

N'oubliez pas le service !

MARIE-CHRISTINE JACQUINET

mcjacquinet@gmail.com

Directrice de la bibliothèque de Viroflay de 2004 à 2010, **Marie-Christine Jacquinet** a coordonné l'ouvrage publié dans la collection « La Boîte à outils » des Presses de l'Enssib : *Créer des services innovants. Stratégies et répertoire d'actions pour les bibliothèques* (2011).

● Il a été demandé à chaque auteur de rassembler dans sa contribution l'ensemble des arguments à charge ou à décharge sur le sujet considéré.

En l'occurrence, il convient de lire ce texte en regard de : « Défense et illustration des collections », p. 36-42.

Refonder les services

Tout bibliothécaire impliqué dans un projet de construction ou de restructuration en est le témoin privilégié : l'aménagement des espaces, les simulations anticipées de fonctionnement, les profils des nouveaux personnels à intégrer sont regardés, avant tout, au prisme des services prévus dans le nouvel équipement.

Et les collections dans tout cela ? Oui, bien sûr, on interroge les mètres linéaires à installer en libre accès, à prévoir dans les magasins par rapport aux rythmes de développement, aux retraits, aux déplacements, etc. Mais, rapidement, pointe une perplexité : les collections doivent-elles être encyclopédiques ? Quelle complémentarité entre les supports imprimés et numériques ? Quelle substitution ? Quand est discuté le principe de gestion dynamique des collections, c'est quasiment dans l'optique d'un « service-plus » pour les utilisateurs : une rapidité de mise à disposition et d'acheminement, un renouvellement accéléré des titres proposés, par exemple. Les collections ne sont plus interrogées en tant que telles mais, avant tout, en regard avec le service qu'elles vont rendre aux publics.

Combien de fois a-t-on entendu depuis quelques années l'idée que le lecteur devait être réintégré « au cœur de l'activité de la bibliothèque » ? Par opposition à la primauté des collections notamment, et pour en finir avec la position de « sachant » du bibliothécaire, cette phrase est devenue un crédo : « Remettre l'utilisateur au centre du fonctionnement des bibliothèques. » Mais est-il vraiment question de l'utilisateur ? En effet, on ne peut pas dire que les publics étaient à ce point délaissés par les professionnels. Ne serait-ce pas davantage l'usage qu'il faut mettre « au centre du fonctionnement » ? Usage des lieux, des collections, des maté-

riels, des catalogues : bref, usage des services !

Il faut dire qu'internet et le numérique ont fait naître de nouveaux enjeux (nécessité de réactivité, d'accès à distance, entre autres), mais « Dame performance » est également passée par là : les bibliothèques, et les équipements publics en général, sont incités depuis une vingtaine d'années à rendre compte de leur impact. De ce fait, le taux de rotation des collections, le nombre de passages, le volume d'emprunts et retours de documents, les indices d'affluence aux actions culturelles diverses, ou autres activités, sont passés au crible de l'évaluation. Dans un contexte d'arbitrage permanent, d'économie des dépenses publiques, de rationalisation du travail, les bibliothécaires n'ont pas d'autres choix que de renouveler les services traditionnels, de repenser l'accès aux collections et souvent d'inventer – avec les publics serait préférable – des formes inédites de services.

Si la contrainte est salvatrice et profite à une dynamique pour créer de nouveaux accès à la culture, alors tant mieux. Ainsi, l'emprunt illimité de disques n'est-il pas proposé à un moment où les statistiques d'emprunts de CD sont particulièrement en baisse ? Ce petit arrangement avec une tradition de quotas, généralement justifiés pour ne pas « vider » les rayons, correspond exactement à une attente spécifique des mélomanes : pouvoir écouter (voire copier) chez soi autant de titres que son temps personnel ou ses besoins le permettent.

Voyons les choses de manière très pragmatique : plutôt que de s'interroger sur la pertinence d'acquiescer tel ou tel document, de tel ou tel niveau, de projeter un difficile équilibre de représentation d'un domaine de la connaissance, comment réfléchir aux

interactions à créer entre utilisateurs et collections (quelles qu'elles soient)? Imaginer le parcours de l'utilisateur et penser aux différents points de contact entre celui-ci et les collections constitue déjà un pas vers une démarche de services : quand le lecteur pourra-t-il emprunter? Où pourra-t-il rendre? Et s'il ne trouve pas ce qu'il cherche? S'il rencontre un problème pour accéder au document en ligne? S'il a aimé ce titre et qu'il ne sait pas quoi lire ensuite? Les notions de lieux et de temps émergent rapidement, la réflexion se concentre sur les solutions les plus simples à proposer, et transgresse au profit de l'utilisateur les tergiversations chronophages sur les choix à opérer dans la production éditoriale.

Parler de l'évolution des services, ce pourrait être passer en revue les offres émergentes imaginables aujourd'hui, avec les avantages et les inconvénients pour chaque type; revoir l'histoire des services en bibliothèque et en souligner les fils conducteurs; ou être l'écho de polémiques sur la légitimité ou non de nouveaux usages comme les jeux vidéo ou la garde des enfants pendant que le parent travaille, lit ou assiste à une conférence dans les espaces ou ailleurs.

Mais quand les bibliothèques cherchent à refonder leurs services, à les remodeler, poussées ou non par des exigences d'efficacité, elles modifient leur positionnement et celui des usagers. Globalement, l'enjeu est d'abandonner progressivement l'organisation classique orchestrée autour du «circuit du document» et le rôle de prescripteur du bibliothécaire; le professionnel est incité à désapprendre progressivement, à laisser de côté son savoir-faire pour davantage d'interactions avec les utilisateurs. L'objectif est d'assurer un service utile (qui corresponde aux attentes), facile à utiliser (qui soit aisé à approprier), et même, disons-le, séduisant (que l'utilisateur n'ait pas conscience de désirer).

N'est-ce pas une belle occasion de repositionner la place des collections, de malmener le concept de «qualité des collections», d'améliorer l'offre existante, de créer de nouveaux services en s'intéressant d'abord au point de vue des usagers, de tendre ainsi vers une «haute qualité de service»?

Trop d'«arrière-boutique¹»?

Pour concevoir des services du point de vue de l'utilisateur, il faut au bibliothécaire du temps. Il est donc évident que, ajoutée au contexte d'incitation à mobiliser moins de moyens pour faire fonctionner des équipements publics tout en offrant plus de services, toute réflexion s'accompagne d'une nouvelle approche des tâches effectuées dans «l'arrière-boutique».

Nouvelle approche signifie-t-elle «réduction» ou «révision à la baisse»? En fait, réduire les opérations de traitement des documents a toujours été à l'ordre du jour, au fil des évolutions techniques et informatiques. Ainsi, la récupération des notices s'est quasi généralisée, soit sous l'effet d'une mutualisation de la saisie comme pour le Sudoc², soit grâce aux procédés d'importation sous des formes multiples, à partir de réservoirs nationaux ou de sources commerciales. Sur ce point, toute avancée technique (informatisation, automatisation aujourd'hui) n'est-elle pas revendiquée à chaque fois comme un moyen de libérer les professionnels de tâches répétitives, redondantes, et même peu valorisantes, trop éloignées des publics, et d'affecter plus de temps aux actions de médiation?

L'argument «moins de travail interne pour plus de présence avec les publics» débouche difficilement sur un état de fait, et le bibliothécaire, déchargé des tâches de création de notices bibliographiques ou d'enregistrement des emprunts et retours de documents, reste bien souvent concentré sur d'autres activités de travail interne comme la constitution des collections. Toute politique documentaire inclut des outils de prévision, de suivi, de commentaires, comprend des réunions ou concertations d'achats, des examens d'offices de librairie, des questionnements sur la localisation des fonds, leur intitulé, etc., toutes activités d'«arrière-boutique» qui prennent beaucoup de temps.

De même que certains établissements délèguent l'équipement des

ouvrages, ou passent des marchés auprès des libraires pour réceptionner chaque livre déjà couvert, équipé, prêt à être mis en rayon (ou presque), pourrait-on rêver à une délégation totale de la sélection des documents (à la mode néerlandaise)? Une fois les orientations documentaires connues et posées, le bibliothécaire n'a-t-il pas intérêt à confier ce tri éditorial à des prestataires missionnés et contrôlés? Exit les opérations de catalogage, exit le dépouillement rituel de *Livres Hebdo* : ne subsisteraient que les suggestions ou demandes des lecteurs (point de contact ô combien précieux pour ajuster les offres documentaires), et le temps pour le bibliothécaire d'inventer toutes les passerelles possibles entre les titres, de peaufiner des astuces et conseils de lecture, de mettre l'accent sur des immanquables : bref, des pistes d'interactions avec les publics.

Il ne s'agit donc pas d'oublier ni de délaisser les collections en faveur d'autres activités, mais de les envisager sous un angle davantage orienté services. D'ailleurs, on voit bien ici que le temps de travail passé hors de l'accueil des publics s'en trouverait modifié, mais pas libéré. Les parcours thématiques ou mises en scène des collections expérimentées dans les bibliothèques impliquent du temps de préparation, du temps de collecte, de conception, de mise en forme attractive. C'est comme si l'objectif de concevoir des cheminements possibles pour l'utilisateur consistait à regarder de plus près les fonctionnalités des collections : répondre aux besoins, aux attentes, mais également provoquer l'envie.

Du point de vue du public, les collections ainsi marquées³, tracées, proposées, sont clairement utiles; du point de vue de la bibliothèque, le temps de travail interne ainsi distribué garantit davantage d'efficacité.

1. Plus connue sous la pesante expression de «back office».

2. www.sudoc.abes.fr

3. «Taguées».

Complexité ou simplicité des services ?

Restons dans le registre de l'utile ou de l'utilisable. Pour qu'un service soit utile (qu'il soit assuré par un être humain ou par une machine), il faut qu'il soit simple. Le professionnel n'est d'ailleurs pas le mieux placé pour juger de la simplicité ou non d'une offre, rompu qu'il est aux pièges et difficultés d'accès à l'information. L'évolution des entreprises de services et de produits est à cet égard riche d'enseignements, et l'expérience du site de vente en ligne Apple est édifiante. Vous recherchez un matériel mais ne savez lequel choisir ? Un menu vous est proposé, progressif, vous questionnant sur les usages que vous souhaitez faire du produit, à quelles occasions, à quel rythme, de manière mobile ou pas. Des propositions vous sont faites, censées correspondre en tous points à vos exigences. Serait-ce si incongru de fabriquer une telle interface web pour les usagers d'une bibliothèque ? Vous recherchez un livre, mais ne savez pas vraiment quoi ? Exprimez vos envies, votre esprit du moment, exposez ce que vous aimez habituellement, l'œuvre qui vous a plu, répondez à quelques questions bien ciblées et vous serez orientés vers ce que nous pensons vous convenir. En tous points ce que fait le bibliothécaire présent dans les espaces d'accueil.

Se repérer au sein des collections, butiner, n'est pas chose facile pour un non-initié. Sans insister sur les obstacles bien connus comme les principes de classement, la disposition des fonds, le vocabulaire employé, tout

semble être organisé dans une connivence entre professionnels qui contribue à exclure l'usager. La construction d'un service ne doit pas nécessiter pour l'usager d'apprentissage long, ni de passage par une formation. On peut d'ailleurs comprendre le rendez-vous manqué entre les usagers et les services de prêt de musiques dématérialisées au regard de la complexité des manipulations techniques à exécuter. Les sites musicaux sur internet (hors considérations juridiques bien sûr) sont sans conteste beaucoup plus simples d'utilisation.

Diagnostiquer les difficultés des publics dans l'usage des services, c'est déjà trouver les pistes d'amélioration. Quoi de plus normal pour un lecteur inscrit dans un réseau de bibliothèques que de pouvoir disposer d'une carte unique et de pouvoir emprunter et rendre sur le site de son choix, au gré de ses déplacements ou de ses nécessités ? Dans ces conditions, le bibliothécaire peut bien, de son côté, échafauder un scénario de carte documentaire à l'échelle du territoire desservi, ou bien représenter en autant d'exemplaires que de sites un même titre, ce service de transfert de documents est plébiscité, car facilitateur d'accès pour le public, et il influe sur les décisions prises par les professionnels. Les collections construites pour un public de proximité font l'objet de demandes de la part de lecteurs autres : ce sont les utilisateurs qui décident, il faut donc que les professionnels calent leurs offres sur les usages observés.

S'il s'agit bien de simplification pour l'usager, la complexité de la legis-

tique à mettre en œuvre en amont est de taille pour le professionnel. Celui-ci se trouve dans la situation de créer un système de fonctionnement qui lui permette de procurer le maximum de confort pour les utilisateurs, un service « transparent » en quelque sorte. Ce système entraîne de nouvelles tâches (tris, vérifications, manipulations de documents), intègre de nouveaux matériels, personnels ou collaborations (transports, navettes), une vigilance particulière sur des coûts supplémentaires.

Multiservices, inc.

Plus qu'un système, c'est un écosystème sur lequel le bibliothécaire se concentre pour l'élaboration de services en adéquation avec l'environnement, l'obligeant à penser conjointement « services sur place » et « services à distance ». Comment ces deux versants s'articulent-ils ? Tout ce qui est possible pour l'utilisateur sur place doit l'être également à distance, et vice versa. Prolongations, réservations, suggestions d'achats, d'aménagement, conversation avec un bibliothécaire, questions, demandes de renseignement : autant de possibilités qui donnent l'occasion aux professionnels d'apprécier le nombre de connexions en soirée, la nuit, les jours de fermeture. Autant d'usages différenciés conformes à la diversité des demandes individuelles, et qui font voler en éclats l'idée que des collections sont accessibles en un lieu donné, dans un temps déterminé.

Ces services à distance sont désormais considérés comme des extensions de la bibliothèque, voire une bibliothèque à part entière (dans les nuages ?), et certains équipements font de leur site web un équipement ouvert 7 jours sur 7. Ils multiplient, décuplent les possibilités d'accès (à toute heure, en tous lieux), et les services sur place s'élargissent. Bien des années après l'étude du Crédoc⁴ et le

4. Bruno Maresca, Christophe Evans et Françoise Gaudet, *Les bibliothèques municipales en France après le tournant Internet : attractivité, fréquentation et devenir*, Éditions de la Bibliothèque publique d'information, 2007.

débat autour des chiffres de fréquentation et du concept de «séjourneur», les espaces sont agencés de façon à accueillir de nombreux services, et à faire une part moins belle aux collections.

Les principes de «bibliothèque tiers lieu», d'un équipement multi-service, d'un croisement entre espace public et espace commercial ont fait leur chemin, et finirait par rendre désuète ou dépassée toute problématique liée à la politique documentaire. Faut-il s'en inquiéter? Pas spécialement. Considérer finalement que tout service est légitime, du moment qu'il «rend service» aux utilisateurs, c'est voir s'offrir des ressources nouvelles : vente de clefs USB, prêt de lunettes, mise à disposition de déguisements, présence d'écrivain public, permanences d'un service social, organisation d'anniversaires, location de salles... tout est possible.

Dans le même registre, les collections elles-mêmes s'ouvrent simplement à de nouveaux types de fonds (livres-quizz, ouvrages scolaires et de révision, annales d'examens, livres pratiques accompagnés de leurs matériels, flip books...), mais aussi aux ressources en ligne. Les professionnels ont vite abandonné l'idée d'appliquer les principes de choix et de sélection des collections aux services en ligne, démarche vaine puisque l'utilisateur a désormais l'habitude de choisir, de donner son avis, de personnaliser son espace virtuel, de le paramétrer selon l'utilisation qui lui convient. Les caractéristiques multiservices observées, qui peuvent ressembler à un effet «acupuncture» au sein du fonctionnement global, facilitent une déclinaison de l'offre et ont le mérite d'en rompre l'uniformité.

Du service profilé au prototype

Les bibliothèques ont proposé pendant longtemps des services identiques pour tous, dans un souci d'usage collectif équitable, et de partage pour tous. En France, c'est la démarche traditionnelle de toute action publique, inscrite dans un processus homogène et pérenne. Or, l'évolu-

tion des services, telle qu'elle se profile, remet en cause homogénéité et pérennité. Les demandes se font de plus en plus individuelles, obligeant à poser la question des usages à la carte. La déclinaison de l'offre de services conduit le professionnel à anticiper toutes les démarches possibles, à produire des solutions aussi diverses que les demandes, à interconnecter toutes ses propositions. On remarque que, de plus en plus, la possibilité est offerte au lecteur d'emprunter sans quotas, pour des durées souhaitées par lui, et pas uniquement pendant les vacances d'été. La bibliothèque, qui a si souvent été soucieuse de la rotation des nouvelles acquisitions, apeurée à l'idée que les amateurs de nouveautés soient les mieux servis, ne réglemente plus forcément et table sur une autorégulation des usages. Elle autorise de nombreuses possibilités, et doit donc aménager son fonctionnement.

Ainsi en va-t-il de l'ajustement de la politique d'achat en plusieurs exemplaires. Quand les bibliothécaires se posaient la question de savoir combien d'exemplaires d'un même titre à succès devaient être achetés, l'option prise, appuyée sur des usages prévisionnels, n'était pas toujours la plus adaptée. L'assouplissement des règles d'accès, l'attention portée aux demandes des utilisateurs, participent déjà de la co-construction du service. En effet, le nombre de réservations d'un titre (soit les demandes exprimées) est un indicateur assez précis et vérifié pour justifier l'harmonisation (d'aucuns diront la subordination) des collections à la politique de services. Mais, en tout cas, le point de contact entre l'utilisateur et le bibliothécaire est établi et la réactivité du professionnel est au service d'une efficacité d'usage.

Ce processus se fonde sur l'immersion du bibliothécaire et prend beaucoup de distance avec l'organisation traditionnelle de l'offre documentaire : connaître la production éditoriale, connaître les publics desservis, choisir et développer les collections les plus appropriées aux demandes pressenties, ajuster et réviser en fonction des usages. Il est parfois difficile de réviser, revenir en arrière, de comprendre que ce qui avait été mûre-

ment réfléchi et concerté ne rencontre pas d'écho chez les utilisateurs. Une fois sur le terrain des usages, le professionnel observe, scrute, associe, et adopte un nouveau schéma de fonctionnement. Il n'hésite pas à tester, expérimenter et concevoir des services «prototypés», nouvel adepte d'une culture du risque.

Si le bibliothécaire a acquis une position d'expert dans le domaine de la constitution des collections, il est contraint de l'abandonner dans la démarche de conception des services. De la même manière, la tentation est grande, au cœur des agitations professionnelles d'aujourd'hui, de partir en quête de «modèles» ou de solutions déjà éprouvées. L'issue n'est pas assurée, loin de là. La réflexion sur les services tend à faire des bibliothèques, petit à petit, des laboratoires : elles produisent des espaces de tests autour des usages numériques par exemple, travaillent sur des échantillons de publics. Cette démarche contribue à créer une mosaïque de services, qui ne durent parfois que le temps d'un court intérêt manifesté chez les utilisateurs.

Envoi

C'est un truisme : de même que ne pas communiquer, c'est encore communiquer, ne pas évoluer, c'est encore évoluer – mais mal. Les bibliothèques sont désormais confrontées à des paradigmes qui les dépassent et les inquiètent, à des bouleversements comportementaux qu'elles ne maîtrisent plus et qui les alarment. Est-il possible aujourd'hui de miser sur le développement de la lecture en ligne? Est-il raisonnable d'imaginer dès à présent l'évolution des usages via les outils numériques? Doit-on imaginer des bibliothèques sans collections? Des collections sans bibliothèques? Oui, oui, oui et oui. Non, non, non, et non. Croisons Nietzsche et Claudel : «*Ce n'est pas le doute, c'est la certitude qui rend fou*» et «*Le pire n'est pas toujours sûr*». Et laissons au lecteur le soin et l'inquiétude (ou pas) de la conclusion. ●

Avril 2012