en faire les leviers d'une motivation toujours « sur le fil ». C'est incontestablement ce « doute » perpétuel et fécond qui rend le défi si intéressant !

presses enssib

3

**UNE PROFESSIONNELLE
DES MUSÉES EN BIBLIOTHÈQUE :
À SERVICE INNOVANT,
PERSONNEL INNOVANT !**

par
Laetitia Touchard

Il existe des bibliothèques dans des musées, des ouvrages de musée dans les bibliothèques et des livres dans les collections des musées de France, mais a-t-on déjà engagé un personnel de musée en bibliothèque ? L'expérience de « mise en scène des collections » initiée par le Réseau des médiathèques du Val d'Europe me semble, à ce titre, une première.

Ce réseau de lecture publique, à l'occasion de la création de sa médiathèque « centrale » en 2007, a particulièrement réfléchi à la présentation de ses collections. Cette réflexion a conduit au concept de scénographie des collections² et a permis le recrutement d'un professionnel de musée pour incarner, coordonner et mettre en place ledit concept. Ainsi, une attachée de conservation des musées devait-elle mettre en pratique cette idée, accompagner l'équipe de bibliothécaires, apporter son savoir-faire et tenter de l'adapter au milieu de la bibliothèque. Cette mission qui m'a été confiée, a été jalonnée de diverses difficultés mais également de succès. En voici quelques-uns...

**PERSONNEL DE MUSÉE, PERSONNEL DE BIBLIOTHÈQUE :
DES CULTURES PROFESSIONNELLES DIFFÉRENTES**

+++++
Mes questionnements se centraient principalement sur la possibilité de se comprendre entre professionnels. Parle-t-on le même langage ? Un attaché de conservation « tourmenté » par la conservation de ses collections, tourné vers des questions patrimoniales peut-il s'adapter à une collection de lecture publique ? Au concept du pilon ? De l'autre côté, un

2. Cf. Christine Bourrus. Une mise en scène de collections : la médiathèque du Val d'Europe. *Bulletin des bibliothèques de France*, 2008, t. 53, n°4. [En ligne] < <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2008-04-0038-007.pdf> >.

bibliothécaire pourra-t-il accepter qu'une exposition, présentée dans les rayonnages mêmes de la médiathèque, mette à mal le déroulement de la Dewey ? Que des documents soient bloqués dans des vitrines ? En un mot, était-il réalisable de fusionner les pratiques muséales avec celles des bibliothèques ?

Concrètement, mon arrivée dans le réseau des médiathèques du Val d'Europe s'est faite naturellement. Mon intégration a été grandement facilitée par la capacité qu'ont eue mes collègues à accepter de travailler avec des professionnels aux profils différents et à aimer travailler sur des projets innovants. Bruno, bibliothécaire, résume de cette manière mon arrivée : « *Concernant le profil musée j'étais sans opinion, c'est un secteur que je connais mal donc, que cette tâche de mise en scène soit dévolue à une habitué côté musées me semblait logique.* » ou encore Yann : « *Faire travailler ensemble des gens issus de différentes filières ne peut être que bénéfique et enrichissant. Trop souvent les bibliothécaires sortent tous du même moule et posent peu ou prou le même regard sur le métier et ses modalités...* »

UNE COMPLÉMENTARITÉ EN QUATRE POINTS

« J'ai besoin de vous »

Mon premier objectif a été de comprendre un nouveau milieu, avec ses codes et ses spécificités. Comme par exemple la difficulté, voire l'impossibilité, d'appréhender la totalité d'une collection de médiathèque ; or, pour un personnel de musée, cela constitue la base du métier, ce qui permet notamment la création d'exposition temporaire. Cette difficulté s'est rapidement transformée en avantage majeur. En effet, il était obligatoire, essentiel et central de faire appel aux collègues bibliothécaires pour travailler sur une mise en scène des collections. Cette contrainte a créé en interne un réel travail d'équipe, une vraie émulation. Par mes fonctions, je fus désignée pour créer une exposition sur le thème de *la ville (les Jeux olympiques, le temps, Louis Braille, les 5 sens, le photojournalisme et la société de consommation ont suivi)*. Ne connaissant pas les fonds, les acquéreurs de documentaires jeunesse, adulte, périodiques, musique et vidéo sont devenus mes relais, mes collecteurs. Le fruit de leurs propositions et réflexions venaient « nourrir » le contenu de l'exposition à

venir. Ce processus de collecte, cette participation collective au propos de l'exposition a créé l'appropriation par l'équipe de ce concept nouveau et innovant. Dénicher le roman pertinent, trouver l'image illustrant le plus finement le sujet, jouer avec les mots pour créer le titre de l'exposition devenait ludique et attrayant. Ce travail de concert a facilité grandement mon intégration dans l'équipe de professionnels et ancré la mise en scène des collections dans le projet d'établissement.

« Je m'adapte à vous »

Le deuxième frein a été celui même du concept de la mise en scène. En effet, il repose sur le principe de la mise en valeur d'un parcours documentaire à travers l'immensité d'une collection d'une bibliothèque. À partir du choix d'une thématique, il s'agit de balayer tous les domaines et supports, de les organiser par sous-thématiques afin de créer un synopsis permettant d'organiser l'exposition. Les sous-thématiques trouvant place physiquement dans des vitrines appelées *stations*. Une station raconte à elle seule une petite histoire, grâce à des extraits de romans, de documentaires, d'une image tirée d'un album, d'un extrait de film ou de musique. La station enferme également physiquement un livre – appelé *livre principal* – qui est le cœur de cette présentation. Pour la première mise en scène – le mobilier ayant été conçu comme cela – le livre principal était donc exposé dans la vitrine à l'abri des mains des lecteurs et rendait – à l'image d'un musée – cet objet précieux et inaccessible. Cette présentation muséale a rapidement montré qu'elle ne correspondait pas aux usages d'une médiathèque. Ainsi, fut-il décidé, pour les mises en scène suivantes, de supprimer les vitrines, de rendre les livres – certes bloqués le temps de l'exposition – consultables, manipulables par le public.

« J'apprends de vous »

Le dernier frein auquel j'ai pu être confrontée est celui de la nature même du public d'une médiathèque. En effet, si en musée nous sommes face à un public de touristes et de visiteurs, une exposition en médiathèque s'adresse à des usagers. La différence est de taille puisque le public du musée, lorsqu'il entre dans l'établissement, sait qu'il vient pour visiter

une exposition. En médiathèque, il s'agit d'un usager qui vient emprunter des documents, lire des périodiques, assister à une action culturelle. Ainsi, pour l'attachée de conservation que je suis, dont la mission principale en musée comme à la médiathèque du Val d'Europe, est l'organisation d'une exposition, il devint incontournable de créer une véritable médiation pour accompagner l'usager vers la mise en scène des collections ou, pour le dire autrement, de parcours documentaire. Cette médiation s'est traduite par la création d'actions culturelles associées, comme des ateliers parents/enfants autour du thème de l'exposition ou une adaptation des expositions au public handicapé sensoriel. Autant de réponses à ce challenge. Je me suis appuyée sur cette spécificité pour mieux accompagner le concept de mise en scène face au public, créer des événements spécifiques, recentrer l'exposition vers un public plus captif.

LA PÉRENNITÉ DU SERVICE ET DE SON PERSONNEL

L'avenir de la mise en scène des collections est serein, les expositions rassemblent un public de plus en plus nombreux, les équipes continuent volontiers à alimenter les collectes de documents et des bibliothécaires me rejoignent régulièrement pour constituer le groupe de suivi de l'exposition. Depuis 2007, sept mises en scène ont été réalisées, elles seront d'ailleurs dorénavant conçues pour devenir itinérantes et ainsi servir à différentes structures après leur présentation à la médiathèque. Le poste d'attachée de conservation du patrimoine est lui aussi bien inscrit dans l'organigramme du réseau des médiathèques.

« qu'avez-vous appris de moi ? »

Ma présence au sein de l'équipe de bibliothécaires a permis d'incarner le projet de mise en scène des collections, lui a donné une légitimité. Pour les collègues qui acceptaient ce concept original et atypique, le fait qu'une professionnelle des musées vienne travailler avec eux pour concrétiser ce projet en a rassuré certains et réjouit d'autres. J'apportais un regard différent sur la collection et repoussais les limites que l'on s'impose parfois dans sa propre profession !

Aujourd'hui, mes compétences d'attachée de conservation sont naturellement sollicitées par mes collègues qui proposent des projets en m'y intégrant dès leur origine. C'est le cas, par exemple, avec l'ouverture prochaine d'un cabinet consacré à la présentation de livres d'artistes : je suis chargée de l'aménagement scénographique des lieux ; ou encore lors de la mise en place d'une action thématique dans l'une des médiathèques du réseau : je suis missionnée pour la conception et la médiation de l'exposition associée ; ou enfin, avec un projet d'artothèque intercommunale : je suis présente aux réunions de préfiguration. Je suis régulièrement associée aux projets et réunions tant internes qu'externes au service.

Pour finir, si une bibliothèque souhaitait reproduire l'expérience et associer un personnel de musée, mon conseil principal serait de bien préparer les équipes en amont de ce recrutement. Expliquer pourquoi ce choix, qu'il ne s'agit pas de travailler en concurrence, mais en collaboration. Qu'en définitive, nous avons beaucoup à nous apporter mutuellement. Tout cela pour le bénéfice des lecteurs, des projets et des collections.

4

**SURPRENDRE LE PUBLIC PAR
UNE OFFRE DE LECTURE DANS
UN LIEU INATTENDU : PILOTAGE
TRANSVERSAL ET PARTENARIAL**

*par
Françoise Navarro*

GENÈSE DU CONCEPT « LIRE À LA PLAGE »

+++++
Sensibilisé à la lecture, le département de Seine-Maritime cherchait, en 2006, une idée au croisement des enjeux touristiques, culturels, sociaux et économiques.

Le rapprochement naturel avec notre service, la bibliothèque départementale (BD) s'est opéré très vite et, avec la Direction de la communication et de l'information (DCI), nous avons réfléchi ensemble sur le sujet. C'est ainsi que sont nées les Cabanes à lire de « Lire à la plage » sur le littoral seinomarin, au nombre de douze actuellement s'étendant du Havre au Tréport. L'idée avait émergé en mars 2006... pour l'été 2006.

Premier temps d'inquiétude à bord pour la bibliothèque départementale. Et notre travail habituel ? Comment intégrer cela ? Possibilité de se donner un an pour le prévoir sur l'été 2007 ?

L'été 2007 tombait dans la période pré-électorale dans laquelle toute nouvelle idée est susceptible d'être considérée comme élément déloyal dans une campagne. Impossible donc de se préparer pour l'année suivante.

Il fallait trouver une solution pour l'été 2006... pour être opérationnel 3 mois plus tard ! Nous optons, d'un commun accord (DCI et BD), pour trois sites balnéaires expérimentaux : Dieppe, Fécamp et Saint-Valéry-en-Caux.

Nous réfléchissons avec l'équipe de la bibliothèque départementale pour voir comment adapter notre travail pour répondre, au mieux, dans ce

temps imparti. Il fallait tenir compte de réalités pratiques : les commandes liées aux marchés publics, les délais de livraison, le pointage des livres... Beaucoup d'interrogations émergent parallèlement, même si l'exemple du Maroc³ sur ses plages existait au niveau d'un pays.

La Direction des achats, autre direction de la collectivité départementale, propose d'acheter des sortes de chalets qu'ils repeindront aux couleurs du département : blanc, orange et bordeaux. Un designer (en interne / Direction de la communication) proposera un concept général de qualité et du bon matériel (transats et parasols).

Quant à nous, nous tenons à ce que l'intérieur ressemble vraiment à une bibliothèque et nous faisons une proposition d'aménagement (on a l'habitude avec les bibliothèques dans les villages) avec un véritable mobilier de bibliothèques : table d'accueil, étagère simple, double face, bac à albums... La Direction des achats engagera ce marché mobilier.

Le résultat est très réussi : un espace de 75 m², 25 m² de cabane et 50 m² de terrasse, des caillebotis aux couleurs chatoyantes et attractives avec chaises, transats et parasols.

Il était prévu, au départ, de délimiter l'espace par une petite barrière blanche que l'on a vite abandonné pour opter pour un espace ouvert.

De même, nous sommes passés par une réflexion sur un dépôt de carte d'identité et une caution, une interrogation sur de l'emprunt ou de la lecture sur place.

Très vite, là aussi, l'option de la simplicité d'accès, de la gratuité de l'offre de la lecture l'a emporté entre nous tous. Il s'est avéré que le choix de consultation sur place rend le lieu très vivant et renvoie une belle image de lecteurs de tous âges dans des lectures multiples et variées. Le projet prenait forme.

3. « Un livre sur la plage » s'est déroulé au Maroc en 2005, à l'initiative du gouvernement. Voir : < <http://www.maroc.ma/NR/exeres/BD8B4E03-19FD-4CFA-AB4C-5A4269A627B6.htm> > et l'article de « Aujourd'hui le Maroc » : < <http://www.aujourd'hui.ma/international-details39213.html> >.

LE FONCTIONNEMENT DE « LIRE À LA PLAGE » : SA BASE ET SON ÉVOLUTION SUR CINQ ANS

En 2006, ce délai de commandes/réception/gestion des livres en trois mois était vraiment très court, trop court... et les 200 bibliothèques, partenaires de notre réseau attendaient, bien sûr, que nous continuions notre mission de rotation régulière de livres, de conseil technique et de soutien à l'animation... sans parler des formations (un des axes forts en BDP), et du suivi des créations des nouvelles bibliothèques sur le territoire de Seine-Martime (5 créations par an, en moyenne). Nous avons alors décidé, avec l'équipe de la bibliothèque départementale, l'organisation suivante pour cette première année :

- commander les mêmes livres, sur les trois sites, en deux exemplaires chacun, l'objectif étant de faire une proposition de 1 000 ouvrages pour tous les âges et de tous les genres sur un budget dédié ;
- ne pas traiter ces collections comme celles destinées au réseau des bibliothèques partenaires (couverture, estampillage, catalogage, informatique...) ;
- de façon très pragmatique, le service équipement a accolé sur chaque dos de livre neuf le logo autocollant du département 76, tamponné la première page et effectué une cotation sommaire sur la première page de chaque livre (R pour roman, RP pour roman policier, FN pour fonds normand, A pour album et D pour documentaire...) ;
- un jury de recrutement a été constitué avec la Direction des ressources humaines, en faisant appel à des candidatures des communes de proximité du projet : étudiants en lettres, histoire, géographie, audiovisuel, métiers du livre, BAFA, et BEATEP...
- une journée de formation puis deux ont été mises en place au conseil général et à la bibliothèque départementale. Une rencontre avec les villes impliquées a été calée pour le repérage des lieux, les demandes d'autorisation d'occupation du domaine public et la mise en place de la collaboration avec les services techniques et les bibliothèques-médiathèques municipales. En effet, celles-ci contribueront à l'animation des Cabanes à lire en lien avec la bibliothèque départementale. Une convention a été établie avec chaque ville. Des associations locales peuvent

s'impliquer également dans l'animation avec l'accord de la BD et le suivi des collègues des Maisons du département impliqués dans la gestion de proximité ;

- un programme de « Lire à la plage » est prévu avec la localisation géographique de la bibliothèque-médiathèque de chaque ville et ses horaires d'ouverture ;
- un graphiste de la Direction de la communication créera chaque année une affiche originale pour « Lire à la Plage » qui sera déclinée sur tout le département de Seine-Maritime en plusieurs formats (affiches 40 x 60 cm, réseau Decaux 2, 8 et 12 m² et abribus) et sur tous les supports de « Lire à la Plage » (programme, questionnaire et marque-page). La Direction de la communication obtiendra le prix Cap Com'en 2006 pour sa campagne de communication « Lire à la Plage » ;
- un questionnaire est élaboré pour connaître les habitudes de fréquentation des bibliothèques, le degré de satisfaction par rapport à la proposition, la connaissance des autres offres du département. 2 % du public n'a aucune pratique de lecture, 29 % lit de temps en temps, 69 % régulièrement. La plus grande fréquentation est la tranche d'âge des 25-55 ans. 4 % d'ouvriers ont fréquenté « Lire à la Plage » ;
- des tableaux statistiques sont préparés pour les animateurs : fréquentation, emprunt des livres, types de livre, la météo de la journée a été rajoutée au fil des années car elle influe sur la fréquentation... ;
- le fonctionnement est de 3 animateurs en roulement avec une présence de 2 par jour sur chaque cabane. Les cabanes sont ouvertes sans interruption de 11 heures à 19 heures, tous les jours, y compris les dimanches et jours fériés ;
- les plannings n'ont pas été simples à réaliser pour respecter le code du travail. Ils ont été validés par la Direction des ressources humaines. Ils font partie des éléments transmis à d'autres départements, l'Hérault, la Vendée et le Nord, qui se sont lancés, depuis, dans cette belle aventure avec leur bibliothèque départementale ;
- les animateurs sont payés au SMIC en Seine-Maritime, avec une obligation de s'engager pour deux mois sur juillet et août. Un coordinateur a été recruté, depuis, pour gérer la logistique de l'ensemble des 12 sites actuels. En 2010, le département a ainsi recruté 37 étudiants sur l'été ;

- de trois sites expérimentaux, nous sommes passés à huit en 2007, onze en 2008 (le onzième site étant « Lire à l'Armada », lors de la grande rencontre de voiliers à Rouen, sur la Seine), et depuis 2010, douze sites ont leur cabane à lire avec 12 000 ouvrages sur le littoral du Havre au Tréport.

Soit douze communes d'accueil, des villages, des villes, des agglomérations :

Saint-Aubin-sur-Mer (270 habitants), Veules-les-Roses (587 habitants), Yport (990 habitants), Etretat (1538 habitants), Saint-Jouin-Bruneval (1836 habitants), Criel-sur-Mer (2783 habitants), Saint-Valéry-en-Caux (4661 habitants), Le Tréport (5 674 habitants), Sainte-Adresse (7 937 habitants), Fécamp (19 842 habitants), Dieppe (34 664 habitants) et Le Havre (181 332 habitants).

LES DIFFÉRENTS SITES

Chaque site contient, aujourd'hui 1 000 titres différents dans chaque cabane, répartis en albums jeunesse, bandes dessinées adultes et jeunes, romans adultes et jeunes, nouvelles, policiers, science-fiction, poésie, livres en grands caractères, fonds normand, documentaires.

- Quatre séries de 1 000 ouvrages sont différenciées sur les douze sites.
- Chaque année, un renouvellement de trois sites est réalisé et les fonds sont ensuite réintégrés dans le réseau des bibliothèques. Le travail est inclus dans le plan de charge, entre février et octobre, sur un fil dans l'organisation... au milieu du développement du plan de lecture publique, des médias CD et DVD, du numérique, d'un portail en cours et d'une construction d'une nouvelle « médiathèque départementale ». Cela tangué parfois... L'équipe, réactive et mobilisée, tient le cap.
- Sur le versant de chaque bibliothèque-médiathèque municipale, il leur est demandé d'enrichir les collections par leurs ouvrages spécifiques « Fonds normand » spécialisé sur leur commune.
- Chaque commune avec sa bibliothèque-médiathèque relaie « Lire à la Plage » et les animations présentées par une information locale (*Bulletin municipal*, Office de tourisme...).
- Les animations vont de « La pêche aux livres » (Association Cordage à Fécamp), Musique à gogo (BM du Havre), Lecture d'extraits de polars

(Association les Ancres noires au Havre), Jeux de stratégies (Médiathèque de Dieppe), partenariat avec le Festival de bande dessinée La Galéjade (à Saint-Jouin-Bruneval), découverte de livres animés (Médiathèque de Saint-Valéry-en-Caux)...

Il faut saluer, ici, la grande mobilisation des bibliothèques-médiathèques municipales et des associations.

succès sur tous les fronts de mer et plus encore

Le succès confirmé, d'année en année, avec près de 60 000 lecteurs sur deux mois (68 123 en 2011, plus de 20 % par rapport à 2010), rencontre l'unanimité des élus, des professionnels, des associations et du public.

Les touristes (Île-de-France, Eure, Nord, Somme, Belgique, Allemagne, Pays-Bas, Angleterre...) ont envie d'exporter cette idée novatrice dans leur région, dans leur pays. Les habitants deviennent fidèles et attendent, avec impatience, l'arrivée de « Lire à la Plage ».

L'étonnement, la qualité de l'offre tout public, le cadre, l'accueil, la disponibilité des animateurs, les diverses animations... sont plébiscités et les livres d'or regorgent de témoignages d'un temps apprécié.

Tout l'été, le verbe LIRE (À LA PLAGE) défile au fil des panneaux entre villes et campagnes dans le département...

Le département de Seine-Maritime avec, entre autres, sa bibliothèque départementale a relevé le défi : faire de la côte d'Albâtre un littoral attractif où découverte, détente, et pause lecture vont de pair.

À l'heure d'Internet et des pouces ou index mobiles sur écrans portatifs, « Lire à la Plage » recueille l'enthousiasme pour son calme, son confort, la beauté de ses paysages et la qualité de l'offre de lecture pour petits et grands.

Avec « Lire à la Plage », on zappe vers des instants « bulles pour soi » et les professionnels que nous sommes se régaler d'assister à des scènes de belles relations de partage entre adultes de toutes générations, hommes

et femmes, avec leurs enfants ou petits-enfants ou simplement pour eux-mêmes.

Les médias ne s'y sont pas trompés puisque le relais presse, radio et télévisions locales ou nationales s'y sont penchés avec attention. Notre élue Culture est particulièrement mobilisée sur cette période.

Cette expérience de rencontre avec le livre – les gens ne fréquentent pas forcément une bibliothèque (37 %), même s'ils ont une image de ce service public, très positive (lieu gratuit, de connaissance, de distraction et de convivialité) – reste dans les mémoires.

Nous avons reçu des Pays-Bas, pour les vœux de la nouvelle année 2011, un poème en néerlandais traduit en anglais et en français sur « Lire à la Plage »...

L'effet de surprise est au rendez-vous et peut se décliner, à la campagne, sur la place d'un village, au camping, au bord d'un lac, à la piscine... les bibliothèques inventent différentes formules.

Le département de Seine-Maritime et sa bibliothèque départementale a reçu en 2010 le prix de l'innovation – Grand Prix des Bibliothèques-Livres *Hebdo*.

« Lire à la Plage » est un travail de transversalité et de partenariat dont la réussite est à partager avec tous les acteurs.

5

par Jean-Luc du Val

**SERVICES SUR MESURE POUR
LES HABITANTS :
METTRE EN ŒUVRE DES IDÉES
SIMPLES ET PEU CÔUTEUSES**

À Lomme, ville populaire de 30 000 habitants de la banlieue lilloise, élus et bibliothécaires se sont demandé comment mettre en place des actions simples et concrètes afin d'inciter la population à acquérir ou renforcer des habitudes culturelles. La médiathèque tente, depuis son ouverture en 2002, d'attirer constamment de nouveaux publics dans ses locaux, mais les encourage aussi à sortir de leur cadre habituel pour les emmener vers des pratiques culturelles qui ne leur sont pas forcément familières. C'est ainsi qu'a été créé le Prix du Marais, un prix littéraire décerné par les lecteurs et récompensant une littérature populaire, singulière et de qualité ; qu'ont vu le jour des activités, comme les Jeudis des seniors, à destination d'un public ne fréquentant pas de lui-même la médiathèque, etc. Parmi toutes ces activités, il en est deux, un peu plus originales que les autres, qui ont été faciles à mettre en place avec peu de moyens et qui fonctionnent bien : les Livres éphémères et les Bus Opéra.

**QUAND LA BIBLIOTHÈQUE S'INVITE DANS LES COMMERCES
DE LA VILLE**

Bien que la médiathèque de Lomme connaisse un indéniable succès, force est de constater qu'une partie des habitants de la ville n'a d'accès aisé ni au livre ni à la lecture, notamment car ils vivent dans des lieux éloignés de la médiathèque. Depuis quelques années, élus et bibliothécaires s'interrogeaient sur la façon dont il était possible de rendre présent le livre dans les quartiers. C'est alors qu'a germé l'idée des Livres éphémères.

UNE VOLONTÉ FORTE : IRRIGUER LE TERRITOIRE DE LA COMMUNE

C'est à l'occasion d'un désherbage que le personnel de la médiathèque a eu l'idée de faire profiter de livres en bon état et encore attractifs, à un public potentiel fréquentant les commerces et services des différents quartiers de la ville. Le projet a aussitôt plu aux élus car il entrainait en résonance avec leurs préoccupations d'affirmer la présence de la culture sur l'ensemble du territoire de la commune, de créer du lien social autour de la lecture et de faire vivre le commerce local. Pour que cela fonctionne, il fallait que l'utilisation de ce nouveau service soit d'une grande simplicité pour les usagers et pour les commerçants participants. En outre, il devait pouvoir être identifié comme émanant de la médiathèque.

UN CONCEPT FACILE À METTRE EN PLACE ET FACILE À UTILISER

Rapidement des contacts ont été pris avec les associations de commerçants, via l'adjoint au commerce et à l'artisanat, et une liste de participants potentiels a été établie. Ensuite, des rendez-vous ont eu lieu chez les commerçants pressentis afin de mesurer leur intérêt pour cette action. Quelques refus ont été essuyés, mais la majorité d'entre eux a accepté, c'est ainsi que dix commerçants (ou services) ont accueilli les premiers paniers contenant chacun une dizaine de livres. Pour que l'opération fonctionne bien, une attention particulière a été portée sur l'emplacement des lieux participants afin d'irriguer l'ensemble du territoire communal, mais aussi sur la diversité des commerces sélectionnés : café, pharmacie, cabinet de médecin, boulangerie, mais aussi... librairie ! Afin de rendre ce service attractif, un grand soin a été apporté à la sélection des livres : ceux-ci reflètent, dans la mesure du possible, la diversité de ce qui est proposé à la médiathèque en mélangeant grands succès littéraires, littérature exigeante et ouvrages grand public. Chaque livre contient une fiche d'emprunt sur laquelle le lecteur peut indiquer l'endroit et la date auxquels il a emprunté le livre, mais il n'y a aucune obligation de la remplir. Un des points essentiels sur lesquels se base l'accord avec les commerçants est que leur participation aux Livres éphémères ne doit leur apporter aucune contrainte de gestion : ils ne sont donc pas tenus de gérer les emprunts, ni de participer au choix des documents. En revanche, ils sont visités tous les deux mois par les équipes de la médiathèque afin de faire

le point sur un éventuel « réassort » et à chaque fois, ils précisent s'ils souhaitent continuer ou arrêter. Les seules exigences sont que les paniers soient visibles des clients et facilement accessibles, et qu'ils acceptent d'apposer l'affiche réalisée par le service communication de la ville et annonçant l'opération. L'opération a été lancée en juillet 2010, au moment où la médiathèque fermait pendant trois semaines en raison de travaux. Il a alors été aisé de communiquer sur le fait que, même fermée, elle proposait un service de substitution. Depuis lors, le succès est au rendez-vous, même s'il n'est pas aisé de l'évaluer.

UNE DÉMARCHE QUI NÉCESSITE DES AJUSTEMENTS

Une des principales difficultés liées à la mise en place de cette opération est son évaluation. En effet, il est impossible de chiffrer combien de documents ont été empruntés, rendus (ou pas !), puisqu'un des buts de cette opération est de proposer un accès au livre totalement décomplexé et sans contrainte. Cependant, les rendez-vous réguliers avec les commerçants permettent à l'équipe de la médiathèque d'avoir des indicateurs sur l'utilisation du service. C'est ainsi que l'on a pu constater que les fiches d'emprunts ne sont pratiquement pas utilisées et qu'il existe une attente assez forte pour des documents destinés à la jeunesse. Il apparaît aussi que certains commerces sont plébiscités (boulangerie, café, pharmacie, salle d'attente de médecin), et que la plupart des utilisateurs de ce service sont des personnes ne fréquentant pas la médiathèque. Ce qui ne manque pas de poser la question suivante : comment attirer ces usagers jusqu'à la médiathèque ? Voilà la prochaine étape du projet à laquelle l'équipe commence déjà à réfléchir. Si elle souhaite avoir des relais sur le territoire de la commune, la médiathèque souhaite aussi pouvoir être un relais, une passerelle vers d'autres établissements culturels de la métropole lilloise.

C'est ainsi qu'un partenariat original a vu le jour avec l'Opéra de Lille en 2004.

QUAND LA BIBLIOTHÈQUE EMMÈNE LES HABITANTS À L'OPÉRA

+++++

C'est à l'occasion de Lille 2004, capitale européenne de la culture, que l'Opéra de Lille a rouvert ses portes après de longues années de travaux. L'événement a suscité de fortes attentes de la part des Lillois, et la ville de Lomme s'est alors interrogée sur la façon dont elle pouvait accompagner cet événement.

DE L'USAGER AU « SPECTATEUR PRIVILÉGIÉ »

Il est des spectacles, comme des opéras ou certains spectacles de danse, que la ville de Lomme ne pourra jamais accueillir. À l'occasion de la réouverture de l'Opéra de Lille, les élus ont pensé que c'était leur rôle d'encourager les habitants à fréquenter ce lieu qui peut sembler intimidant, voire décourageant. C'est alors qu'est venue l'idée d'utiliser la médiathèque comme lieu pivot d'une ouverture vers des pratiques culturelles plus larges en proposant au public de pouvoir obtenir des renseignements sur la saison proposée par l'Opéra de Lille, mais aussi en organisant des déplacements pour accompagner le public voir des spectacles et enfin en proposant un accompagnement documentaire. Cet ensemble d'actions a également permis de développer le concept de « spectateur privilégié », c'est-à-dire que sans être des invités de prestige, les participants aux Bus Opéra bénéficient d'égards tout particuliers lors de leur venue : rencontre avec les artistes, visites du bâtiment... Il va sans dire que tout ceci nécessite un travail de préparation assez important.

UN SERVICE QUI S'ADAPTE À SES PUBLICS

Les préoccupations des élus (faire sortir les Lommois de leur ville, voire de leur quartier) rejoignent celles de l'Opéra de Lille, qui innove avec le dispositif des Bus Opéra en proposant aux publics éloignés d'avoir un moyen d'accès facilité aux spectacles.

Pour que le projet fonctionne, il demande un important travail de sensibilisation en amont. C'est pourquoi la médiathèque a pris l'habitude de travailler avec des relais sur les quartiers – notamment les locaux collectifs

de proximité (LCP) – mais aussi à l'intérieur même de son équipe – le secteur jeunesse par exemple –, afin de toucher des publics diversifiés, et ciblés sur certains spectacles. Une fois que ce travail est effectué, commence l'ouverture des réservations : les usagers n'ont pas besoin de se déplacer à l'Opéra, les bibliothécaires s'occupent de tout ! Parallèlement, la médiathèque prépare des sélections de documents en lien avec le spectacle, qui peuvent être empruntés par les usagers. Quelques jours avant la représentation, une personne de l'Opéra vient présenter le spectacle, en prenant bien soin de désacraliser le lieu parfois perçu comme un temple de la culture pour mélomanes. C'est aussi l'occasion pour le public présent d'obtenir des réponses à des questions simples comme : « Comment dois-je m'habiller ? », « Que signifient les numéros sur mon billet ? »...

Le jour J, un bus vient chercher les spectateurs devant la médiathèque et les raccompagne à l'issue du spectacle qui est toujours suivi ou précédé soit d'une visite guidée du bâtiment, soit d'une rencontre avec un des artistes de la production. Ce moment revêt une importance particulière dans l'esprit des participants, car il leur donne véritablement le sentiment d'être des « spectateurs privilégiés ». D'ailleurs, les réactions à la soirée ne se font pas attendre puisqu'elles démarrent dès le retour, dans le bus !

UNE ÉVALUATION RÉGULIÈRE QUI A CONDUIT À DES CHANGEMENTS

Depuis 5 ans que ce projet existe, des modifications ont été apportées. Si la fréquentation des Bus Opéra est globalement satisfaisante (il arrive de devoir refuser du monde), il n'en demeure pas moins qu'il faut veiller à éviter un écueil principal : le non-renouvellement des publics. Afin que ce ne soient pas toujours les mêmes personnes qui participent, nous avons donc testé plusieurs types de spectacles : opéra, concert, danse, à des horaires différents (en semaine le soir, le dimanche après-midi, à 18 heures le mercredi). Nous avons aussi appris à cibler de manière plus précise certains publics en fonction des spectacles proposés, et donc à travailler avec des partenaires différents (locaux collectifs de proximité, associations, service enfance de la ville, secteur jeunesse de la médiathèque, Maison-folie). Pour les années à venir, la médiathèque et l'Opéra souhaitent renforcer leur partenariat avec la Maison-folie de Lomme, autre service

culturel décisif dans le maillage culturel de la ville. Livres éphémères et Bus Opéra, deux actions en apparence très différentes ciblent un même but : toucher des publics sur des pratiques culturelles dont ils pensent qu'elles ne sont pas faites pour eux. Ce sont deux actions qui s'inscrivent différemment dans la durée : les Bus Opéra ont maintenant plus de cinq ans d'existence et sont pleinement ancrés dans la politique culturelle de la ville, les Livres éphémères font encore figure d'action expérimentale. Un autre point commun – et non des moindres – à ces deux actions est qu'elles demandent peu de moyens financiers et qu'elles sont facilement transposables dans d'autres lieux. À vous de jouer !

presses enssib

6

INNOVER EN S'INSPIRANT DE L'AILLEURS ?

par Émilie Garcia-Guillen
et Mathilde Servet

CRÉER LES CONDITIONS FAVORABLES À L'INNOVATION

QU'EST-CE QUE L'ESPRIT D'INNOVATION ?

Innover ne signifie pas tout révolutionner, cela consiste le plus souvent à s'inspirer de ce qui existe déjà, à en tirer matière à réflexion, à en emprunter des éléments pour réaliser une création unique, adaptée à un contexte spécifique, afin d'être le plus « en phase » possible avec celui-ci. C'est le propos de ce chapitre : montrer comment on peut innover en s'inspirant de l'exemplarité de certaines bibliothèques étrangères particulièrement stimulantes qui ont osé se redéfinir, proposer de nouveaux services et usages, suscitant l'adhésion des publics.

COMPRENDRE LES FREINS À L'INNOVATION

POURQUOI LES ORGANISATIONS ONT-ELLES DU MAL À INNOVER ?

Malgré leur envie d'innover, de nombreux acteurs peuvent se révéler réfractaires et ce, parfois malgré eux. Dans son ouvrage *Manager la créativité. Innover en s'inspirant de Pixar, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès...*, Thomas Paris montre à juste titre que l'acte d'innovation entre en contradiction avec les règles établies d'une organisation, dont les nouveaux projets sont évalués en référence à des projets créés par le passé. Il existe une opposition « quasi antinomique entre les logiques de la création et celle de l'organisation », empreinte du poids des usages en cours et de la routine, car innover « implique, de manière plus ou moins radicale, une dimension de remise en cause, de dépassement, de transgression des règles établies et des conventions. »⁴

4. Thomas Paris. *Manager la créativité. Innover en s'inspirant de Pixar, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès...* Paris, Pearson Education France, 2010.

Le monde des bibliothèques est confronté actuellement à un contexte en pleine mutation où la surabondance de l'offre culturelle et de loisirs, Internet et la numérisation bousculent un certain nombre de certitudes et le poussent à reconsidérer ses pratiques. Examinées, auscultées par le prisme de nombreux rapports en Europe du Nord, questionnées sur leur bien-fondé par leurs collectivités, parfois menacées de fermeture, notamment au Royaume-Uni ou aux États-Unis, les bibliothèques sont enjointes à reconsidérer leurs pratiques. Plusieurs établissements ont vu le jour dans un environnement tendu, parfois dans l'urgence, ce qui a pu alors renforcer les difficultés déjà inhérentes au processus de création. Ce fut le cas des Idea Stores, projet où l'innovation représentait le seul gage de survie. La désaffection massive des usagers dans le district londonien de Tower Hamlets a imposé aux bibliothèques de repenser complètement leur modèle, en se nourrissant de la plus vaste enquête marketing jamais menée au Royaume-Uni pour un établissement public. Nouveau concept, nouvelle appellation, nouvelle image, nouveaux services. Pari jusqu'à présent remporté, mais non sans risque.

SURMONTER LES BLOCAGES ET CHANGER D'ÉTAT D'ESPRIT

+++++

Les exemples des Idea Stores, des Discovery Centres, de la Norwich Public Library au Royaume-Uni ou des bibliothèques des Pays-Bas comme la DOK⁵ de Delft ou l'OBA⁶ à Amsterdam interpellent car ils rencontrent les faveurs du public et proposent de nouvelles approches de la bibliothèque. En cela, ils méritent qu'on les prenne en considération, qu'on les examine afin de mieux saisir ce qui fonctionne dans ces établissements et ce que plébiscite le public. En bouleversant la vision traditionnelle de la bibliothèque, ce nouveau type d'établissement génère nombre de craintes. Lors d'interventions sur les bibliothèques troisième lieu aux Pays-Bas ou au Royaume-Uni par exemple, des inquiétudes récurrentes se sont fait entendre parmi les auditeurs : « ce n'est plus une bibliothèque », « ça ne

5. DOK : Library Concept Center.

6. OBA : Openbare bibliotheek Amsterdam est la bibliothèque publique centrale d'Amsterdam.

peut pas marcher chez nous », « cette approche ne fait pas partie de notre culture », « nous n'avons pas les moyens », « on nous demande déjà trop de choses, si on peut boire et manger, on devra ramasser les miettes de pains au chocolat, où va-t-on ? », « le marketing ce n'est pas compatible avec la bibliothèque », « si on donne tout ce qu'il veut au public, ça n'a pas de sens », « c'est faire de la démagogie », « le personnel n'est pas formé, ce ne sont pas des bibliothécaires », « ce n'est pas applicable pour des petites communes », « on fait du nivellement de la culture par le bas »...

L'appréhension face à la nouveauté peut se comprendre, elle doit être entendue mais il est important de ne pas s'enfermer, par crainte, dans un refus systématique de l'innovation. Même si le changement pour le changement ne saurait en soi constituer une démarche légitime.

Innover, c'est avant tout changer sa façon de faire, comme l'a fait par exemple la bibliothèque d'Heerhugowaard (Pays-Bas) en associant aux architectes un groupe d'élèves afin d'injecter certaines de leurs idées dans leur projet ou de nombreuses bibliothèques d'Europe du Nord en favorisant de façon plus générale la co-création avec les usagers.

La démarche d'innovation nous invite à entrer dans une dynamique positive et constructive, à adopter une posture d'ouverture. On peut considérer le changement comme une phase particulièrement excitante où de nouvelles bibliothèques et de nouveaux services devront être inventés et ne pas seulement se concentrer sur la perte mais aussi sur tous les gains que cela peut constituer.

ENCADRÉ 1 STIMULER L'ENVIE D'INNOVER

L'envie d'innover s'entretient, se travaille, se muscle. Différentes attitudes peuvent être encouragées afin de favoriser ce processus :

1) Se tenir informé de ce qui se passe :

- par le biais de blogs, notamment étrangers, à l'instar de l'excellent blog allemand Globolibro⁷ qui témoigne de l'actualité internationale des bibliothèques et agit comme un véritable relais vers la créativité ;
- en lisant des publications étrangères. De nombreux rapports ou articles en anglais, ou dans les langues les plus diverses, sont en ligne ; ils font souvent état des offres innovantes qui recueillent l'adhésion du public, à l'instar des services d'aide à la recherche pour l'emploi, de l'apprentissage tout au long de la vie ou de la mise en relation avec des associations ou le voisinage, etc. ;
- en se tenant au courant des divers prix qui ont été remis aux bibliothèques, ils témoignent souvent d'initiatives qui ont fait leurs preuves (ainsi le Prix australien Library Stars a récompensé en 2010 un service bilingue de sensibilisation à la lecture pour les tout petits issus de diverses communautés – plus de 5 000 personnes ont participé au programme en 2008 ! et les emprunts de livres / matériels lui étant

associés ont très fortement augmenté –, ainsi que le portail *MyLanguage* qui permet l'accès à des contenus en plus de 60 langues⁸) ;

- en assistant à des journées d'études et pourquoi pas en faisant faire de la veille par ses équipes, en incluant des heures de veille dans les fiches de postes, car tout le monde ne peut pas faire le formidable travail entrepris par les deux bibliothécaires de la DOK (bibliothèque ayant pour projet de devenir l'une des bibliothèques les plus innovantes du monde) qui visitent dans le monde entier des établissements particulièrement inventifs et rendent compte sur leur site⁹, des trouvailles recensées au-delà de leurs frontières. Faire de la veille, c'est gagner paradoxalement beaucoup de temps, c'est susciter l'envie, créer l'émulation ;
 - aller voir ce qui se passe ailleurs (aux Pays-Bas, en Scandinavie, au Royaume-Uni... faire du bibliotourisme* pour les boulimiques).
- 2) Faire acte de pédagogie, diffuser l'information, communiquer, pourquoi ne pas faire effectuer en interne une revue de presse électronique sur l'innovation.

7. < <http://globolibro.wordpress.com> >.

8. Summaries of the Winning and Highly Commended Entries : < <http://www.alia.org.au/governance/committees/public.libraries/librystars2010/> >.

9. < <http://www.shanachietour.com> >.

3) Jeter des passerelles vers d'autres horizons :

- regarder ce qui se passe dans d'autres domaines, à l'étranger, mais aussi dans d'autres types de structures, comme l'a fait Steve Jobs en demandant à ses équipes de s'inspirer des bibliothèques publiques... pour imaginer ses *Apple stores*¹⁰ ;
- faire venir des professionnels d'autres secteurs. Par exemple, pour sensibiliser les bibliothécaires aux changements de la société d'aujourd'hui ; la bibliothèque de Périgueux a invité récemment deux intervenants : un géographe au sujet des nouvelles fractures sociales et territoriales ainsi qu'un maître de conférences de l'Institut d'administration des entreprises de Caen à propos de l'évolution des espaces commerciaux ;
- associer des services de façon inédite, comme le fera la future bibliothèque de Thionville en créant un troisième lieu autour d'une bibliothèque, de salles de concert, de diffusion artistique et d'exposition, d'un café, d'un office du tourisme, ou comme l'a fait à plus petite échelle mais de manière très pertinente la bibliothèque de Lomme¹¹ ;
- ne pas hésiter à avoir recours au marketing comme l'ont fait les Idea Stores

afin de mieux cibler les besoins de ses publics et de s'adresser à eux de façon plus probante. Par exemple, la bibliothèque de Cambridge a placé de grands panneaux en ses murs véhiculant une vision résolument positive de la bibliothèque : "*If you didn't want them to think, you shouldn't have given them Library cards*", "*A library is a Gateway to other's minds, hearts and lives*", etc. ; en France, la bibliothèque de Limoges a lancé une audacieuse campagne de publicité sur le thème de la bibliothèque « comme à la maison » ;

- déposer son costume de bibliothécaire afin de se mettre dans la peau d'un usager de bibliothèque, essayer de comprendre ce qui peut être excitant, ludique pour lui, faire preuve d'humour, de fantaisie, cela se marie très bien avec la culture ! La British Library fait ainsi un travail de marketing remarquable et touche des publics de plus en plus divers, ses expositions sont délocalisées sous forme plus modeste en prison, de nombreux événements culturels et pour certains très récréatifs se déroulent en ses murs : *speed-booking*¹² géant, concours de déguisement d'Henri VIII lors d'une exposition dédiée au personnage...

10. Dossier sur Apple et Steve Jobs, in *Les Inrockuptibles*, n° 785 du 15 au 21 décembre 2010, p. 30. Voir l'article de Jean-Luc du Val : « Services sur mesure pour les habitants : mettre en œuvre des idées simples et peu coûteuses », p. 137.

11. L'Odyssee, médiathèque de Lomme (59) : < <http://www.ville-lomme.fr/category/odyssee> >.

12. L'article du *Guardian* : Jenna Lang, "Reading between the lines", mars 2009, < <http://www.guardian.co.uk/lifeandstyle/2009/mar/05/books-date-impress> >

**IDENTIFIER LES RÔLES DES ACTEURS DE L'INNOVATION :
DE L'ANTHROPOLOGUE À L'ARCHITECTE D'EXPÉRIENCE
EN PASSANT PAR LE BUTINEUR TRANSVERSAL
ET LE SAUTEUR D'OBSTACLE**

+++++

Il semble utile de reprendre une partie de la typologie établie par Tom Kelley dans son ouvrage *The ten faces of innovation*¹³ qui présente des jeux de rôle favorisant l'innovation et sa mise en place :

- il importe d'abord de recueillir des connaissances. C'est le rôle de l'« anthropologue » qui, par son immersion en d'autres milieux, va glaner de nouveaux savoirs en observant le comportement humain et en développant une compréhension fine de la façon dont les gens interagissent physiquement et émotionnellement avec des services, des produits ou des espaces. Le « butineur transversal » explore de son côté d'autres industries et d'autres cultures et traduit ces trouvailles afin qu'elles correspondent au contexte unique de son champ d'action ;
- l'innovation a également besoin d'être supervisée par d'autres acteurs. Le « sauteur d'obstacle » gère le projet contre vents et marées et s'assure de sa bonne mise en œuvre en dépit des difficultés. Le « collaborateur » rassemble les différents intervenants et groupes de travail associés au projet et aide à trouver des solutions. Le « directeur », quant à lui, réunit une équipe adéquate au projet et aide à stimuler la créativité. Ils encadrent le projet de sa conception à sa mise en œuvre ;
- les intervenants qui mettent en forme l'innovation :
 - l'« architecte d'expérience » conçoit des expériences attractives qui vont au-delà de la fonctionnalité et correspondent aux attentes latentes et exprimées des usagers ;
 - le « travailleur social » (le soignant) cherche à procurer plus que du simple service à son usager, il

13. Tom Kelley. *The ten faces of innovation: Strategies for heightening creativity*. London, Profile business, 2008. L'auteur fait part de sa réflexion et de sa longue expérience en matière d'innovation avec de nombreuses institutions partenaires.

anticipe ses besoins, pense à la façon dont on peut le mettre à l'aise ;

- le « scénariste » communique une valeur humaine fondamentale au projet et lui donne un caractère spécifique.

Identifier cette palette de rôles nous montre que l'innovation est une affaire d'équipe qui doit, pour déboucher sur un résultat concret, être conçue de manière structurée et réfléchie. Elle ne peut en aucun cas être improvisée. Les profils décrits par Tom Kelley permettent de mettre en lumière les différents aspects à envisager lors du processus d'élaboration d'un nouveau service, qui correspondent à des angles d'approche complémentaires et des phases distinctes, de l'imagination à la prise de décision et la réalisation.

Une fois les conditions propices à l'innovation mises en place, une fois les rôles de chacun déterminés, comment passer de l'enthousiasme et de l'envie à l'idée, et de l'idée à son incarnation dans une proposition précise et réaliste ?

DE LA RÉFLEXION À LA CONCRÉTISATION : MÉTHODOLOGIE DE L'ADAPTATION

+++++

Devant la multitude d'initiatives passionnantes développées à l'étranger, il est très tentant de décider d'implanter tel ou tel service dans sa bibliothèque. Mais concrètement, comment faire ? Par où commencer ? Avant de concevoir les modalités de l'adaptation d'un service aperçu à l'étranger, il faut avant tout bien définir son propre projet. Sinon, on risque de plaquer une belle initiative sur une organisation à laquelle elle s'insère mal, car elle n'aura pas été pensée pour elle.

OBSERVATION, INSPIRATION, CRÉATION D'UN NOUVEAU SERVICE : LES ÉTAPES DE LA RÉFLEXION

Se poser quelques questions permet de s'éloigner de l'exemple particulier et de la fascination qu'il exerce, pour passer petit à petit à une démarche centrée sur les objectifs visés. Un exemple est intéressant pour

un bibliothécaire s'il favorise une réflexion contextualisée, concrète et s'il l'incite à passer à l'action. Une interrogation méthodique l'aidera à affiner son idée en le poussant à analyser en profondeur ce qui l'inspire dans ces réalisations. Il ne suffit pas de trouver une idée séduisante, mais il faut garder une orientation « publics » et s'interroger : à qui pourrait s'adresser, chez moi, un tel service ? Ou plutôt : quel est le public que je cherche à atteindre et qu'il est tentant d'aller chercher autrement que par des moyens traditionnels ? Quelle relation voulons-nous instaurer avec lui ? À partir de là, on peut donc se demander ce qui entrave et ce qui favorise, chez nous, l'exploration des idées stimulantes que des bibliothèques étrangères ont approfondies.

La matière alors réunie permettra de faire émerger avec l'équipe des idées et des envies qui conduiront à l'élaboration d'un nouveau service, un service unique, qu'il faudra accompagner et évaluer afin qu'il soit le plus solide possible.

ENCADRÉ 2**FAISONS UN JEU : « LE BIBLIOTHÉCAIRE QUI VEUT METTRE EN PLACÉ UN SERVICE POUR ADOLESCENTS »**

Quelles sont les idées les plus enthousiasmantes parmi celles que j'ai vues ?

- Teens Scape, l'espace ados de la bibliothèque de Los Angeles : plus qu'un service aux ados, c'est un véritable environnement conçu pour répondre à leurs besoins, imaginé avec des adolescents et adapté à leurs pratiques et leurs modes de loisirs ;
- Hoeb4U, bibliothèque pour les jeunes d'Hambourg, centrée sur le loisir, co-gérée avec des adolescents, apprentis-bibliothécaires ;
- Les clubs pour adolescents quotidiens de la bibliothèque publique d'Aalborg au Danemark, proposant des activités diverses : Wii le lundi, mangas le mardi, aide aux devoirs le mercredi, discussion sur les livres le jeudi...

Toutes ces expériences sont couronnées de succès¹⁴.

Quels sont les mots-clés qui me paraissent les plus stimulants dans ces initiatives ?

- le rapport ados-bibliothécaires ;
- la participation des ados aux services qui leur sont dédiés ;
- la présence de l'univers ludique à la bibliothèque ;
- l'adaptation du règlement aux pratiques adolescentes.

Ce que je sais du public-cible dans mon établissement :

- ils viennent en groupe apparemment pour tromper l'ennui mais sont un peu désœuvrés ;
- beaucoup de pré-adolescents que nous avons l'habitude de voir en section jeunesse disparaissent de la bibliothèque à l'adolescence...
- ils utilisent l'espace jeunesse pour le multimédia et pour faire leurs devoirs : l'espace leur paraît visiblement plus accueillant que l'espace adulte pourtant réservé à l'étude.

14. Voir la partie du dossier *Portrait de bibliothèques allemandes* consacrée à Hoeb4U par Dagmar Giersberg (novembre 2008), sur le site Internet du Goethe Institut < <http://www.goethe.de/wis/bib/dos/bip/ham/fr3912314.htm> >.

Sur TeenScape, voir *La bibliothèque jeunesse idéale : un deuxième chez-soi !*, l'article d'Isabelle Pauzé dans *Pluie de science* n°40, hiver 2010, publication en ligne de la Société pour la promotion de la science et de la technologie. < http://www.spst.org/pluiedescience/0110/0110_02.html >.

Sur les clubs de la bibliothèque publique d'Aalborg, voir le rapport de l'IFLA de 2008 *Recommandations pour l'accueil des adolescents dans les bibliothèques publiques*.

Les enjeux de l'accueil des ados dans mon établissement :

- créer un rapport de confiance entre bibliothécaires et adolescents ;
- faire en sorte qu'ils considèrent la bibliothèque comme un endroit véritablement à eux, où ils se sentent bien ;
- s'ouvrir à leur univers pour qu'ils puissent être les plus réceptifs possibles à nos propositions destinées à leur faire découvrir les offres de la bibliothèque.

Quels sont les éléments qui entravent dans mon établissement le développement des innovations ?

- la disposition des lieux ne permet pas de consacrer un vaste espace spécifique aux ados ;
- nous avons du mal à les capter et à connaître leurs envies ;
- on perçoit une méfiance de certains bibliothécaires vis-à-vis des pratiques adolescentes, comme si elles dénaturaient le lieu.

Les atouts de l'établissement pour développer de nouveaux services :

Des moyens humains :

- les bibliothécaires des départements adulte et jeunesse sont partants pour travailler ensemble sur les collections et les services à développer pour ce public à la lisière de leurs domaines.

Des possibilités matérielles :

- si la bibliothèque ne comprend pas un étage entier à réserver aux adolescents, elle comporte différents lieux pour aménager des niches ou des temps pour les ados : l'espace d'animation, le hall, l'espace consacré aux ordinateurs ainsi que certains recoins de l'étage enfants...

Les pistes à explorer :

Reprenons les axes qui nous ont paru particulièrement inspirants :

- le rapport ados-bibliothécaires ;
- la participation des ados aux services qui leur sont dédiés ;
- l'ouverture de la bibliothèque à l'univers des adolescents.

Nous avons identifié des blocages qui entravent le changement, mais également des atouts. Il reste à définir plus précisément l'esprit et la forme du service.

La mise en place d'un groupe de travail réunissant quelques collègues enthousiastes de différents départements (jeunesse et adulte, mais aussi, pourquoi pas, audiovisuel et multimédia vu la place de ces domaines dans la culture ado) est bienvenue à cette étape. Cette équipe transversale est chargée de s'occuper plus particulièrement du lancement et du suivi du service, sous la direction d'un responsable.

L'échange permettra d'évaluer le rapport réel qu'entretiennent l'équipe et la bibliothèque avec les ados : envisager d'emblée un service nouveau est-il approprié alors que la question majeure est peut-être de découvrir ce public, avant même d'anticiper sur leurs souhaits ?

C'est là que peuvent naître des idées pertinentes qui tendent à innover en intégrant peu à peu l'univers des adolescents à la bibliothèque pour mieux comprendre leurs envies et mieux les servir. Il est ainsi décidé de mettre en place un collectif d'ados associé à la bibliothèque qui jouera un rôle de médiateur apte à donner une autre image de l'établissement au groupe de pairs. L'appel pour former le collectif pourra être diffusé dans la bibliothèque, mais également dans les collèges ou les lycées, dans les centres de loisirs ou clubs du quartier... Ce collectif serait chargé de faire des suggestions d'acquisitions, d'aider à mettre en place des rendez-vous réguliers, de participer à la création au sein de la bibliothèque d'un outil de communication spécialement destiné aux ados (blog, journal...).

Accompagner le service

- à travers les collections et leur valorisation : en imaginant des tables thématiques en section jeunesse et en section adulte, en apposant un macaron reconnaissable sur les documents acquis avec l'aide du collectif d'ados, en proposant des lots « ados » permettant d'emprunter des packs de livres ados et adulte réunis autour d'un thème... ;
- en communiquant à l'extérieur de la bibliothèque : le collectif ado est un allié de choix dans cette quête de visibilité car il peut aider le personnel de l'établissement à mieux discerner les pratiques des jeunes, leurs lieux de rendez-vous (cafés, boutiques, etc.). Les bibliothécaires, pour leur part, auront à identifier les partenaires possibles ;
- en assouplissant ponctuellement le règlement : les rendez-vous ados viseront la venue des adolescents : le cadre ne doit pas les rebuter. Ainsi, on peut suggérer que pendant ces rendez-vous, les règles soient momentanément suspendues et qu'il soit possible de parler plus fort, de boire un soda...

Évaluer le service

Une fois le nouveau service lancé, il convient d'établir des critères permettant d'étudier concrètement, après une période donnée, les premiers impacts de l'initiative, qu'ils soient quantitatifs (influence sur la fréquentation, sur les chiffres de prêts des documents...) ou qualitatifs (amélioration du lien avec les publics...). L'essentiel est de ne pas perdre de vue les buts fixés et de favoriser un espace d'échange entre bibliothécaires mais aussi avec les usagers-cibles afin d'encourager l'évolution du service pour rester au plus près de leurs attentes.

Au-delà de cet exemple, les exemples étrangers invitent à aborder bien d'autres axes :

- *les services destinés aux étrangers* : cet axe est très développé en Scandinave et en Amérique du Nord et peut augurer des expériences passionnantes. À Copenhague, les bibliothécaires se rendent au domicile des primo-arrivants jeunes parents ; à la Queens Library à New York, le New American Program est un service entièrement conçu pour ce public et propose des rencontres et des supports de communication dans les langues des principales communautés afin de favoriser leur intégration. La bibliothèque de Toronto est également très active dans l'accueil des immigrants (aide à la préparation de l'examen de citoyenneté...)
- *les services destinés aux seniors* : la bibliothèque de Las Vegas propose un panel de services et d'activités dédié aux personnes âgées, avec une rubrique spécifique sur le site Internet ;
- *les services personnalisés* : en Finlande, on peut emprunter des bibliothécaires pour une demande d'informations spécifique ; au Danemark, des bénévoles rencontrent, à leur demande, des adolescents pour les aider dans leurs démarches d'orientation professionnelle ;
- *les services ludiques et de sociabilité* : à Rotterdam, lors de la fête des lecteurs, la bibliothèque se transforme en discothèque ; la section jeunesse de la DOK à Delft comprend une ludothèque.

MÉMENTO*par Marie-Christine Jacquinet*

Ce mémento s'inspire des outils et des expériences développées dans l'ouvrage et propose une méthode de création de service innovant en 5 séquences distinctes qui peuvent être déclinées selon l'importance du projet.

CRÉER UN SERVICE INNOVANT : B.A.-BA DE LA DÉMARCHE EN BIBLIOTHÈQUE

+++++

Si les freins au changement sont réels et les écueils nombreux, il est plus stratégique de partir du principe que le **potentiel** d'innovation en bibliothèque repose sur :

- l'ouverture d'esprit (attire pour la nouveauté, curiosité des expériences des autres, intérêt pour les nouvelles technologies, disposition à intégrer des personnels non-bibliothécaires, capacité à travailler dans l'incertitude) ;
- le management par projet (clarté des missions et des objectifs, priorisation, planification des étapes, partage des informations et de la communication, évaluations régulières) ;
- le réseau humain comme accélérateur d'innovation (partage des connaissances, brassage des idées, groupes transverses, partenariats, alliances, communautés de pratiques).

SÉQUENCE 1 : IDENTIFIER LE(S) BESOIN(S)

Pour innover, il est indispensable de répondre aux besoins et attentes des publics desservis. Cela consiste à questionner ces publics et à décoder leurs comportements :

- dresser une cartographie des publics existants et potentiels : combien sont-ils ? qui sont-ils ? où se trouvent-ils ? existe-t-il des liens entre eux ?
- comprendre pourquoi les publics ne fréquentent pas ce service : connaissent-ils le service ? l'ont-ils déjà utilisé ?

- comprendre comment les publics « fréquentants » réagissent par rapport au service actuel : lesquels utilisent ce service habituellement ? lesquels sont satisfaits ? quelles sont leurs motivations les plus fréquentes ? certains expriment-ils des propositions pour faire évoluer le service ?
- comprendre comment les publics réagiraient face à un nouveau service : quels sont ceux qui pourraient être conquis ? lesquels seraient réfractaires au changement ? lesquels aimeraient au contraire la perspective d'un nouveau service ?

Débuter la démarche sous l'angle du marketing signifie partir des envies des publics pour transformer un potentiel en service adapté : qu'est-ce qui compte pour eux ? qu'est-ce qui leur plaît actuellement ? qu'est-ce qui leur plairait ? faut-il maintenir, faire évoluer ou réinventer le service ?

SÉQUENCE 2 : FAIRE ÉMERGER ET CATALYSER LES IDÉES

Partant du principe que tout un chacun est porteur d'innovation, le challenge est de permettre à toutes les idées de s'exprimer, de les stimuler, de les récolter, puis de sélectionner les plus adéquates au contexte, en intégrant les acteurs les plus divers possibles :

- les idées des publics : recueillir leurs avis, leurs propositions, à partir d'observations, de sollicitations, de concertations mais aussi en collectant régulièrement les commentaires oraux ou écrits des usagers ;
- les idées des équipes : organiser des temps d'échanges, sous forme de réunions ou de *brainstorming*, confronter les points de vue de spécialistes et non-spécialistes, croiser les compétences et les cultures, alimenter les retours d'expérience ;
- les idées des autres professionnels : faire de la veille active sur les expériences des autres, notamment sur Internet, visiter les établissements et rencontrer les acteurs de projets innovants (*benchmarking**), aller voir du côté des bibliothèques étrangères ;
- les idées environnementales : faire de la veille technologique (sur les évolutions susceptibles d'influer sur le métier), de la veille concurrentielle (sur les entreprises du domaine de la culture plébiscitées par les clients).

La veille globale déployée ainsi doit être menée de manière rigoureuse, avec un système d'archivage des idées, une organisation des informations à communiquer, et une identification des actions utiles pour l'avenir de la bibliothèque.

SÉQUENCE 3 : CHOISIR L'IDÉE DE SERVICE LA PLUS PROMETTEUSE

La rigueur et l'objectivité ne suffisent pas à garantir la pertinence d'une idée. Il est donc recommandé d'explorer cette idée de service sous plusieurs angles pour augmenter les chances de faire le bon choix, et éviter de copier sans préalable une « bonne idée » vue ailleurs :

- évaluer les différentes pistes possibles : examiner et repérer la pertinence d'une idée sous l'angle des missions de la bibliothèque, selon les différentes contraintes (techniques, humaines, budgétaires...), en fonction des obstacles éventuels ;
- évaluer l'échéance attendue : idée (pour un service) réalisable d'ici 3-4 ans ou exploitable à court terme ou complètement farfelue ;
- lister toutes les personnes, services, partenaires à impliquer dans la réalisation de ce nouveau service, de la conception à la mise en œuvre, y compris la communication ;
- considérer les savoir-faire disponibles ou à développer ;
- réfléchir aux conditions d'accès, aux incidences en termes de fonctionnement, aux répercussions sur l'organisation actuelle ;
- donner un niveau de priorité par rapport aux autres projets en cours et apprécier la capacité de l'équipe à mener plusieurs projets en même temps.

La vigilance s'impose pour choisir le projet qui a toutes les chances de répondre aux besoins des publics. Mieux vaut garder quelques projets et les mener à bien plutôt que d'en démarrer une multitude avec trop d'inconnues dans leur déroulement et leurs résultats. De même, en absence de conviction, il est préférable de prendre plus de temps pour examiner l'idée en profondeur.

SÉQUENCE 4 : TRANSFORMER L'IDÉE EN PROJET

Concevoir le projet, même s'il s'agit d'imaginer tous les aspects du futur service, c'est une démarche concrète. Cette mise au point exige d'envisager toutes les étapes à franchir et les tâches à accomplir avant et pendant la mise en œuvre :

- concevoir le service : imaginer sa mise en place, son fonctionnement et tout ce qui devra être accompli concrètement (logiciel, support technique, moyens matériels, procédures, autorisations, coopérations...), le considérer en regard des services existants et imaginer toutes ses déclinaisons possibles ;
- envisager toutes les interactions bibliothécaires/publics : l'accompagnement des usagers, les savoir-faire, l'autonomie du professionnel pour adapter le service à la demande, voire le personnaliser, les outils développés pour évaluer la satisfaction des usagers... et rédiger les supports qui s'y rapportent ;
- tester le service : ce test peut s'effectuer avec les bibliothécaires (vérifier en direct les fonctionnalités imaginées) et/ou avec un panel de publics (mesurer les écarts éventuels) ;
- élaborer un cahier des charges fonctionnel : ce document rédigé contient le contexte et les enjeux, les objectifs et les publics-cibles, le positionnement du nouveau service dans l'organisation de l'équipe-ment, ses implications avec d'autres services, y compris extérieurs à la bibliothèque, le planning prévisionnel, le plan budgétaire ;
- faire une analyse des risques d'échec : anticiper les obstacles éventuels à l'atteinte des objectifs (obstacles techniques, mais aussi humains et organisationnels) ;
- mettre en place des indicateurs d'évaluation : critères, rythme et outils pour suivre l'évolution des usages.

D'une manière générale, plus le service implique des publics différents et des moyens techniques perfectionnés, plus les besoins de formation des personnels sont importants. L'élaboration du cahier des charges est l'occasion de rendre compte de cette exigence. Il est donc réaliste d'envisager des variantes ou des alternatives, de ne pas jargonner, d'adjoindre

des documents utiles comme des comptes rendus d'entretiens, des observations d'autres expériences, des conseils d'autres professionnels.

SÉQUENCE N° 5 : LANCER LE SERVICE

Dès le cahier des charges fonctionnel, le lancement est programmé. Il faut s'assurer, bien sûr, de la finition du projet, vérifier si toutes les ressources nécessaires sont prêtes, si tous les aménagements utiles ont été réalisés. L'enjeu consiste alors à y associer l'ensemble de l'équipe, le plus tôt possible :

- préparer l'équipe à communiquer : en amont prendre en compte « l'aventure commune » qu'est le projet, transmettre toutes les informations disponibles pour un suivi de l'évolution du service, faire un point régulier sous forme écrite ou orale, faire des démonstrations par groupes ;
- donner une appellation à l'action en cours : cela a de grandes chances de faciliter le plan de communication et de rassembler l'équipe autour du projet ;
- communiquer en direction des publics : utiliser les médias et les messages appropriés, en fonction des publics ciblés ;
- promouvoir le service auprès des autres équipements du territoire, des partenaires, des fournisseurs, des professionnels.

Cette phase de lancement sert d'abord à faire connaître le nouveau service. Une fois les premiers utilisateurs conquis, une phase d'expansion pourra commencer pour séduire des publics plus réticents à la nouveauté, ou ceux qui l'adopteront plus tardivement. Identifier toutes les motivations, suivre la courbe d'adoption et évaluer les usages permettront d'orienter et d'adapter le fonctionnement.

Le chemin qui mène d'une idée à la réalité d'un « service innovant » peut être long, selon le type d'acteurs et de moyens engagés. Il s'inscrit souvent dans une démarche de risque maîtrisé, et ajusté. Les obstacles peuvent être nombreux, au fil de la progression, la mission de pilotage est donc un rôle clé visant à optimiser le déroulement du dispositif.

presses enssib

SIGLES ET ACRONYMES

ALA American Library Association	CRI Centre de ressources informatiques
BDA Bibliothèque départementale des Ardennes	CSP Catégorie socioprofessionnelle (devenue Professions et catégories socioprofessionnelles, PCS)
BDP (ou BD) Bibliothèque départementale de prêt	DRAC Direction régionale des affaires culturelles
BM Bibliothèque municipale	DCI Direction de la communication et de l'information
BPI Bibliothèque publique d'information	ENT Environnement numérique de travail
BU Bibliothèque universitaire	FBML (Static FBML) Facebook markup language
CAF Caisse d'allocations familiales	Insee Institut national de la statistique et des études économiques
CCAS Centre communal d'action sociale	LCP Locaux collectifs de proximité
CNL Centre national du livre	MJC Maison des jeunes et de la culture
CMS Content management system	NTI Nouvelles technologies de l'information
CNAM Conservatoire national des arts et métiers	OPAC Online Public Access Catalog
CPAM Caisse primaire d'assurance maladie	

QR code

Code quick response

RMN

Réunion des musées nationaux

RSS (flux Rss)

Really simple syndication ou rich site summary

SCD

Service commun de documentation

SMS

Short message service

SHON

Surface hors œuvre nette

TIC

Technologie de l'information et de la communication

Unesco

Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (United nations educational, scientific and cultural organization)

VoD

Video on demand (vidéo à la demande)

XML

Extensible markup language

presses ermsib

GLOSSAIRE

Benchmarking

Méthode de développement comparée qui consiste à s'inspirer des meilleures pratiques ; elle permet de s'ouvrir vers d'autres manières de faire dont l'efficacité a déjà fait ses preuves ; elle stimule les équipes en montrant que d'autres établissements ont fait preuve d'efficacité ; elle évite les tâtonnements et la perte de temps.

Bibliotourisme

Voyager en visitant (exclusivement ou pas) les bibliothèques des villes dans lesquelles on fait un arrêt (avec ou sans appareil-photo).

Néologisme apparu en janvier 2008 sur < <http://www.bibliobsession.net> >.

Brainstorming

Appelé aussi « remue-méninges » ou « tempête de cerveau ». Technique qui consiste à exprimer librement des idées, seul ou en groupe et à les enregistrer. C'est un outil recommandé pour libérer la créativité. Les 4 règles qui régissent le brainstorming sont : C (Censure interdite), Q (Quantité exigée), F (idées Farfelues admises), D (Démultiplication, rebondir sur les idées des autres).

Créativité

Capacité de chacun à modifier sa perception et ses représentations, à « sortir du cadre » pour imaginer en toute liberté. Les ateliers de créativité (ou sessions de créativité) sont pratiqués pour produire des idées originales en groupe.

Crowdsourcing

Mot valise signifiant « approvisionnement par la foule », qui désigne le fait d'utiliser le temps, les compétences et les avis des gens sur le Web, en parlant du principe qu'Internet regorge d'amateurs-spécialistes.

Ergonomie

Étude des relations entre l'homme et ses outils de travail ; dans le cadre d'Internet, il s'agit de faciliter l'usage d'un site grâce à une conception des contenus et des fonctionnalités adaptée. Cette activité a pour but d'aider tout utilisateur à atteindre son objectif.

E-service

Service accessible à distance qui utilise les fonctionnalités apportées par les nouvelles technologies (notamment via le Web). Ex e-learning, ou apprentissage en ligne.

Focus group

Méthode d'enquête sous forme de discussion de groupe structurée, destinée à identifier rapidement les avis de personnes (sélectionnées selon des critères précis) sur un sujet déterminé.

Innovover

Mettre au point un produit, un service ou un procédé nouveau, le concrétiser en l'intégrant dans l'organisation et sur le marché ; c'est une démarche d'optimisation de son activité grâce à une nouvelle manière d'envisager une question ou un problème, et/ou en adoptant les dernières technologies.

Interaction

Dans le cadre des services, l'interaction implique une relation entre le bibliothécaire et l'utilisateur, de nature verbale ou non, en face à face ou à distance, et orientée de plus en plus vers la coproduction et la coopération.

Inventer

Mettre au point de manière abstraite un produit, un service ou un procédé nouveau, qui sera ou non concrétisé.

Marketing des services

Activité distincte du marketing des produits, et qui s'appuie sur l'analyse de la qualité des services offerts, qui étudie comment le public réagit face à la nouveauté pour élaborer une stratégie de services.

Mur (wall)

Espace (sous forme de colonne) propre au réseau Facebook qui permet aux amis de l'utilisateur de lui laisser des messages et auxquels il peut répondre.

Niche (marché de)

Potentiel de public-cible très étroit, des passionnés, souvent pour un produit ou un service très spécialisé. Au sein d'autres services généralistes, une niche peut, à long terme, toucher de nombreux utilisateurs, surtout si aucun autre service du même type n'existe.

Personnalisation (ou Individualisation) des services

Tendance des organisations à répondre au maximum aux attentes et besoins des clients-usagers ; les outils NTI favorisent cette tendance (profils, avatars...).

Projet

Pilotage de tâches à accomplir afin d'obtenir un résultat défini au préalable ; dispositif complexe faisant appel aux compétences de plusieurs personnes ou partenaires, dont le travail doit respecter un calendrier précis, fait de phases, de jalons et de points de validation.

Public-cible

Catégorie d'individus issue de la segmentation de la société par âge, sexe, structure familiale, mais aussi selon les types d'usages ou les comportements, les modes de vie ; en marketing, un service de bibliothèque peut être conçu en fonction des caractéristiques principales d'une catégorie d'individus.

Qualité de service

Adaptation permanente des services aux attentes, aux besoins des usagers et à leurs évolutions.

Recherche et Développement (R&D)

Département d'une entreprise chargé de faire des études de marché prospectives et des observations sur les besoins des consommateurs, et de concevoir, de tester la mise au point de nouveaux produits ou services.

Sérendipité

Capacité ou art de trouver quelque chose d'intéressant au cours d'une recherche (effectuée pour trouver autre chose) : hasard ou perspicacité ?

Servuction

Terme qui appartient au marketing des services. Il désigne spécifiquement le processus de création de services et s'appuie principalement sur la relation avec l'utilisateur-client.

Spectateur privilégié

Une personne qui bénéficie d'avantages, d'opportunités, de faveurs (avec ou sans carte fidélité) la distinguant ainsi des autres publics d'un spectacle ou d'une représentation. Dans le contexte précis de cet ouvrage : cette expression désigne tout participant au dispositif « Bus Opéra » de la bibliothèque de Lomme, devenant à cette occasion une *very important person* (VIP) autorisée à découvrir les coulisses de l'Opéra.

Veille

Pratique de surveillance qui permet de se tenir informé de manière régulière sur un sujet précis. La veille est facilitée aujourd'hui par les TIC, en particulier Internet et s'effectue grâce à des outils spécifiques (fils RSS, plates-formes, logiciels...).

Zone d'expérimentation numérique (ZEN)

Concept inventé par les BDP du Pas-de-Calais et du Nord.

presses enssib

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Créer un service innovant : éléments de définition	p. 14
L'action culturelle en construction : évaluer le programme	p. 40
L'action culturelle en construction : imaginer les variations possibles ...	p. 41
Idées en stocks :	
médiation ; formation ; action culturelle ; pratiques amateurs	p. 47
Objectifs poursuivis dans l'utilisation des techniques issues du marketing :	
entre l'entreprise et le service public culturel,	
des différences fondamentales	p. 51
Adéquation entre l'offre et les publics	p. 55
Création et curation de contenus, communication et communauté :	
la règle des 4 C	p. 90
Les éléments clés d'une convention de partenariat dans le cadre	
d'une expérimentation	p. 111
Impliquer les équipes aux projets : exemples d'outils	p. 116
Une organisation transversale	p. 120
Une gestion en mode projet	p. 121
Diriger ou animer une équipe ?	p. 122
Stimuler l'envie d'innover	p. 146
Faisons un jeu : « le bibliothécaire qui veut mettre en place un service	
pour adolescents »	p. 151

presses enssib

BIBLIOGRAPHIE

Norbert Alter. *L'innovation ordinaire.* Paris, Presses universitaires de France, 2005 (Quadrige Essais-débats), 284 p.

Franck Barnu. *La vraie nature de l'innovation : pourquoi elle remet en cause les fondements de l'entreprise.* Paris, Tec et Doc/Lavoisier, 2010, 158 p.

Géraldine Benoît-Cervantès. *La boîte à outils de l'innovation.* Paris, Dunod, 2008, 187 p.

Bibliothèques : les nouveaux usages, *Archimag*, n° 42, 2011 (Guide pratique).

Luc de Brabandère et

Anne Mikolajczak. *Le plaisir des idées : la pratique de la créativité en entreprise.* Paris, Dunod, 2010, 4^e éd., 226 p.

Bertrand Calenge. *Accueillir, orienter, informer : l'organisation des services aux publics dans les bibliothèques.* Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 1999 (Bibliothèques), 444 p.

Françoise Delouille et al. *Gestion collaborative et capitalisation des*

idées émergentes en innovation, Document numérique, 2004/1, vol. 18, p. 67-80. [En ligne] < <http://www.cairn.info/revue-document-numerique-2004-1-page-67.htm> >.

Vincent Doulain. *L'innovation, une réalité difficile à inscrire au quotidien ?* *Bulletin des bibliothèques de France*, t. 50, 2005, n° 3. [En ligne] < <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-03-0071-001> >.

Pierre Eiglier et Eric Langeard. *Servuction : le marketing des services.* Montréal, McGraw-Hill, 1987, 202 p.

Thierry Giappiconi. *Ajuster l'offre : les outils du marketing au service des objectifs des bibliothèques publiques et de la qualité de leurs services.* Fondation Bertelsman, 1997. [En ligne] < <http://enssibal.enssib.fr/bibliotheque/documents/travaux/bertel.pdf> >.

Raphaële Gilbert. *Services innovants en bibliothèque : construire de nouvelles relations avec les usagers.* Mémoire d'étude de conservateur de bibliothèque. Villeurbanne, enssib, 2010. [En ligne] < <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-48197> >.

Tom Gorman. *Innovation : encouragez votre créativité, redéfinissez votre activité, augmentez vos revenus.* Paris, L'Express Éditions, 2010 (L'Entreprise), 191 p.

Tom Kelley. *The ten faces of innovation: Strategies for heightening creativity.* London, Profile Business, 2008, 304 p.

Thomas Paris. *Manager la créativité : innover en s'inspirant de Pixar, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès...* Paris, Pearson éducation, 2010 (Village mondial), 207 p.

Claude Poissenot. *La nouvelle bibliothèque : contribution pour la bibliothèque de demain.* Voiron, Territorial Éditions, 2009, 88 p.

Marc-Eric Bobillier Chaumon, Michel Dubois, Didier Retour (dir.). *Relations de services : nouveaux usages, nouveaux usagers.* Bruxelles, Éditions De Boeck, 2010 (Ouvertures psychologiques), 231 p.

Jeremy Rifkin. *L'âge de l'accès,* Paris, Éditions La Découverte, 2005, 295 p.

Jean-Michel Salaün. *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation.* Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 1992 (Bibliothèques), 132 p.

Olivier Tacheau. Pour une bibliothèque universitaire réincarnée, *Bulletin des bibliothèques de France*, 2009, t. 54, n° 6. [En ligne] < <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-06-0066-014> >.

LISTE DES AUTEURS

Yves Aubin

Directeur
Bibliothèque de Saint-Herblain
(Loire-Atlantique)

Franck Barnu

Journaliste indépendant, Paris

Jean-Christophe Brochard

Responsable
Bibliothèque Robert de Sorbon,
université Reims Champagne Ardenne
(Marne)

Émilie Dauphin

Directrice adjointe
Médiathèque-Centre social Yves
Coppens, Signy-l'Abbaye (Ardennes)

Lionel Dujol

Responsable des services numériques
de la médiation des collections
Médiathèques du Pays de Romans
(Drôme)

Jean-Luc du Val

Responsable cinéma et arts
du spectacle
L'Odysée, médiathèque de Lomme
(Nord)

Émilie Garcia-Guillen

Directrice adjointe
Médiathèque Marguerite Yourcenar,
Paris (15^e)

Philippe Gauchet

Directeur
Médiathèque départementale du Pas-
de-Calais

Raphaële Gilbert

Directrice
Médiathèque Max-Pol Fouchet,
Châtillon (Hauts-de-Seine)

Marie-Christine Jacquinet

Conservateur territorial, Enssib
Professeur associé, Parcours master
Métiers du livre, Paris Ouest Nanterre
La Défense

Albane Lejeune

Directrice
Médiathèque de Granville (Manche)

David Liziard

Directeur
Médiathèques d'Issy-les-Moulineaux
(Hauts-de-Seine)

Corinne Matheron

Directrice de Shaman, études, conseil, formation, Saint-Denis (région parisienne)

Véronique Mesguich

Directrice
INFOthèque, Pôle Léonard de Vinci,
La Défense (Hauts-de-Seine)

Françoise Navarro

Directrice
Médiathèque départementale de
Seine-Maritime

Mathilde Servet

Chef de projet numérisation
Service de la numérisation,
Bibliothèque nationale de France
(BnF)

Laetitia Touchard

Responsable de la mise en scène
des collections
Réseau des médiathèques du Val
d'Europe (Seine-et-Marne)

presses enssib

presses enssib

presses enssib

presses enssib

Secrétariat d'édition:
Silvia Ceccani

Mise en page:
Alexandre Bocquier

Conception graphique:
atelier Perluette, 69001 Lyon. < <http://www.perluette-atelier.com> >

1^{er} tirage : novembre 2011
imprimerie Bialec (Nancy)

2^e tirage : décembre 2012
imprimerie Diazo (Clermont-Ferrand)



dépôt légal : 2nd semestre 2011