



CERTIFICAT EN GESTION DE DOCUMENTATION ET DE BIBLIOTHÈQUE 2012-2013

Le changement par les TIC : bibliothèques scolaires vaudoises

Annabelle GENTON
(Cheseaux-sur-Lausanne)

26 septembre 2013

TRAVAIL FINAL DE CERTIFICAT

Déposé auprès de

Marc Thiébaud, formateur, consultant, chargé de cours à l'Université de Fribourg,
responsable scientifique du module 3 " Gestion du changement et de la qualité "

Corrado Pettenati, enseignant,
personne de référence pour le suivi pédagogique du travail.

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction.....	4
1.1 Choisir le changement	4
1.2 Présentation du travail.....	4
2. Gestion de projet.....	5
2.1 Contexte.....	5
2.2 Etablissement Secondaire de Morges-Beausobre.....	5
2.3 Nature du changement.....	6
2.4 Pistes que je favorise.....	7
3. Deux formes théoriques de conduite de changement.....	8
3.1 Reginald Revans : la formation par l'action	8
3.2 Peter Drucker : la gestion par les objectifs.....	9
3.3 Partenariats	10
3.4 Revans : une mise en oeuvre complexe	11
4. Les enjeux des leviers de conduite.....	11
4.1 Communication : individuelle et collective.....	12
4.2 Formation : des professionnels et des usagers.....	12
4.3 Accompagnement.....	12
4.3.1 Axes : donner du sens au changement.....	13
4.3.2 Coaching.....	14
4.3.3 Outils de gestion.....	14
5. Implications pratiques et mise en oeuvre.....	15
5.1 Diagnostic.....	15
5.2 Equipes : acteurs.....	15
5.3 Planning.....	15
5.4 Réunions.....	16
5.5 Ressources.....	16
5.6 Dossier de références.....	17
6. Perspectives futures de la bibliothèque scolaire de Beausobre.....	18
7. Conclusion.....	19
8. Bibliographie.....	20
9. Annexes.....	21-23

RÉSUMÉ

Le fonctionnement de l'organisation en entreprise vise la stabilité selon le modèle hiérarchique traditionnel ¹déployé au XX^{ème} siècle.

Quand l'organisation, que les dirigeants se sont employés à stabiliser, n'est plus conforme (au standard de qualité, de productivité etc.), il faut envisager le changement. C'est-à-dire accepter d'entrer dans un mouvement qui passe d'un état organisationnel 1 à un nouvel état organisationnel 2 à travers un processus 3, appelé la conduite de changement. Selon l'instabilité que rencontre l'environnement professionnel, la fréquence des changements à conduire peut s'accélérer. L'entreprise développe alors, par besoin, des savoirs théoriques et du savoir-faire inhérent à la conduite de changement. Aujourd'hui cette accélération du rythme, de projet nouveaux en nouveaux projets, ne permet pas toujours d'appréhender le changement comme le passage d'un état stable à un nouvel état stable.

Cet état de fait permettrait à certains d'affirmer que le changement est devenu permanent...mais il devrait surtout nous amener à repenser le modèle hiérarchique, qui selon Henry Fayol se divise en tâches importantes du dirigeant ² (le commandement, le contrôle, la prévision, l'organisation et la coordination), en réfléchissant à une alternative à la stabilité : l'adaptabilité.

A partir de cette base, mon travail propose une réflexion sur le changement qui intervient dans le cadre d'une bibliothèque scolaire vaudoise inhérent au développement des moyens en technologies de l'information et de la communication – TIC ou comment développer une conduite efficace ? Je tenterai de répondre à cette question par le développement de deux formes de conduite de changement.

REMERCIEMENTS

Mes sincères remerciements vont à :

- Beatrice Engeli, directrice de l'Etablissement secondaire de Morges Beausobre, pour avoir rendu possible mon inscription au CGDB³
- Marianne Zürcher, ma collègue pour sa flexibilité durant ma formation.
- Corrado Pettenati, pour son suivi apprécié durant ce travail
- Tous mes collègues de cette 6^{ème} volée CGDB, en particulier Céline, Muriel, Catherine, Marc M. et Marc G., Yann et Pascal pour leurs folles idées et leur belle motivation.
- RV pour son précieux soutien au quotidien

1 Henry Fayol « Administration industrielle et générale », 1916

2 [Http://chohmann.free.fr/fayol.htm](http://chohmann.free.fr/fayol.htm) (consulté le 17.9.2013)

3 Certificat en Gestion de Documentation et de Bibliothèque

1. INTRODUCTION

L'objectif principal de mon travail est de mettre en lumière deux formes théoriques de conduite de changement. A l'aide de la théorie reçue durant le Module 3 du CGDB, je vais tenter mettre en avant des pistes théoriques de changement qui permettraient de l'appréhender avec plus de sérénité.

En effet, l'idée d'aborder mon travail sous l'angle du changement est née d'un fait marquant dans ma pratique professionnelle : la dotation de matériel informatique par mon autorité de tutelle. Dans un laps de temps court, je me suis trouvée confrontée à « simplement » un sentiment de « Il n'y a qu'à ...! » face à l'abondance de matériel informatique, sans pour autant rencontrer de soucis d'ordre économiques. L'espace physique de la bibliothèque s'en est trouvé transformé, pourtant les aménagements concrets m'ont semblé être le plus simple à réaliser dans les délais impartis. Par la suite, hormis les questions techniques de branchement et de sécurité (relativement aisément résolus), le temps des questions s'impose devant la pratique à développer, concernant le projet à créer et sa conduite.

Comment donc amener ce changement à nos usagers (enseignants, élèves) sans que la bibliothèque ne fasse figure de énième salle informatique au sein de l'établissement?

1.1 CHOISIR LE CHANGEMENT

« L'innovation systématique requiert la volonté de considérer le changement comme une opportunité ». PETER DRUCKER

La notion de changement s'associe aujourd'hui à la notion de mutation. Nous vivons dans un environnement en évolution constante. Ces impulsions nous les accomplissons par le déploiement de projets (culturels, stratégiques) et cela à travers des étapes bien définies, en créant au départ une urgence (des besoins) qui devrait(aient) mobiliser le plus grand nombre (coalition) pour ensuite développer une vision. Postérieurement arrivent les étapes de résistance, de frein, des obstacles et des premiers résultats à devoir démontrer. C'est le processus de changement dans son ensemble à créer, dans le cadre de l'apport technologique (équipement informatique conséquent) qui me motive.

1.2 PRÉSENTATION DU TRAVAIL

Je commencerai par mettre en contexte le changement amené par la réalité du numérique dans les bibliothèques scolaires vaudoises. J'évoquerai la situation du changement, telle que vécue au sein de l'institution pour laquelle je travaille. Face à la nature de ce changement, je développerai deux formes théoriques de changement. Afin de m'aider à en choisir l'une ou l'autre, je réfléchirai aux partenariats possibles dans l'une ou l'autre théorie en rapport à la situation de changement vécue dans ma bibliothèque. Une fois mon choix arrêté, je préciserai les phases principales qui ponctuent la conduite de changement (les leviers, les implications pratiques de la mise en oeuvre et les perspectives futures sur mon lieu de travail).

2. GESTION DU PROJET

2.1 CONTEXTE

Notre contexte est bousculé par des nouveautés technologiques socio-professionnelles. Un certain nombre de changements nous sont imposés par nos directions, par nos politiques. Ces tutelles (politiques, économiques) - parfois éphémères, d'autres plus durables - sont en lien souvent avec un programme gouvernemental lié à la durée d'un mandat politique.

Mettre en avant la grande variété des activités (diversité des situations d'apprentissage), au rythme de l'évolution que permettent les TIC modifie aussi parfois les processus d'enseignement et d'apprentissage lui-même (en distinguant le possible et l'effectif).

Les objectifs sont pédagogiques et doivent être en adéquation avec l'enseignement scolaire secondaire (dans notre cas), cela présuppose un conditionnement à une réflexion approfondie des usages que nous avons à la bibliothèque selon nos publics. L'immense déficit d'un tel projet est bien de ne pas tomber dans le piège de la création de besoin (nécessaire ?), non maîtrisé (en se retrouvant noyé par la demande).

Je suis cependant convaincue que nous allons dans la bonne direction car il existe un fait établi⁴ qui dit que la bibliothèque scolaire inclut dans son offre des ressources numériques. Cela doit se faire en cohérence avec la mission pédagogique de l'établissement, en lien avec les objectifs du plan d'étude romand et en relation avec les intérêts des élèves.

2.2 ETABLISSEMENT SECONDAIRE MORGES-BEAUSOBRE

Un bref aperçu historique :

L'établissement secondaire de Morges-Beausobre a été construit comme suit :

Beausobre I en 1970

Beausobre II, en 1986 , la bibliothèque a été prévue dans cette construction.

A l'heure actuelle nous sommes deux bibliothécaires en poste à mi-temps.

Ma collègue travaille à la bibliothèque de Beausobre depuis une dizaine d'années. Précédemment elle a travaillé durant une décennie au Musée de l'Elysée à Lausanne.

Personnellement je suis en poste depuis le mois de mars 2010 à Morges, précédemment j'ai travaillé et me suis formée durant six ans à la BCU-L (bibliothèque cantonal et universitaire de Lausanne – site de Dorigny). Libraire au début de ma carrière, j'ai ensuite travaillé plusieurs années comme éducatrice spécialisée avant de me réorienter vers les métiers du livre.

⁴ http://www.grbv.ch/Biblio_scolaires.pdf (consulté à maintes reprises durant les mois de juillet, août 2013)

Situation actuelle du changement dans notre bibliothèque :

De nouveaux aménagements ont été réalisés cet été 2013 pour accueillir le matériel informatique supplémentaire (12 postes + imprimante). Les postes sont opérationnels.

Grâce à l'abonnement que nous avons contracté auprès d'Universalis, nous pouvons offrir à nos élèves et nos enseignants une encyclopédie en ligne de qualité.

Nous sommes en train d'installer une série d'onglets de références sur chaque poste (ex.: les « *Guichets du Savoir*⁵ » de la bibliothèque municipale de Lyon, par matière traitée sur différents sites d'exercices et/ou de révision⁶....)

Ma collègue et moi-même souhaitons développer rapidement des supports d'aide à la recherche documentaire. Prochainement nous aurons une séance avec la Commission de bibliothèque de notre établissement à laquelle participent plusieurs enseignants. Cela va nous permettre de créer avec eux un projet pour ce nouveau parc informatique et de lancer, peut-être, les bases de l'idée d'une plate-forme de références numériques.

Depuis la rentrée d'août, plusieurs classes ont utilisés ces nouvelles ressources de manière spécifique lors de périodes d'AMP (approche du monde professionnel), pour rédiger un CV ou pour écrire une lettre de motivation, cependant, elles restent majoritairement utilisées pour la rédaction d'exposés, leurs devoirs ou encore pour la création de titres. Des enseignants d'anglais et d'allemand semblent intéressés par la nouvelle capacité informatique de la bibliothèque (animation d'un blog, découverte en groupe de sites anglophones ou germanophones).

2.3 NATURE DU CHANGEMENT

L'avènement des TIC (technologies de l'information et de la communication) touche nos sphères privées et pas moins nos sphères professionnelles. La nature de ce changement est autant organisationnelle que innovante. La clef de la réussite serait de trouver la valeur commune de chaque acteurs du changement (par exemple en créant une charte de l'utilisation du numérique à la bibliothèque) tout en restant conscient du dynamisme et de l'évanescence de certaines sources numériques. Des outils de gestion tels des questionnaires⁷ peuvent aider à orienter la réflexion en impliquant la participation de chacun dans l'établissement.

Dans le cadre de la rétribution de matériel informatique par mon autorité de tutelle, le processus de changement pourrait donner la part belle à un plan de formation. Celui-ci s'articulerait autour de sujets de formation à développer (quelles ressources, quels champs d'application, quelles fréquences d'utilisation, quelle offre proposer... ?). L'idée serait d'amplifier un savoir-faire dans le domaine des ressources documentaires numériques en lien avec des élèves de secondaire et leur environnement. Nous pourrions développer une plate forme interactive de ressources numériques. Elle serait alimentée par les professionnels du domaine, avec un délai de publication court, qui permettrait au modérateur (bibliothécaire et enseignant) de valider, tenir à jour les sources. Ou un autre concept serait de constituer un petit comité d'élèves, comme ceux qui participent au « club de lecture » qui mettraient leurs idées en commun (adhésion) pour créer la plate forme

5 <http://www.guichetdusavoir.org/> (consulté à maintes reprises durant les mois de juillet, août 2013)

6 <http://maths-au-quotidien.fr/college/college.htm>, <http://www.amicollege.com/sommaire.php>, <http://www.planete-energies.com/>, etc.

7 Voir annexes 1 à 3

avec l'aide de l'enseignant PResMITIC⁸ et des bibliothécaires. Cela toucherait l'univers de différents professionnels (les opérateurs, les bibliothécaires, les enseignants) et différents usagers (les élèves, professionnels de l'établissement). Les partenaires de projet pourraient mettre en évidence des pans de formation essentiels dans le domaine numérique : les objets référencés (sources, sites, blogs documentaires), la sécurité, l'accessibilité, le contrôle. Une fois cela mis en place, il serait précieux pour les élèves de pouvoir confronter les sources multiples de l'information (papier, numérique dans le lieu bibliothèque) et de pouvoir citer, comparer leur pertinence et/ou leur complémentarité dans leurs écrits tout en ayant l'aide des bibliothécaires et des enseignants à disposition. Une fois la plate-forme opérationnelle, l'ambition serait de l'agrandir, l'épanouir en réseaux, à d'autres collèges, d'autres bibliothèques scolaires.

2.4 PISTES QUE JE FAVORISE

Suite à l'apport de postes informatiques dans notre bibliothèque, je souhaite développer une plate-forme ouverte (après validation du modérateur). L'idée serait de créer un répertoire de ressources acquises auprès des enseignants (par branche ou matière en leurs demandant de nous faire part de trois de leurs outils de références de gestion chacun), par les bibliothécaires :

- leur mise à disposition en ligne sous forme d'une classification universelle décimale, identique à celle que l'on trouve dans la bibliothèque, pourrait faire comprendre à chaque utilisateur l'utilité de la CDU pour organiser les ressources et le mettre à l'aise avec cette logique qu'il retrouvera tout au long de ses études en bibliothèque.
- la participation active du corps enseignant permettrait de valoriser l'héritage de leurs ressources, pour les élèves et pour la bibliothèque.
- cela pourrait rendre plus pointue la politique d'acquisition des documents, grâce à la pertinence des références évoquées sur la plate-forme.
- par la suite, le bibliothécaire pourrait aussi « animer » autour de sa plate-forme en créant un concours sur le meilleur « truc et astuce en ligne » (par exemple par matière : littérature, mathématiques, géographie, histoire etc).

Dans le changement qui touche à notre bibliothèque, ma collègue et moi-même devons nous accommoder d'un changement imposé. Cela étant admis, nous devons trouver un moyen de ne pas nous mettre en opposition par simple esprit de résistance, mais de nous approprier la conduite de ce changement et construire un sentiment d'appartenance à ce défi où tout reste à être inventé. L'un des moyens qui pourrait fédérer de nouvelles énergies et traduire notre implication serait de constituer au fur et à mesure de la conduite de changement un dossier de références (activités réalisées - reconnaissance, ambitions - plaisir d'agir, communication - confiance mais aussi rassurer les résistances, réajuster ce qui à besoin de l'être, se donner de la marge). Il permettrait à tous les acteurs d'y trouver le but, à savoir la possibilité d'offrir aux élèves et au corps enseignant d'étendre la recherche documentaire tout en créant une base de données interactive comme réservoir du savoir de l'établissement (identification au projet et aux personnes qui le porte), tout en bénéficiant de l'appui, de l'engagement de notre direction (système organisationnel et culturel).

⁸ <http://www.pressmitic.ch/> ((consulté à maintes reprises durant les mois de juillet, août 2013))

3. DEUX FORMES THÉORIQUES DE CONDUITE DE CHANGEMENT

L'idée est de rassembler plusieurs professionnels d'horizons différents qui pourraient se mettre ensemble pour donner du sens à un projet. La réalisation d'une telle oeuvre s'articulerait autour de plusieurs étapes successives.

3.1 REGINALD W. REVANS (1907-2003) : LA FORMATION PAR L'ACTION

L'usage de la formation par l'action⁹

- *Apprentissage = Changement*
- *Résolution créative de problème complexe*
- *Acquisition de connaissances appropriées*

Chacune de ces étapes est une composante nécessaire à l'ensemble que constitue la formation-action. L'idée fondamentale est qu'il ne peut y avoir d'apprentissage sans action et inversement. Les apprentissages peuvent être faits dans les livres et s'appuient surtout sur l'expérience pratique (terrain). Chacun dans l'entreprise, à des niveaux divers de qualification, contribue à la mise en oeuvre des actions en permettant des ajustements à mi-parcours. L'expérience de chacun est précieuse. Il faut retenir les apprentissages en :

- | | |
|---|--|
| <i>. Clarifiant les objectifs</i> | <i>. Déterminant des buts</i> |
| <i>. Formant des équipes</i> | <i>. Développant les stratégies d'action</i> |
| <i>. Analysant des questions</i> | <i>. En faisant la mise en oeuvre</i> |
| <i>. Reformulant les problématiques</i> | <i>. Répétant le cycle au besoin</i> |

Globalement l'idée est de clarifier le problème posé par le changement. Cela en trouvant les moyens d'améliorer la performance en tant que groupe (l'on apprend avec et par les autres = apprentissage social par la mobilisation collective des compétences et des connaissances).

Tout cela en distinguant trois niveaux d'apprentissage :

- *le développement personnel*
- *le développement de l'équipe*
- *le développement de l'organisation dans son ensemble*

⁹ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Formation-action> (consulté à maintes reprises durant les mois de juillet, août 2013)

3.2 PETER DRUCKER (1909-2005) : LA GESTION PAR LES OBJECTIFS

S.M.A.R.T management ou gestion par objectifs ¹⁰

« La gestion par objectifs repose sur une certaine idée de l'action, du comportement et des motivations de l'individu. Elle s'applique, en fin de compte, à tout manager quels que soient son niveau et sa fonction et à toute organisation, grande ou petite ».

PETER DRUCKER

« (...) un principe de direction qui donne libre cours à l'énergie et à la responsabilité individuelles, qui trace en même temps une voie commune de vues et d'efforts, qui établit le travail d'équipe et qui harmonise les intérêts personnels et le bien-être commun ».

PETER DRUCKER

La méthode smart est un moyen de vérifier les objectifs :

- **S** – Spécifique – précis, personnalisé
- **M** – Mesurable - contrôlable
- **A** - Réalisable (Achievable) – produire un effort négocié (spécifique et ambitieux)
- **R** - Pertinent (Relevant) – se montrer réaliste selon la fonction occupée (le projet doit être accessible et accepté)
- **T** - Temps relié à l'objectif (Time bound) – planification détaillée comportant des dates charnières

Globalement la théorie de Drucker trouve son fondement avec l'attribution à chacun d'objectifs dans l'entreprise. La motivation individuelle en est le moteur. Ensuite l'idée est de comparer les performances des uns et des autres selon les tâches assignées. Cela permet de combler le sentiment d'appartenance tout en étant très conscient du rôle que chacun occupe dans l'entreprise (reconnaissance et valorisation). Il est clairement question de responsabilisation individuelle.

- Nombre conséquent de buts et d'objectifs organisationnels
- Objectifs spécifiés pour chacun (simple, précis)
- Prise de décision participative
- Temps attribué dans le cadre d'une période bien définie
- Evaluation des performances et politique du feedback

Cette vision de la gestion de projet ne fonctionne que si les objectifs sont clairs, ce qui n'est souvent pas le cas. Pourtant en liant le management à la réalisation des objectifs cela donnerait les résultats d'une part et le développement de l'implication individuelle d'autre part.

¹⁰ La pratique du management, P. Drucker, 1954

Peter Drucker¹¹ établit que par la réalisation des objectifs dans son management cela produit des résultats d'une part, ainsi que des développements dans l'implication individuelle d'autre part. C'est exactement ce que j'aimerais pouvoir développer dans le processus de changement qu'implique l'arrivée de moyens informatiques dans ma bibliothèque. Je suis convaincue que c'est par la participation de chacun que les objectifs peuvent être atteints. L'énergie qui est nécessaire à la réalisation de ce projet, trouvera racine dans l'implication, la responsabilisation des équipes. L'encadrement du groupe de travail dans sa réflexion est indispensable. Les rôles sont définis selon une hiérarchie déterminée entre les responsables, décideurs (Etat de Vaud, Direction de l'établissement, commune de Morges pour les infrastructures), chef de fil (bibliothécaires, PResMITIC et animateur (formateur, consultant), membres du groupe de projet (enseignants, informaticiens, employés commune), usagers et leurs attentes (enseignants, élèves, parents d'élèves). Il me semble impératif de cerner les pratiques qui accompagnent cette mutation pour rendre ce changement accessible et compréhensible. Devant la pléthore d'informations que recèle internet, il me paraît adapté d'établir un seuil de qualité face à la quantité d'informations. Nous devons pouvoir juger de l'utilité, la validité et la pertinence des sources. Ce changement matériel va entraîner de nouveaux usages (interaction, communication...) et de nouveaux enjeux (de transmetteurs de connaissances, nous devenons des « guides » de l'information), alors il nous faut nous y préparer le mieux possible.

3.3 PARTENARIATS

L'identification des différents types (rôle que chacun apporte à l'organisation) de partenaires professionnels impliqués dans le changement est très importante. Tout d'abord, je distinguerais les partenaires internes (professionnels de la bibliothèque de l'établissement, ses usagers), que je répartirais en deux sous groupes en fonction de leur rôle dans le projet :

- les acteurs principaux : prescripteur(s), décideur(s)
- les acteurs collatéraux : formateurs, techniciens, usagers, parents d'élèves

Grâce aux interactions de ces deux groupes pourront se développer des idées pour les publics cibles (enseignants, élèves, les collègues) en laissant suffisamment d'espace pour la prise d'initiative de chacun. Convaincre dans la gestion de projet c'est aussi se mettre d'accord pour découvrir ensemble. Enfin, si le projet rencontre un franc succès, s'ouvrira alors des partenariats externes (autres bibliothèques scolaires, le réseau romand et/ou autres services associés). C'est en tenant compte de tous les intervenants potentiels dans ma conduite de changement, que je choisis de poursuivre mon travail en favorisant la méthodologie de Drucker. Elle s'inscrit dans un contexte correcte par rapport à la structure de tutelle étatique, comme l'est celle du canton de Vaud. Sa composition devrait favoriser la prise de décision selon le rôle de chacun. En effet, les buts de l'entreprise sont chevillés aux aspirations des collaborateurs tout en respectant les visées prioritaires des organisations intermédiaires (services, département etc). Une analyse est faite entre les résultats obtenus et les buts fixés. Finalement de nouveaux objectifs peuvent être définis à mi-parcours afin de rallier le but final clairement énoncé au début du projet.

11 Voir le point 4.1.1

3.4 REVANS : UNE MISE EN OEUVRE COMPLEXE

Le modèle de Revans demande un investissement en temps conséquent. De plus, il est recommandé de poursuivre le travail de groupe par la suite (afin de faire le point et documenter les apprentissages). Selon la structure organisationnelle, par exemple de l'état de Vaud, il semble complexe de pouvoir constituer un programme commun à différents services du même département. Les intérêts et les priorités de chacun sur la mise en pratique de ce management me semble peu évident. La hiérarchie formelle de l'Etat, ne favorise pas une approche globale et transversale du changement. Enfin, un projet comme celui du changement par les TIC est totalement lié, au sein de l'Etat de Vaud, à une politique économique gouvernementale.

Exemples de freins au développement de cette pratique :

- La nécessité d'organiser des séances en nombre suffisant pour rendre cette méthode effective
- l'étude préalable (diagnostic) et le contenu du programme d'apprentissage doivent être très clairement déterminés pour être efficaces
- l'obligation de prendre le temps de la réflexion et de donner des feedback, sinon l'Apprentissage par l'Action est similaire à une journée de travail ordinaire
- il est important de cadrer les groupes de travail pour qu'ils ne s'enlisent pas dans une perspective fonctionnelle individuelle qui tendrait à donner des résultats peu novateurs voir peu perspicaces
- des objectifs facilitateurs doivent être pré-définis
- se montrer attentif au risque de suivi décevant concernant les résultats du projet

Quatre phases doivent être mises en place pour l'application du modèle Revans (elles demandent un investissement en coût et en heures non négligeables) :

- organiser des cours magistraux avec tous les participants
- préparer des rencontres et des stages sur le terrain avec différents professionnels
- constituer plusieurs groupes de réflexion
- faire appel à l'appui de ressources externes est nécessaire (centre de formation spécialisé, institut de management ...)

4. LES ENJEUX DES LEVIERS DE CONDUITE

«On obtient des résultats en exploitant des opportunités, non en résolvant des problèmes»

PETER DRUCKER

Les leviers de conduite sont une succession de dispositifs indispensables pour le démarrage et la mise en oeuvre du processus de changement. La communication, la formation et l'accompagnement en sont les trois principales catégories.

4.1 COMMUNICATION : INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

Pour qu'un projet de changement puisse être réalisé, il est absolument fondamental de communiquer. Il est question, non pas seulement d'énoncer une donnée nouvelle mais bien de tenir compte de l'interprétation qu'en fera chacun des partenaires. Pour cela, il faut avoir défini, avant toute chose, le but que le changement poursuit. La communication doit être intégrée par chaque acteur par le moyen d'un langage commun, souvent redondant, appuyé par des supports importants (plaquettes, dépliants, affiches, blog, site web, forum mais aussi réunions et conférence au besoin = > le bon message à temps avec le bon média). La communication n'est pas chose aisée surtout si elle implique beaucoup de destinataires différents. Comment faire évoluer le groupe dans le même sens?¹² La désignation d'une personne responsable de la cohérence et de la maîtrise de la communication facilite beaucoup les choses dans un groupe. La communication doit se faire dans le sens du diagnostic de base. Au départ du projet, il est donc fondamental que la communication soit limpide, brève et fasse toujours le lien avec la visée à atteindre et l'ambition qu'incarne le changement.

Au fil des étapes du développement du projet, il faut veiller à ce que la communication soit fluide pour faire évoluer l'image que les personnes ont du projet. Au terme des étapes du changement il faut encore que la communication se fasse plus rare, mais plus originale aussi (impact). Le rôle de la communication doit être soigné dans l'importance qu'elle endosse car sinon cela induit, comme cela arrive encore trop souvent, un isolement de l'équipe de conduite de changement, parce que son rôle au sein de l'entreprise serait mal défini ou alors une communication en inadéquation avec le but recherché.

4.2 FORMATION : PROFESSIONNELS ET USAGERS

Dans la gestion de projet, la part de la formation est très importante car comment transmettre au mieux les connaissances indispensables aux acteurs pour mener à bien leurs nouvelles activités, si ce n'est en dispensant un nouveau savoir (global) et un nouveau savoir-faire (pratique) ? Dès lors il s'agit de créer de nouveaux supports (« sur place » ou « e-learning ») et par conséquent en définir les lieux d'apprentissage (internes ou externes). Cela constituera le point de départ à un plan de formation, qui, pour assurer de sa qualité, devra être interactif, adaptable.

4.3 ACCOMPAGNEMENT

Face aux résistances au changement (différentes peurs dont celle de l'inconnu, celle de ne pas bénéficier d'un temps d'adaptation nécessaire, celle de perdre son savoir-faire etc) l'accompagnement est une étape éminemment délicate et importante. L'un des enjeux de l'accompagnement est bien de donner une légitimité au changement aux yeux des différents acteurs. Si l'on met en oeuvre ce changement c'est forcément pour justifier d'un progrès futur. L'accompagnement est là pour créer un dialogue qui rassure durant les différentes étapes du changement.

¹² La boîte à outil de la conduite de changement, D. Autissier et J.-M. Moutot, 2013

Les actions peuvent être réalisées en groupe, individuellement et en créant des outils de gestion :

- Coaching-individuel : où comment établir un plan d'action pour pouvoir mener le travail de groupe ensuite ; pour cela il est impératif de comprendre les mécanismes de changement à mettre en place.
- Travail collectif : réunions, ateliers, brainstorming pour définir l'impact qu'aura le changement.
- Ateliers : création d'outil de gestion, pour pouvoir analyser l'environnement de travail sous différents angles. Ce qui amène les acteurs à réfléchir sur la finalité et l'intérêt que susciteront les nouvelles pratiques.
- Actions : exigent l'adhésion de tous les acteurs et formalisent les acquis par écrit.

Selon la méthode soumise par le modèle de gestion par objectifs de Drucker, le concept de base est que chacun connaisse son objectif à atteindre selon le rôle qu'il incarne dans le processus de changement. Le coaching me semble donc absolument nécessaire (entre ce qui peut être réalisé et ce qu'il est judicieux de réaliser) pour pouvoir se situer face au processus, au fur et à mesure que son savoir-faire évolue ; de pouvoir le partager et le comparer aux expériences vécues par les autres participants.

4.3.1 AXES : DONNER DU SENS AU CHANGEMENTS

Un futur synonyme de progrès justifie la rupture avec le présent dans une organisation de changement. Mais le changement se nourrit surtout de la dynamique de mise en oeuvre investie par les différents acteurs. Pour cela il faut que chaque partenaire trouve l'envie d'y adhérer, de faire partie du projet. Cela touche aussi bien l'organisation de l'entreprise, que ses pratiques, sa stratégie future et son système de valeur. C'est en cela que les individus doivent faire face aux tensions engendrées par le changement au sein de l'entreprise.

Elles pourraient se traduire par les axes suivants :

- *présent et futur ; fixes et dynamiques ; internes et externes ; individuels et collectifs*

Dans le cadre de la dotation généreuse de matériel informatique par mon autorité de tutelle, il nous faudrait aussi tenir compte d'un axe législation-réglementation et sociologie des nouvelles technologies, par rapport à ceux déjà mentionné ci-dessus.

Si je pars du principe que chaque action individuelle amène un futur avec les partenaires du projet ; il me faut alors une conduite de changement comme liant qui organisera ses actions dans la poursuite d'un but commun.

J'identifie une nouvelle fois ma démarche selon la gestion par objectifs proposée par Peter Drucker. En effet la tension qui émane de chacun des axes mentionnés ci-dessus, pourrait être évaluée selon le temps qui la relie à l'objectif. Autrement dit, cette réflexion devrait me

permettre d'estimer le temps que je dois prendre pour donner du sens à mon processus de changement.

4.3.2 COACHING

Le coaching est une manière de faire qui permet de guider des personnes, des équipes, des organisations afin d'accéder à un objectif commun : franchir un cap, dénouer des problématiques, franchir des obstacle en faisant face à une situation qui peut parfois être qualifiée de crise. En tout les cas, ce processus doit permettre d'améliorer ses performances par l'acquisition de nouvelles connaissances, de nouveaux savoirs-faire.

Les axes, mentionnés au point précédents, sont comme des balanciers en équilibre précaire. Ils peuvent êtres sources d'angoisses et d'insécurité. Des situations de crise pourraient aisément en découler (par exemple : par une mauvaise estimation du temps imparti ; par manque d'idée sur le champs d'application de la nouvelle technologie...). Pour rendre les choses réalisables, il faut lier les différentes connaissances, abolir les peurs grâce à un coaching et ainsi rendre le changement viable pour tous les partenaires. Un accompagnement se justifierait ici dans le but d'éclaircir l'objectif auquel il faut tendre et permettre à chacun de suivre la formation nécessaire au bon usage des nouveaux contenus (possibilités) informatiques.

4.3.3 OUTILS DE GESTION :

- Un diagramme de Gantt¹³ (représente l'évolution d'un projet et ses tâches sur une ligne de temps) : cet outil illustre simplement et clairement l'état d'avancement des projets, contrairement aux rapports sous forme de tableau qui demandent une analyse plus exhaustive. De plus, il permet réajuster les tâches selon le besoin, au fur et à mesure du développement du projet
- La technique PERT¹⁴ (méthode des potentiels étape et planning des tâches) : cet outil permet d'être très précis dans le découpage des tâches (chacune codée et chevillée à une estimation précise dans le temps) pour autant qu'un chef de projet soit nommé et suive de près le déroulement de chaque étape (chacune schématisée avec un début et une fin) et prenne les décisions nécessaires à un réajustement permanent.
- Recueillir une liste des failles, des résistances, sous forme d'interview par exemple (procéder à des ajustements par la suite, afin d'éviter l'enlisement du processus).
- Le questionnaire : cet outil nécessite une collecte d'information préalable. Cela permettra de donner un sens à la rédaction des questions (en se montrant bref, mais pertinent, cela permet de garder l'attention du lecteur). Cela nécessite, non seulement de consulter de la documentation spécialisée sur le sujet, mais surtout de discuter avec d'autres professionnels, d'autres publics, confrontés à la même problématique. Puis le questionnaire pourra être soumis. Une fois les réponses analysées, il pourrait être utile de poursuivre les recherches et rédiger de nouvelles questions, ainsi de suite durant tout le processus de changement. Cela dit, les

13 <http://www.diagramme-de-gantt.fr/> (consulté le 28 août 2013)

14 <http://www.logistiqueconseil.org/Fiches/Logistique/Pert.pdf> (le 28 août 2013)

questionnaires que je vous présente en annexes sont ceux qui dans le cas présent pourraient être utiles pour établir un diagnostic de base sur la pertinence des usages numériques en milieu scolaire.

5 IMPLICATIONS PRATIQUES ET MISE EN OEUVRE

5.1 DIAGNOSTIC

Le changement aura-t-il un impact majeur et significatif sur l'établissement, la bibliothèque ?

Le diagnostic est une étape clef qui devrait aider à répondre à cette question. Cette prévision dans la conduite de changement doit permettre d'établir les objectifs du processus en s'appuyant sur la situation de base de l'entreprise et en évaluant au mieux les enjeux d'une telle démarche. Ce travail de diagnostic rendra un rapport analytique, descriptif.

Le diagnostic invite surtout à penser à :

- une définition de la problématique de base (objectifs et enjeux)
- une analyse du problème avec une mise en évidence des thèmes à traiter (recueil d'informations)
- un approfondissement de l'analyse par thème (prise d'informations sur le terrain)
- une synthèse des informations
- un rapport (recommandations, calendrier, budget)

5.2 EQUIPES : ACTEURS

La notion d'acteur est aussi variable qu'il y a de projets possibles. Je développe donc la situation qui me préoccupe aujourd'hui au sein d'un établissement scolaire .

- Equipe **interne** à l'établissement :

- direction
- bibliothécaires
- PResMITIC
- enseignants (éventuellement informés par le truchement de la Commission bibliothèque)
- élèves
- professionnels de l'établissement

- Equipe **externe** à l'établissement :

- tutelle (décisions politiques, finances)
- commune (infrastructures, finances)
- service informatique du canton (accès, logiciels, mises à jours)
- partenaires d'établissements scolaires du canton (réseaux)
- orientation scolaire et professionnelle

5.3 PLANNING

Dans la conduite de changement, il est autant question de temps, dans le choix du démarrage du processus que le temps que cela prendra pour aboutir au résultat souhaité. Il est important de tenir compte des événements dans la définition des étapes du planning (dans mon cas: par rapport au calendrier scolaire, et aux thèmes annuels choisis par l'établissement). Il faut alors prendre la décision de définir une phase de test qui donnera suite au diagnostic. Il est nécessaire de nommer une personne de référence. Suite au rapport de diagnostic il sera important de valider les hypothèses de travail car cela permettra de forger l'intime conviction que le projet doit être conduit (ce qui lancera la phase de formalisation des scénarios envisagés).

Ensuite, il est important de placer dans le temps avec les différents acteurs du changement les points suivants :

- la mise en place physique et technique du changement (espace dans la bibliothèque, branchements, ...)
- être au clair avec les jeux d'outils de départ liés à l'informatique (que reçoit-on comme machines, avec quels programmes...sait-on les utiliser, peut-on développer nos compétences?)
- sécurité et contrôle (quelles sont les par-feux, les sauvegardes, les alarmes possibles ?)
- imaginer le squelette du répertoire de base (plate-forme)
- concevoir des animations et des concours liés aux nouvelles applications possibles
- imaginer un comité de validation d'élèves chapeauté par un enseignant
- inventer un tournoi de jeux interactifs (mathématiques, sciences, physiques...) par équipes d'élèves de l'établissement contre une autre équipe en ligne du même établissement ou même d'un collège voisin.

Pour la mise en application d'un tel projet, selon l'évaluation du calendrier, l'estimation des efforts à consentir, des risques à prendre en compte (coût, délais) ne sont pas négligeables, une expertise peut être une réponse adéquate car elle procédera en analogie avec des processus déjà réalisés. La bonne réponse est en tout cas de prévoir suffisamment du temps en utilisant des données déjà existantes, en pensant aux tâches récurrentes (démonstration, formation, documentation ...), en appliquant plusieurs techniques d'estimation, et en tenant compte de la progression du processus de conduite. Le diagnostic de départ doit être soigné et permet de fixer une date butoir à la conduite de changement.

5.4 RÉUNIONS

Il me semble utile de consacrer quelques lignes au sujet des réunions. En effet, certains écueils sont tout à fait évitables à commencer par :

- un ordre du jour inexistant
- une réunion sans objectif pré-défini
- une fréquence de rencontres trop élevées
- un manque de préparation de l'animateur et/ou des intervenants

L'idée de base en se réunissant est de s'appuyer sur la richesse de l'expérience de chacun et de partager des connaissances dans le but de progresser. Il est donc important pour chaque participant, que les thèmes, objectifs, plans soient très clairement définis et suivis par l'intermédiaire d'une retranscription qui deviendra l'ordre du jour.

Une liste des participants doit y figurer, si possible avec la mention du rôle qu'ils occupent dans le projet (ce qui n'équivaut pas toujours à la fonction qu'ils occupent dans l'entreprise). Ensuite, il est non négligeable de faire figurer l'aspect matériel et budgétaire. Il est aussi parfois nécessaire de transmettre des documents de synthèse (graphiques, analyses, conclusions des précédentes réunions,...) avant le jour de la réunion.

Durant les débats, il est important que la logistique fonctionne (feutres de différentes couleurs qui ne soient pas secs, présence d'un flipboard, ou flipcharts...)

Dans la mesure du possible, l'animateur doit pouvoir en introduction préciser les lignes de conduite de la séance ainsi que la méthode dont il s'inspire, mais aussi faire la part belle aux interactions, en favorisant la participation de chacun en veillant à équilibrer le temps de parole. Au besoin, il est très important de savoir recentrer les discussions et de reformuler les synthèses des différents points abordés.

5.6 RESSOURCES

Citations de *PETER DRUCKER*, au sujet des RESSOURCES :

« Le temps est la ressource la plus rare. S'il n'est pas géré, rien d'autre ne peut l'être »

« Nous devons apprendre à voir le personnel comme une ressource et une opportunité plutôt qu'un problème, un coût et une menace »

« Les ressources les plus rares dans n'importe quelle organisation sont les personnes performantes »

« Les ressources ne sont productives que si elles sont concentrées. La dispersion aboutit inévitablement à de mauvais résultats »

Le changement auquel fait face notre bibliothèque, par l'apport d'un nouveau parc informatique, nécessite une équipe pluridisciplinaire capable de répondre à la question essentielle : « De qui et de quoi avons-nous besoin pour conduire, accomplir et aboutir le changement par les TIC ? ».

L'évaluation des ressources en hommes (tout type de ressources humaines : internes et externes), doit être prévue en amont de la conduite de changement et doit être réalisée en fonction des besoins du projet, de sa structure organisationnelle, mais aussi en fonction de la culture de l'organisation.

Il existe aussi des ressources matérielles, telles les supports (clef usb, DVD, eBeam etc). Connaître leurs usages¹⁵ en milieu scolaire me semble indispensable dans un projet TIC.

15 Voir Annexes 1 à 3

5.7 DOSSIER DE RÉFÉRENCES

En se basant sur le diagnostic de base un rapport sera rédigé. Le dossier de références pourrait s'en inspirer sous forme de classeur qui serait remis à chacun des acteurs. Cela permettrait à toutes les personnes concernées de s'identifier à la démarche de changement et de comprendre les processus mis en place. Ce dossier de références s'étayerait au fur et à mesure de l'application du processus de changement (avec l'adjonction de pièces telles que les PV).

6. PERSPECTIVES FUTURES DE LA BIBLIOTHÈQUE SCOLAIRE DE BEAUSOBRE

Les questions que posent les TIC recouvrent l'ensemble des matières éducatives. La poussée, mainte fois répétée, de « l'avènement » des ressources numériques se targue d'une institutionnalisation de leur usage :

- 1) *Loi sur l'enseignement obligatoire (LEO) qui entre en vigueur durant la rentrée scolaire d'août 2013. Voir le document PDF « LEO_brochure_explicative_light.pdf »¹⁶*
- 2) *Plan d'étude romand (PER¹⁷)*

Je souhaite rendre attentifs, mes collègues, les enseignants de l'utilité qu'ils peuvent tirer de l'application du changement qu'apportent les TIC dans les bibliothèques :

- du potentiel, en sachant que les usages pédagogiques sont parfois en dessous (par manque de temps et de formation comme par exemple, par méconnaissance des logiciels et de leur utilisation ?) de ce que permettent ces technologies, est aussi immense qu'incontournable.
- la place est largement donnée à l'imagination et à la création d'activités, d'animations.
- le renouvellement des pratiques qui n'est pas une mise en danger. Mais comment y faire adhérer le plus grand nombre, lorsque l'on est mis devant des contraintes et des obligations? Le changement ne doit pas devenir un stress difficilement supportable où l'imagination n'a plus sa place.

Il me faut tenir compte de l'environnement : (PER) qui, pour le canton de Vaud, ne fournit pas de document spécifique concernant les compétences MITIC¹⁸ (Médias, Images, Technologies de l'Information et de la Communication). Elles sont présentées comme une intention. Le point positif de cet état des choses est que cela laisse beaucoup de liberté pour la mise en oeuvre d'un tel changement. Que cela soit dans les supports de cours ou que cela se manifeste dans les animations transversales en bibliothèque.

16 <http://www.vd.ch/themes/formation/scolarité-obligatoire/loi-sur-lenseignement-obligatoire-leo/> (consulté le 26 juillet 2013)

17 <http://www.plandetudes.ch/fg/cg2> ((consulté à maintes reprises durant les mois de juillet, août 2013)

18 <http://vd.educanet2.ch/liens/maitre/files/category-mitic.html> (consulté le 24 août 2013)

Devant la situation telle qu'elle est, je peux m'entourer de personnes qui sont motivées et qui ont des idées face à la question suivante :

Quels sont les avantages de savoir maîtriser les fonctionnalités de l'ordinateur, et quels sont les nouveaux progrès possibles (en terme de pédagogie dans le cas présent), amenés par ces technologies?

Arguments :

- *acquérir des savoirs (éventuellement similaires aux connaissances de type livresque)*
- *acquérir une prescience, des compétences (non TIC)*
- *utiliser l'expérimentation (émettre des hypothèses/vérifier)*
- *savoir chercher des informations, s'informer, se documenter*
- *apprendre à maîtriser les TIC de façon raisonnée, ou critique, ou spécialisée*

Ces pratiques touchent désormais tout autant les élèves que les enseignants que les bibliothécaires, que les professionnels du domaine scolaire. Je pense que cela remet en cause dans la forme, l'organisation pédagogique traditionnelle et le lieu «ressource» qu'est la bibliothèque actuelle. Cependant, dans le fond, (donner du sens, apprendre à apprendre avec la multiplicité des ressources actuelles et celles à venir) la mission de la bibliothèque reste inchangée.

7 CONCLUSION

J'ai pris conscience en rédigeant mon travail final que la conduite de changement est un métier à part entière. Il serait non négligeable pour une structure comme la nôtre (bibliothèque au sein d'un établissement scolaire secondaire vaudois) de faire appel à un consultant extérieur pour mener le processus de changement à bien. Un intervenant neutre mais qui saurait mener les débats me semble un atout certain, cela ne pourra qu'être apprécié par les acteurs du changement. Ce serait idéal.

J'espère avoir su démontrer qu'avec une bonne conduite de changement, des équipes bien gérées, un but très clairement établi, les individus acteurs du changement deviennent inventifs. J'ai trouvé aidant de pouvoir investiguer sur la conduite de changement en parallèle de mon vécu professionnel. Cela m'a démontré qu'entre les connaissances théoriques et la pratique, il peut y avoir un fossé. Mais que grâce à la prise de conscience que des outils existent, l'envie de construire un pont entre les deux est la plus forte. Je peux prendre de l'assurance dans mes pratiques grâce à l'attention que je pourrai porter sur différents points lors de réunions de travail. Mais surtout, je vais pouvoir créer un projet pour ces ressources numériques en définissant avec ma collègue une ligne de conduite fortement inspirée des théories de Peter Drucker.

8. BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE:

Thiébaud Marc, 2012 : Elaborer un changement. Faciliter un changement organisationnel. Support de cours Module 3, Certificat en gestion de documentation et de bibliothèque, Fribourg.

Alter Norbert, 2010, Donner et prendre. La coopération en entreprise, Paris, La Découverte.

Autissier David, Moutot Jean-Michel, 2013 : La boîte à outils de la conduite de changement, Paris, Dunod éditeur.

Albanese Isabelle 2005, Passage de l'analogique au numérique à la BSR. Analyse de situation de changement. Université de Fribourg. Travail final de CGDB.

Drucker Peter, 2001, Témoin du 20e siècle : de Vienne 1920 à la Californie 1980. Village mondial, Paris.

Drucker Peter, 2000, A propos du management. Village mondial, Paris.

Revans Reginald, 2011, ABC of Action learning. Gower Publishing, London.

Kambouchner Denis, 2012, L'école, le numérique et la société qui vient. Mille et une nuits, Paris.

Gagnebin Pierre-Daniel, 2006, Les TIC et la pédagogie. HEP-BEJUNE, Porrentruy

Fayeton Philippe, 2008, Des TIC et des hommes : technologies de l'information et de la communication, service public aménagement durable de la société. L'Harmattan, Paris.

Bissey Catherine, 2003, TIC et Net : nouvelles voies pour la formation,. Presses universitaires de France, Paris.

ANNEXE 1: Questionnaire outils de gestion (donner du sens au changement)

Enseignants

Quels usages pour les TIC à la bibliothèque ?	Accessoire	Intéressant	Nécessaire
Stimuler la curiosité (acquisition de connaissances complémentaires entre le papier et le numérique)			
Apprendre aux élèves à utiliser les ressources avec pertinence (s'informer, se documenter, savoir où chercher)			
Développer l'esprit critique (expérimentation, hypothèses et vérification sur un thème donné)			
Prendre connaissance des droits d'auteur (texte et image) des conditions générales de différents sites (réseaux sociaux, charte...)			
Donner l'occasion aux élèves de rencontrer des experts médias extérieurs au collège (publicitaire, webmaster, ...)			
Préparer les élèves au monde du travail (usage courant de logiciels et en acquérir un savoir-faire, élaboration d'un CV, d'une lettre de motivation...)			
Création d'une base de données de référence (sites de ressources par matière en collaboration avec les enseignants)			
Ludiques ou autres ...			
Quelles ressources TIC utiliseriez-vous le plus avec vos élèves ?	Souvent	parfois	jamais
Clef USB			
DVD			
Tableau blanc interactif, eBeam			
Internet (sites)			
Réseaux (blogs)			
Messageries, mails			
Photo numérique			
Tableurs			
Traitement de texte			
Logiciel spécialisé			
Autre ...			

ANNEXE 2 : Questionnaire outils de gestion (donner du sens au changement)

Elèves

Quels usages pourrais-tu faire des ressources numériques à la bibliothèque ?	Accessoire	Intéressant	Nécessaire
Travailler sur l'ordinateur (seul, en petit groupe) Exposés, rapports, graphiques, devoirs (varier les formes : traitement de texte, blogs, roman-photo, diaporama etc.)			
Apprendre où chercher, s'informer, se documenter			
Développer son esprit critique (de l'utilité des réseaux dans le monde de l'information)			
Présentation, sensibilisation aux droits d'auteur (respect des sources). Sécurité (respect de la sphère privée)			
Expérimentation, hypothèses et vérification selon un thème donné par l'enseignant (recherches comparatives sur différents supports, différents sites. Citer les sources)			
Usage courant de logiciels, acquérir un savoir-faire (lettre de motivation, CV...etc.)			
Tablettes tactiles ou autres idées, autres envies... à développer ci-dessous stp. :			
A quelle fréquence utilises-tu les ressources numériques suivantes, lorsque tu es à la maison ?	Souvent	Parfois	Jamais
Clef USB			
DVD			
Internet (sites)			
Réseaux (blogs)			
Messageries, mails			
Photo numérique			
Tableurs			
Traitement de texte			
Logiciel spécialisé			
Autres supports ? Si oui, lesquels ? Et dans quel but ?			

ANNEXE 3 : Questionnaire outils de gestion (donner du sens au changement)

Bibliothécaires scolaires

Quels champs d'application pour l'arrivée des TIC dans nos bibliothèques ?	Primordial	Important	Accessoire
Stimuler la curiosité (acquisition de connaissances complémentaires entre le papier et le numérique)			
Apprendre aux élèves à utiliser les ressources avec pertinence (s'informer, se documenter, savoir où chercher)			
Développer l'esprit critique (expérimentation, hypothèses et vérification sur un thème donné en collaboration avec les enseignants : ex. Travaux PIE)			
Prendre connaissance des droits d'auteur (texte et image) des conditions générales de différents sites (réseaux sociaux, charte...). Créer du matériel pédagogique en commission bibliothèque par exemple.			
Donner l'occasion aux élèves de rencontrer en conférence à la bibliothèque des experts médias extérieurs au collège (journalistes, publicitaires, webmaster, ...)			
Préparer les élèves au monde du travail (usage courant de logiciels et en acquérir un savoir-faire, élaboration d'un CV, d'une lettre de motivation, ...)			
Création d'une base de données de références en réseau (sites de ressources par matière en partenariat avec les enseignants et les bibliothécaires scolaires)			
Tablettes tactiles, autres pratiques ? Si oui, lesquelles ?			
Quelles ressources TIC utiliseriez-vous le plus avec vos lecteurs ?	Souvent	parfois	jamais
Clef USB			
DVD			
Tableau blanc interactif, eBeam			
Internet (sites)			
Réseaux (blogs)			
Messageries, mails			
Photo numérique			
Tableurs			
Traitement de texte			
Logiciel spécialisé Si oui, lesquels ?			
Autre ...			