

# MISE EN PLACE DES AUTOMATES DE TRANSACTIONS : ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT, POSTURES ET ESPACES D'ACCUEIL.

RESEAU DES MEDIATHEQUES DE MELUN

RAPPORT  
STAGE DE  
PROFESSIONNALISATION

INET

Elèves conservateurs de  
bibliothèques  
Promotion Méditerranée

**Tuteur au sein de la collectivité**

**Madame Myriam LOTT**

Directrice du réseau des médiathèques

**Rapport rédigé par**

**Monsieur Fabien DOUET**, [fabien.douet@conservateur-inet.org](mailto:fabien.douet@conservateur-inet.org)

**Date**

02/03/2019





# Table des matières

<b>Remerciements.....</b>	<b>4</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>I. L'environnement territorial et la mission du stage.....</b>	<b>7</b>
1. La ville de Melun et ses environs .....	7
2. Les bibliothèques de Melun : l'Astrolabe et la Boussole au service de ses habitants	8
3. La mission proposée autour du projet RFID : accompagner le changement.....	10
<b>II. La stratégie envisagée pour répondre à la commande initiale.....</b>	<b>15</b>
1. Une méthodologie d'accompagnement au changement organisée autour de deux axes : les professionnels et les usagers des médiathèques .....	15
2. L'organisation et la validation des étapes de mon travail.....	18
3. Les difficultés rencontrées et l'aide d'experts extérieurs .....	19
<b>III. La mise en œuvre et les résultats obtenus .....</b>	<b>22</b>
1. Un état des lieux reposant sur trois piliers.....	22
a. Un <i>benchmarking</i> : aller voir ailleurs pour s'inspirer .....	22
b. Des entretiens individuels ciblés pour mesurer le degré de maturité sur le projet .....	24
c. Des observations <i>in situ</i> : aller au contact des équipes et des publics.....	25
2. De la co-construction pour trouver les solutions les plus adéquates .....	27
a. Des ateliers participatifs : impliquer, motiver, innover ! .....	27
b. Des entretiens semi-directifs : se nourrir de l'expérience des usagers .....	29
c. Un sondage : recueillir l'avis des utilisateurs de l'automate .....	31
3. Une phase de bilan : de la rédaction des livrables à la restitution collective finale pour les agents du réseau.....	32
a. Les livrables pour la collectivité .....	32
b. La restitution collective : un moment important pour impulser la suite à donner.....	35
<b>Conclusion.....</b>	<b>36</b>
<b>Les 32 propositions pour l'arrivée des automates à Melun.....</b>	<b>38</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>43</b>

## Remerciements

*À l'heure de quitter Melun, je tiens à remercier très chaleureusement Myriam Lott, directrice du réseau des médiathèques, pour sa bienveillance et son intérêt sincère porté à mes travaux. Sa connaissance des équipements de la ville et de l'histoire du réseau m'a été précieuse tout au long de mon stage.*

*Je remercie Hélène James, directrice adjointe du réseau des médiathèques, pour sa disponibilité et sa patience. J'ai eu le plaisir d'être son « colocataire » de bureau pendant quatre mois, l'occasion d'avoir de passionnants et nombreux échanges sur le métier de directeur d'établissement de lecture publique.*

*Un grand merci à l'ensemble des agents de l'Astrolabe et de la Boussole. Je les remercie de m'avoir accueilli avec beaucoup de bienveillance et d'avoir répondu avec professionnalisme à mes sollicitations.*

*Je remercie Maryline Rondeau pour m'avoir ouvert les portes des Archives municipales et permis de découvrir quelques-uns des trésors qui y sont conservés.*

*Je remercie Monsieur Jean-Baptiste Olivier, Directeur Général des Services de la ville de Melun, pour avoir pris le temps de me recevoir et avoir répondu à mes questions.*

*Je remercie Francine Bridier, Directrice des Affaires Culturelles, pour l'intérêt porté à mon projet.*

*Enfin, je tiens à remercier les usagers du réseau des médiathèques que j'ai eu l'occasion de rencontrer et qui se sont prêtés au jeu des entretiens semi-directifs.*

## Introduction

Le nom de la médiathèque centrale de Melun – Astrolabe – fait référence à l'ancien instrument astronomique d'observation et de calcul. Mais pour Melun, Astrolabe, c'est aussi le fils qu'ont eu Héloïse et Abélard<sup>1</sup>, dont les statues monumentales trônent en majesté sur le parvis d'entrée de la médiathèque. Effectuer un stage de professionnalisation sous de tels auspices était nécessairement gage de plaisir, de partage, de découvertes.

Ouverte en 2004, l'Astrolabe, aux allures de navire, domine la Seine à ses pieds. Gravier la rampe qui conduit, depuis le rez-de-chaussée, aux différents plateaux de collections, n'est pas, toutes proportions gardées, sans rappeler le Musée du Quai Branly. De la même manière, le visiteur chemine vers les étages pour aller à la découverte des richesses qui y sont exposées.

En janvier 2019, après plusieurs mois de fermeture pour raison administrative et de sécurité, la réouverture de la Boussole, installée dans les quartiers du Nord de la ville, est venue compléter la proposition de lecture publique sur le territoire melunais.

Le projet RFID et l'automatisation des transactions concerne les deux bibliothèques de la ville. Si deux automates seront installés dans la bibliothèque de quartier, il est prévu d'en installer huit dans la bibliothèque centrale pour répondre aux exigences du bâtiment et des flux de circulation des usagers. Les automates seront paramétrés pour effectuer à la fois du prêt et du retour, à l'exception des automates du rez-de-chaussée de l'Astrolabe qui seront exclusivement réservés aux prêts des documents. Notons qu'un automate, dédié aux prêts, est déjà installé au rez-de-chaussée de la médiathèque centrale. Ce dernier, assez peu mis en valeur, voit pourtant son utilisation progresser depuis plusieurs années. Dans le projet qui m'a occupé pendant ces quatre mois, il s'agit bien de tendre vers une automatisation généralisée des transactions<sup>2</sup>.

Les objectifs de la RFID sont nombreux. Parmi les principaux, citons la modernisation du système antivol, l'amélioration de l'accueil et de la médiation, la meilleure gestion des flux de circulation et des collections, le fait de rendre l'organisation interne plus efficiente, de favoriser l'autonomie des usagers ou encore de promouvoir une image plus moderne des médiathèques.

On le comprend, dans un tel projet, la notion d'accompagnement des équipes au changement est déterminante pour sa bonne mise en œuvre et son appropriation. En effet, c'est un changement majeur pour les équipes qui implique de repenser, parfois en profondeur, les pratiques

---

<sup>1</sup> Abélard ayant été, durant quelques années, enseignant à Melun.

<sup>2</sup> Seuls quelques supports, tels que les jeux-vidéo ou les tablettes, ne seront pas empruntables sur les machines.

professionnelles, les postures et les espaces d'accueil. A titre d'exemples, les bibliothécaires, habitués à réaliser les transactions par eux-mêmes, sont désormais privés de ce contact souvent prétexte aux échanges formels ou informels sur les collections. De même, les usagers, face à un dysfonctionnement de la machine, feront appel à un bibliothécaire pour résoudre leur problème : la relation sera donc, *a priori*, marquée, en positif (le bibliothécaire devenant le sauveur), comme en négatif (ça fonctionne moins bien maintenant). Dans la bibliothèque automatisée, il faut donc apprendre à « s'exposer » différemment.

Soulignons dès à présent qu'en cours de stage, la collectivité a décidé du report du projet à 2020. Des priorisations en investissement ont été faites, malgré un engagement pris en 2018 auprès de l'agglomération, partie prenante dans le projet, et de l'intervention de la directrice et de son adjointe pour défendre l'arrivée de la RFID et des automates dès 2019. Compte-tenu de la mission qui était la mienne, il a donc fallu envisager, sur la fin de mon stage, une suite à donner aux réflexions menées et à cet accompagnement des équipes.

Pour cette mission, il m'est apparu rapidement indispensable d'associer non seulement les équipes, mais également de faire appel aux usagers afin de se nourrir de leurs réflexions et propositions. C'est dans cette co-construction de solutions opérationnelles, en écoutant professionnels et usagers, que l'accompagnement me semblait le plus pertinent et bénéfique pour le service. Quelle méthodologie bâtir pour que les agents soient véritablement des acteurs dans l'évolution du service ? Comment associer les usagers dans une démarche de réflexion co-construite ? Quelles postures et quels espaces d'accueil imaginer pour demain ? Comment se positionner, en tant que professionnel, dans une bibliothèque automatisée ? C'est à ces questions que j'ai tenté d'apporter des réponses durant les quatre mois passés à Melun. Ce rapport de mission revient sur la stratégie déployée et les résultats obtenus.

# I. L'environnement territorial et la mission du stage.

## 1. La ville de Melun et ses environs<sup>1</sup>

Préfecture du département de Seine-et-Marne en Île-de-France, la ville de Melun se situe à une cinquantaine de kilomètres au Sud-est de Paris et à une quinzaine de kilomètres au Nord de Fontainebleau. Elle est traversée par la Seine et par son affluent, l'Almont, qui donne son nom à un quartier et, jusqu'à récemment, à une bibliothèque de la ville. Selon les derniers recensements, Melun compte près de 41 000 habitants répartis sur les 8 km<sup>2</sup> du territoire communal.

La ville se décompose en trois grandes zones distinctes : la rive Sud qui accueille notamment la gare SNCF et les lignes ferroviaires (RER D et lignes régionales), reliant la ville à Paris et au Sud de la région parisienne, la rive Nord qui accueille notamment le centre historique et les quartiers plus populaires, en périphérie, et l'île Saint-Étienne, sur laquelle est implantée la médiathèque centrale de l'Astrolabe.

La population de la ville est globalement jeune puisque 45 % des Melunais a moins de 30 ans. Il convient toutefois de noter que la population vieillit : la part des personnes âgées de plus de 45 ans est en augmentation depuis 2010. En effet, alors que l'on dénombrait 11 619 habitants de 45 ans et plus en 2010 – représentant 29 % de la population –, ils étaient 12 910 – représentant désormais 32 % de la population –, soit une augmentation de plus de 11 % sur cinq ans.

En 2015, plus d'un tiers de la population melunaise était sortie du système scolaire sans obtenir de diplôme. Ce chiffre est à rapprocher de celui du taux de chômage qui s'établissait en 2015 à plus de 12%. Le taux de pauvreté quant à lui était de plus de 24% à la même période.

Ville de banlieue parisienne, Melun a vu son paysage se transformer et se densifier progressivement par la construction de grands ensembles architecturaux dans les années 50 sur le plateau Nord de la ville. Dans les années à venir, la ville devrait voir sa population augmenter significativement par la construction d'un éco-quartier de 2 700 logements pouvant accueillir jusqu'à 8 000 nouveaux habitants. Ce projet, baptisé Woodi, a pour vocation de diversifier les populations de la couronne Nord de la ville et d'attirer les jeunes urbains, notamment venus de Paris.

En termes d'activités, le secteur du commerce, des transports et des services est très représenté (plus de 67 % des établissements actifs à Melun). La ville est un siège administratif important pour le département. En plus d'accueillir la préfecture, on y trouve le Trésor Public ou encore le Tribunal de Grande Instance. Par ailleurs, l'histoire de la ville est marquée par la présence militaire : aujourd'hui encore l'école des Officiers de la Gendarmerie Nationale y est implantée.

---

<sup>1</sup> Les données démographiques sont issues de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE).

Melun est une ville universitaire : elle accueille une antenne de l'Université de Paris Assas dont les locaux sont situés à côté de l'Astrolabe. Les deux établissements sont d'ailleurs partenaires<sup>1</sup>, compte tenu – notamment – du manque de places assises offertes par la bibliothèque universitaire.

Melun fait partie de la communauté d'Agglomération de Melun Val de Seine, dont le siège se situe dans la ville voisine de Dammarie-les-Lys. L'intercommunalité regroupe 20 communes et près de 130 000 habitants. Le Maire de Melun, Louis Vogel, en est l'actuel Président. Signalons ici que les bibliothèques n'ont pas été transférées à l'agglomération et restent, à ce jour, sous gestion municipale.

Intégrée au sein d'un pôle Éducation, Culture et Sport, une directrice des affaires culturelles coordonne neuf institutions culturelles depuis 2016. En plus des deux bibliothèques, elle gère le musée d'Art et d'Histoire de Melun, le service des archives municipales, un service d'archéologie, le service du développement culturel dont elle est également la responsable hiérarchique directe, le conservatoire de musique et de danse, un cinéma municipal, une salle de spectacles et un espace permettant d'accueillir notamment des expositions, des conférences ou diverses activités des associations culturelles du territoire.

## **2. Les bibliothèques de Melun : l'Astrolabe et la Boussole au service des habitants du territoire**

Comme dans de nombreuses communes en France, les confiscations révolutionnaires sont à l'origine de la première bibliothèque publique de Melun. Le dépôt littéraire qui en est le fruit ouvre ses portes au public dès 1795. Il faut attendre 1802 pour que ce dernier devienne véritable bibliothèque municipale en s'installant dans l'Hôtel de Ville. C'est bien plus tard, en 1967, qu'un projet de bibliothèque et de musée, installés dans un même lieu, voit le jour. L'Hôtel de la Vicomté datant du XVI<sup>ème</sup> siècle est choisi pour accueillir les fonds de la bibliothèque et ceux du musée.

Nouveau bond dans le temps et l'histoire. En 2004, la ville a inauguré l'Astrolabe, superbe bâtiment de 6 000 m<sup>2</sup> en bord de Seine, qui regroupe en son sein les archives municipales et la bibliothèque. Dès sa conception, l'innovation liée au numérique et à la création multimédia était au cœur du projet avec, notamment, un espace baptisé « Cyberlab », destiné à s'initier et à se familiariser avec l'outil informatique. Aujourd'hui encore, à l'heure de la baisse des budgets pour les municipalités, la directrice et son adjointe souhaitent maintenir le numérique comme axe fort – d'aucuns diront axe identitaire – de l'établissement.

---

<sup>1</sup> Des fonds spécialisés sur les domaines du droit et de l'économie sont ainsi achetés par la bibliothèque universitaire mais mis à disposition sur les rayons de l'Astrolabe.



Au quotidien, ce sont 56 agents, pour 53,8 ETP, qui travaillent et font vivre le réseau des médiathèques. Parmi eux, quatre personnes s'occupent de l'hygiène et de l'entretien des locaux et son rattachées à une direction spécifique, sept font partie de la régie technique et assurent notamment la sécurité des personnes et des bâtiments, cinq s'occupent de l'administration. Les 40 personnes restantes sont affectées, dans un schéma traditionnel, à des secteurs – l'atelier, le cyberlab, le kiosque, le plateau jeunesse, le plateau adulte, le patrimoine, la bibliothèque de quartier – ou chargés de missions spécifiques (un informaticien, une personne chargée de l'action culturelle et des partenariats, une personne chargée de la politique documentaire). Cette organisation, encore relativement marquée par les « silos », tend à s'estomper progressivement par une montée en puissance progressive de la polyvalence et de la transversalité, souhaitées et encouragées par la direction. Ainsi, l'action culturelle, le numérique et désormais, la politique documentaire sont aujourd'hui des dossiers traités dans une approche transversale. En ce sens, l'exemple de la politique documentaire, mise en place en 2017, est évocateur. Tous les agents ont été incités, sur la base du volontariat, à s'emparer d'un fonds documentaire pour devenir acquéreur, et ce, quel que soit le niveau de responsabilité ou le secteur de rattachement.

Les bibliothèques de Melun comptent environ 8 600 inscrits actifs. Après plusieurs années consécutives de baisse, l'Astrolabe a enregistré en 2018 une légère hausse du nombre d'abonnés (1% d'augmentation), ainsi que du nombre de prêts. La fréquentation quant à elle, ne cesse d'augmenter depuis plusieurs années. En 2018, cette dernière est en hausse de plus de 16 % par rapport à l'année précédente. Cette hausse peut s'expliquer par le nombre et la qualité des animations proposées et par une augmentation significative<sup>1</sup> des horaires d'ouverture au public courant 2017.

En janvier 2019, après plusieurs mois de fermeture, la ville a rouvert la bibliothèque de quartier de l'Almont, rebaptisée La Boussole, dans les quartiers du Nord de la ville. Cette bibliothèque qui existe depuis les années 1970 était jusqu'alors installée au pied des tours. Après de nombreuses dégradations en 2016, il a été décidé de sa fermeture en février 2017. Désormais installée dans une ancienne école d'environ 600<sup>2</sup> m<sup>2</sup>, elle accueille et dessert toujours une population socialement plus défavorisée qu'à l'Astrolabe mais répond, grâce à la volonté et au professionnalisme des équipes, à un véritable besoin. Dans les prochains mois, le centre social, jusqu'alors installé dans un bâtiment à part, devrait rejoindre l'équipe de la bibliothèque et s'implanter à ses côtés afin de proposer un vrai service mutualisé.

---

<sup>1</sup> En 2016, l'Astrolabe ouvrait 28 heures par semaine contre 34 heures actuellement, sans compter l'ouverture des dimanches depuis janvier 2019.

<sup>2</sup> La médiathèque occupe 50% de cet espace.

A l'heure actuelle, il n'existe pas de projet d'établissement formalisé et validé par les élus pour le réseau des médiathèques. Cependant, depuis 2014, la direction affiche quatre priorités pour le service :

- L'action culturelle ;
- La politique documentaire ;
- Le numérique ;
- L'accueil.

On le note, l'arrivée de la RFID est à la croisée d'au moins deux axes prioritaires : l'accueil et le numérique.

### 3. La mission proposée autour du projet RFID : accompagner le changement.

Dès nos premiers échanges téléphoniques, Myriam Lott, directrice du réseau des bibliothèques, et son adjointe, Hélène James, m'ont longuement parlé des différents projets structurants qui faisaient l'actualité du réseau des bibliothèques : la mise en place d'une politique documentaire, l'extension des horaires d'ouverture, d'abord en semaine, puis le dimanche, la mise en place de la RFID et la réflexion sur l'accueil dans le cadre d'une formation en intra. Initialement prévue pour la rentrée 2019, la mise en place des automates de transactions s'inscrivait dans une démarche plus globale de renouvellement du parc informatique, arrivé en bout de course. De plus, une demande de labellisation en tant que Bibliothèque Numérique de Référence (BNR), devait être formulée, en parallèle, auprès du Ministère de la Culture, en lien avec la Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC) d'Île-de-France. En somme, l'arrivée de la RFID devait permettre aux médiathèques de Melun de ne pas prendre davantage de retard sur le volet du numérique, voire de se moderniser ou de maintenir un niveau d'exigence en matière d'innovation qui avait fait les belles heures de l'Astrolabe<sup>1</sup>.

Dans le cadre de ce projet RFID, l'agglomération est partie prenante. L'un de ses agents de la Direction mutualisée des services informatiques (DMSI) travaille d'ailleurs à préparer l'arrivée des automates, non seulement à Melun, mais également au Mée-sur-Seine, ville voisine. Le périmètre d'intervention de l'agglomération est très clair : Mahen Seedoyal, le chef de mission est là pour piloter et coordonner, pour faire l'interface entre les différents prestataires (notamment Nedap pour le fournisseur de RFID) et les deux villes. L'agglomération se charge également de réaliser les travaux induits par l'arrivée du nouveau système (les câblages par exemple) ainsi que d'organiser le suivi de la mise en œuvre et du déploiement des dispositifs. En revanche, il revient aux villes la charge de préparer les dossiers de subventions, de préparer un éventuel plan de communication à destination des usagers et de prévoir l'acquisition d'un mobilier spécifique d'accueil. De même, tout ce qui concerne la nouvelle organisation, les nouvelles postures professionnelles et la conduite du changement auprès des équipes sont du ressort des villes.

Ce sont précisément sur ces éléments que les responsables du réseau des médiathèques ont souhaité que j'intervienne. De fait, il s'agissait, pour moi, de travailler sur l'accompagnement des équipes au travers notamment de deux axes : les nouvelles postures et les nouveaux espaces d'accueil.

---

<sup>1</sup> En juin 2004, lors de l'inauguration, *Le Parisien* parlait d'un « mini Beaubourg », non seulement pour l'architecture du lieu, mais aussi pour son offre en matière numérique, particulièrement ambitieuse et novatrice à l'époque. < <http://www.leparisien.fr/seine-et-marne/melun-s-offre-un-mini-beaubourg-01-06-2004-2005025047.php> > consulté le 15 février 2019.

En interne, un groupe de travail avait été constitué dès l'automne 2017, regroupant différents agents volontaires, dont le responsable informatique des médiathèques de Melun, lui aussi rattaché à la DMSI de l'agglomération. Ce groupe avait pour vocation de réfléchir aux aspects techniques et organisationnels du déploiement de la technologie RFID, à la fois pour l'Astrolabe, mais également pour la bibliothèque de la Boussole. A titre d'exemples, le groupe de travail s'est attaché à recevoir les fournisseurs Nedap et Bibliotheca pour qu'ils puissent présenter leur offre. Avant mon arrivée, les membres du groupe avaient également réfléchi à un certain nombre de solutions opérationnelles (nombre et premières propositions d'implantation des automates dans les espaces, réflexion sur le circuit du document et sur l'équipement des collections, etc.). Dès octobre 2017, dans un compte-rendu, ils soulignent qu'il leur semble encore prématuré, à ce moment-là, de communiquer sur le passage à la RFID à l'équipe tout entière. En effet, compte-tenu des nombreux changements passés, en cours ou à venir (la fusion de services en secteur adultes qui a été vécue dans la douleur pour certains, l'élargissement des horaires d'ouverture, la mise en place de la politique documentaire), il est jugé préférable de différer le moment de la communication autour de ce nouveau projet.

A cet égard, lors mon arrivée en stage, un an plus tard – et à neuf mois de la mise en place effective des automates –, le fait de travailler sur la dimension d'accompagnement semblait désormais tout à fait pertinente pour préparer, motiver, impliquer les agents et réfléchir avec eux aux solutions les plus adéquates à mettre en œuvre.

En arrivant au mois de novembre, il me semblait indispensable, pour bien comprendre l'environnement, le contexte dans lequel j'arrivais et pour bien maîtriser le périmètre de mon intervention, d'effectuer un état des lieux<sup>1</sup>. Dans le même temps, la réalisation d'un SWOT<sup>2</sup>, présenté à Myriam Lott et à Hélène James, allait me permettre d'identifier assez précisément les points de vigilance et les moteurs pour ce projet.

Ainsi, j'ai pu me rendre compte que la plus grande force résidait dans le fait qu'une majorité d'agents, notamment des cadres intermédiaires, étaient véritablement attachés aux missions de service public. En effet, beaucoup d'entre eux ont à cœur, dans leur travail quotidien, de rendre un service de qualité à la population melunaise. De même, en parallèle de ma présence, une formation à l'accueil dispensée à la quasi-totalité de l'équipe a eu lieu en intra, permettant à chacun de s'interroger sur le sujet. A n'en pas douter, les questionnements et échanges permis par cette formation faisaient écho à l'arrivée prochaine des automates et aux nouvelles postures d'accueil à envisager. Je savais donc que je pourrais m'appuyer sur un certain nombre de forces pour bâtir ma stratégie.

En revanche, parmi les faiblesses que j'ai pu identifier, auxquelles il conviendrait d'être attentif pendant mon stage, figurent des pratiques de « contrôle » très développées pour les supports CD,

---

<sup>1</sup> Voir *infra*.

<sup>2</sup> Voir annexes.

DVD et disques Blu-ray. Les usagers qui rapportent l'un de ces documents doivent attendre que le bibliothécaire en vérifie l'état physique<sup>1</sup>, lui confirmant ainsi qu'il n'y a pas de problème et que le retour a bien été effectué. Ces contrôles, héritages de fonctionnements passés, ajoutent des contraintes aux bibliothécaires et aux usagers. Je savais qu'il faudrait y être attentif et que je devrais être là, avec mon regard extérieur, pour amener les bibliothécaires à s'interroger sur l'utilité et la pertinence de ces gestes qui, en définitive, alourdissent – pour quel bénéfice ? – la procédure de retour des documents multimédias.

L'autre faiblesse tient dans l'architecture même du lieu : les espaces se déploient sur pas moins de cinq niveaux (un rez-de-chaussée, une mezzanine ainsi qu'un premier, deuxième et troisième étage). Naturellement, de par sa configuration, le bâtiment est très demandeur en termes de personnel nécessaire à l'ouverture des locaux. Dans le cadre d'une implantation d'automates, le bâtiment nécessitera une organisation du circuit du document particulièrement bien huilée pour éviter les dysfonctionnements et l'épuisement des équipes.

L'une des menaces identifiées dans ce SWOT concerne, en premier lieu, le portage politique. C'est un conseiller municipal qui est en charge des médiathèques. Même si ce dernier a défendu le projet, l'absence d'un élu à la culture, adjoint au Maire, ne facilite probablement pas le portage de certains dossiers. Ce portage, trop timide à mon sens, est probablement l'un des facteurs, en plus du facteur strictement budgétaire, pouvant expliquer le report du projet. Je reviendrai sur ce report plus loin dans le rapport.

En termes d'accompagnement au changement, une grille<sup>2</sup> permet – suivant un barème établi – de vérifier si les conditions sont réunies pour mener à bien un projet. Cette évaluation, certes relativement empirique, permet toutefois de mettre en place le dispositif d'accompagnement le plus adapté pour l'organisation et les équipes à un instant donné. Il s'agit avant tout d'un outil de réflexion et de diagnostic pour les directions qui souhaiteraient mesurer l'opportunité de se lancer dans un nouveau projet.

---

<sup>1</sup> Parfois en allumant une lampe de bureau à la banque de retour pour mieux observer d'éventuelles rayures supplémentaires.

<sup>2</sup> < <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/un-outil-pour-evaluer-les-conditions-du-changement-a225.html> >, consulté le 16 février 2019.

	D'accord (+ 2)	Plutôt d'accord (+ 1)	Plutôt en désaccord (- 1)	En désaccord (- 2)
Les agents perçoivent que le changement proposé leur est utile		+1		
Les agents perçoivent que la situation visée est importante pour l'avenir de l'organisation		+1		
L'organisation a les ressources humaines et les compétences pour mener à bien le projet	+2			
Au niveau des relations de travail, le contexte est propice			-1	
La direction affiche clairement son intérêt pour le projet (entendre ici la direction des bibliothèques)	+2			
Il n'y a pas d'autres changements majeurs prévus				-2

durant la mise en œuvre du projet				
-----------------------------------	--	--	--	--

Dans le cas présent, le total général est de +3 pour le projet de mise en place de la RFID à Melun. Selon le barème proposé par les auteurs de la grille, un tel résultat (compris entre +1 et +8) laisse penser que les conditions sont « plutôt favorables » pour mettre en place le projet. Partant de ce postulat, et en ayant défini le périmètre de mon action, il convenait de mettre en place une stratégie d'accompagnement.

## II. La stratégie adoptée et sa mise en œuvre.

### 1. Une méthodologie d'accompagnement au changement organisée autour de deux axes : les professionnels et les usagers des médiathèques.

Avant mon arrivée à Melun, il me semblait naturellement indispensable d'associer les équipes à mes réflexions et de leur permettre de devenir, à proprement parler, des acteurs du projet de mise en place des automates de prêts et de retours. Il me semblait tout aussi naturel « *d'entendre la voix de l'utilisateur* »<sup>1</sup>, pour reprendre les propos de Carole Letrouit, afin de trouver les solutions opérationnelles les plus adéquates. En sachant que l'équipe était particulièrement attachée aux valeurs du service public, être à l'écoute des usagers allait me permettre également de recentrer, si nécessaire, les débats, de dénouer des situations et de lever d'éventuelles crispations. Pour ce faire, il était important pour moi de m'adosser à une méthode sociologique fiable et éprouvée, de manière à avoir des résultats véritablement exploitables. Préparer et mettre en place des entretiens semi-directifs, me semblait, en ce sens, tout à fait justifié.

N'étant pas un spécialiste de la RFID, je savais néanmoins qu'une mission d'accompagnement des équipes à la mise en place d'automates de prêts et de retours, compte-tenu des nombreuses ramifications que comporte un tel projet, pouvait s'avérer terriblement chronophage. J'ai donc souhaité bâtir un programme en trois actes, auquel je me suis tenu du début à la fin du stage, afin de ne pas me laisser déborder par le temps et de parvenir au bout du travail qui m'incombait :

- Phase 1 : **un état des lieux**<sup>2</sup> d'un mois qui m'a notamment permis de mieux comprendre la collectivité d'accueil, les enjeux et les objectifs visés par l'arrivée de la RFID ;
- Phase 2 : **une co-construction**<sup>3</sup> de deux mois avec les agents et les publics qui m'a permis de collecter une importante masse d'informations pour envisager des pistes de réponses et de solutions ;
- Phase 3 : **un bilan**<sup>4</sup> d'un mois qui m'a permis de réaliser l'ensemble des livrables, de rédiger les préconisations, le présent rapport et d'organiser une restitution de mes travaux aux agents du réseau.

---

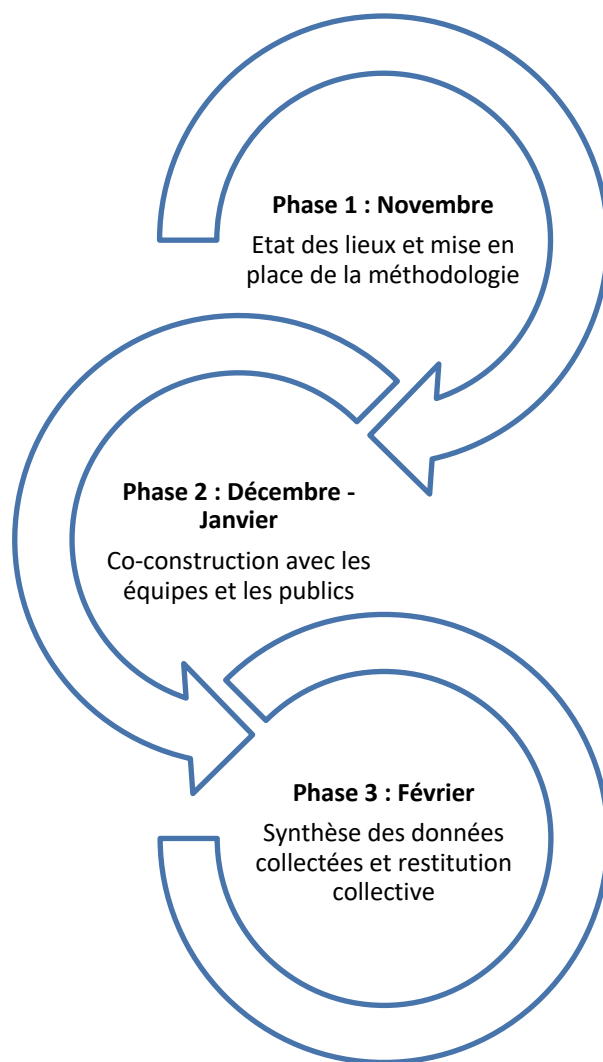
<sup>1</sup> Carole Letrouit, « Entendre la voix de l'utilisateur : démarche qualité, enquêtes, groupes de parole au SCD de l'Université de Paris 8, in *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*, sous la direction de Christophe Pérales, Presses de l'Enssib, « La boîte à outils », 2015.

<sup>2</sup> Voir *infra*.

<sup>3</sup> Voir *infra*.

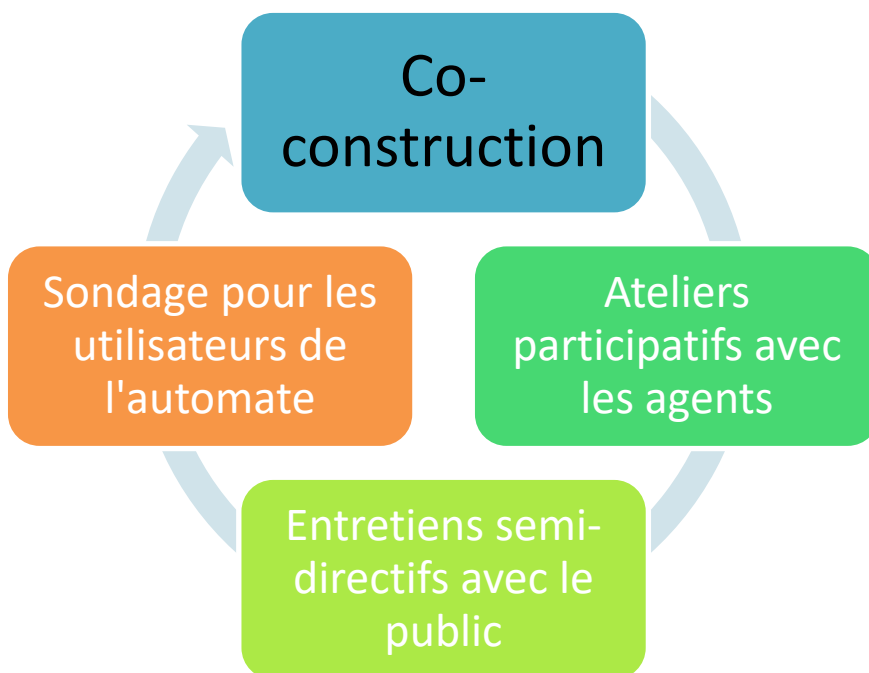
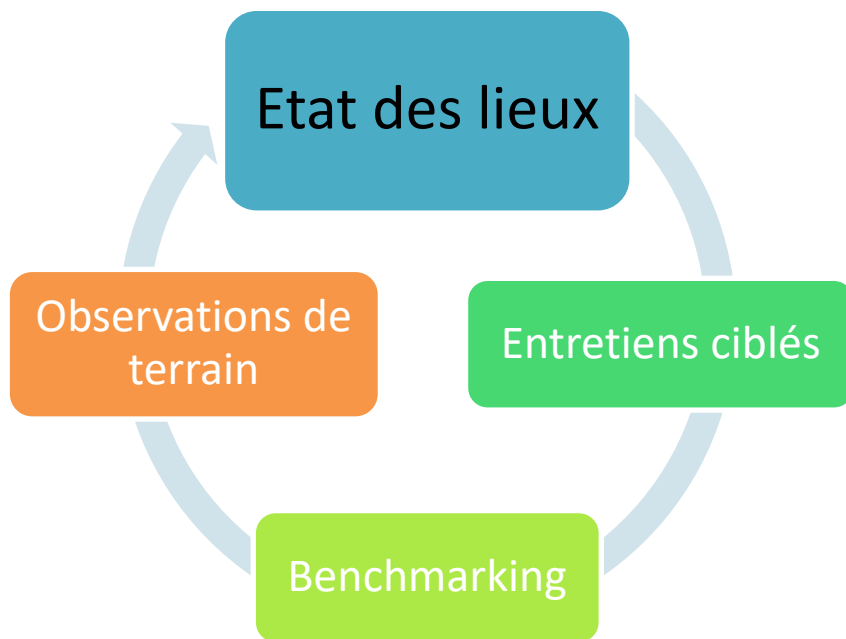
<sup>4</sup> Voir *infra*.





Les deux premières phases reposent elles-mêmes sur différents éléments. Ainsi, pour construire mon état des lieux, j'ai décidé de m'appuyer sur **des entretiens individuels ciblés** menés avec une partie de l'équipe, notamment les cadres intermédiaires, sur **un benchmarking** auprès de collectivités déjà équipées par la société Nedap et sur **des observations de terrain, in situ**, lors de plages de service public, à l'Astrolabe et à la Boussole.

La phase de co-construction, ou de recueil des données, pour construire des propositions opérationnelles repose quant à elle sur trois niveaux d'informations : **des ateliers participatifs avec les agents** des bibliothèques, **des entretiens semi-directifs à destination du public** et **un sondage** sur format papier mis à disposition à côté de l'automate de prêts du rez-de-chaussée.



Après avoir élaboré cette méthodologie, il a fallu la mettre en œuvre et faire valider, régulièrement, les différentes étapes de mon travail pour m'assurer que je répondais au mieux à la commande initiale.

## 2. L'organisation et la validation des étapes de mon travail.

Au cours de ce stage, il était évidemment indispensable pour moi d'avoir une grande proximité avec la direction. Un certain nombre de moments, plus ou moins formels, m'ont permis de valider les différentes étapes du stage et ainsi, d'avancer sereinement sur mon travail. Ainsi, à trois reprises, au cours de rendez-vous fixés à l'avance avec la directrice et son adjointe, j'ai pu exposer, dans le détail, ma méthodologie, mes réussites et mes difficultés. Ces moments ont ponctué les trois étapes clés de mon stage (état des lieux, co-construction et bilan) me permettant de revenir, à échéances régulières, sur le périmètre du stage, sur les objectifs fixés, et de réinterroger ma méthodologie. Il était important pour moi de pouvoir m'appuyer sur ces rendez-vous formels afin de m'assurer de répondre au mieux aux besoins du service dans le cadre de cet accompagnement. Ces rendez-vous ont eu lieu le 29 novembre, le 25 janvier et le 26 février.

Le premier rendez-vous était consacré à l'état des lieux que j'avais pu formaliser durant tout le mois de novembre. Grâce aux observations menées, il m'a été possible de bâtir, de présenter et de préciser le travail que je souhaitais mener, de peaufiner ma méthode et de définir le type de résultats attendus. Lors de ce rendez-vous de novembre, j'ai obtenu la validation de la méthodologie envisagée.

Fin janvier, lors du deuxième rendez-vous, j'ai pu faire le point sur l'avancée de mon travail, les premiers résultats obtenus – j'avais alors mené la majorité des entretiens semi-directifs avec les usagers et des ateliers participatifs avec les agents – et sur l'annonce du report du projet RFID qui venait d'avoir lieu. C'est à cette occasion que nous avons décidé d'arrêter la liste des livrables, en ajoutant notamment un « rétroplanning » destiné à remobiliser les équipes sur le projet après mon départ.

Enfin, le dernier rendez-vous, fixé en février, a été l'occasion de valider, avec la direction, les éléments communiqués lors de la restitution orale proposée à l'équipe la dernière semaine. De même, j'ai pu leur présenter une partie de mes préconisations finales<sup>1</sup>.

En dehors de ces rendez-vous, j'ai eu l'occasion de présenter mon travail et ma méthodologie aux cadres intermédiaires au cours des réunions mensuelles des responsables de services. En effet, une fois par mois, ce « comité de direction » se réunit pour échanger sur les projets en cours ou à venir ; j'ai pu bénéficier de ces moments pour faire part de mes avancées. Ces moments étaient précieux pour moi, afin que les cadres intermédiaires puissent faire redescendre l'information auprès de leurs équipes respectives. Leur aide m'a ainsi été particulièrement utile au moment du « recrutement » des usagers pour les entretiens semi-directifs.

---

<sup>1</sup> Voir *infra*.

Au-delà de ces moments formels, j'avais un dialogue quotidien avec Myriam Lott, mais également avec son adjointe, Hélène James – le fait de partager son bureau l'a grandement favorisé ! Cette proximité et ces nombreux échanges informels, tant sur mon sujet de stage que sur la vie du service, m'ont été extrêmement profitables pour bien saisir les enjeux du réseau et proposer des réponses en meilleure résonance. La facilité avec laquelle j'ai pu poser mes questions aux directrices m'a permis d'avancer au rythme que je m'étais fixé sur mon travail.

Portant sur de l'accompagnement au changement, mon stage comportait un volet de communication assez prégnant. En effet, il était important pour moi de bien communiquer sur ma démarche et mes travaux auprès de l'ensemble de l'équipe afin de laisser la possibilité à chacun de comprendre, à chaque moment, ce que je faisais et où j'en étais. L'idée de rendre des comptes aux agents a été important pour moi jusqu'aux derniers jours de mon stage, où j'ai pu organiser une restitution de mes travaux auprès plus grand nombre. Régulièrement, pendant les quatre mois de ma présence à Melun, j'envoyais des mails pour faire part de mes avancées, des problèmes rencontrés, laissant à chacun la possibilité de venir me rencontrer et de m'interpeller sur le sujet.

Enfin, parce que la logistique compte également dans la réussite d'un projet, il est important de souligner que toutes les conditions matérielles ont été mises en place pour que je puisse travailler avec efficacité. La bienveillance et le souci permanent des responsables informatiques et administratifs pour répondre à mes demandes – installation d'une connexion wifi, d'un accès au réseau de partage des dossiers internes et à l'imprimante, mise à disposition de matériels d'écriture – ont été, assurément, des facteurs de réussite !

### **3. Les difficultés rencontrées et l'aide d'experts extérieurs.**

Courant janvier, la responsable des finances a annoncé à la directrice et à son adjointe le report du projet RFID à 2020. Dans le cadre de son comité de direction, la tutelle politique a en effet décidé de décaler les crédits, et de rendre prioritaires d'autres investissements pour cette année. Le projet était pourtant bel et bien annoncé pour 2019. Comme énoncé, la ville de Melun s'était engagée en 2018 auprès de l'agglomération à réaliser le projet cette année, en s'associant à la ville voisine du Mée-sur-Seine : le chef de projet, rattaché à la DMSI, travaillait depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2018 à la coordination et au pilotage du dossier pour les deux villes.

Je n'ai pu que regretter cette décision qui remet à plus tard un projet devenu pourtant, j'en suis convaincu, nécessaire pour la modernisation des bibliothèques et qui, à n'en pas douter, finira par se concrétiser dans les prochaines années à Melun. Force est de constater que le temps politique n'était pas venu. Suite à cette décision, il a fallu envisager la suite de mon travail et faire de cette difficulté une opportunité pour les équipes qui attendaient l'arrivée des automates. Un projet reporté, c'est aussi plus de temps pour préparer au mieux son arrivée. A ce titre, j'ai réalisé un

rétroplanning<sup>1</sup> indicatif mentionnant les différents rendez-vous qui pourraient marquer l'année 2019. L'objectif étant de continuer à mobiliser et à faire en sorte que la curiosité ressentie ne retombe pas après mon départ.

Ma mission s'étant beaucoup axée sur la méthodologie d'accompagnement au changement, les travaux menés pourront être réutilisés. Si une partie ne sera reprise que lorsque la date effective de l'installation sera connue, une autre partie des résultats – notamment ceux qui concernent les entretiens semi-directifs – pourront être utilisés tout de suite.

Évidemment, face à la dynamique impulsée par mon arrivée, le signal envoyé aux équipes – qui se sont impliquées, qui étaient engagées et curieuses à l'idée d'envisager ce nouveau projet – est, à mon sens, contreproductif. Les agents, pour certains désabusés, auront davantage de mal à se mobiliser lors de l'arrivée des automates l'année prochaine. Ceci est d'autant plus vrai aujourd'hui, alors qu'après le « faste » qui a suivi l'ouverture en 2004, il a été demandé des efforts très importants aux équipes depuis plusieurs années (extension significative des horaires d'ouverture, travail en plus grande transversalité, non remplacement de collègues partis en mutation, etc.). Soumises à ce rythme de changements importants, les équipes se sont adaptées avec professionnalisme, mais sont aujourd'hui en demande de plus grande stabilité, de pouvoir assimiler les évolutions.

D'un point de vue purement organisationnel, il a été difficile de prévoir des ateliers participatifs avec des équipes justement très sollicitées sur d'autres projets. J'ai néanmoins pu réunir, au total, 31 agents sur quatre rendez-vous de travail. Il aurait probablement été plus facile de réunir les professionnels par secteurs de rattachement (adulte, jeunesse, cyberlab, kiosque, etc.), mais les échanges auraient été, à n'en pas douter, moins riches, moins pertinents.

L'autre difficulté a été de susciter l'adhésion d'une partie des participants au format que prenaient ces ateliers. En effet, lassés des éternelles réunions « post-it » qui suscitent – sur le moment – un certain engouement, mais qui n'aboutissent que trop rarement à une mise en œuvre concrète des solutions imaginées, certains, à la marge, ont eu du mal à voir l'intérêt qu'ils avaient à participer à une nouvelle réunion et à livrer leur avis. Il a été nécessaire, à chaque début de séance, de rappeler les objectifs de la réunion, les règles du jeu et les principes pour qu'une réunion participative soit réussie et pour que chacun s'y sente à l'aise. La préparation minutieuse de ces séances a été cruciale pour qu'elles soient productives : il était notamment important pour moi de réussir à instaurer un climat de confiance et une écoute active, propices aux échanges.

Une autre difficulté rencontrée<sup>2</sup> a été le recrutement des usagers pour les entretiens semi-directifs. Avec l'aide de la responsable du cyberlab, j'ai rédigé un article, intégré à la *newsletter* du mois de

---

<sup>1</sup> Voir annexe.

<sup>2</sup> Je m'y étais préparé pour en avoir mené lors du stage collectif à Aix-en-Provence.

décembre pour que les usagers intéressés se manifestent. Sur les dix personnes finalement reçues, une seule a été recrutée par ce biais. Voyant le peu de succès de la lettre d'information en ligne, j'ai finalement opté pour la méthode dite de la « *boule de neige* » qui consiste à aller chercher des volontaires, de proche en proche, en faisant appel directement aux bibliothécaires.

Par ailleurs, pendant mon stage, j'ai souhaité faire appel à deux experts, sur deux champs de compétences différents afin de m'aiguiller sur des points précis.

J'ai contacté Christophe Evans, chef du service Études et recherche à la Bibliothèque Publique d'Information (BPI), pour qu'il me donne son avis sur le guide d'entretien que j'avais réalisé pour recevoir les usagers des bibliothèques. Ce guide est absolument crucial pour mener à bien les entretiens et surtout pour que, d'un entretien à l'autre, les personnes reçues soient interrogées sur les mêmes questions, dans un ordre comparable. Cette rigueur permet de limiter les biais méthodologiques et donc, d'obtenir des résultats plus fiables. Christophe Evans a validé mon guide d'entretien qu'il a jugé pertinent pour mon travail.

J'ai aussi souhaité me rapprocher d'Héloïse Courty, auteure de l'ouvrage *Développer l'accueil en bibliothèque : un projet d'équipe*<sup>1</sup> et spécialiste de ces questions. J'ai notamment eu à cœur de l'interroger sur la méthodologie que je mettais en place, notamment sur le contenu des ateliers participatifs que je voulais conduire. Elle m'a alerté sur le caractère ambitieux et chronophage de ces ateliers qui ne duraient que deux heures. J'ai ainsi revu le dispositif de manière à pouvoir traiter l'ensemble des points que je souhaitais aborder avec les équipes tout en veillant à mieux équilibrer les séquences pour respecter les contraintes de temps.

---

<sup>1</sup> Héloïse Courty, *Développer l'accueil en bibliothèque : un projet d'équipe*, Presses de l'enssib, « La boîte à outils », 2017.

### III. La mise en œuvre et les résultats obtenus.

#### 1. Un état des lieux reposant sur trois piliers.

L'état des lieux que j'ai souhaité mener en arrivant à Melun repose sur trois piliers : un *benchmarking*, des entretiens individuels avec des membres de l'équipe et des observations de terrain dans les deux bibliothèques.

##### a. Un *benchmarking* : aller voir ailleurs pour s'inspirer.

L'une de mes premières occupations au début de mon stage a été la réalisation d'un *benchmarking* auprès d'établissements déjà équipés par la technologie RFID. Au total, j'ai contacté dix collectivités<sup>1</sup> ayant équipé, pour la plupart depuis moins de deux ans, onze bibliothèques. Les deux bibliothèques de Melun sont très différentes l'une de l'autre. D'une part, l'Astrolabe, une bibliothèque centrale installée dans un bâtiment de près de 6 000 m<sup>2</sup> construit en 2004 et d'autre part, la Boussole, une bibliothèque de quartier installée dans une ancienne école réaffectée. De même, les pratiques des bibliothécaires et les interactions avec le public y sont légèrement différentes : la Boussole, de par sa superficie, ses publics et ses collections a pu installer un rapport familial, presque intimiste, avec une partie des usagers tandis que l'Astrolabe, de son côté, a un caractère plus anonyme, plus « impersonnel »<sup>2</sup>.

Cette typologie spécifique des bibliothèques melunaises m'invitait naturellement à contacter des structures aux superficies, moyens et fonctionnements divers afin de bien comprendre comment pouvait s'organiser l'automatisation à Melun. J'ai ainsi choisi des bibliothèques de taille équivalente voire supérieure à celle de l'Astrolabe, implantées en Île-de-France ou en province, mais aussi des structures plus petites en termes de superficie, dans des territoires plus ruraux et reculés des grands pôles métropolitains.

Je souhaitais également contacter des bibliothèques ayant mis en place la technologie RFID il y a quelques années déjà de manière à pouvoir me nourrir de leurs analyses *a posteriori*, de leur recul, des évolutions et modifications mises en place depuis l'arrivée des automates.

Autre préalable avant de contacter ces différentes collectivités, il a été nécessaire de construire une grille de questions pour comparer les différentes solutions mises en place. Le questionnaire comportait plusieurs volets :

---

<sup>1</sup> Les collectivités contactées sont les suivantes : les villes de Quimperlé, Brest, Valenciennes, Vitrolles, Orly, Rambouillet, Massy, Bures-sur-Yvette, Issy-les-Moulineaux et la communauté de communes de Lacq-Orthez en Gironde.

<sup>2</sup> Entretien n°3 du 21 décembre 2018.

- Les éléments de contexte (nombre et fonction des automates, date de mise en place, superficie des locaux, volumétrie des transactions, etc.) ;
- Les réflexions des bibliothécaires sur les postures d'accueil et ce qui a changé dans les pratiques professionnelles avec l'arrivée des automates ;
- Les espaces d'implantation des automates, des points d'accueil et l'organisation du circuit du document (les documents sont-ils vérifiés au moment du retour et si oui, comment ? Comment est organisé le rangement ? Est-il demandé aux usagers d'effectuer un pré-tri sur des chariots de retours ?) ;
- Les facteurs de réussite ou points de vigilance à prendre en compte.

On le sait, toute organisation est unique, différente en soi, puisque son environnement est lui-même unique, différent et évolutif. Par conséquent, vouloir calquer des solutions qui existent ailleurs ne serait ni judicieux ni efficace, précisément parce que chaque contexte appelle des solutions adaptées. Néanmoins, grâce à ce travail de parangonnage, j'ai pu mesurer quatre constantes d'une structure à l'autre. En effet, chacune d'elle a dû, pour mener à bien leur projet RFID, travailler, de manière plus ou moins approfondie, sur quatre grands axes.

Le premier axe est l'**organisation** des espaces et du circuit du document. Il s'agit ici de réfléchir aux solutions opérationnelles permettant de rendre le dispositif d'automatisation le plus efficace possible dans la gestion des flux de circulation. Les collectivités contactées soulignaient notamment l'importance de rendre la nouvelle organisation claire, facilitatrice, non seulement pour les usagers pour qui la visite à la bibliothèque devient une nouvelle expérience, mais également pour les professionnels qui doivent en ressentir les bénéfices.

Le second axe est l'**accompagnement** ou la **formation** à l'utilisation des machines. Les professionnels et les usagers doivent inévitablement être formés pour que le projet se déroule dans de bonnes conditions. Si la formation des professionnels peut être prise en charge par des collègues référents ou par les prestataires eux-mêmes, les usagers, en particulier les plus réfractaires, doivent être accompagnés, guidés pas à pas, par les bibliothécaires. Nombreuses sont les bibliothèques contactées à avoir mis en place un système de « bibliothécaires mobiles », en capacité à se déplacer et à venir en aide sur les plateaux au moment des transactions.

Ce volet de la formation et de l'accompagnement est, à mon sens, tout à fait décisif dans la réussite et l'adhésion au projet par les équipes et les usagers.

De plus, l'arrivée des automates a souvent été l'occasion de remettre à plat l'ensemble des procédures et de réfléchir à de nouvelles manières de rendre le service au public. Plus largement, il est apparu, dans le *benchmarking* réalisé, mais aussi dans les ateliers participatifs avec l'équipe et les entretiens semi-directifs avec les usagers, qu'il serait probablement indispensable de



réfléchir au(x) sens du métier de bibliothécaire aujourd'hui – en constante gestation et évolution – et aux valeurs partagées.

De fait, il s'agit d'un changement profond pour les bibliothécaires qui passent, notamment, d'une posture « de faire » la transaction eux-mêmes (« j'ai le contrôle en tant que professionnel »), à « laisser faire » la transaction par les usagers. C'est un changement de paradigme qu'il convient d'accompagner au mieux pour que cette transformation du métier ne soit pas vécue de manière douloureuse. Cet accompagnement passe, à mon sens, par une réflexion très fine sur l'organisation que l'on souhaite mettre en place.

Le troisième axe sur lequel les collectivités contactées ont travaillé est celui de **la communication**. En effet, il apparaît difficile d'envisager de mettre en place des automates sans prévoir une large communication en interne et en externe. Cette communication s'attachera notamment à promouvoir les avantages des automates dans l'expérience des usagers (gain de temps, confidentialité, autonomie). En fonction des moyens, cette communication pourra naturellement se faire *in situ* et par le biais du site Internet ou des différents réseaux sociaux de la structure.

Enfin, le quatrième axe est celui de **l'évaluation** et de **l'expérimentation** du dispositif et des solutions mises en place. Toutes les collectivités m'ont confié l'importance de se laisser du temps pour adapter les machines au fonctionnement, aux flux de circulation des usagers, aux problèmes rencontrés. Indépendamment du niveau de préparation en amont de l'arrivée des automates, toutes les bibliothèques ont été confrontées, les premières semaines, à des dysfonctionnements qu'il a fallu corriger. Pour ce faire, certaines bibliothèques<sup>1</sup>, dans une démarche de *design thinking*, se sont associées à des usagers, valides ou en situation de handicap, à des ergonomes et à des menuisiers, pour que les automates soient véritablement en accord avec les différents usages.

Ce sont ces quatre axes – organiser, accompagner, expérimenter, communiquer – que j'ai utilisés ensuite dans les ateliers participatifs pour envisager, avec les équipes, des solutions.

#### **b. Des entretiens individuels ciblés pour mesurer le degré de maturité des équipes sur le projet.**

Lors de mon premier mois sur place, j'ai pris rendez-vous avec l'ensemble des responsables de secteurs et de personnes qui me semblaient être des moteurs dans le projet RFID. Ces entretiens individuels avaient pour but de me permettre de mieux comprendre le fonctionnement des équipes et de prendre contact, par l'intermédiaire de leurs responsables de

---

<sup>1</sup> C'est notamment le cas de la bibliothèque du quartier Saint Marc à Brest.

service, avec le terrain. Rencontrer ces cadres intermédiaires était également pour moi un bon moyen de prendre connaissance de leur degré de maturité sur l'arrivée des automates – et, par ricochet, de celui des équipes. Enfin, j'ai également profité de ces moments privilégiés pour me présenter auprès d'eux et dévoiler les objectifs généraux de mon travail.

Ces rendez-vous d'environ trois quart d'heure se déroulaient autour de trois volets de questions :

- Un premier moment sur les missions de l'agent et, le cas échéant, l'organisation de son service et du travail avec ses collaborateurs ;
- Un second moment sur les notions d'accueil ;
- Un troisième moment sur le projet RFID et l'arrivée des automates.

Ce qui m'importait avant tout lors de ces rendez-vous, c'était de comprendre leur vision personnelle de l'accueil et d'une bibliothèque automatisée. Ainsi, je leur demandais notamment de me faire part, non seulement de ce qui leur plaisait le moins dans leur métier, mais également ce qui leur plaisait le plus. Les réponses fournies ont été très riches et particulièrement éclairantes sur leur rapport à la profession et au service public.

De même, en leur demandant de livrer leur sentiment sur les automates en bibliothèques (les avantages, les risques, les interrogations qu'ils pouvaient avoir), j'ai pu mesurer que pour la plupart d'entre eux, ils avaient déjà réfléchi, parfois dans le détail, à ce qu'ils souhaitaient dans leurs services ou structures respectives. Je savais déjà sur quels cadres intermédiaires je pourrais m'appuyer et, *a contrario*, auprès de quelles équipes il serait nécessaire de travailler davantage.

En tout, ce sont dix entretiens que j'ai réalisés avec les sept responsables de services (Atelier, Cyberlab, Kiosque, Jeunesse, Adulte, Patrimoine, la Boussole), avec la responsable de la Politique documentaire, avec un membre du groupe RFID et un agent qui avait une expérience significative dans une bibliothèque déjà automatisée.

### **c. Des observations *in situ* : aller au contact des équipes et des publics.**

Afin de peaufiner mon état des lieux réalisé au cours du mois de novembre, j'ai également passé du temps dans les différents espaces des deux bibliothèques de Melun. Au cours des permanences de deux heures chacune, j'étais accompagné par les responsables du secteur en question. J'ai ainsi eu le loisir d'observer le fonctionnement concret de l'espace, de ses spécificités et des premières suggestions pour l'emplacement pressenti des automates. A cette occasion, j'ai pu me rendre compte de la mobilité importante des agents du secteur adulte, du secteur jeunesse et de la bibliothèque de quartier qui ne cessent de se déplacer pour répondre et devancer les besoins et sollicitations des usagers.

Au sein de l'espace adultes, j'ai été frappé par les procédures de contrôle mises en place au moment du retour des CD, DVD et Blu-ray. Au total, dans certains cas, pas moins d'une douzaine de gestes sont nécessaires<sup>1</sup> pour le retour d'un seul de ces documents. On imagine aisément les conséquences en matière de troubles musculo-squelettiques sur des agents qui répètent ces gestes au quotidien. En parallèle de ces gestes réalisés par le bibliothécaire, l'utilisateur est invité à rester présent à la banque de retour jusqu'à ce qu'on lui signifie que le document est effectivement passé en retour. Notons que l'ensemble de ces contrôles sont réalisés, pour ceux que j'ai pu observer, avec beaucoup de tact et de diplomatie de la part des bibliothécaires, conscients de la posture plutôt inconfortable dans laquelle les usagers sont placés.

Avec l'arrivée des automates, le groupe de travail consacré à la RFID souhaiterait mettre en place des urnes fermées pour les retours de ces supports fragiles afin de pouvoir contrôler leur état dans un second temps, en *back office*. En somme, il s'agit, à mon sens, de calquer des fonctionnements qui existaient dans l'ancienne organisation et de les appliquer sur la nouvelle organisation automatisée. D'un point de vue extérieur, je ne crois pas que ce système soit adéquat : grâce aux automates, le temps gagné à ne plus être mobilisé par le retour des documents devra, en partie, toujours être utilisé pour contrôler. De manière générale, toutes les procédures qui viennent compliquer la visite du lecteur (effectuer un pré-tri des documents par exemple) est à limiter autant que possible.

Les bibliothèques contactées lors du *benchmarking* et les usagers reçus lors des entretiens soulignent tous la nécessaire simplicité du dispositif final.

En définitive, cet état des lieux d'un mois, bâti grâce au *benchmarking*, aux entretiens individuels avec des agents et aux observations des différents secteurs lors de plages de service public, m'a permis de consolider ma méthodologie d'accompagnement pour la deuxième étape de mon stage : la collecte de données pour co-construire un certain nombre de solutions à mettre en œuvre.

---

<sup>1</sup> Ouvrir le boîtier, prendre le support et en vérifier l'état, le remettre dans le boîtier, effectuer le retour sous la douchette, démagnétiser le document, placer le document sur le chariot des vérifications, ouvrir le boîtier, prendre le support, procéder à son nettoyage, le remettre dans le boîtier, noter éventuellement les nouvelles marques de rayures sur la pastille de santé du document, refermer le boîtier, placer le document sur le chariot du rangement.

## 2. De la co-construction pour trouver les solutions les plus adéquates

Cette étape de co-construction et de collecte des données était destinée à envisager les meilleures solutions pour que l'arrivée des automates dans les bibliothèques de Melun soit optimale. A ce titre, j'ai organisé et animé quatre ateliers participatifs avec les agents, neuf entretiens semi-directifs avec du public et un sondage pour les utilisateurs de l'automate, installé au rez-de-chaussée de l'Astrolabe.

### a. Des ateliers participatifs : impliquer, motiver, innover !

Au total, quatre ateliers ont pu être mis en place de décembre à janvier au sein desquels j'ai accueilli 31 agents du réseau des bibliothèques. Sur une mission liée à de l'accompagnement au changement, l'organisation de tels ateliers me semblaient absolument incontournable.

Plusieurs éléments s'imposaient à moi au moment de leur organisation :

- Créer des groupes mixtes, mêlant des agents issus de différentes équipes afin de susciter davantage d'échanges et de sortir des habitudes de travail avec ses propres collègues ;
- Éviter, dans la mesure du possible, que des agents participent au même atelier que leur responsable hiérarchique, afin que la parole soit libre ;
- Créer des groupes équilibrés en termes de niveaux de responsabilités et d'adhésion au projet, de manière à placer des agents « moteurs » dans chacun des groupes constitués ;
- Faire en sorte que le maximum d'agents puisse venir à ces ateliers tout en tenant compte des diverses contraintes liées au planning du service.

Grâce à l'aide précieuse de la directrice adjointe, nous avons pu constituer quatre groupes, disponibles à quatre dates différentes, sur des créneaux de deux heures. Dès lors, il m'appartenait de préparer ces ateliers afin que chacun puisse en tirer le meilleur parti.

Les quatre ateliers se sont déroulés selon les mêmes modalités. Après un premier moment pour briser la glace, rappeler les objectifs de la réunion et le déroulé des deux heures, se succédaient deux séquences de travail :

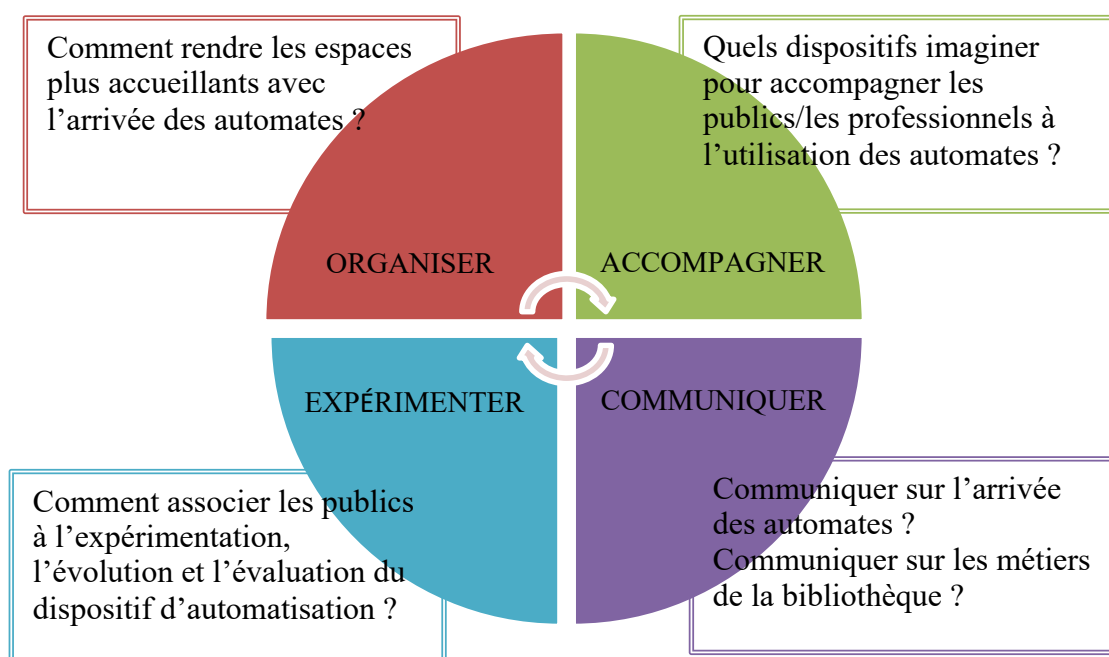
- Un premier temps d'échanges autour des avantages, interrogations ou risques liés à l'arrivée des automates dans les bibliothèques ;
- Un second temps d'échanges autour de l'une des quatre thématiques citées plus haut.

Plus précisément, lors du premier moment d'échanges, il m'importait que chacun puisse s'exprimer sur les avantages, mais aussi sur les craintes ressenties à l'annonce du projet RFID. Pour ce faire,

chaque participant disposait de dix minutes et de six post-it (trois verts et trois rouges) pour y noter six idées (trois avantages et trois inconvénients). A l'issue de ce temps de réflexion individuelle, je demandais aux participants d'échanger leurs post-it avec leur voisin pour la restitution orale. J'ai pu observer que le fait de demander à des agents de restituer oralement les post-it de leur voisin était plus facile pour eux : ils étaient moins intimidés. Des débats, très nourris, ont eu lieu lors de ces tours de table, les uns rebondissant sur les idées des autres. Les avantages de certains pouvaient être des risques pour d'autres (le fait de voir disparaître les banques d'accueil massives par exemple). De même, certains ont pu bénéficier de l'éclairage particulier d'un collègue pour envisager sous un jour différent ce qu'ils considéraient comme un problème.

De même, à la lecture des risques et des craintes, je demandais à l'ensemble des participants de réfléchir ensemble, de manière collective, à des solutions ou adaptations possibles afin de ne pas rester sur des blocages ou crispations.

Lors de la deuxième séquence de l'atelier, nous réfléchissions à l'une des quatre thématiques autour de questions précises que je leur soumettais. Un temps de réflexion individuelle ou en sous-groupes leur était proposé pour rechercher des solutions concrètes. En fin de séquence, je proposais à l'un d'entre eux de restituer les réflexions pour l'ensemble du groupe.



L'ensemble des propositions formulées ont été reprises dans des synthèses et communiquées au directrices ou directement inscrites dans les préconisations<sup>1</sup> qui figurent en fin de rapport.

<sup>1</sup> Voir infra.

## b. Des entretiens semi-directifs : se nourrir de l'expérience des usagers

Le deuxième grand volet de ce travail de co-construction des solutions opérationnelles concerne les entretiens semi-directifs que j'ai réalisés. Comme évoqué plus haut, il me semblait important, en matière d'accompagnement, de pouvoir illustrer les réflexions de l'équipe par celles des usagers. Il s'agissait pour moi d'inviter les professionnels à décentrer leur regard, à prendre de la hauteur, et de faire en sorte qu'ils se placent véritablement dans la peau d'un usager. Grâce aux apports des utilisateurs, nous avons pu affirmer ou corriger des choix, mais aussi imaginer des solutions auxquelles les professionnels n'avaient pas nécessairement réfléchi. En somme, ces entretiens ont été importants pour rendre plus objectives certaines intuitions que nous avons (par exemple, la nécessité d'un accompagnement humain durable pour veiller à ce que chacun soit à l'aise avec les automates). Entendre la voix des usagers était d'autant plus important à Melun où les équipes sont particulièrement attachées à la relation qu'ils entretiennent avec les publics.

Afin de limiter autant que possible les différents biais, il était important de préparer avec beaucoup de minutie les rendez-vous, de construire une stratégie et de s'y tenir d'un entretien à l'autre.

Dans le cadre de ces entretiens, il me semblait judicieux de faire appel à des usagers inscrits assidus, qui ont une bonne connaissance des lieux, des services proposés et du fonctionnement général des structures. Pour ce faire, je ne pouvais me contenter de recruter les volontaires par le biais des réseaux sociaux ou de la *newsletter*, j'ai également dû m'appuyer sur les agents de terrain qui sont en contact avec le public et qui connaissaient les personnes susceptibles de répondre à mon appel. De manière à optimiser les résultats, il me semblait important de respecter les contraintes suivantes lors du recrutement :

- Des personnes fréquentant l'Astrolabe et/ou la Boussole ;
- Des personnes de tous âges et de tous sexes ;
- Des personnes de toutes catégories socio-professionnelles ;
- Des personnes inscrites qui connaissent bien les bibliothèques de Melun ;
- Des personnes disponibles, sur rendez-vous, pour s'entretenir avec moi pendant trois quart d'heure.

Par ailleurs, pour avoir mené des entretiens lors du précédent stage, j'avais pleinement conscience de l'aspect très chronophage d'un tel travail – le recrutement des volontaires, la prise de rendez-vous, la réalisation des entretiens, et surtout, leur transcription et analyse –, *a fortiori*, en étant seul pour le réaliser. Je savais donc que je ne pourrais pas recevoir plus d'une dizaine d'usagers. Dans son ouvrage<sup>1</sup>, Christophe Evans rappelle qu'à partir de huit à dix entretiens, on peut déjà arriver à

---

<sup>1</sup> Christophe Evans, *Mener l'enquête : guide des études de publics en bibliothèque*, Presses de l'enssib, « La boîte à outils », 2011.

une « saturation d'idées » permettant, non pas de généraliser, mais bien plutôt de dégager de grandes tendances et de se nourrir de « pépites », d'éléments singuliers signifiants qui se détachent.

Au total, dix personnes ont été reçues pour neuf entretiens réalisés<sup>1</sup>. A défaut de pouvoir leur proposer une véritable gratification financière comme c'est d'usage dans ce genre d'études pour motiver les volontaires, un petit cadeau<sup>2</sup> leur était offert à la fin de la séance.

Les conditions d'accueil et de confort étaient, elles aussi, particulièrement importantes pour que les personnes reçues se sentent immédiatement à l'aise. Je réservais une salle, de préférence lumineuse, j'installais de quoi boire et de quoi se restaurer afin de créer une atmosphère bienveillante, chaleureuse. Ces détails ont, à mon sens, une grande importance pour tirer le meilleur des volontaires.

Dans ce type de travail, la réalisation du guide d'entretien est déterminante pour s'assurer de la validité des résultats. Mon guide, relu par Christophe Evans, comportait trois séquences :

- L'accueil dans les bibliothèques et les interactions usagers/professionnels ;
- Le parcours des usagers dans les espaces ;
- L'ergonomie, les fonctionnalités et les services associés à l'automatisation.

Au moment de démarrer les entretiens, je formulais systématiquement la question suivante : « *des bornes automatiques pour effectuer vos propres emprunts et retours de documents à la bibliothèque, ça représente quoi pour vous ?* ». Évidemment, je prenais soin de ne rien dévoiler du sujet précis pour lequel ils étaient invités à s'exprimer avant de démarrer l'entretien. Je ne voulais pas que leurs réponses aient pu être influencées par mes propos. Les premiers mots formulés<sup>3</sup> par les volontaires interrogés étaient souvent très intéressants et me permettaient d'avoir une première vision assez précise de leur sentiment général qu'il convenait, par mes questions ou mes silences, de creuser davantage.

J'ai également souhaité ponctuer les deux dernières séquences (parcours usager et fonctionnalités des automates) de moments plus « ludiques ». Ainsi, je leur présentais notamment des photographies de diverses installations d'automates en France et à l'étranger pour les inviter à se projeter et à me livrer des réactions. De même, en travaillant par analogies<sup>4</sup>, les réflexions devenaient plus concrètes et des propositions très pragmatiques ont pu être formulées pour Melun.

---

<sup>1</sup> Un couple n'a pas souhaité être « séparé ».

<sup>2</sup> Un carnet de notes, un stylo offert par le prestataire Nedap et des cartes postales de l'Astrolabe.

<sup>3</sup> A titre d'exemples, citons la « déshumanisation » prononcée par une personne ou, le « gain de temps » déclaré par une autre.

<sup>4</sup> Utilisaient-ils les automates dans d'autres services (La Poste, la SNCF par exemple) ou dans des magasins ?

En réalisant neuf entretiens à moi seul, il était indispensable d'enregistrer les échanges afin de garder une trace. Ce sont près de sept heures qu'il a fallu retranscrire. Ce matériau brut a ensuite été minutieusement analysé : j'ai réalisé une première synthèse thématique, puis, sur cette base, j'ai pu dégager trois *personas*<sup>1</sup>, trois archétypes.

Je suis convaincu de la valeur des résultats obtenus avec les moyens que j'avais à ma disposition. Il convient toutefois de souligner le fait que les personnes reçues correspondent, pour la plupart, au même profil sociologique. En effet, les personnes ont toutes accepté spontanément la proposition des entretiens : elles étaient toutes, *a priori*, intéressées pour donner leur avis sur l'accueil et sur leur usage des bibliothèques. Il aurait été intéressant, en passant plus de temps sur le recrutement, d'aller chercher « au hasard » dans les bibliothèques des personnes présentes sur place et disponibles immédiatement, de manière à panacher davantage les profils sociologiques. La question de la représentativité est toujours une gageure dans les études de sociologie. Soulignons tout de même, sans avoir pour objectif une représentativité parfaite, que les réflexions et propositions des personnes reçues permettront aux professionnels d'adapter et de privilégier un certain nombre de solutions en matière de postures et d'espaces d'accueil.

### **c. Un sondage pour recueillir l'avis des utilisateurs de l'automate.**

En plus des ateliers participatifs menés avec les équipes et des entretiens semi-directifs réalisés avec le public, j'ai souhaité, grâce à un sondage très court, avoir un recul sur ce que pensaient les utilisateurs de l'automate du rez-de-chaussée. Ainsi, un bulletin, comportant trois questions, disposé à proximité de l'automate, a été laissé en libre-service sur une durée de huit semaines<sup>2</sup>. En tout, ce sont 121 bulletins qui ont pu être analysés et qui nous renseignent sur les utilisateurs de l'automate et ce qu'ils recherchent en priorité lorsqu'ils l'utilisent. Si les statistiques annuelles issues du SIGB fournissent des détails précieux par typologie de lecteurs (qui l'utilise ?), nous ne savions pas, par exemple, la fréquence de son utilisation par les lecteurs ni ce qu'ils appréciaient en l'utilisant.

L'objectif de ce sondage, volontairement très court, auquel il était possible de répondre en quelques minutes au moment du prêt, était de bien identifier les utilisateurs systématiques et donc, par ricochet, les publics qui seront, demain, les plus à l'aise avec les machines. D'un point de vue stratégique, cela va permettre de cibler, avec plus de précision les publics ayant davantage besoin d'accompagnement et d'adopter des réponses plus adaptées. De même, en connaissant ceux qui l'utilisent d'ores et déjà avec beaucoup d'aisance, il sera peut-être possible d'imaginer la mise en place de formation ou d'accompagnement des usagers entre eux.

---

<sup>1</sup> Voir infra.

<sup>2</sup> Du 11 décembre 2018 au 26 janvier 2019.

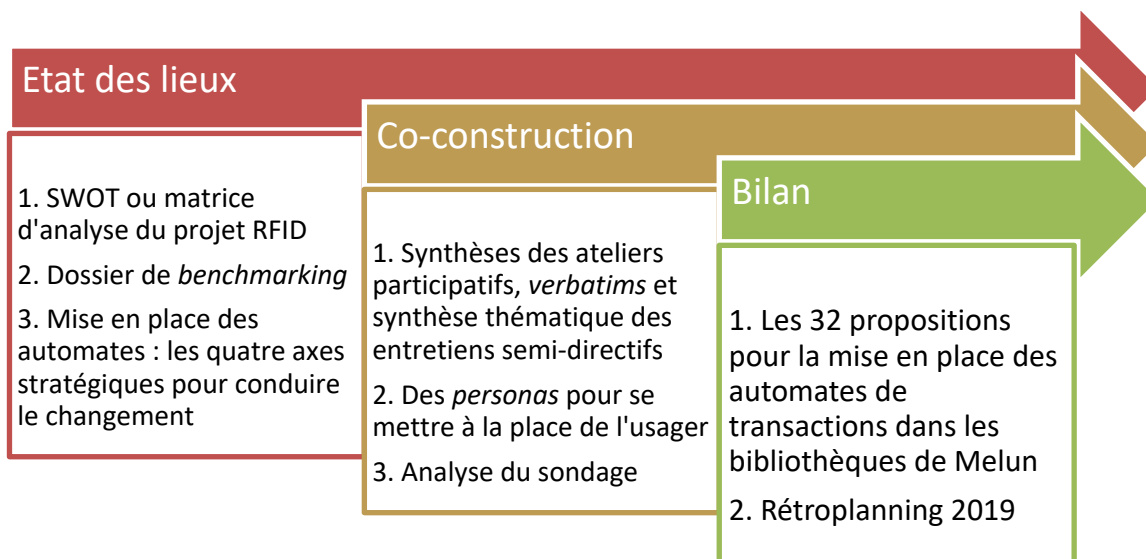


Notons que les personnes de plus de 50 ans ont été particulièrement nombreuses à répondre au sondage alors qu'ils font pourtant partie des personnes qui utilisent le moins les automates. En revanche, parmi les utilisateurs systématiques, les jeunes de moins de 15 ans sont les plus nombreux. Ce résultat vient confirmer l'intuition des bibliothécaires sur l'utilisation de la machine par les plus jeunes.

### 3. Une phase de bilan : de la rédaction des livrables à la restitution collective finale pour les agents du réseau.

#### a. Les livrables pour la collectivité.

Une fois collectées, les informations ont naturellement dû être analysées puis modélisées de manière à en tirer des livrables exploitables pour la direction et les équipes. A chaque étape de mon stage, correspondent différents livrables qui ont été communiqués soit exclusivement à la direction dans un premier temps (rapport de mission, préconisations, rétroplanning), soit directement à l'ensemble de l'équipe (*benchmarking*, synthèses des ateliers, *personas*, etc.).



- A propos des *personas*<sup>1</sup> :

Après en avoir parlé avec la directrice et son adjointe, nous avons convenu que la modélisation de *personas* pour exploiter les informations recueillies lors des entretiens semi-directifs était pertinente. Il est vrai que l'exercice s'y prête particulièrement bien lorsque l'on a, comme dans mon cas, de nombreuses données qualitatives à traiter. De plus, une partie de l'équipe, notamment de la Boussole, avait déjà travaillé sur des profils types pour un autre projet et était donc relativement familière avec l'outil. Je savais qu'ils seraient utilisés rapidement.

Inventés par Alan Cooper au début des années 2000, les *personas* sont principalement utilisés en *design* ou en marketing et permettent de mieux connaître les publics cibles pour bien comprendre leurs attentes. Ces archétypes correspondent à des utilisateurs bien réels, aux besoins et comportements proches, et permettent de concevoir ou de faire évoluer des produits ou des services en conséquence. Pour la direction, ils permettent d'objectiver les choix stratégiques pris ; pour les équipes, ils permettent d'entrer en empathie avec des utilisateurs et d'apporter des solutions mieux adaptées.

La construction des *personas* repose sur une méthodologie très rigoureuse qu'il convient de respecter pour en tirer pleinement parti :

- La collecte de données qualitatives (notamment par le biais des entretiens semi-directifs) ;
- L'analyse des données et la recherche de variables comportementales (pour rassembler des profils similaires) ;
- La modélisation des *personas* (en l'occurrence dans mon cas, avec l'utilisation de l'outil en ligne *canva*).

Grâce aux neuf entretiens réalisés, trois archétypes se sont dégagés. Ils pourront être utilisés pour prévoir un accompagnement adapté en fonction des profils des usagers. Évidemment, afin d'être plus représentatif, il serait intéressant de poursuivre ce travail en construisant de nouveaux *personas* correspondant à d'autres profils d'utilisateurs du service.

- A propos des synthèses des ateliers :

Afin d'être exploitables, les données recueillies lors des ateliers participatifs avec les agents, ont été synthétisées. Chaque atelier a fait l'objet d'une synthèse qui devra être reprise par les agents pour faire le tri dans les propositions, supprimer les moins pertinentes et mettre en œuvre celles qui auront été validées par la direction.

---

<sup>1</sup> Voir en annexes.

Les synthèses comportent deux volets correspondant aux deux séquences des ateliers (les avantages et risques identifiés et les réponses aux questions thématiques).

Afin de limiter l'effet « d'uniformisation » des propositions que peut induire la synthèse, j'ai également mis à la disposition de la direction et des agents un document reprenant, un à un, l'ensemble des avantages, interrogations ou risques verbalisés par les agents dans ce projet.

- A propos du rétroplanning

Afin de limiter les conséquences du report du projet sur l'année 2020 et d'éviter une probable démotivation des agents, j'ai souhaité, en accord avec la directrice, rédiger un rétroplanning indicatif sur l'année 2019. A échéances régulières, je propose un certain nombre de rendez-vous pour continuer à travailler sur l'arrivée des automates :

- La reprise des ateliers autour des thématiques identifiées pour statuer sur le devenir des propositions formulées lors de ma présence à Melun ;
  - La mise en place d'un « fil rouge », qui pourrait irriguer toute l'année 2019, destiné à réfléchir collectivement aux valeurs professionnelles partagées au sein du réseau des bibliothèques. L'arrivée des automates, on le sait, est non seulement l'occasion de remettre à plat les procédures, mais également de réfléchir aux pratiques professionnelles. Ces réunions auront aussi l'avantage de répondre, en les reliant au projet RFID – donc, à l'axe stratégique de l'accueil formulé par la direction –, aux demandes de certains agents de pouvoir avoir des moments de « débat » ou de réflexion sur l'évolution de leur métier et des pratiques professionnelles. L'objectif étant d'aboutir, au terme des trois rendez-vous, à un écrit pour promouvoir les différents métiers des bibliothèques et pour mettre en avant les valeurs communes, acceptées par tous (soumises à un vote ?).
- 
- A propos des préconisations<sup>1</sup>

Suite aux différentes données collectées, j'ai pu formuler une trentaine de propositions susceptibles de favoriser l'appropriation des automates par les professionnels comme par les usagers. Ils traitent naturellement des postures, des espaces d'accueil mais également de l'organisation générale qu'il conviendrait de mettre en place. Ces préconisations ont été classées suivant les quatre thèmes qui ont alimenté les ateliers participatifs : organiser, accompagner, communiquer et expérimenter.

---

<sup>1</sup> Voir en fin de rapport.

## **b. La restitution collective : un moment important pour impulser la suite à donner.**

Après quatre mois en immersion au sein du réseau des bibliothèques de Melun, je ne pouvais quitter les équipes des bibliothèques sans leur proposer un retour de mon travail. Cette restitution était, à mon sens, un dû pour des agents qui se sont mobilisés au cours de mon stage pour faciliter l'avancée de nos réflexions communes. En effet, il me semblait indispensable de pouvoir leur proposer un temps commun, de leur délivrer un même message pour envisager la suite du travail. Cette restitution n'est en rien la fin du projet, mais bien au contraire, selon moi, sa continuité. En termes d'accompagnement, il était nécessaire de pouvoir leur fournir un retour objectif de ce que j'avais pu observer pendant quatre mois, de revenir sur les propositions auxquelles ils avaient réfléchi dans les ateliers et de leur donner quelques éléments de réflexion pour les mois à venir.

Cette restitution s'est déroulée la dernière semaine de ma présence à Melun : un créneau de deux heures en matinée, en dehors des horaires d'ouverture au public, avait été choisi pour permettre au plus grand nombre d'être présent. Au-delà de ma présentation – réalisé à l'aide d'un Prezi – j'ai souhaité impliquer directement les agents. Quatre d'entre eux ont ainsi eu l'occasion de restituer oralement les propositions formulées par leur groupe. En plus de valoriser les agents en question, cela permettait d'éviter le caractère trop descendant d'une restitution formelle de stage. De plus, c'était, à mon sens, un moment d'accompagnement à part entière pour que chacun puisse entendre les enjeux du projet et mesurer le travail à accomplir d'ici à l'arrivée des automates.

## Conclusion.

Le stage de professionnalisation, en nous plongeant pendant quatre mois en immersion dans une collectivité, avec une mission à réaliser, est extrêmement formateur. Le temps long du stage nous permet d'être au plus proche de la réalité du métier de directeur de médiathèque, de ses difficultés et de ses satisfactions.

L'installation d'automates dans une médiathèque est un projet éminemment stratégique aux nombreuses ramifications : il nécessite de réfléchir à l'accueil, et donc au rôle du professionnel, mais aussi à l'informatique, au circuit du document ou encore à l'aménagement intérieur. Un projet d'automatisation des transactions est toujours l'occasion, pour les bibliothécaires, de réfléchir à leurs missions dans l'établissement, de réfléchir à leurs postures, à leur plus-value et au sens de leur métier. On l'imagine, de telles réflexions doivent impérativement être accompagnées.

L'un des grands enjeux dans la mise en place d'automates en bibliothèques, c'est bel et bien celui de la « *relation de confiance* »<sup>1</sup> qui doit s'établir entre les professionnels et les usagers. Pour que cette confiance puisse devenir effective et pérenne, il m'a semblé d'abord nécessaire de faire en sorte que les bibliothécaires aient confiance en moi et en eux-mêmes. L'idée de les impliquer, par le biais d'ateliers participatifs, et de les inviter à s'exprimer, à bâtons rompus, sur leurs craintes et interrogations, puis de les amener, collectivement, à imaginer des solutions, en témoigne. Veiller, au quotidien, à rendre les collaborateurs véritablement acteurs des projets menés, permet non seulement de favoriser leur réussite, mais aussi de motiver et de fédérer les équipes autour de réflexions communes, de débattre pour dépasser d'éventuelles crispations.

Suivant la même logique, le lien de confiance avec l'utilisateur se construit, à mon sens, par sa participation aux évolutions des services en tant que connaisseurs, observateurs extérieurs et premiers bénéficiaires. Les entretiens semi-directifs en sont les témoins.

Ce stage m'a permis d'accroître mon sens de l'adaptabilité – devenu nécessaire, de par l'environnement évolutif des collectivités aujourd'hui, les différents profils de personnels qui coexistent en bibliothèques ou les différents projets que peut porter un directeur.

Il confirme mon goût pour le pilotage, la conduite de projet et mon attachement à la participation de chacun pour garantir une plus grande réussite. De fait, il me semble qu'un projet a toutes les chances de devenir un succès si l'on prend le temps de le construire ensemble, en s'appuyant sur l'intelligence collective. La curiosité, l'empathie, l'ouverture d'esprit sont des forces déterminantes qu'il est indispensable de savoir mettre en œuvre pour garantir, compte tenu des nombreuses contraintes qui s'imposent à nous, l'efficacité des services dont nous avons la responsabilité. C'est

---

<sup>1</sup> Héloïse Courty, *op. cit.*, p. 16.

ainsi que l'implication, la montée en compétence des agents, la valorisation des équipes, sont autant d'éléments qui contribuent, *in fine*, à offrir un service public de qualité.

## Les 32 préconisations pour la mise en place des automates de transactions au sein du réseau des médiathèques de Melun.

### ORGANISER

1.

D'ici à l'installation effective des automates, programmer, *a minima*, **quatre ateliers participatifs** – reprenant les quatre axes thématiques – pour organiser la mise en œuvre opérationnelle des solutions déjà proposées.

2.

Après les prochaines élections municipales dans un an, travailler, avec les équipes à la **rédaction d'un projet de service**, validé par la hiérarchie politique et administrative pour affirmer et faire valider les axes structurants du réseau des bibliothèques.

3.

Profiter de la mise en place des automates pour **supprimer ou assouplir les procédures de contrôle systématique des supports multimédias**, au moins dans une phase d'expérimentation.

4.

Confier au groupe RFID **un travail sur les messages bloquants** qu'il conviendra de conserver ou de supprimer de manière à éviter une sur-sollicitation des professionnels lors du démarrage. Limiter au maximum les messages bloquants.

5.

Identifier (et faire connaître à l'équipe) deux à trois **référents en capacité de gérer les principaux problèmes** liés aux automates après leur mise en place.

6.

Sans en généraliser l'usage, installer des **banques d'accueil en position assis-debout**, notamment pour l'espace Déclic qui s'y prête particulièrement.

7.

Port d'un **badge** qui identifie les personnels dans les lieux. Possibilité d'y ajouter les domaines de compétences et d'expertises de chacun : langues parlées, cinéma, musique, fonds documentaires spécifiques, etc..

8.

En fonction des contraintes liées au démontage de la banque, occuper l'espace en proposant **une sélection d'ouvrages au rez-de-chaussée** (nouveauautés, coups de cœur, table thématique, etc.).

9.

Au rez-de-chaussée, **disposer le bureau d'accueil et inscriptions à proximité des portes** séquentielles afin d'avoir un contact visuel avec les personnes qui entrent et qui sortent.

10.

Sur les plateaux, positionner des automates de manière à ce qu'ils soient **visibles**, en face, dès l'entrée des usagers dans l'espace.

11.

Sur chaque plateau, privilégier, dans la mesure du possible, les **implantations de points d'accueil à proximité immédiate des automates** de manière à ce que les professionnels gardent un lien avec les usagers au moment du retour des documents.

12.

À la Boussole, compte-tenu des spécificités propres à la configuration des espaces et des publics reçus, **positionner les automates dans l'alcôve** (actuellement espace revues). De plus, un bureau sur roulettes avec un ordinateur portable, permettant à deux personnes de s'asseoir côte à côte, doit pouvoir être installé en plus de la banque d'accueil partagée avec le centre social.

13.

En cas de **pré-tri** des documents par les usagers au moment du retour sur des chariots ou étagères, privilégier **un système extrêmement simple** (deux possibilités seulement : supports imprimés *versus* supports multimédias, par exemple).

14.

Éviter le recours à des « **urnes fermées** » pour le retour des documents fragiles (CD, DVD et Blu-ray).

15.

Mettre en place, avec le SIGB, un système d'envoi des réservations par **courrier électronique** plutôt que par téléphone.

16.

**Actualiser et généraliser pour tous le socle commun** sur l'accueil élaboré en 2016.



17.

Au cours de l'année 2019, proposer au plus grand nombre de collègues de participer à « **des groupes d'explorateurs** » pour visiter une ou des bibliothèques équipées en RFID. Demander aux explorateurs de renseigner une fiche d'étonnements (« *je vois, j'observe* » / « *j'ai aimé* », « *j'ai moins aimé* », « *je m'interroge* ») du point de vue de l'utilisateur, du professionnel et des interactions sur place.

18.

Proposer un temps de **démonstration** et de **formation** avec des automates apportés par Nedap à destination de tous les personnels.

19.

Rendre le passage à l'automate **obligatoire pour tous**. Faire en sorte que l'ensemble des professionnels en contact avec le public tiennent le même discours : il n'y a plus d'alternative possible, le bibliothécaire est uniquement là pour accompagner et s'assurer que la transaction se passe bien.

20.

Mise en place de plages de service public de « **bibliothécaires mobiles** » au rez-de-chaussée pour venir en aide à l'utilisation des automates, y compris au-delà des premiers mois de l'installation du dispositif.

21.

Privilégier **un accueil proactif** lors des permanences de service public. Pour ce faire, des postures sont facilitatrices pour « s'exposer » dans les espaces et permettre au public d'entrer en contact avec les bibliothécaires : limiter au strict minimum ou abandonner le travail interne réalisé sur les plateaux, traiter les retours de documents pour les remettre en rayon, faire du rangement systématique, mettre en place les tables et vitrines de nouveautés et/ou coups de cœur.

22.

Pour chaque nouvel inscrit, **présenter le fonctionnement des automates** en accompagnant, au besoin, la réalisation des premiers prêts et retours.

23.

A l'aide de **macarons autocollants**, matérialiser, sur les automates, les différentes étapes nécessaires à l'enregistrement d'un prêt ou d'un retour.

24.

Réaliser **un mode d'emploi** en images à afficher à côté des automates.

25.

Réaliser **un mémo** pour les professionnels pour indiquer la procédure pour les divers cas particuliers (prêt des jeux-vidéo, prêt des tablettes, éventuelles procédures de contrôle pour les cd et dvd, etc.)

26.

Une fois le planning connu et définitivement validé, proposer une **frise chronologique** des étapes déjà franchies et de celles précédents la mise en place des automates à installer dans le couloir et portée à la connaissance de tous.

## COMMUNIQUER

27.

Constituer un groupe de travail de volontaires, réunissant les différents métiers de la bibliothèque, pour réfléchir ensemble à **la communication sur le métier de « bibliothécaire »** avant, pendant et après la mise en place des automates.

28.

Sur le site Internet et les réseaux sociaux, **communiquer sur les avantages de l'automatisation pour les usagers** (pourquoi leur mise en place ?), sur la procédure à suivre pour réaliser les transactions, sur la technologie employée (comment les utiliser ?).

29.

Travailler sur des **éléments de réponses** à fournir aux personnels qui en ressentiraient le besoin pour devancer les principales questions et remarques des usagers (on va supprimer des postes de bibliothécaires, à quoi vous allez servir maintenant, je ne veux pas utiliser les appareils, etc.).

30.

Après l'arrivée des automates, organiser des **remontées régulières du terrain** par les équipes (suggestions des usagers, flux de circulation, paramétrage des automates), d'abord aux responsables de secteurs, puis, tous les quinze jours au groupe RFID lors de réunions.

31.

Constituer un **groupe de travail mixte** comprenant des usagers et des professionnels pour préparer l'arrivée des automates et évaluer le dispositif. S'appuyer d'abord sur les volontaires reçus en entretiens semi-directifs.

32.

Au moment de la mise en place des automates, installer **un mur ou une boîte à idées**, de manière à recueillir les suggestions d'améliorations du dispositif.

## Forces

- Une majorité de cadres intermédiaires considérant que l'arrivée des automates est une plutôt une bonne chose
- Un groupe RFID constitué et impliqué dans le projet (expertise technique forte)
- Une majorité d'agents pour qui le service public (rendre un service au public) est au coeur de leurs préoccupations
- L'accueil défini comme axe stratégique

## Opportunités

- Une temporalité favorable
- Une formation à l'accueil en intra pour contribuer à construire une vision commune
- Un projet subventionné entrant dans le cadre de la labélisation BNR
- Un stagiaire INET pour accompagner au changement

## SWOT

L'arrivée des automates de transactions : nouvelles postures et nouveaux espaces d'accueil.

## Faiblesses

- Une organisation encore relativement marquée par les secteurs qui ne favorise pas les pratiques transversales
- Un groupe de bibliothécaires, aux spécificités documentaires très fortes, attaché à "ses" collections
- Une architecture sur plusieurs niveaux qui complexifie l'organisation
- Des pratiques de "contrôle" très développées (CD, DVD) qui ont une incidence sur l'autonomie recherchée

## Menaces

- Un portage politico-administratif nécessaire pour affirmer les objectifs stratégiques du projet
- Un projet muséal dont les contours précis restent à définir qui augmente la complexité du projet
- Le rythme soutenu des projets (horaires, poldoc, RFID, projet muséal, etc.) qui met les équipes en situation de tension permanente (lassitude voire résignation pour certains)

# MARTINE

67 ans  
Née en 1952  
Retraitée

*"Pour moi, c'est une société qui se déshumanise !"*

## Personnalité :

- Curiosité
- Empathie
- Sociabilité

Dans ce qui constitue la bibliothèque, *"les bibliothécaires sont presque aussi importants que les livres !"*

*"La posture d'accueil, d'écoute, de disponibilité" est importante pour oser aller vers les bibliothécaires.*

*"On n'a pas du tout l'impression de déranger et c'est fondamental."*

## 🔍 Son profil :

Martine est une sexagénaire très **dynamique** qui aime avant tout **le contact humain**. Elle aime consacrer du temps à ses loisirs. Pour elle, la visite à la bibliothèque est avant tout synonyme de **partage** et de **plaisir**, en dehors des contraintes de la vie de tous les jours. Elle ne voit pas d'un très bon œil l'arrivée des automates à la bibliothèque qui risquent de la priver des échanges tant appréciés avec les bibliothécaires.

## ⊕ Ce qu'elle aime en particulier :

- Profiter des collections
- Profiter du "cadre extraordinaire" de l'Astrolabe pour passer du temps
- Bavarder avec les professionnels et profiter de leur expertise

## Son regard sur les bibliothécaires :

Les bibliothécaires sont absolument centraux dans l'expérience de visite. Elle les sollicite toujours avec plaisir et n'a pas l'impression de les "déranger". Ce sont eux qui ont l'expertise, les compétences, qui apportent la connaissance...

## Et les automates ?



Martine évite autant que possible les automates dans sa vie de tous les jours. Elle ne veut pas être à 100 % autonome à la bibliothèque car elle apprécie d'être "portée" par les professionnels. Même si elle avoue qu'elle s'y habituera, elle **crain de devoir se retrouver seule face à la machine**. Elle ne voudrait pas commettre d'erreur ! C'est pour cette raison qu'elle souhaite **des automates simples** à utiliser et surtout... avec **un accompagnement humain**.

