

L'OFFRE DE SERVICE EN BIBLIOTHÈQUE ACADÉMIQUE

UN ESSAI DE MODÉLISATION

Les bibliothèques académiques sont au cœur des mutations engendrées par la société de l'information. L'information circule librement parmi les réseaux. Les ouvrages et périodiques deviennent électroniques, les bibliothèques peuvent être numériques, électroniques ou même hybrides. Ainsi « *les bibliothèques et les centres de documentation de toute nature connaissent... une période d'intense mutation, voire une crise d'identité en tant que lieux physiques privilégiés d'accès à l'information et au savoir. Faut-il voir les migrations vers le virtuel que l'on s'affaire à y effectuer comme un processus de remplacement ou comme un élément de complément ? Que devient la médiation des bibliothécaires lorsque les utilisateurs peuvent accéder directement aux nombreux gisements informationnels auxquels les autoroutes de l'information leur donnent accès ?* » (3).

En tant que managers de ces organisations, prestataires de services liés à l'information, nous sommes concernés en premier lieu par tous ces bouleversements. Nous devons intégrer à la fois les notions de qualité du service rendu et de diversification des budgets, d'indépendance de l'utilisateur accompagnée d'une nécessité de for-

mation, de changements dans les circuits de la connaissance scientifique, de mutations dans les circuits de l'édition (périodiques électroniques)...

Pourtant, nous avons toujours une communauté d'utilisateurs à satisfaire, un budget à respecter ; nous devons toujours faire face à des contraintes humaines et matérielles. Ainsi, nous retrouvons-nous souvent à piloter à vue, à adapter structures et organisations aux évolutions sans avoir le temps de disposer d'une vision stratégique.

Or, c'est bien cette situation continue de changement qui est devenue notre norme, c'est bien dans ce monde que nous devons gérer et construire des bibliothèques en devenir ; la nécessité de maîtriser des méthodes de gestion stratégique dans ces organisations est plus que jamais d'actualité. Selon Gérard Kœnig, « *la stratégie est passée d'une logique d'observation et d'adaptation à une logique de création de la réalité* »¹. C'est dans cet esprit que nous menons cette étude.

CHRISTINE OLLENDORFF

École nationale supérieure
d'arts et métiers

ollenthe@paris.ensam.fr

1. Cette citation est tirée de l'article « Quelques pistes pour une synthèse », *Cahiers du management*, n° 4 et 5, Paris, Institut du management d'EDF et de GDF, [1996], p. 217.

Problématique

Notre travail de recherche se donne pour but de proposer aux managers de bibliothèques académiques un outil d'aide à la décision en milieu complexe. Ce modèle peut leur permettre, en acquérant et en formalisant une connaissance complexe de l'organisation qu'ils dirigent, de mieux la piloter vers l'avenir.

Nous savons aujourd'hui que le concept de bibliothèque physique, constituée dans un espace déterminé, va persister pour quelques années, car la nécessité de disposer de supports documentaires physiques à l'enseignement est encore d'actualité. « *Nous devons assurer à la fois les fonctions de médiateurs dans la recherche d'informations pour aider l'utilisateur à naviguer dans le flot des documents numériques et de capitalisateur de documents dans un lieu centralisé* » (14).

Aujourd'hui, selon Paul Legatte et David Price (16), « *le défi que nous devons relever est de développer les structures managériales, organisationnelles et techniques pour produire un service de bibliothèque hybride qui puisse réellement s'adapter aux changements continus des supports* ». La bibliothèque académique doit donc intégrer les concepts de bibliothèque traditionnelle et de bibliothèque électronique.

Dans ce cadre, nous proposons l'étude de ce qui fait l'identité d'une bibliothèque : son offre de service. Chaque bibliothèque construit, par son histoire, l'évolution de ses usagers et de son personnel, son environnement technologique et institutionnel, un ensemble de services en constante évolution, dont le but est de répondre aux besoins en information documentaire perçus ou exprimés par les usagers. Cet ensemble de services aux usagers – *front-office* – coexiste dans la bibliothèque avec son volet fonctionnel : les acquisitions, le traitement, la conservation des documents, et avec tous les aspects qui concernent la gestion, l'organisation et la logistique de l'unité – *back-office*. Comment cette offre, en évolution

constante, peut-elle être questionnée face aux concepts de bibliothèque électronique ou hybride, qui apparaissent aujourd'hui ?

Le concept de bibliothèque électronique vient-il modifier l'offre, et si oui, de quelle manière ? Et en premier lieu, de quoi est faite l'offre de service en bibliothèque académique, quels éléments peut-on utiliser pour la décrire ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons choisi une méthode de recherche constructiviste, déductive, qui nous permet, à partir de données recueillies sur le terrain et correspondant à une réalité perçue, de construire des modèles selon une approche systémique.

« *Pour le constructivisme, la connaissance est construite par le modélisateur qui en a le projet, dans ses interactions permanentes avec les phénomènes qu'il perçoit et qu'il conçoit. Ce processus de construction de connaissance est au cœur du processus de modélisation des phénomènes ou des systèmes perçus complexes* » (17).

Définition

La notion d'offre de service est issue des théories du marketing et du management. Un service ne peut s'effectuer qu'en interaction avec l'utilisateur ; il est, par essence, immatériel. La notion de service s'est longtemps opposée à celle de bien, production physique et concrète. L'une des spécificités du service réside dans la simultanéité de la production et de la consommation. Le système qui permet sa réalisation est la mise en communication simultanée de plusieurs éléments : l'utilisateur et le personnel au contact, dans un environnement spécifique.

Le cadre de l'étude faite ici sera celui préconisé par Christian Baudry (2) : une entreprise propose une gamme diversifiée de services qui se positionnent les uns par rapport aux autres pour former un système d'offre. Certains sont fondamentaux et fondent la spécificité de l'établissement : ce sont les services de base, dont l'absence changerait la nature de cet éta-

blissement. Plusieurs services de base sont possibles, c'est-à-dire plusieurs services autonomes, ayant des objectifs différents, une clientèle propre et constituant un mode d'accès pour l'utilisateur. Ils constituent la largeur de l'offre ; plus l'offre est large, plus l'utilisateur peut satisfaire à un nombre élevé de besoins.

Certains établissements valorisent le service de base, en facilitent l'accès : ce sont les services complémentaires, qui déterminent la profondeur de l'offre. La profondeur exprime la richesse du choix offert par l'organisation pour obtenir un résultat clairement identifié.

L'offre de service est un dosage spécifique, d'où l'établissement tire sa caractéristique : une offre large va tenter de répondre à la globalité des besoins des usagers ; une offre profonde sera ciblée sur un segment d'utilisateurs, mais proposera une palette de services diversifiée et riche.

Recueil de données

Dans le cadre d'un travail de thèse, nous effectuons une recherche-action au centre de documentation de l'ENSAM (École nationale supérieure d'arts et métiers). L'objectif final de cette recherche est de proposer un modèle d'aide au diagnostic complexe d'une bibliothèque académique. Le recueil de données sur le terrain (expérience, comptes rendus de réunions, rapports d'activité) a permis de construire un premier modèle d'offre de service.

Ce modèle est validé par des entretiens ouverts, non directifs et actifs, menés avec des gestionnaires de bibliothèques académiques à qui nous avons demandé de décrire le fonctionnement de leur unité. Les six personnes interrogées dirigent des bibliothèques de tailles et de publics très divers : de 100 à 2 000 usagers, de 2 à 21 personnes par équipe, de 200 à 1 500 m². Ce sont des bibliothèques d'établissements d'enseignement supérieur non universitaires (type grande école), à fonds documentaires spécialisés (sciences de l'ingénieur, agronomie, gestion).

Les données recueillies sont catégorisées selon la méthode d'analyse de contenu préconisée par Jean-Pierre Deslauriers (13). Leur traitement permet de construire une structure homogène qui regroupe l'ensemble des données recueillies au cours des six entretiens. Cette synthèse a permis d'établir un modèle d'offre de service de bibliothèque académique, vue par son gestionnaire.

Résultats des entretiens : la notion de service aux usagers

Le premier point à noter est que la notion de service au public est très peu définie comme telle par les gestionnaires. Elle n'est pas développée lors de la description du fonctionnement de la bibliothèque et reste sous-jacente dans leurs propos.

70 à 80 % de ces propos sont d'ailleurs consacrés aux fonctions du *back-office* – budgets, organisation du service, politiques d'acquisition et de conservation des documents –, et à la connaissance de l'environnement de travail dans lequel ils évoluent – relations avec les partenaires internes (enseignement, laboratoires) et les partenaires externes (réseaux documentaires), culture de l'établissement, culture professionnelle. Certains gestionnaires fournissent ou décrivent un organigramme fonctionnel du service qu'ils gèrent. C'est le cas en général pour les équipes de plus de dix personnes. Pour d'autres, les fonctions sont réparties selon les personnels, mais sans formalisation.

Dans les organigrammes, la notion de service au public est diversement inscrite : dans la bibliothèque I, on parle de « service public », identifié comme tel dans la répartition des tâches, tandis que dans l'institution V, c'est la notion de « documentaire » qui est mise en avant. Dans les autres bibliothèques, le service aux usagers est défini par les principales fonctions proposées : prêt, prêt entre bibliothèques, consultation, recherches sur banques de données, formation.

Pourtant, la nécessité de voir l'ensemble des personnes d'une équipe

participer à l'accueil ou au renseignement des usagers (y compris le gestionnaire lui-même) est partagée par la majorité des gestionnaires : « *Tout le monde participe au service public, ça nous donne un background commun* », « *C'est le moment pendant lequel je vois les lecteurs, on est au cœur des problèmes* ».

Tous définissent deux grands types de service de base : les services relatifs à la mise à disposition de documents, et ceux qui concernent la recherche documentaire. Ils évoquent tous la formation des usagers comme une activité essentielle de la bibliothèque, activité qui constitue d'ailleurs un service de base dans certains organigrammes.

L'OFFRE SE DÉCLINE EN TROIS SERVICES DE BASE : MISE À DISPOSITION, RECHERCHE, FORMATION

Nous proposons ainsi de décliner l'offre en bibliothèque académique en trois services de base – mise à disposition de documents, recherche documentaire et formation – qui peuvent être enrichis de compléments selon les moyens mis en œuvre pour leur réalisation.

Les trois catégories et leurs subdivisions selon les types de lecteurs constituent la largeur de l'offre de service – selon la définition de Pierre Eiglier et Éric Langeard (9). Pour chaque service, on détermine également un niveau de finesse, une profondeur en termes de rapidité, de coût, de délais, de moyens mis en œuvre.

Les services relatifs à la consultation des documents sont ceux qui permettront à l'utilisateur de rechercher,

consulter et obtenir sous diverses formes les documents du fonds local : accueil, catalogue public, mise à disposition sur rayonnages, prêt. Dotée d'un fonds documentaire correspondant aux besoins courants de ses usagers, la bibliothèque académique propose souvent le prêt à domicile comme service de base primaire. Le prêt est généralement accompagné de compléments tels que la réservation de documents, la consultation du catalogue informatisé sur place ou à distance, l'affichage sur le catalogue de la disponibilité d'un document en temps réel (en prêt, disponible), la constitution de listes de nouveautés.

Les usagers peuvent également consulter les documents sur place, ce qui implique de proposer des tables de travail et des espaces adaptés aux types de documents proposés (périodiques, ouvrages, supports multimédias). De plus, les bibliothèques offrent en général aux usagers la possibilité de photocopier des documents, service qu'il est difficile de situer entre la consultation sur place (le document photocopié est un document de travail) et le prêt (le document est emporté, mais les droits de reproduction le réservent à un usage privé).

De par la diversité de leurs publics (étudiants de deuxième et troisième cycles, thésards, enseignants et chercheurs), et du fait du coût élevé des publications scientifiques, les bibliothèques couvrent rarement un champ disciplinaire. Elles font alors appel au prêt entre bibliothèques et aux recherches documentaires pour satisfaire les besoins de leurs usagers en documents scientifiques. Les recherches documentaires peuvent être proposées localement, grâce à des cédéroms bibliographiques. La mise à disposition de ceux-ci pourra être accompagnée ou non de la possibilité d'imprimer les résultats des recherches, de les récupérer sur disquette.

La bibliothèque peut également proposer des recherches sur banques de données commerciales, offrant alors les services d'un professionnel qui connaît les langages d'interrogation, les banques de données existantes, les stratégies de recherche documen-

Tableau 1 : Base de l'offre de service			
Service	Mise à disposition	Recherche documentaire	Formation
Service de base	<ul style="list-style-type: none"> • Consultation sur place • Catalogue accès local • Prêt 	<ul style="list-style-type: none"> • Outils en local • Banques de données commerciales • Orientation vers d'autres sources 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation aux méthodes de recherche d'information
Service complémentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Information nouveautés • Catalogues accès à distance • Photocopieur • Photocopie sommaires • Espaces de consultation 	<ul style="list-style-type: none"> • Fourniture des documents (prêt entre bibliothèques) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un module d'autoformation

taire et qui a l'habitude de travailler dans les domaines d'intervention de l'établissement. Le bibliothécaire peut définir une stratégie de recherche avec un usager et lui proposer d'autres services documentaires, l'orienter vers d'autres sources qui lui permettront d'enrichir sa recherche. Ceci pourra être complété par la fourniture à l'usager de documents jugés pertinents lors d'une recherche par prêt entre bibliothèques.

De par sa fonction de service documentaire d'un établissement d'enseignement supérieur, la bibliothèque académique a un rôle de formation. La démarche même de recherche de documents dans un fonds local ou grâce à des outils de recherche automatisés peut avoir un rôle formateur dans le processus du « savoir apprendre » de l'étudiant. Néanmoins, devant la diversité des outils proposés, les bibliothécaires offrent parfois, en plus de cet aspect formateur implicite de la bibliothèque, des formations explicites, formalisées, à la démarche de recherche d'information et aux différents outils et interfaces de recherche documentaire existants. Ces formations peuvent aller de la connaissance des outils d'accès locaux de la bibliothèque (couverture du fonds, OPAC, encyclopédies, outils bibliographiques) à la connaissance des modes d'accès à l'information scientifique et même à

l'aide à la rédaction de documents ou de bibliographies (*cf.* tableau ci-dessus).

Évolution de l'offre de service

Chaque bibliothèque a une offre de service unique, issue de son histoire, des personnalités des acteurs, des moyens mis en œuvre : offre axée sur la consultation de documents, fondée sur un fonds documentaire riche et/ou ancien. Offre proposant des services pointus de recherches d'informations, déclinés selon les types de lecteurs. Offre mettant en œuvre un important volet de formation pour répondre aux besoins d'apprentissage des différents publics.

Chaque type d'offre correspond à une mise en œuvre différente des savoir-faire bibliothéconomiques et des technologies disponibles. Elle pourra être plus ou moins axée sur un type de public (bibliothèque à vocation d'enseignement, fonds de premier cycle, bibliothèque à vocation de recherche, fonds spécifique, bibliothèque ouverte sur les entreprises, service de recherche sur banques de données). Les technologies disponibles seront mises en œuvre différemment selon les publics visés, les moyens disponibles (humains, matériels), et les objectifs poursuivis.

Le lecteur pourra trouver un service différent selon son niveau d'étude (1^{er}, 2^e, 3^e cycles), sa provenance (bibliothèque, entreprise, tous publics). Cette segmentation des publics existe dans toutes les bibliothèques étudiées. L'offre actuelle se caractérise par l'apparition de différents services accessibles par le Web : catalogues avec interface W3, accès à des périodiques en texte intégral (intranet), accès à des documents en texte intégral (mémoires, rapports de recherche), catalogues de liens thématiques pour l'entrée sur Internet, modules d'autoformation à Internet.

ON VOIT AUSSI

APPARAÎTRE

LA NOTION

D'AUTOFORMATION

SUR LE WEB,

GRÂCE

À DES SERVEURS

REGROUPANT

DES COLLECTIONS

DE LIENS DANS UN

BUT PÉDAGOGIQUE

Certains produits électroniques viennent augmenter la profondeur de l'offre de service, car ils permettent un accès plus rapide et plus précis à l'information : un catalogue sous interface Web permet une interrogation en mode hypertexte, selon les liens internes à la base de données. La mise à disposition de périodiques électroniques permet un mode de recherche plus étendu (proche du texte intégral). D'autres services vont étendre la largeur de l'offre proposée : ceux qui sont présents sur Internet sont accessibles au grand public, s'insèrent dans les catégories de mise à disposition, de

profondeur	Mise à disposition			Recherche		Formation		
	Lecteurs internes	Entreprises	Public	Lecteurs internes	Entreprises	Étudiants		Public
Service complémentaire	– catalogue accès local ou à distance – photocopieur – photocopie de sommaires – accès sommaires et périodiques texte intégral (intranet)	– mise à disposition d'espaces	– catalogue accès à distance	– fourniture des documents (prêt entre bibliothèques)	– services sur abonnements	– catalogue de liens sur Internet – module d'autoformation sur Internet		– catalogue de liens sur Internet – module d'autoformation sur Internet
	Lecteurs internes	Lecteurs extérieurs	Bibliothèque	Lecteurs internes	Entreprises	1 ^{er} cycle	3 ^e cycle	Entreprises
Service de base	– accueil – consultation sur place – prêt	– accueil – consultation sur place – prêt	– prêt entre bibliothèques	– outils en local (cédérom) – banques de données – orientation – autres sources – accès Internet – libre service	– recherches bibliographiques informatisées	– connaissance du fonds – connaissance des outils de recherche documentaire	– formation spécifique doctorant	– information Internet – veille technologique
	Lecteurs internes et externes	Public, Biblio, Entreprises	Lecteurs internes	Entreprises	Étudiants	Public		
technologie	– accès catalogue réseau local – accès catalogue Minitel/Telnet – accès catalogue Web Internet/intranet	– accès catalogue Minitel/Telnet – accès catalogue Web Internet	– BD, cédérom, réseau – accès BD Intranet – accès Web périodiques	– interrogation BD – Transpac – Telnet – Web	– vidéo – cédérom – catalogue liens Web – formation à distance Web	– catalogue liens Web – formation à distance Web		– catalogue liens Web – formation à distance Web
	Interface de consultation intégrée							

Lecteurs internes : public interne à l'établissement (segmenté en : étudiants du 1^{er} au 3^e cycle, enseignants, chercheurs) ; **Lecteurs extérieurs** : public externe à l'établissement, mais utilisant les services de la bibliothèque ; **Public** : grand public ; **Entreprises** : acteurs privés pour lesquels certaines bibliothèques sont prestataires de services ; **Bibliothèques** : partenaires du prêt entre bibliothèques.

Tableau 2 : Synthèse de l'offre actuelle

recherche ou de formation, et, petit à petit, viennent ainsi compléter et élargir l'offre.

On voit aussi apparaître la notion d'autoformation sur le Web, grâce à des serveurs regroupant des collections de liens dans un but pédagogique (par exemple, un module de formation à la recherche d'informations sur Internet). Ces modules existent dans les bibliothèques qui proposent par ailleurs une offre de formation « classique » (cours, travaux dirigés).

L'étude des choix technologiques mis en œuvre par une bibliothèque pour proposer un service nous paraît essentielle pour la compréhension de sa stratégie. En effet, l'importance des nouvelles technologies de l'information dans la constitution

de nouveaux services ou de nouveaux supports en fait un axe d'évolution majeur dans l'organisation des bibliothèques. Nous pouvons ainsi considérer l'évolution de chaque service de base (mise à disposition, recherche, formation) selon l'axe des technologies utilisées. Tous les services reportés dans le tableau 2 ci-dessus sont actifs dans les bibliothèques étudiées, ils correspondent au fonctionnement quotidien de ces unités.

L'accès aux documents mis à disposition est possible grâce au catalogue de la bibliothèque. Le catalogue de fiches papier a été remplacé en 1975 par des catalogues informatisés interrogeables en monoposte. Dans les années 1980, on a constitué des

réseaux locaux (type Novell) qui permettaient la gestion et la consultation du catalogue depuis plusieurs postes choisis et mis en réseau à cet effet. Parallèlement, on a vu l'apparition d'outils de consultation qui ne sont plus propriétaires d'un éditeur de logiciel documentaire, mais accessibles par tout ordinateur ou terminal connecté au réseau. Cela a autorisé la naissance de catalogues publics (OPAC) accessibles par Minitel ou par des sessions Telnet (début des années 1990), puis par des interfaces Wais, Gopher et Web.

La technologie vedette de la recherche documentaire autorisée localement est celle du cédérom. Au départ, les bibliothèques mettaient à disposition du public un poste de

profondeur	Mise à disposition			Recherche		Formation		
	Lecteurs internes – catalogue accès local ou à distance – photocopieur – photocopie de sommaires – accès sommaires et périodiques texte intégral (intranet)	Entreprises – mise à disposition d'espaces	Public – catalogue	Lecteurs internes – fourniture des documents (prêt entre bibliothèques)	Entreprises – services sur abonnements	Étudiants et public – catalogue de liens sur Internet – module d'autoformation sur Internet		
Service complémentaire	Lecteurs internes – accueil – consultation sur place – prêt	Lecteurs extérieurs – accueil – consultation sur place – prêt	Bibliothèque – prêt entre bibliothèques	Lecteurs internes – outils en local (cédérom) – banques de données – orientation – autres sources – accès Internet – libre service	Entreprises – recherches bibliographiques informatisées	1 ^{er} cycle – connaissance du fonds – connaissance des outils de recherche documentaire	3 ^e cycle – formation spécifique doctorant	Entreprises – formation Internet – veille technologique
	Service de base							
	Lecteurs internes et externes – accès catalogue réseau local – accès catalogue Minitel/Telnet – accès catalogue Web Internet/intranet	Public, Biblio, Entreprises – accès catalogue Minitel/Telnet – accès catalogue Web internet	Lecteurs internes – BD, cédérom, réseau – accès BD intranet – accès Web périodiques	Lecteurs internes – interrogation BD – Transpac – Telnet – Web	Entreprises – vidéo – cédérom – catalogue liens Web – formation à distance Web	Étudiants	Public – catalogue liens Web – formation à distance Web	
	Interface de consultation intégrée							
	largeur							
	technologie							

Lecteurs internes : public interne à l'établissement (segmenté en : étudiants du 1^{er} au 3^e cycle, enseignants, chercheurs) ; **Lecteurs extérieurs** : public externe à l'établissement mais utilisant les services de la bibliothèque ; **Public** : grand public ; **Entreprises** : acteurs privés pour lesquels certaines bibliothèques sont prestataires de services ; **Bibliothèques** : partenaires du prêt entre bibliothèques.

Tableau 3 : Offre de service de l'ENSAM en 1998

consultation avec lecteur de cédérom. Le développement des technologies de « tours de cédéroms » ou de *juke-box* a permis de réaliser leur mise en réseau, rendue nécessaire par la lourdeur des manipulations imposées par les changements de disques. Mais la diversité des logiciels de consultation (chaque éditeur propose un logiciel pour chaque produit) demande aux utilisateurs de s'adapter à une nouvelle interface pour chaque produit, parfois même pour chaque mise à jour d'un produit. Aujourd'hui, certains éditeurs proposent des interfaces de type Web, qui permettent l'accès à leurs produits, en local ou par réseau. Nous sommes donc dans une

situation intermédiaire, où se côtoient différents logiciels propriétaires et interfaces de toute nature... L'offre liée à la formation est de facture plus classique dans la plupart des bibliothèques : sous forme de cours, présentations de services, parcours d'utilisation des outils, elle permet à l'utilisateur de mieux appréhender les diverses technologies d'accès à l'information et de se constituer une démarche de recherche d'informations cohérente par rapport à son étude. Les bibliothécaires se sont rapidement approprié l'outil Web pour en faire un outil de formation : ils proposent des modules de formation à la recherche d'informations, directement acces-

sibles, depuis le serveur Internet de la bibliothèque, à tout usager.

La particularité de l'interface de type Web est qu'elle est la première technologie qui nous permet de proposer les différents services en accès sur une interface de consultation unique, et d'accéder partiellement à la requête de la plupart des usagers étudiants : consulter « la base de données de tous les documents qui existent sur un sujet ».

Tout au moins devenons-nous un des nœuds du réseau qui leur permet d'accéder à cet idéal de bibliothèque universelle. Les catalogues publics de type OPAC et au-delà, l'outil Web, permettent le passage d'un service de proximité à un service à dis-

tance. La technologie est ainsi porteuse d'une augmentation de la largeur de l'offre vers le grand public.

Offre de service et bibliothèque électronique

Pour l'ensemble des gestionnaires interrogés, la notion de bibliothèque électronique ne se substituera pas à la notion de bibliothèque traditionnelle. Ils prévoient actuellement des services qui vont enrichir l'offre électronique : mise à disposition sur le Web de mémoires d'étudiants ou de rapports de recherche, spécialisation des catalogues de liens proposés (la bibliothèque devenant ainsi une étape-ressource dans un domaine de compétence). L'intégration de l'ensemble des services Web dans une interface unique – l'usager accède, par une même interface, aux catalogues présentant les documents locaux, aux outils de recherche (cédéroms) et aux documents électroniques (mémoires, périodiques) – est prévue. On en trouve un début de mise en œuvre dans certaines bibliothèques. Elle permet de constituer une bibliothèque hybride, qui intègre les accès aux documents physiques et aux documents électroniques.

Actuellement, on ne constate pas de rupture dans l'offre de service du fait de l'apparition des technologies liées à Internet. Nous apprenons les nouvelles technologies en les intégrant dans le cadre de l'offre de service que nous connaissons. En ce sens, on peut dire que la bibliothèque apprend à modifier ses structures en fonction de ces nouvelles technologies. L'offre de service évoluant petit à petit, les structures organisationnelles se doivent de suivre ces changements.

L'évolution se passe selon trois axes : la mise en œuvre des savoir-faire de l'organisation permet de proposer une offre orientée vers la mise à disposition, la recherche ou la formation selon les besoins des utilisateurs et les choix stratégiques possibles. La mise en œuvre des moyens alloués à chaque service de base constitue un deuxième axe possible :

il faudra allouer plus de personnels et de moyens financiers à un service dont on veut augmenter la profondeur. Enfin, les technologies de l'information sont, comme on l'a vu, un des axes fondateurs de l'évolution des organisations.

Ces trois directions représentent les axes de changement organisationnel de la bibliothèque. La bibliothèque apprend et se construit, chemin faisant, en empruntant ces différentes voies. Le modèle proposé permet une « mise à plat » qui va déboucher sur des questions stratégiques : com-

**LE SERVICE
À DISTANCE
EST PORTEUR
D'UNE IMAGE
DYNAMIQUE
ET INNOVATRICE
DE LA
BIBLIOTHÈQUE**

ment l'offre proposée par l'unité que nous gérons s'inscrit-elle dans ce tableau ? Notre offre est-elle large, destinée à des segments de publics différenciés ? Est-elle profonde pour certains services de base, pour tous les services ? Comment le savoir-faire des acteurs est-il utilisé ? Où nous situons-nous sur l'axe des technologies de l'information ? L'arrivée du Web accessible au grand public représente une possibilité d'accès à distance à nos services, changement important dont nous devons tenir compte : comment répartissons-nous l'offre entre service de proximité et service à distance ? Le service à distance (par exemple, la mise à disposition d'un OPAC Web) est porteur d'une image dynamique, innovatrice de la bibliothèque. Nous pouvons estimer

que ce résultat est suffisant pour répondre aux besoins du grand public. Mais nous pouvons aussi considérer, en observant l'usage des services proposés, que nous devons compléter la mise à disposition des références au grand public par celle de documents, sous forme électronique ou même papier.

Ainsi, nous pouvons reporter dans la grille précédente (cf. tableau 2, p. 51) l'état en 1998 de l'offre de service au centre de documentation de l'ENSAM Paris (cf. tableau 3, p. 52). Les services offerts actuellement par ce centre sont notés en gras dans le tableau. Ceci donne une approche globale de l'offre en la situant dans la grille. Le tableau montre pour ce centre une offre essentiellement orientée vers la mise à disposition et la recherche de documents, principalement pour un public interne. L'offre est diversifiée en profondeur sur l'ensemble des services présents. Le volet formation est mal caractérisé : nous constatons en effet une confusion entre l'offre Web proposée au public interne et l'offre grand public (le catalogue de liens Internet proposé, construit pour le public interne, est proposé tel quel au grand public). Sur l'axe des technologies, on constate une évolution vers les technologies Web, mais une absence d'intégration des différentes interfaces proposées. (cf. tableau 3, p. 52).

Ce diagnostic interne de l'unité permet ensuite, en connaissant l'environnement et l'activité actuelle des services, de prévoir leur évolution : vers quels publics, quelle profondeur, quelles technologies ? Quels savoirs devons-nous mettre en œuvre ? Avec quels moyens ?

Ainsi, l'ENSAM devra-t-elle s'interroger sur les conséquences de la mise sur le Web de son catalogue, maintenant accessible au grand public, et sur les changements que cela peut entraîner sur son offre de service. Le questionnement stratégique de l'ENSAM pourra se porter à la fois :

– sur une intégration des interfaces dans un premier temps vers des technologies Internet, puis vers une interface commune intégrée ;

– sur la nécessité de caractériser les services complémentaires pour le grand public, autour de l'OPAC en interface Web ;

– sur le volet formation de l'offre de service, à définir pour les différents publics.

Le tableau permet, en utilisant les éléments provenant de la réalité perçue, de déterminer des questions stratégiques précises qui serviront de base au pilotage stratégique de cette organisation (10).

Conclusion

Compte tenu du monde turbulent dans lequel nous évoluons, le danger pour les gestionnaires aujourd'hui est de ne pas disposer d'une photographie complète de la réalité. Ce modèle peut les aider à construire une « image du monde » du fonctionnement de l'unité qu'ils gèrent. Cette image complexe est issue d'éléments qualitatifs connus, car ils proviennent du fonctionnement quotidien de l'unité. En venant compléter le volet analytique, obtenu par les tableaux de bord et les enquêtes usagers, elle leur permet de devenir acteurs à part entière des changements en construisant la réalité autant qu'ils sont construits par elle.

En étudiant l'offre de service, la bibliothèque apprend à passer du concept de système de fournisseur d'information dans la société de l'information à celui d'organisation apprenante dans la société de la connaissance².

Avril 1999

2. Ce travail a été effectué dans le cadre d'une thèse réalisée conjointement au Laboratoire CNPI (Conception de produits nouveaux et Innovation) de l'École nationale supérieure d'arts et métiers et au GRESI (Groupe de recherche et d'étude sur les services d'information de l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques).

BIBLIOGRAPHIE

1. **Aktouf, Omar.** – *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations.* – Québec : Presses de l'université du Québec, 1992.
2. **Baudry, Christian.** – *Manager les services : la qualité comme principe unificateur.* – Paris : Economica, 1986.
3. **Bernhard, Paulette.** – « Les Bibliothèques en éducation dans une ère de transition ». – *Éducation et francophonie*, vol. XXVI, n° 1, 1998.
4. **Calenge, Bertrand ; Delorme, Silvie ; Salaün, Jean-Michel ; Savard, Réjean.** – *Diriger une bibliothèque d'enseignement supérieur.* – Québec : Presses de l'université du Québec, 1995, p. 455.
5. **Checkland, Peter ; Scholes, John.** – *Soft Systems Methodology in Action.* – Chichester : Wiley, 1990.
6. **Christofol, Hervé.** – *Modélisation systématique du processus de conception de la coloration d'un produit.* – 1995. Thèse Doctorat ENSAM 95 ENAM0025.
7. **Crist, Margo** – « Structuring the academic library organization of the future : some new paradigms ». – *Journal of Library Administration*, 2(2):47-65, 1994.
8. **Djupvik, Olav A.** – « Dynamic tension in an academic library ». – *Swedish Library Research*, (3-4):51-63, 1995.
9. **Eiglier, Pierre ; Langeard, Éric.** – *Servuction, le marketing des services.* – Paris : MacGraw Hill, 1987.
10. **Genlot, Dominique.** – *Manager dans la complexité.* – Paris : INSEP, 1998.
11. **Heid, Madeleine.** – « Bibliothèques et services documentaires des grandes écoles ». – *BBF*, 1994, n° 1, p. 8-17.
12. **Koenig, Gérard.** – « L'Apprentissage organisationnel : repérage des lieux ». – *Revue française de gestion*, janvier-février 1994, p. 76-83.
13. **L'Écuyer, René.** – « L'Analyse de contenu : notion et étapes ». – *Les Méthodes de la recherche qualitative* / ed. by Jean-Pierre Deslauriers. – Québec : Presses de l'université du Québec, 1988, p. 49.
14. **Le Crosnier, Hervé.** – *Journal électronique 2 : bibliothèques numériques.* – Message du 7 mai 1996, récupérable à l'adresse suivante : <http://www.cru.fr/LISTES/biblio.fr@cru.fr>
15. **Le Crosnier, Hervé.** – « Les Bibliothèques numériques ». – *Forum initiatives : inforoutes et technologies de l'information*, Hanoi, 1997. <http://www.info.unicaen.fr/herve/pub97/hanoi/hanoi.html>. P. consultée le 18 janvier 1999.
16. **Legatte, Paul ; Price, David.** – *User Access to the Hybrid Library.* – IATUL 1998 Annual Conference, University of Pretoria, June 1-5, 1998.
17. **Le Moigne, Jean-Louis.** – *La Modélisation des systèmes complexes.* – Paris : Dunod, 1990.
18. **Mayère, Anne ; Muet, Florence.** – « La Démarche qualité appliquée aux bibliothèques et services d'information. Conception et spécificités ». – *BBF*, 1998, n° 1, p. 10-18.
19. **Mucchielli, Alex.** – *Les Méthodes qualitatives.* – Paris : PUF, 1994.
20. **Phipps, Shirley E.** – « Transforming libraries into learning organizations-the challenge for leadership ». – *Journal of Library Administration*, 18(3/4) : 19-37, 1993.
21. **Rice-Lively, M. L. ; Drew Racine, J.** – *The Role of academic librarians in the era of information technology.* – *Journal of Academic Librarianship*, 23(1) : 31-41, 1997.
22. **Salaün, Jean-Michel.** – *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation.* – Paris : Éd. du Cercle de la librairie, 1992. – (Bibliothèques).