

CERTIFICAT EN GESTION DE DOCUMENTATION ET DE BIBLIOTHÈQUE

2006-2007

Bibliothèque STS/SETHN

back to the future

Iris Thaler
Fribourg

12 septembre 2007

TRAVAIL FINAL DE CERTIFICAT

Déposé auprès de

Regula Feitknecht, Bibliothèque cantonale et universitaire de Fribourg, responsable scientifique du
module « Information et communication »

Frédérique Mondon, Lyon,
personne de référence pour le suivi pédagogique du travail

L'avenir n'est plus ce qu'il était . . .

Paul Valéry

Remerciements :

J'aimerais exprimer
ma gratitude

à Regula Feitknecht
à Frédérique Mondon
à Jacqueline de Puy
à Georges Darms
aux responsables de modules
aux intervenants et intervenantes
aux participants et participantes

Résumé

Le but de ce travail est de définir des orientations de développement de la Bibliothèque du Département Travail social/politiques sociales et de la Chaire d'anthropologie sociale de l'Université de Fribourg (STS/SETHN). La méthode utilisée s'articule en trois étapes. La situation actuelle de la bibliothèque et son environnement sont d'abord décrits. L'analyse de cette situation permet de formuler un diagnostic sur lequel se fonde l'élaboration de scénarios de développement. L'observation porte sur les quinze dernières années, un laps de temps marqué par la révolution des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC), qui a sensiblement changé les comportements et les pratiques informationnelles et communicationnelles des usagers. Ce changement de paradigme a eu un impact important sur les bibliothèques et a fait tourner la tête des bibliothécaires : ce n'est plus le livre, mais l'utilisateur et l'offre de services qui est désormais au centre de leurs intérêts et préoccupations. Dans le souci de mieux répondre à ces nouvelles exigences, une approche marketing (adaptée aux bibliothèques et autres services d'information), dont le principe global est l'orientation usager, est appliquée à la situation concrète de la Bibliothèque STS/SETHN.

Table des matières

Remerciements

Résumé

Introduction	1
1. La Bibliothèque STS/SETHN	2
2. L'analyse et le diagnostic	5
2.1. L'analyse interne	5
2.1.1. Les moyens matériels	5
2.1.2. Les moyens humains	5
2.1.3. Les moyens financiers	6
2.1.4. L'activité	6
2.1.5. La gestion	8
2.2. L'analyse du public	9
2.2.1. Les critères d'analyse	9
2.2.2. La segmentation du public	10
2.3. L'analyse externe	10
2.3.1. Les tutelles, hiérarchies et bailleurs de fonds	11
2.3.2. Les partenaires	12
2.3.3. La conjoncture ou l'environnement régulateur	13
2.3.4. Le diagnostic	13
3. La stratégie	14
3.1. Mission et objectifs	14
3.2. Le ciblage	14
3.3. L'offre de service	16
3.4. Le positionnement	17
3.5. Scénarios	18
Conclusion	20
Bibliographie	

INTRODUCTION

Les bibliothèques et leurs usagers sont confrontés aux enjeux des nouvelles technologies d'information et de communication qui changent sensiblement leurs pratiques culturelles, informationnelles et communicationnelles.

Dans ce nouveau paradigme, la bibliothèque - en tant qu'institution - reste un lieu où le public peut avoir accès à l'information sur des supports matériels et/ou immatériels. Il peut y trouver des documents et des informations, soit seul ('self-supporting') soit à l'aide du service de référence et de la coopération ('coproduction') de la part des bibliothécaires. En outre, c'est aussi un espace de travail, d'échanges et de convivialité.

Ce n'est donc plus le livre qui est au centre de l'attention et des préoccupations des professionnel-le-s comme dans les bibliothèques traditionnelles, mais l'utilisateur et ses besoins de s'informer, de savoir, de connaître, de comprendre et de communiquer.

La démarche marketing est une démarche centrée sur les usagers. Originellement une méthode des entreprises privées à but lucratif, elle a été par la suite adoptée et adaptée par le secteur public (New Public Management - NPM) et par les organisations à but non lucratif (Non Profit Organizations - NPO). C'est pour cela qu'elle peut être utile pour les services d'information. Dans les bibliothèques, elle s'est d'abord développée dans les bibliothèques universitaires.

Les objectifs de ce travail sont :

1. une meilleure connaissance et compréhension de la démarche marketing appliquée aux bibliothèques et aux autres services d'information en général,
2. une approche et une analyse concrètes de la situation de la Bibliothèque STS/SETHN (travail social et ethnologie) de l'Université de Fribourg, en particulier avec la question :

'Que peut apporter la démarche marketing et sa méthodologie à l'analyse de la situation de la Bibliothèque STS/SETHN et à l'élaboration de scénarios de développement ?'

Ce travail se base principalement sur le livre de Florence Muet et Jean-Michel Salaün intitulé *Stratégie marketing des services d'information : bibliothèques et centres de documentation* (Ed. Cercle de la librairie, 2001), ainsi que sur les cours dispensés dans le cadre de la formation cgdb par Jacqueline Monbaron ('La qualité et ses principaux enjeux'), Frédérique Mondon ('Assurer la qualité des services auprès des utilisateurs') ; 'La relation en face à face') et Jean Michel ('Stratégie marketing, développement, évaluation et valorisation des bibliothèques et structures documentaires'). Par ailleurs, ce travail tire également bénéfice de l'ensemble de la formation, dans la mesure où les autres cours ont contribué à élargir ma perspective sur le rôle d'une bibliothèque contemporaine.

Ce travail se développe en trois parties : la partie initiale est une *présentation* de la Bibliothèque STS/SETHN et de son environnement, car c'est l'entité sur laquelle portera l'observation. La deuxième partie *analyse* la situation actuelle de la bibliothèque et de son environnement en vue d'aboutir à un *diagnostic* en termes de

points forts et de points faibles. La troisième partie tente de repérer des orientations possibles de *développement*.

J'accède au «terrain » en tant que responsable de la bibliothèque depuis 15 années, et j'ai relu mon expérience et systématisé mes observations à la lumière des outils d'analyse fournis par la formation.

1. LA BIBLIOTHÈQUE STS/SETHN

Quelques repères historiques

A partir de 1984 et jusqu'en 1993, la Bibliothèque STS (Séminaire de Travail Social) de l'Université de Fribourg avec ses 7'000 monographies était une section de la Bibliothèque IPC (Institut pédagogie curative) à la rue St-Pierre-Canisius/St-Michel au centre-ville de Fribourg à quelques pas de la BCU-Centrale (Bibliothèque cantonale et universitaire). La Bibliothèque STS disposait alors de locaux lumineux avec des rayonnages fixes en libre accès pour le public qui était en forte majorité des étudiants des établissements d'enseignements respectifs (IPC et STS), d'environ 40 heures d'ouverture par semaine (pendant le semestre) et d'une équipe de 3 personnes. Je m'y suis jointe en 1991 (il s'agit de mes propres observations).

La Bibliothèque STS dépendait de la Chaire de travail social qui se trouvait à quelque pas de l'Institut de pédagogie curative (quasiment adossée à la BCU-Centrale) dans une vieille maison. Dans une petite salle de la Chaire de travail social étaient déposés les périodiques. Cet emplacement et les locaux occupés alors par la Bibliothèque STS avaient des avantages certains, en particulier la situation au centre-ville, proche de la BCU, la taille et la luminosité. De plus, comme l'IPC et sa bibliothèque et la Bibliothèque Centrale, le STS se trouvait à cette époque à la portée de 'Miséricorde', le bâtiment principal et central de l'Université de Fribourg. Malheureusement, cette solution n'était que provisoire, car il était interdit d'y rester étant donné la vétusté des bâtiments qui présentaient des risques. En effet, les murs étaient lézardés, la cheminée menaçait de tomber dans le 'Bureau 8' de la BCU-Centrale (grand bureau à 8 places surtout pour les catalogueurs des bibliothèques décentralisées de l'Université). Signalons que les risques semblent avoir été réévalués car aujourd'hui la maison de la rue St-Michel 6 est toujours debout (sa vieille cheminée en pierre a été remplacée par une cheminée en cuivre) et elle héberge une section du Département de théologie morale et d'éthique et l'Institut interdisciplinaire d'éthique et des droits de l'homme.

C'est à partir du début des années 1990 que la Chaire de travail social et, par ricochet, sa bibliothèque, ont commencé à vivre une période de mutations et bouleversements importants, tant sur le plan de la direction, que de son organisation et infrastructure. Des changements plus larges affectent également l'ensemble de l'Université et de ses bibliothèques. Les impacts des changements sont analysés plus en détail par la suite.

En 1991, une chaire francophone a été créée, en plus de la chaire germanophone. On parle dès lors au pluriel des chaires de travail social. Il est convenu que la direction incombera 2 ans au professeur germanophone, puis 2 ans au professeur francophone et ainsi de suite à tour de rôle.

En 1992, le directeur, professeur et premier titulaire de la chaire germanophone de travail social a été nommé à Zurich. La direction de la Chaire (qui compte alors environ 10 collaborateurs et collaboratrices internes), ainsi que la responsabilité administrative de la bibliothèque ont été confiées au nouveau titulaire francophone.

Au cours de l'été 1993, pour des raisons de place et de 'sécurité', la Chaire de travail social a été obligée de déménager dans une maison excentrée, Ste-Agnès, appartenant aux sœurs Ursulines qui louent une aile à l'Université. La Bibliothèque STS doit alors quitter sa situation favorable à la rue St-Pierre Canisius/St. Michel pour suivre son institut à Ste Agnès.

Parallèlement, le séminaire d'ethnologie avait des problèmes de place à Miséricorde et a déménagé aussi à Ste-Agnès. Il était alors doté d'un professeur ordinaire et de quelques 7 collaborateurs et collaboratrices internes. Sa bibliothèque (env. 2000 monographies), qui était jusqu'ici intégrée à la Bibliothèque interfacultaire d'histoire et de théologie, a emménagé alors aussi dans les sous-sols de Ste-Agnès.

Les deux bibliothèques (STS et SETHN) s'unissent pour devenir une unité de documentation qui s'appelle désormais : Bibliothèque STS/SETHN (comprenant env. 20'000 monographies et 120 titres de périodiques). Des locaux dans les sous-sols lui sont attribués (106 m²), qu'elle occupe encore à ce jour. Pour cause de manque de place, il n'est pas possible d'y mettre des rayonnages fixes, des rayonnages mobiles ont été installés (une partie du 'compactus' pour la section STS, l'autre partie pour la section SETHN). L'aménagement mobilier permet d'offrir 15 places d'étude assises, dont 2 puis 3 munies de PC de consultation. Pour le personnel il y a 2 PC à disposition. Il était planifié de rester pendant 10 ans dans les locaux de Ste-Agnès en vue d'un déménagement dans une toute nouvelle bibliothèque, cela ne s'est toutefois pas réalisé pour des raisons explicitées plus loin.

L'unité est dotée d'une poste de bibliothécaire à 50% (budget ordinaire). Un crédit spécial du rectorat ('poste 560') et des moyens ad hoc internes permettent d'engager des étudiant-e-s en qualité de surveillant-e-s. Le travail d'organisation et de coordination est lourd, vu qu'il faut chaque fois harmoniser les heures de surveillance/prêt avec le plan d'horaire des cours des étudiant-e-s. Les étudiant-e-s restent relativement peu de temps (mémoire de licence), ce qui demande un travail répétitif d'introduction et de formation aux tâches du service de surveillance, de prêt et de référence. Une assistante en ethnologie consacre une partie de son temps à la collaboration bibliothéconomique et participe aussi au service de prêt (env. 10 %).

La bibliothèque ouvrait ses portes pendant env. 30 heures par semaine jusqu'en 1997. Un poste d'aide-bibliothécaire (50%) a été alors nouvellement créé, ce qui a permis de stabiliser et de développer le service de surveillance, de prêt et de référence, et surtout de maintenir et élargir les heures d'ouverture de la bibliothèque à env. 40 heures par semaine.

En 1995, un nouveau professeur est nommé pour la chaire germanophone, qui était restée vacante depuis 1992, au départ du précédent titulaire. Il devient directeur pour 2 ans.

En 2001, il quitte son poste et la chaire germanophone est de nouveau vacante, mais elle est placée sous la responsabilité d'un professeur ad intérim, jusqu'à la nomination d'une nouvelle professeure germanophone en 2005. Celle-ci assume la direction de la Chaire depuis l'été 2006, qui avait été sous la responsabilité du professeur francophone pendant 5 ans. Entre-temps, la chaire francophone compte

env. 10 collaborateurs et collaboratrices, la chaire germanophone env. 15 et le séminaire d'anthropologie environ 10. Le nombre d'étudiant-e-s a à peu doublé dans les 15 dernières années.

Dans ces mêmes années, l'Université a restructuré ses facultés en départements. Par conséquent, les deux chaires de travail social sont regroupées en 1998 dans le *Département Travail social et politiques sociales*, faisant partie de la Faculté des lettres. Le séminaire d'ethnologie est rattaché au Département d'histoire contemporaine, science des religions et *anthropologie sociale*, lui aussi en Faculté des lettres. Dans ces mêmes années les programmes d'études sont adaptés aux principes de Bologne (harmonisation des différentes structures des études en Europe, etc.). A partir du semestre d'hiver 2002/2003, les études sont donc restructurées au regard des objectifs «Bachelor» et «Master», l'enseignement par modules et le système ECTS. L'évaluation des unités académiques (gestion de la qualité) est un autre projet. Le Département Travail social et politiques sociales est évalué en 2007.

En ce qui concerne la BCU-Centrale et les bibliothèques décentralisées, elles ont été fortement touchées par la révolution technologique (NTIC) : Internet, Intranet, adoption d'un nouveau système intégré de gestion de bibliothèque (SIGB VIRTUA), diverses migrations vers de nouvelles versions du système intégré. Entre-temps, nous sommes arrivés à VIRTUA 48 qui intègre les fonctionnalités suivantes : catalogage, autorités, acquisitions, prêt, bulletinage, commande en magasin (BCU-Centrale) et le catalogue d'accès public en ligne (OPAC). Les bibliothèques travaillent de plus en plus en réseau pour partager les compétences et pour élargir l'offre. Les tendances qui se dessinent sont l'interconnexion des réseaux, le passage imminent du système intégré de gestion de bibliothèque (SIGB) à l'intégration des systèmes, du logiciel de bibliothèque au système d'information (SI), l'interactivité (Web 2.0), le cheminement vers un 'global access' à la documentation et à l'information multimédias.

Dans tous ces chantiers, le nouveau complexe de bâtiments de Pérolles 2 a pu être inauguré en automne 2005. Il avait été planifié que le Département Travail social/politiques sociales et la Chaire d'anthropologie sociale y déménageraient et la Bibliothèque STS/SETHN serait devenue une partie de la bibliothèque BP2, le nouveau centre de documentation de l'Université pour les sciences économiques, les sciences sociales, l'informatique et les sciences de sport. Le déménagement ne s'est pas réalisé. Par conséquent, la Bibliothèque STS/SETHN se retrouve dans une situation difficile et elle touche le plafond au sens littéral du terme.

Plusieurs questions se posent alors concernant l'état et le développement de la bibliothèque. Est-ce que les ressources humaines, financières, matérielles, spatiales sont encore suffisantes pour accomplir sa mission (fournir les outils indispensables à l'enseignement universitaire et à la recherche scientifique) et pour maintenir et améliorer les services aux usagers ?

2. L'ANALYSE ET LE DIAGNOSTIC

Ces questions seront abordées par l'exploitation de la première phase de la démarche marketing qu'est l'analyse. Elle comprend 3 étapes : l'analyse interne

(organisation), l'analyse du public (demande) et l'analyse externe (environnement), qui aboutiront à un diagnostic, utile pour l'étape suivante : l'élaboration d'une stratégie de développement.

2.1. L'analyse interne

2.1.1 Les moyens matériels

Les *locaux* de la Bibliothèque STS/SETHN dans les sous-sols de Ste-Agnès sont étroits mais fonctionnels (surface utile 106 m²) dont la salle de lecture mesure 25 m² et le bureau du personnel et de prêt 17 m². Du point de vue esthétique, les locaux laissent à désirer. Ils manquent de lumière naturelle et d'air. Ils manquent surtout de places de travail individuelles et/ou en groupe. La bibliothèque dispose de 15 places d'étude assises, dont 3 munies de PC de consultation. Ce qui est en revanche agréable, c'est l'atmosphère calme qui est surtout due à la situation de la maison. En été, le beau parc de Ste-Agnès, avec une pelouse et des arbres, offre des places de travail en plein air, qui compensent en quelque sorte le manque de place à l'intérieur. Le manque de place est donc quasiment saisonnier. En ce qui concerne l'espace et le mobilier (compactus) pour les collections, surtout dans la partie STS de la bibliothèque, le manque de place est devenu un grand problème. Les livres touchent le plafond et les usagers et le personnel doivent grimper sur des escabeaux pour arriver aux livres posés sur les dernières tablettes, ce qui pose heureusement peu de problèmes à un public en majorité jeune et sportif que sont les étudiants.

Le *mobilier* pour les usagers et le personnel est approprié en quantité et en qualité.

De même pour l'*informatique* : 2 postes professionnels (prêt et travaux internes) et 3 postes publics. Depuis deux ans, Ste-Agnès est couverte par le réseau sans fil (WLAN). De plus en plus d'étudiants profitent désormais du WiFi pour se connecter aux ressources informatiques de l'Université ('Public-Unifr').

En ce qui concerne le *fonds documentaire*, il correspond aux besoins du public. Néanmoins, il y a une partie des livres qui semble être obsolète.

2.1.2 Les moyens humains

La bibliothèque est dotée d'un poste de bibliothécaire à 50% (gestion de l'unité de documentation) et d'un poste d'aide-bibliothécaire à 50% (budget ordinaire) ainsi que d'environ 25% de surveillance (crédit spécial du Rectorat). Avec les deux *postes* du budget ordinaire, toutes les tâches bibliothéconomiques concernant le Département Travail social et politiques sociales peuvent être accomplies. A la bibliothécaire incombe la gestion de l'unité de documentation. Elle commande et catalogue les livres et participe au service du prêt, de renseignement et au bulletinage de périodiques. L'aide-bibliothécaire fait principalement du service de prêt et de renseignement, du bulletinage de périodiques et les réclamations. En ce qui concerne le poste de surveillance (crédit spécial), il serait souhaitable qu'il puisse être maintenu et/ou augmenté avec le temps. Concernant les commandes et en grande partie le catalogage pour l'Ethnologie, c'est la BCU-Centrale qui s'en occupe. Depuis quelques années, l'Ethnologie ne contribue plus au service de prêt, ce qui est dommage, autant au sens qualitatif (renseignement des usagers dans le domaine de

l'anthropologie sociale) qu'au sens quantitatif (heures d'ouvertures élargies). Le personnel est compétent et motivé et prend amplement en compte l'évolution des supports (numériques) et le service aux usagers. De plus, la bibliothèque centrale assure la formation bibliothéconomique permanente des bibliothécaires engagés par l'Université (v. Règlement du 2 mars 1993 concernant la Bibliothèque cantonale et universitaire, Art 9.4).

2.1.3 Les moyens financiers

Le *budget* ordinaire pour le personnel est stable et en légère croissance (indexation annuelle des salaires). De même, le budget d'acquisition et de reliure. Cependant, à l'intérieur du budget d'acquisitions il faut constamment observer la répartition entre les deux chaires, et surtout l'équilibre ou plutôt le déséquilibre entre les dépenses pour les monographies et celles des périodiques. Bien qu'en tant que bibliothèque des 'sciences humaines et sociales', elle ait été peu touchée par la problématique du prix des abonnements ('journal crisis') jusqu'ici (pas d'abonnement chez Elsevier), certains abonnements ont dû être résiliés (surtout anglais et américains). Le Consortium des bibliothèques universitaires suisses négocie les prix et les contrats de licences. Ce qui permettra surtout de décharger les budgets à l'avenir, c'est le mouvement OAI (Open Archive Initiative). La communauté académique suisse a en effet signé la déclaration de Berlin au début 2006.

Les crédits spéciaux pour la surveillance sont accordés annuellement par le Rectorat, qui doit considérer les besoins de toutes les bibliothèques décentralisées de l'Université. Ces crédits spéciaux étaient stables durant ces années passées, bien que serrés.

2.1.4. L'activité

L'offre de services

Les services de bases qu'offre la bibliothèque sont : la mise à disposition des documents pour l'enseignement, les études et la recherche, la recherche documentaire, la formation des utilisateurs.

La bibliothèque met à disposition plus que 20'000 monographies et 120 titres de périodiques.

L'accès aux collections est facilité par les catalogues informatisés. La majeure partie des documents de la Bibliothèque STS/SETHN peut être empruntée à domicile. Les manuels, les dictionnaires, encyclopédies et autres ouvrages de référence sont consultables sur place. Les périodiques peuvent être consultés sur place. De plus en plus de périodiques peuvent être consultés en ligne ('print+').

Quant à l'usager qui cherche 'quelque chose sur ...', les bibliothécaires le soutiennent dans sa recherche en vue de le rendre autonome pour l'avenir. En plus de tenter de lui poser les bonnes questions pour cerner le sujet, il est introduit et formé à la recherche documentaire, si les ressources humaines et temporelles le permettent. Grâce à la petite taille de la bibliothèque, il est encore possible d'offrir une aide individuelle à la recherche documentaire. De plus, le personnel distribue les 'flyers' de la BCU, qui offre dans son programme ('la recherche en bibliothèque') une introduction aux bases de données et aux périodiques électroniques. En outre, l'Université et la BCU-Centrale proposent en commun BIBLIO, le programme intégré

aux études universitaires favorisant les compétences documentaires des étudiants. Le programme général de formation des étudiants est composé de cinq modules : *Découverte de la Bibliothèque*, *Accès aux catalogues*, *Bibliothèques sur Internet*, *Recherche documentaire générale*, *Périodiques électroniques et bases de données*. Pour la formation intégrée treize modules sont à disposition, dont *Recherche documentaire par discipline* et *Ressources sur Internet par discipline*. Ces services et formations sont en outre accompagnés et complétés par des nouvelles technologies d'enseignement (NTE) et des guides en ligne pour l'autoformation ('fils rouges'). Cela demande une bonne coopération entre la BCU Centrale, les bibliothèques décentralisées et les commissions et/ou professeurs responsables et le corps enseignant. La coopération entre la BCU et la Bibliothèque STS/SETHN est très bonne. La coopération entre la direction du Département et la BCU n'était pas très soutenue, mais est en train de s'améliorer.

Face avant : le service aux utilisateurs

La bibliothèque est ouverte 43 heures par semaine durant le semestre ; durant les périodes à horaire réduit, 24 heures par semaine.

Un service de base de la 'face avant' est le prêt à domicile (env. 6000 prêts en 2006) et entre bibliothèques (385 demandes traités en 2006). C'est en coopération avec la BCU-Centrale que sont traitées les commandes du prêt entre bibliothèques, qui permet aux usagers d'emprunter des documents à distance (tarif : sfr 3.- pour un livre du réseau romand RERO ; sfr 10.- pour un livre du réseau suisse allemand IDS).

Un autre service de base consiste à aider les usagers dans leurs recherches documentaires. Accompagner la recherche en ligne individuellement ou même rendre et 'coproduire' des services personnalisés, tout en autonomisant les lecteurs par le partage de son propre savoir-faire et connaissance, sont des services à valeur ajoutée. Puis, les usagers sont familiarisés avec les services offerts par la BCU-Centrale ('recherche en bibliothèque' etc.). Une importance particulière est accordée à l'écoute des besoins et souhaits des usagers (relation face-à-face).

Base arrière : le service interne

Les commandes et le catalogage des livres et des périodiques du travail social et de l'ethnologie se font en coopération avec la BCU-Centrale. Par année, il y a à peu près 500 nouvelles acquisitions pour le travail social et 100 pour l'ethnologie. En plus du catalogage partagé, le catalogage dérivé est introduit davantage, c'est-à-dire l'importation des notices depuis des catalogues 'étrangers' (Suisse alémanique IDS, Allemagne, France BN-OPALE PLUS, Amérique LOC, etc.) à l'aide d'EZPump et la norme Z39.50, qui permet l'interrogation simultanée de catalogues hétérogènes et distants et facilite donc la recherche d'information et l'échange de données.

Un autre progrès est l'intégration des acquisitions dans VIRTUA. Cela signifie concrètement que la notice qui est créée ou importée pour la commande, peut être récupérée, corrigée et complétée au moment où le livre ou autre support est arrivé. Le bulletinage des périodiques est également intégré/informatisé. L'intranet de la BCU est un miroir et un outil important des différentes activités bibliothéconomiques. Ces nouveaux outils de traitement documentaire rendent le travail interne de plus en

plus efficace et efficient, ce qui fait que les documents peuvent être de plus en plus rapidement mis à disposition de l'utilisateur.

Un groupe de travail mandaté par le CDROM (Comité des Directeurs des grandes Bibliothèques romandes et tessinoises) réalise l'enrichissement des notices bibliographiques du catalogue collectif/local (OPAC 2.0). Dans le souci d'offrir des services supplémentaires aux usagers et sur le modèle des 'Web Services', des liens vers Google books (résumés, critiques, extraits, chapitres) et Amazon (page de couverture) sont créés (SFX context-sensitive-linking).

Conclusion : Autant les services en 'face avant' que les services en 'base arrière' sont centrés sur les usagers et continuellement ajustés à ces besoins et souhaits.

2.1.5 La gestion

Comment sont gérés les moyens et l'activité?

Les moyens sont octroyés par l'Université et gérés en coopération avec le président ou la présidente du Département Travail social et politiques sociales (supérieur fonctionnel et administratif de la bibliothécaire), ce qui n'est pas toujours facile, compte tenu des changements répétitifs mentionnés plus haut (v. 1. La Bibliothèque STS/SETHN : quelques repères historiques). Jusqu'à présent, il s'agit donc avant tout d'une 'gestion du changement'. Ce sont moins les changements structurels, organisationnels, fonctionnels, matériels, techniques et technologiques etc. qui sont difficiles à gérer, que les changements fréquents du personnel (président - présidente, collaborateurs - collaboratrices) et/ou les changements dans les relations interpersonnelles (conflits).

Les activités bibliothéconomiques sont gérées en coopération avec la BCU-Centrale (instance de référence pour les questions bibliothéconomiques). Ce qui facilite l'accomplissement de ces tâches, c'est le système intégré de gestion de bibliothèque (SIGB VIRTUA), qui devient de plus en plus sophistiqué.

L'organisation est dictée par une logique de service. Le service est défini en fonction des besoins (et les changements des besoins) des étudiant-e-s, enseignant-e-s et chercheur-e-s ainsi que par l'évolution et le développement continus des nouvelles technologies. Les besoins sont évalués sur place (Bibliothèque STS/SETHN) par l'observation.

2.2. L'analyse du public

Il s'agit d'un public universitaire.

2.2.1. Les critères d'analyse

Les *caractéristiques sociologiques*, les *caractéristiques informationnelles* (différents types de besoins et d'usages) et les *caractéristiques comportementales* (la manière dont les documents et informations sont cherchés) sont prédéfinies par la situation d'apprentissage, d'enseignement et de recherche.

Les usagers de la bibliothèque sont en forte majorité des étudiant-e-s. Ils sont jeunes (généralement dans la vingtaine), hommes et femmes plus ou moins représentés en équilibre.

En 'Travail social et politiques sociales' les études (soit en allemand ou bilingue, soit en français ou bilingue) sont interdisciplinaires (sociologie, science politique, économie, droit, psychologie sociale, etc.). Les accents sont mis sur le travail social, la sociologie des problèmes sociaux, la politique sociale et la recherche sociale. La chaire germanophone a env. 400 et la chaire francophone env. 300 étudiant-e-s inscrit-e-s (chiffres 2006). L'insertion dans le marché du travail des diplômé-e-s se fait dans des secteurs différents, soit dans des services sociaux, administrations publiques, entreprises, etc.

Les champs d'intérêt et de compétences principaux de la Chaire d'anthropologie sociale sont l'Europe, l'Europe du Sud, et surtout l'Europe centrale et l'Europe orientale, puis l'Asie, surtout l'Asie du Sud (Inde) et l'Asie du Sud-est (Malaisie). Concernant les thèmes, c'est surtout l'anthropologie politique, économique et religieuse qui sont traités. Le point commun des approches est l'interculturalité. L'enseignement est bilingue (français, allemand) et son environnement multiculturel, alimenté par les traditions intellectuelles française, allemande et anglo-saxonne. Env. 250 étudiant-e-s sont inscrit-e-s en anthropologie sociale.

Les temps et rythmes de travail sont dictés par les cours, les cycles, les travaux écrits, examens, etc. Les études se font en modules coordonnés entre eux en vue de l'obtention d'un 'Bachelor' ou d'un 'Master'.

L'étudiant-e qui vient d'arriver à l'Université a surtout besoin de connaître les lieux et les 'espaces réels' avec les documents, informations et services 'réels'. Puis, il ou elle est supposé-e s'introduire ou être introduit-e dans les 'espaces virtuels', les catalogues en ligne, les recherches documentaires en général, les périodiques électroniques et bases de données.

Après avoir rédigé les premiers travaux écrits dans son domaine, il ou elle peut s'introduire et/ou se laisser introduire et former pour les recherches documentaires plus spécifiques et complexes, soit individuellement, soit en groupe. Le corps enseignant est informé et sensibilisé à l'existence du programme de formation intégré au curriculum (BIBLIO : <http://commonweb.unifr.ch/biblio/>). D'après Alain Coulon, professeur en sciences de l'éducation de Paris VIII qui s'appuie sur deux enquêtes successives conduites au sein de son université, l'enseignement de la méthodologie documentaire augmente les chances de réussite universitaire.

Pour l'étudiant-e, l'usage de documents fait donc partie du processus d'apprentissage. Il ou elle est supposé-e se procurer une information de base, accumuler du savoir, du savoir-faire, et accroître sa connaissance dans le processus de réflexion, d'application et de rédaction de travaux. Les enseignant-e-s et les chercheur-e-s sont demandeurs d'informations plus complexes. Ils doivent suivre l'actualité de la production documentaire dans leur domaine. Ils sont sous la contrainte de publier ('publish or perish', impact factor...) pour assurer et promouvoir leur engagement et leur carrière académique.

L'enseignement se passe en présentiel et peut être soutenu par le système de gestion des études (Gestens) et de plateformes de cours en ligne (Moodle, WebCT, Caroline, etc.). Les étudiants dépendent des programmes et prescriptions des enseignants, qui peuvent faire bloquer les livres relatifs à leurs cours et séminaires semestriels à la bibliothèque. La liste des documents bloqués et le nom du ou de la professeur-e peuvent aussi être consultés dans le catalogue fribourgeois par une recherche avancée ('par séminaire').

Les scientifiques peuvent publier et archiver leurs thèses, articles, etc. en ligne sur le serveur institutionnel RERO DOC (OA) ; ils sont ainsi accessibles librement en ligne.

2.2.2. La segmentation du public

Le *public* est en grande majorité *universitaire* et relativement homogène. Il fait partie d'une communauté déjà très organisée et hiérarchisée. Les besoins et comportements se différencient selon les profils : étudiants, enseignants et chercheur-e-s. Il y a une petite minorité d'utilisateurs (*public professionnel*) travaillant dans le secteur social et l'administration.

Du point de vue de la segmentation des *circonstances* d'usage, la Bibliothèque STS/SETHN est, en plus d'un lieu de documents et d'information, un lieu de travail. En s'appuyant sur l'observation et l'interrogation sur place, et sur des analyses et enquêtes menées dans des bibliothèques universitaires, cela devrait être le contraire : la bibliothèque est supposée être d'abord un espace de travail avant d'être un lieu de ressources documentaires. Malheureusement, la salle d'études de la Bibliothèque STS/SETHN ne peut pas être agrandie pour répondre à cette demande et tendance.

Les usages des technologies de l'information et de la communication, les modes et pratiques d'appropriation des outils et techniques sont difficiles à catégoriser, parce que ils changent pratiquement à la même vitesse que l'évolution des TIC.

2.3. L'analyse externe

La bibliothèque fait partie de deux réseaux de relations, celui de la tutelle et hiérarchie de l'Université (environnement fonctionnel et administratif) et celui de la tutelle et hiérarchie de la Bibliothèque cantonale et universitaire (environnement bibliothéconomique).

2.3.1. Les tutelles, hiérarchies et bailleurs de fond

La Bibliothèque STS/SETHN est au service du Département Travail social et politiques sociales et de la Chaire d'anthropologie sociale, eux-mêmes intégrés dans la faculté des lettres de l'Université de Fribourg. La bibliothèque est placée sous la responsabilité scientifique et administrative du président ou de la présidente du Département Travail social et politiques sociales et sous la responsabilité bibliothéconomique de la direction de la Bibliothèque cantonale et universitaire. Ces relations sont réglées dans le Règlement du 13 décembre 2004 des bibliothèques décentralisées sises à l'Université de Fribourg (Suisse) et dans le Règlement du 2 mars 1993 concernant la Bibliothèque cantonale et universitaire.

Le bailleur de fonds de l'Université et de la Bibliothèque cantonale et universitaire est l'Etat de Fribourg (Direction de l'instruction public et des affaires culturelles). Le bailleur de fonds pour la recherche scientifique (UNI) est le Fonds national suisse de la recherche scientifique. La 'Fondation de l'Université de Fribourg' s'occupe des fonds-tiers (Fundraising) dans le but de promouvoir l'enseignement, la recherche et la formation continue.

La hiérarchie directe de la Bibliothèque est le président ou la présidente du Travail social et politiques sociales. Il ou elle étant en relation avec le Rectorat, la Direction de la BCU et la bibliothécaire responsable échangent en fonction des besoins. Il n'existe donc pas de commission de bibliothèque pour l'unité de documentation STS/SETHN, ce qui est un inconvénient se reflétant sur le poids et la visibilité sur le plan structurel interne et externe de la bibliothèque. En effet, une commission permettrait de mieux sensibiliser les différents acteurs à leurs rôles respectifs et de mieux négocier et utiliser les ressources. Elle ferait aussi fonction de 'mémoire' de la bibliothèque et permettrait de mieux gérer les changements personnels.

Plus haut dans la hiérarchie se trouve le vice-recteur ou la vice-rectrice, mandaté-e par le Rectorat pour prendre la responsabilité de la politique des bibliothèques et de leur personnel pendant quatre ans. Le directeur et la directrice adjointe de la Bibliothèque cantonale et universitaire sont les 'tutelles bibliothéconomiques'. Avec le vice-recteur ou la vice-rectrice ils composent le groupe de coordination et assurent la coordination entre la Bibliothèque centrale et les bibliothèques décentralisées.

Le vice-recteur ou la vice-rectrice de l'Université et la directrice adjointe de la BCU convoquent les responsables des bibliothèques décentralisées à deux séances par année, une au printemps et une en automne, dans lesquelles sont discutées et abordées les questions bibliothéconomiques (dossiers généraux, budget, personnel, logistique, informatique, etc.). Les participant-e-s sont invité-e-s à envoyer d'avance les points à traiter lors de cette séance. Une collaboratrice de la BCU établit et transmet au participant-e-s un compte rendu intégral pour information et approbation.

En outre, une séance annuelle a lieu en été, portant sur l'analyse du budget d'acquisition (crédit achat de livres et crédit de reliure) en présence du chef du Secteur acquisitions de la BCU, le vice-recteur ou la vice-rectrice de l'Université, la directrice adjointe de la BCU et la ou le bibliothécaire responsable de chaque bibliothèque décentralisée respective. Le solde et la répartition entre les professeurs sont discutés autant que l'équilibre ou le déséquilibre entre les dépenses pour les monographies et pour les périodiques.

De plus, le vice-recteur ou la vice-rectrice visite au début de son mandat, accompagné-e par la directrice adjointe, les bibliothèques décentralisées pour pouvoir se faire une idée, concrètement et dans le contexte, des besoins et aussi des difficultés des différentes bibliothèques.

La directrice adjointe de la BCU coordonne sur le plan exécutif les relations entre la BCU-Centrale, l'Université et ses bibliothèques décentralisées. De plus, elle coopère activement à travers le groupe de coordination, les commissions, comités, etc., ainsi qu'avec les directeurs, directrices, professeur-e-s, bibliothécaires, etc.

Les bibliothécaires des bibliothèques décentralisées organisent une fois par année une excursion ('personal and public relations'), à laquelle participent aussi le vice-recteur ou la vice-rectrice de l'Université, le directeur et la directrice adjointe de la BCU. Le but est de faire connaissance d'autres bibliothèques, services d'informations et établissements culturels ... tout en faisant une halte gastronomique. Cela permet de mieux se connaître dans un 'environnement convivial et naturel'.

2.3.2. Partenaires

La BCU, en plus d'être l'instance de tutelle, est aussi le *partenaire* bibliothéconomique le plus important sur le '*territoire documentaire*'. Avec une vue d'ensemble, elle prend en charge l'énorme travail de centraliser les tâches bibliothéconomiques, dont la grande richesse du site web de la BCU est le miroir. Cela allège de manière significative le travail et le budget des bibliothèques décentralisées et correspond, économiquement parlant, aux critères économiques d'efficacité et d'efficience. En plus, elle met à disposition un espace de travail pour les bibliothécaires des bibliothèques décentralisées.

D'autres *partenaires* sont les autres bibliothèques décentralisées. Les bibliothécaires coopèrent entre eux par le biais des réseaux réels ('Bureau 8', etc.) et virtuels (liste de discussion local [Fri-lib] et suisse [Swiss-lib], e-mailing, Weblogs, etc.), de groupes de travail (créés par elles-eux-mêmes ou mandatés par le vice-recteur/la vice-rectrice de l'Université ou le directeur/la directrice de la BCU).

La Bibliothèque de la Haute Ecole fribourgeoise de travail social [HEF-TS] étend l'offre de documents et d'informations dans le domaine du travail social, des problèmes et problématiques sociaux. L'inconvénient c'est que géographiquement l'HEF-TS se trouve encore plus à l'écart que le STS.

Ainsi, les activités et prestations des différents '*pôles documentaires*' se fondent, se complètent et s'enrichissent dans un processus d'amélioration progressive.

2.3.3. La conjoncture ou l'environnement régulateur

La Bibliothèque STS/SETHN est essentiellement marquée par l'environnement régulateur de son *organisme de rattachement*, le Département Travail social et politiques sociales. L'histoire particulière marquée par les mutations et les bouleversements du Département a exercé une influence importante sur l'activité et l'évolution de la bibliothèque (voir plus haut).

En ce qui concerne la conjoncture du *monde documentaire*, c'est avant tout la mutation complète des technologies de l'information et de la communication qui a exercé une influence importante sur l'activité et l'évolution de la bibliothèque. Les pratiques culturelles et informationnelles évoluent rapidement. Cela va de pair avec la mutation de la société dans son ensemble (société d'information ; société du savoir et société de la connaissance : 'knowledge society').

Conclusion : La bibliothèque fait partie d'un réseau externe de relations et de forces très favorables et coopératives (tutelles, hiérarchies et partenaires). C'est une grande opportunité. L'inconvénient est le manque d'une structure intermédiaire stable

(commission) de manière durable assurant la coordination entre structures internes et externes.

2.3.4. Le diagnostic

Les *points positifs* qui émergent sont :

1. Interne : Qualité du service aux usagers
2. Externe : Coopération
3. Public : Demande stable
4. Interne : Moyens constants

Les *points négatifs* sont :

1. Interne : Manque d'espaces
2. Interne/Externe : Manque d'une structure intermédiaire stable

Eléments clés de l'analyse :

L'analyse a permis de démêler et de mettre en exergue les points positifs et les points négatifs qui influent sur l'activité et l'évolution de la Bibliothèque STS/SETHN. Nous en développons les aspects essentiels ci-dessous.

Malgré les mutations et bouleversements importants qu'a vécu le Département et qui ont eu une influence importante sur la bibliothèque, malgré le manque d'une commission, mais grâce à une très bonne *coopération externe* (BCU/UNI) la bibliothèque a pu accomplir et peu continuer à accomplir sa mission première, la mise à disposition des outils indispensables à l'enseignement universitaire et à la recherche scientifique. Les *services aux usagers* ont pu être maintenus et même améliorés et valorisés grâce à l'engagement, la motivation et la *compétence* du personnel. La demande est stable et les moyens constants.

Le *manque d'espaces* de travail et d'échanges pour les usagers est un problème qui n'a pour l'instant pas de solution. De même pour les rayonnages, qui restent mobiles (compactus) et étroits. Par contre, le manque d'espace pour les livres sur les rayons pourrait être résolu par une opération de désherbage. La résolution du problème *manque d'espaces* n'est pas entre les mains de la bibliothèque. Après deux déménagements annoncés (Regina Mundi, BP2) mais pas réalisés un troisième pourrait peut-être se réaliser 'un jour et quelque part'.

La mise sur pied d'une *commission* pourrait renforcer le poids, la visibilité et de plus la cohérence entre les deux 'parties prenantes' de l'unité de documentation (STS&SETHN) qui sont le Département Travail social/politiques sociales et la Chaire de l'anthropologie sociale.

Un examen plus approfondi (radiographique) indique que la bibliothèque est en meilleure santé qu'il ne semblait à première vue (photographique).

3. LA STRATÉGIE

La première phase de la démarche, l'analyse a tenté de répondre à la question existentielle : 'Où en est la Bibliothèque STS/SETHN, à présent ?' (état des lieux). La seconde phase, la stratégie, vise à répondre à la question : 'Comment et vers où peut-elle continuer à se développer ?' (perspectives). Cette phase comporte 3 étapes : le *ciblage* (public), l'*offre de services* (interne) et le *positionnement* (externe). Elle débouchera sur l'élaboration de scénarios pour le développement de la bibliothèque.

3.1. Mission et objectifs

Avant de suivre les étapes *pas à pas*, il importe de définir, redéfinir ou se rappeler de la mission première. La *mission* de la Bibliothèque STS/SETHN est déjà prédéfinie par les tutelles : l'offre des outils indispensables aux études, à l'enseignement et à la recherche scientifique ; et elle se traduit dans l'*objectif* général et permanent comme suit : maintenir et, dans la mesure des ressources disponibles ou potentiellement négociables, améliorer le service aux usagers (surtout étudiants, enseignants, chercheurs). Les objectifs ponctuels ou sous-objectifs se révéleront en cours de route. Comme pour tous les services publics et pour les organisations à but non-lucratif, les ressources financières de l'Université sont limitées. La stratégie poursuivie ne suppose donc pas des moyens supplémentaires mais plutôt une allocation des ressources différente, à moyens constants.

3.2. Le ciblage

La mission conditionne donc le choix de stratégie relative au public cible. Il s'agit d'un groupe 'enseignement'. La demande est donc stable. La bibliothèque offre le même service de base ('prestation unique') mais avec des conditions de mise à disposition et d'accès qui sont modulées d'après les spécificités de chaque profil ('marketing adapté').

Les *étudiant-e-s* ont un délai de prêt d'un mois (prolongeable), tandis que les *enseignante-es* et *chercheur-e-s* ont trois mois (prolongeable). Ces derniers 'ont le droit' d'accéder aux locaux de la bibliothèque et emprunter en 'self-service' aussi en dehors des heures d'ouverture officielles. Dans ce sens, ils sont donc privilégiés : ils peuvent quasiment profiter d'une '24 hour library'.

Les *étudiants*, dont l'apprentissage est favorisé par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, sont d'un autre côté défavorisés et souvent ignorants en ce qui concerne la méthodologie de recherche documentaire sur les banques de données spécifiques à un domaine (Sociological abstracts, etc.), des périodiques électroniques (liste EZB A-Z), etc. Souvent les recherches sont faites simplement sur Google ... et même pas sur Google Scholar (où est aussi indexé le catalogue collectif RERO dans un format XML Extensible Markup Language).

Une stratégie pédagogique pourrait donc être de cibler les étudiant-e-s, pour favoriser le développement des compétences informationnelles et documentaires, qui sont à leur tour supposées favoriser la réussite universitaire et professionnelle.

Concrètement, cela signifie que la bibliothécaire responsable pourrait promouvoir le programme 'formation intégrée au curriculum' (BIBLIO). En coopération avec les enseignants des chaires respectives et le responsable exécutif de ce programme, elle se chargerait de favoriser la mise en place de modules de formation spécifiquement pour les usagers de sa biobibliothèque.

Les *enseignant-e-s* et les *chercheur-e-s*, qui sont plutôt stables, semblent être en revanche moins favorisés en ce qui concerne les 'pique-niques' quotidiens d'informations générales que les étudiants reçoivent en cours de route par les bibliothécaires dans les différentes bibliothèques décentralisées. La BCU- Centrale remédie en partie à ce manque en envoyant au printemps/été et en automne/hiver une lettre au corps enseignant avec différentes informations bibliothéconomiques et culturelles. C'est aussi un des moyens à sensibiliser le corps enseignant pour la 'formation documentaire des étudiants'. Les bibliothécaires des bibliothèques décentralisées sont invités à transmettre à la directrice adjointe de la BCU toutes les données susceptibles de paraître dans cette lettre et concernant leurs domaines respectifs.

Une stratégie pourrait être de saisir cette opportunité et, en coopération avec les collaborateurs scientifiques, de repérer et collectionner avant la parution de la lettre les données et événements dans le domaine de travail social/politiques sociales et anthropologie sociale, susceptibles d'être inclus dans le but d'informer les 'autres' membres du corps enseignant et le public en général.

En ce qui concerne les *chercheur-e-s*, ils semblent avoir surtout besoin de constituer une 'bibliothèque personnelle'. Il leur importe, à certains plus, à d'autres moins, d'avoir les livres et les périodiques à portée de la main pour ne pas devoir trop bouger. Il leur est également utile d'avoir leurs propres ouvrages pour pouvoir les annoter et les consulter régulièrement. La bibliothèque a la possibilité d'insérer manuellement une date de prêt individuelle, si cela est justifié par un travail de longue durée ou autre spécificité.

Les recherches dans les bases de données en ligne et surtout les commandes en ligne d'articles scientifiques sont d'une grande utilité. Ces dernières sont en effet la nourriture intellectuelle préférée des *chercheur-e-s*. Ils sont des clients des services (payants) internationaux de fournitures d'articles et de livres SUBITO (Allemagne) et d'Article@INIST de l'institut de l'Information Scientifique et Technique qui est rattaché au Centre National de la Recherche Scientifique CNRS (France). Il est également très utile aux *chercheur-e-s* que les bibliothécaires soient au courant de leurs sujets de recherche et les aident dans la veille documentaire, p.ex. en jettant un coup d'œil sur les tables de matière des revues, leur signalent les nouvelles parutions liées à leur thème.

En plus, les *chercheur-e-s* semblent d'avoir besoin de leur propre 'territoire clôturé' pour se plonger dans les documents, d'où ils sortent juste pour un café ou un autre liquide ou fluide désaltérant, en fonction de l'âge ou d'autres variables individuelles.

Pour ce qui concerne tous les trois groupes : un renforcement de la visibilité des produits internes (articles, pre-prints, post-prints, études, thèses, mémoires etc.) dans le domaine du travail social/politiques sociales et anthropologie sociale pourrait être visé en utilisant RERO DOC (OA) pour la publication en ligne.

3.3. L'offre de services

De retour dans le cadre des stratégies possibles, se pose la question du niveau, de l'ampleur et de la profondeur du service. Les ressources disponibles (analyse interne) et le public cible qui correspond avec la mission (enseignement et recherche) conditionnent les choix stratégiques possibles.

Le service de base comporte la mise à disposition des documents et outils de recherche, l'aide à la recherche documentaire et la formation des usagers individuellement (STS) et en groupe (BCU). La mise à disposition des documents devient problématique à cause du manque de place sur les rayons du 'compactus STS'. Les livres touchent le plafond, les tablettes se déforment et les rayonnages mobiles bougent tous seuls et coincent régulièrement des usagers. Vu que le déménagement à BP2 n'a pas eu lieu, il sera nécessaire d'entreprendre un désherbage et de revoir l'équipement.

L'autre manque d'espace concerne la salle d'études, qui est très petite (13 places). Dans toute la maison, il n'y pas beaucoup de places pour les étudiants. Il y a juste une petite salle d'ordinateurs (9 PC) et une petite salle pour des réunions et des échanges. Ce qui manque en plus, c'est une cafétéria pour les étudiants. Il n'y a pas non plus un café à proximité de Ste-Agnès. Pour les collaborateurs et collaboratrices internes, il existe une salle permettant de se restaurer dans les combles.

Vu que les espaces existants pour les étudiants en STS/SETHN ne peuvent pas être élargis, une stratégie pourrait être d'élargir l'espace virtuel dans ces domaines. Un premier pas dans cette direction pourrait être d'établir un 'guide documentaire' pour le travail social/politiques sociales et pour l'anthropologie sociale, destiné au site web de la BCU, qui met à disposition une page pour chaque bibliothèque décentralisée et propose un guide documentaire pour toutes les disciplines enseignées à l'Université.

Vu que la Bibliothèque STS/SETHN n'est pas 'riche' au sens quantitatif (espaces, horaires, crédit de surveillance, etc.), son personnel essaie d'enrichir et approfondir la qualité des services dans les limites des moyens disponibles. L'accueil, autrement dit la relation entre usager et professionnels, est donc une des premières préoccupations de la bibliothèque. La logique est celle d'un partenariat et non pas celle du 'client-roi'. La facilitation ('aider à faire'), la pédagogie ('enseigner à faire') et la coproduction ('faire avec') sont des techniques, qui demandent aux professionnels en plus des compétences et savoirs informationnels, des compétences sociales.

Ce que les théoriciens du marketing des services appellent 'servuction' (néologisme formé à partir de 'service' et de 'production') est en effet un processus complexe. Il comporte plusieurs étapes et éléments : le lieu de la relation du service ; les outils et supports techniques ; le rôle, les attributions et le comportement du personnel en contact ; et enfin, le rôle et les comportements attendus de la part de l'utilisateur. Cette relation entre l'utilisateur et le professionnel est constamment en mutation et en construction puisqu'elle est liée en permanence au progrès dans les technologies de l'information et de la communication. En d'autres termes, c'est un travail de chantier permanent.

Cela exige du personnel un effort constant afin d'être toujours à l'écoute et de se mettre au courant, pour rester en phase avec les différents et nouveaux développements culturels et informationnels. La formation continue est donc devenue une 'nécessité incontournable' pour maintenir et améliorer la compétence. La formation continue est assurée principalement par la BCU-Centrale, l'Université ou les associations professionnelles (BBS, IFLA, etc.). Y participer est pour ainsi dire une stratégie de développement durable.

Malgré les informations bibliothéconomiques en ligne, les produits imprimés internes (liste des nouvelles acquisitions, liste des mémoires, liste des périodiques, 'flyer' programme 'recherche en bibliothèque' de la BCU, etc.) sont toujours demandés et appréciés pour leur maniabilité et leur utilité : soit qu'ils 'matérialisent' les produits d'information électroniques, soit qu'ils les complètent avec les spécificités du domaine. Ces produits internes sont soit pérennes (p.e. liste des périodiques, mémoires, etc), soit temporels ('flyers' de programme 'recherche en bibliothèque' de la BCU) et peuvent être créés au fur et à mesure.

Les produits et services rendus à distance répondent à la tendance au 'self-service'. Les produits et services sur place répondent à la tendance visant à développer le relationnel. Il incombe à la bibliothèque d'ajuster les offres en fonction de ces deux tendances. En d'autres mots, l'objectif principal de la stratégie est d'adapter les prestations constamment aux besoins, attentes, demandes et comportements des usagers et, si les moyens disponibles le permettent, d'offrir de nouvelles prestations.

3.4. Le positionnement

Aux yeux du public, des tutelles, bailleurs de fond, hiérarchies, partenaires et dans la perception de l'environnement régulateur (conjoncture), l'offre est un élément fondateur de l'*identité* d'une bibliothèque. Elle est une manifestation concrète, donc perceptible et évaluable, qui a un impact direct sur l'usage, l'utilisation et donc la représentation de la bibliothèque (l'*image*).

Comme les bibliothèques décentralisées en général, la Bibliothèque STS/SETHN est au service d'un organisme auquel elle se rattache (environnement administratif, fonctionnel et régulateur). Sa position et son positionnement sont donc dans une large mesure interdépendants et conditionnés par son environnement. Pour renforcer le poids et la visibilité de cette petite bibliothèque sur le plan des structures internes et externes, il serait favorable de fonder une structure intermédiaire stable : une commission de bibliothèque.

En ce qui concerne le public interne et externe (étudiants, enseignants et chercheurs), autrement dit les usagers, et pour ce qui a trait aux tutelles et partenaires externes (Groupe de coordination BCU/UNI, autres bibliothèques décentralisées/associées, etc.), la Bibliothèque STS/SETHN est vue comme un des différentes 'pôles documentaires' sur le 'territoire'. Son image est donc construite à travers son activité, sa coopération, son offre et son service qui sont supposés correspondre à sa mission première : mise à disposition des outils indispensables aux études, à l'enseignement et à la recherche.

Il importe donc surtout de co-créer, de maintenir et/ou de renforcer en interdépendance et en synergie cette *cohérence* et coopération complexe entre les différents acteurs, qui sont à la base d'un développement favorable dans le sens de la mission.

3.5. Scénarios

La première phase de la démarche, l'analyse en trois étapes (*interne, public, externe*) et le diagnostic, a permis de découvrir et hiérarchiser les points forts et les points faibles de la bibliothèque étudiée, et de donner des éléments clé pour repérer des orientations possibles de développement futur.

Puis, en suivant les trois étapes de la seconde phase (*ciblage, offre de services, positionnement*) et en mettant les éléments clé en perspective, cinq objectifs pertinents ont pu être formulés, soit sur le plan des structures (positionnement), soit sur le plan des services aux usagers (ciblage et offre de services), soit sur le plan des collections (offre de services). Leur réalisation peut être utile et favorable au développement de la bibliothèque.

En vue de réalisation de ces cinq objectifs, cinq scénarios seront esquissés : le premier scénario concerne les structures ('commission'), les deuxième, troisième et quatrième scénarios concernent les service aux usagers ('serveur institutionnel RERO DOC', 'formation intégrée au curriculum', 'guide documentaire'), le cinquième concerne les collections ('desh  bage').

Scénario 1 : Commission de bibliothèque

Ce premier scénario s'inscrit dans un raisonnement 'politiques, structures et responsabilités'. Vu la complexité du réseau relationnel interne et externe, il serait utile et nécessaire de créer une structure intermédiaire. Concrètement, cela veut dire qu'une commission de bibliothèque serait à mettre en place par le Département Travail social et politiques sociales. La commission serait composée de deux membres du corps professoral du Département Travail social et politiques sociales et de la Chaire d'anthropologie sociale respectivement, de la bibliothécaire responsable de l'unité de documentation STS/SETHN, de collaborateurs scientifiques et d'étudiant-e-s ainsi que d'un-e représentant-e de la Direction de la BCU. Les séances auraient lieu une à deux fois par année ou en fonction des besoins. Une commission n'aurait pas seulement plus de poids sur le plan des tutelles, hiérarchies et des autres 'pôles documentaires' en vue d'éventuelles négociations concernant l'allocation des différentes ressources, mais aurait en même temps comme effet secondaire de mieux intégrer et responsabiliser le deuxième organisme de rattachement de la bibliothèque, qui est la chaire d'anthropologie sociale (participation et contribution aux ressources et décisions).

Scénario 2 : Serveur institutionnel RERO DOC

Ce deuxième scénario s'inscrit dans un raisonnement 'publications et productions scientifiques, visibilité, partage et accès libre aux savoirs (OAI)'. Il vise (vision)    collecter les publications et productions scientifiques (thèses, mémoires, preprints et postprints, rapports de recherches, etc.) du Département Travail social/politiques sociales et de la Chaire d'anthropologie sociale, pour les rendre exploitables et visibles en *full-text* sur le serveur institutionnel RERO DOC. Elles seraient

'automatiquement' indexées dans Google et Google scholar etc. Enfin, cette production pourra faire partie des l'archives ouvertes qui sont en projet à la Bibliothèque Nationale (e-Helvetica) dans une vision de synergie et coopération et de mise en commun des ressources scientifiques ('knowledge society').

Scénario 3 : Formation intégrée

Ce troisième scénario s'inscrit dans un raisonnement de 'culture informationnelle, apprentissage, autonomie et réussite'. La formation intégrée au curriculum d'études favorise les compétences informationnelles par discipline. L'apprentissage de la méthodologie documentaire est corrélé avec la réussite scolaire et professionnelle. En plus, cela rend l'utilisateur autonome : il ne dépend plus des bibliothécaires pour ses recherches. S'il souhaite l'échange et/ou la 'coproduction', il peut néanmoins s'adresser aux bibliothécaires, qui ayant investi moins de temps pour la formation individuel des usagers, peuvent dès lors investir encore plus de temps dans le développement du service en profondeur. Il est donc indiqué de participer au programme 'Formation des usagers' en coopération avec les enseignants et le responsable exécutif du programme (BCU/UNI BIBLIO).

Scénario 4 : Guide documentaire en domaine

Ce quatrième scénario s'inscrit dans un raisonnement 'facilitation et self-service'. Le site Web de la BCU n'est pas seulement un moyen pertinent et ergonomique d'accès aux informations bibliothéconomiques et culturelles de la Centrale mais aussi des bibliothèques décentralisées. Chaque bibliothèque décentralisée a à disposition une page sur le site de la BCU où elle peut publier des informations. De plus, une page présente un 'guide documentaire' pour chaque discipline enseignée à l'Université. Cette page facilite la recherche par le rassemblement des liens ('links') et d'ouvrages de référence, de manuels, de périodiques et de classiques pertinents dans le domaine. Il est donc indiqué de créer cette page, dans un moment opportun, en coopération avec les collaborateurs scientifiques et le 'Web Master' de la BCU.

Scénario 5 : Désherbage

Ce cinquième scénario s'inscrit dans un raisonnement 'espace, aération et gestion dynamique'. Vu que les 'compactus' sont saturés et les livres STS touchent le plafond et que le déménagement à Pérolles 2 (BP2) est 'tombé à l'eau', que par ailleurs il n'y a pas un autre déménagement en vue, il devient urgent d'entreprendre un désherbage à court terme pour libérer les rayonnages et pour arriver à peu près à la norme d'occupation de tablettes (70 %). Le but du désherbage ne sera pas simplement l'aération de l'espace livres mais en même temps le démarrage d'une nouvelle politique de stockage et de conservation : la 'gestion dynamique' des collections ('du bassin d'accumulation au réservoir d'eau vive'). Pour réaliser cela il est tout d'abord important de planifier et formaliser le projet, de le soumettre aux hiérarchies pour approbation (Président ou Présidente du Département Travail social et politiques sociales, BCU-Centrale et BCU-Beauregard, qui met à disposition des espaces pour stocker les livres désherbés dans des locaux excentrés). Ensuite il convient d'informer et impliquer le personnel, et de choisir un bon moment (vacances semestrielles).

Plan de développement et calendrier

Le plan de développement aura la même structure que la démarche appliquée jusqu'ici : résumé, sommaire, analyse et diagnostic, stratégie et scénarios. Il sera

complétée par les points suivants : moyens et actions programmés, budget, évaluation et contrôle.

Le *calendrier* pour les 5 scénarios devra être défini dans un plan d'action à court et à moyen terme (sur 2-3 ans).

Un 'scénario invisible' (déménagement pour mieux pouvoir répondre à l'aspect et la tendance 'convivialité' des pratiques culturelles et informationnelles), pourrait être visé à long terme. Il dépend essentiellement de la planification logistique de l'Université et échappe donc à la zone d'influence du Département Travail social et politiques sociales.

CONCLUSION

Le manuel de Florence Muet et Jean-Michel Salaün, '*Stratégie marketing des services d'information : bibliothèques et centres de documentation*', a servi de 'livre de bord' et d'outil (grilles d'analyse) pour mieux connaître et franchir les différentes étapes de la démarche marketing adaptée aux services d'information. Pendant la traversée, chaque étape était en résonance avec celle d'avant ou celle d'après, et l'orientation d'un choix a influencé l'orientation des choix suivants (circularité), ce qui fait qu'à la fin du processus, au moment de la formulation des scénarios, ceux-ci se révèlent quasi 'naturellement' en cohérence avec les autres éléments de la démarche et avec le processus dans son ensemble. La cohérence et l'interdépendance des différents éléments sont donc un constat significatif de l'effet de la démarche.

En outre, l'application de la démarche a eu un effet catalyseur sur le processus de prise de conscience et d'approfondissement de la connaissance en ce qui concerne la situation particulière de la Bibliothèque STS/SETHN et de son environnement. Une connaissance précise de la situation de l'entité sur laquelle porte l'observation est la condition pour faire des choix de développement qui tiennent debout et soient cohérents entre eux. L'effort conséquent de retourner dans le passé, pour revenir pas à pas jusqu'au présent (analyse et diagnostic), pour ensuite progresser à travers la stratégie et les différents scénarios jusqu'au futur, m'a aidée à appréhender synthétiquement la bibliothèque dans sa complexité et dans son potentiel de développement éventuel.

La collecte et l'analyse d'un ensemble de données sur la Bibliothèque STS/SETHN a abouti à un diagnostic en termes de points forts et de points faibles. L'analyse et le diagnostic se sont faits à l'aide d'un rappel et d'une réflexion approfondis et d'outils concrets (grilles d'analyse et diagnostic). Des éléments clé en sont sortis qui ont ensuite servi de 'clés d'entrée' pour le développement de stratégies et de scénarios. Il s'agit donc d'une approche très pragmatique et dynamique dont le principe global d'orientation utilisateur en correspondance avec la mission assure la cohérence. C'est ce qui l'a rendue et la rendra utile pour la bibliothèque et l'approfondissement des scénarios de développement.

Tout de même, j'aimerais préciser que j'étais arrivée aux mêmes choix et aux mêmes scénarios de développement par simple voie d'observation de l'évolution passée et présente et par la réflexion sur des développements futurs éventuels. Il me

semble que les bibliothécaires font parfois du marketing sans le savoir, je dirais presque par nécessité et/ou intuition. N'est-il pas quasiment dans la 'nature des choses', ou plutôt dans la 'nature des prestations/services' d'agir en congruence avec le principe global de l'orientation usager et avec la mission ? La question peut alors être modifiée : pourquoi ne pas faire, à la lumière des outils conceptuels, plus systématiquement, plus efficacement, plus consciemment et de manière plus achevée ce que l'on fait déjà, au moins partiellement ?

De toute manière, passer par 'la démarche' pas à pas a déclenché un processus de prise de conscience, de clarification, de transformation et d'apprentissage dans le détail comme dans l'ensemble, pour lequel je suis très reconnaissante. De plus, cela m'a permis de passer encore une fois en revue les contenus de tous les modules de la formation continue, de les approfondir, de les contextualiser et les mettre en perspective dans le cadre théorique de la démarche et en vue d'une application pratique sur le chantier du travail quotidien de la Bibliothèque STS/SETHN.

Je souhaiterais boucler cette conclusion avec un aphorisme de Paul Valéry, qui dit : 'L'avenir n'est plus ce qu'il était' ... et j'ajouterais, à la lumière de ce travail, ... le passé non plus.

BIBLIOGRAPHIE

Cotta-Schönberg (2005) : Drivers and directions of academic library development 2005. In : Liber quarterly , vol. 15, no 2, pp. 150-159.

[En ligne] <http://liber.library.uu.nl/publish/articles/000130/article.pdf> (Page consultée le 10 août 2007)

De Rosa, Cathy [et al.] (2003) : 2003 environmental scan : pattern recognition : a report to the OCLC membership. [En ligne]

http://www.oclc.org/reports/escan/downloads/escansummary_en.pdf (Page consultée le 10 août)

Muet, Florence et Salaün, Jean-Michel (2001). Stratégie marketing des services d'information : bibliothèques et centres de documentation. Paris. Ed. du cercle de la librairie. Coll. « Bibliothèques »

Sáez, Eileen Elliott de (2002²). Marketing concepts for libraries and information services. London. Facet Publishing.

Saläun, Jean-Michel (1990) : Marketing des Bibliothèques et des centres de documentation : analyse. In: Bulletin des bibliothèques de France. BBF, 1990, n° 6, pp. 346-355. [En ligne] <http://bbf.enssib.fr/sdx/BBF/pdf/bbf-1990-6/bbf-1990-06-0346-001.pdf> (Page consultée le 10 août 2007)

Torrès, Ingrid (2002) : Le marketing des services d'information et de documentation : une étude documentaire. Doumentaliste : science de l'information, vol. 38, no 5-6, pp. 342

Torrès, Ingrid (2004) : Représentations et perceptions du marketing. Doumentaliste : science de l'information, vol. 41, no 1, pp. 26-33

Umlauf, Konrad (1999): Materialien zum Bibliotheksmarketing (Vorlesungsskript), Berlin, html-Datei im Internet, URL: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h62/> (Page consultée le 10 août 2007)

Verhagen, Nol (2005) : Small is beautiful...or not ?. In: Liber quarterly, vol. 15, no 3/4 [En ligne] <http://liber.library.uu.nl/publish/articles/000137/article.pdf> (Page consultée le 10 août)

RÈGLEMENTS

Règlement du 13 décembre 2004 des bibliothèques décentralisées sises à l'Université de Fribourg (Suisse). [En ligne] http://www.unifr.ch/rectorat/reglements/pdf/1_1_7.pdf (pdf consulté le 24 août 2007)

Règlement du 2 mars 1993 concernant la Bibliothèque cantonale et universitaire [En ligne] <http://www.fr.ch/bcuf/Dynamic.aspx?c=34> (page consultée le 24 août 2007)

Règlement du 14 août 1992 d'exécution de la loi sur les affaires culturelles (RELAC) [En ligne] <http://www.fr.ch/bcuf/Dynamic.aspx?c=831> (page consultée le 24 août 2007)