

CRÉER DES SERVICES INNOVANTS

Marie-Christine JACQUINET

Abstract

L'ambition de cet ouvrage est de faciliter la compréhension et la mise en oeuvre du processus d'innovation dans les services d'une bibliothèque. Innover ne se limite pas à investir le champ des nouvelles technologies. Innover permet 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. 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 innovant? L'auteur de l'article essaye de répondre à ces questions. L'article peut servir de support méthodologique pour repenser l'activité de la bibliothèque et l'organisation de ses services.

Keywords : *innovation, bibliothèque, services, projets, developpment, stratégie innova-tive.*

* * *

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.

L'ambition de cet ouvrage est de faciliter la compréhension et la mise en oeuvre du processus d'innovation dans les services. A l'heure de l'automatisation des emprunts et des retours de documents, de la dématérialisation des procédures, du développement des e-services², les

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

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

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»³. Les bibliothèques n'y ont pas échappé car «les administrations ont également abordé ce tournant en passant de la notion d'utilisateur 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». 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 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

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

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.

A 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?

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> >.

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.

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 oeuvre 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 oeuvre 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 renou-

vement 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'utilisateurs: 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?

(Extrait de *Créer des services innovants. Stratégies et répertoire d'actions pour les bibliothèques*, Presses de l'Esssib, 2011, en ligne sur: <http://www.enssib.fr>)