

**CERTIFICAT EN GESTION DE DOCUMENTATION ET DE
BIBLIOTHÈQUE
2016-2017**

**Le « Laboratoire des bibliothèques » à
Bibliomedia**

**Analyse du processus de changement au sein du personnel et de la
clientèle du bibliocentre induit par un service innovant**

Charlotte Benzi
Lausanne

25 septembre 2017

TRAVAIL FINAL DE CERTIFICAT

Déposé auprès de

M. Jean-Luc Gurtner, Université de Fribourg,
responsable scientifique du module " Appropriation et gestion du changement sur les plans personnel,
professionnel et sociétal "

Mme Céline Cerny, Fondation Bibliomedia Suisse,
personne de référence pour le suivi pédagogique du travail

Table des matières

Résumé	3
Remerciements.....	4
1. Introduction.....	4
1.1 Objectifs.....	4
1.2 Méthodologie	5
1.3 Terminologie.....	5
2. Le changement : quelques éléments théoriques.....	6
2.1 Le changement au sein des bibliothèques et du métier de bibliothécaire	7
2.2 Le changement au sein de Bibliomedia	8
3. Réactions des membres du personnel au changement mis en place à Bibliomedia....	9
4. Conséquences du changement mis en place à Bibliomedia.....	13
4.1 Impact du « Laboratoire » sur le fonctionnement du bibliocentre	13
4.2 Impact du « Laboratoire » sur le public de Bibliomedia	14
4.3 Impact du « Laboratoire » sur la clientèle de Bibliomedia	15
4.3.1 Rencontres et formations.....	16
4.3.2 Ateliers	16
4.3.3 Prêt et location d'expositions	18
4.3.4 Demandes de conseils.....	19
4.3.5 Partenariats	19
4.4 Impact du « Laboratoire » au sein de la fondation.....	20
5. Analyse du changement au sein des membres du personnel	22
5.1 Constats principaux	22
5.2 Recommandations.....	24
6. Pistes de travail : réajustement et développement du « Laboratoire »	25
6.1 Propositions formulées par les membres du personnel durant l'enquête.....	25
6.2 Améliorations recommandées.....	27
7. Conclusion.....	29
8. Bibliographie.....	31
8.1 Réseaux sociaux	32
Annexes.....	32

Résumé

En septembre 2015 est né à Bibliomedia le « Laboratoire des bibliothèques », programme d'actions culturelles et de médiation. L'objectif est, d'une part, d'ouvrir le bibliocentre au grand public (création d'expositions, accueil d'artistes, ateliers...) et d'autre part de proposer aux personnes qui travaillent en bibliothèque un espace pour expérimenter, échanger et se former autour de la médiation culturelle.

Aujourd'hui, deux ans après le lancement du projet, il est temps d'analyser en détail les changements induits par ce nouveau service et la manière dont ils ont été intégrés par les membres du personnel. C'est aussi l'occasion d'évaluer cette nouvelle prestation à destination du public et des professionnel-le-s. Cette démarche est essentielle à l'élaboration du programme pour les années à venir.

Les réflexions menées au cours de ce travail ont démontré que le « Laboratoire » apporte un vent nouveau et stimulant au sein de Bibliomedia, bien que ce programme mérite d'être perfectionné. Dans un deuxième temps, des pistes de travail sont proposées afin que ce service réponde au mieux aux besoins de la clientèle en matière de médiation.

Remerciements

J'adresse mes chaleureux remerciements à :

- Céline Cerny, médiatrice culturelle, pour sa précieuse collaboration au long de ce travail ;
- Laurent Voisard, directeur du bibliocentre de Lausanne, pour m'avoir encouragée à suivre cette formation ainsi que pour sa relecture ;
- Franziska Baetcke, directrice de la fondation Bibliomedia, pour notre entrevue et sa bienveillance ;
- mes collègues du bibliocentre de Lausanne, pour le temps qu'ils m'ont accordé lors des entretiens individuels ;
- les bibliothécaires ayant eu la gentillesse de répondre à mon questionnaire ;
- la fondation Bibliomedia, qui a partiellement contribué au financement de cette formation continue. J'espère pouvoir mettre à contribution mes connaissances acquises au cours de cette formation.

1. Introduction

Bibliomedia est une fondation active dans le développement des bibliothèques et la promotion de la lecture. Forte de trois bibliocentres situés dans les principales régions linguistiques de Suisse, elle est essentiellement financée par la Confédération. En tant que bailleur de fonds, cette dernière charge la fondation de poursuivre son engagement dans la promotion de la lecture et le développement des bibliothèques ainsi que d'anticiper les changements auxquels elles devront faire face.

Dans cette optique, un nouveau service est né voici deux ans au sein du bibliocentre de Lausanne : le « Laboratoire des bibliothèques ». Son concept est de proposer des actions culturelles et de médiation innovantes à différents publics tout en fournissant un espace d'observation et d'expérimentation au service des bibliothèques.

Il m'a paru intéressant et pertinent d'observer et d'analyser les changements induits par ce nouveau service dans le cadre de mon travail final. L'orientation théorique de ce dernier s'inscrit dans le module 3 de cette formation continue, qui traite de l'appropriation et de la gestion du changement sur les plans personnel, professionnel et sociétal. Ce module a suscité un intérêt particulier pour moi par sa dimension psychologique. La communication et les relations interpersonnelles sont des domaines qui m'intéressent beaucoup.

1.1 Objectifs

Les objectifs de ce travail réflexif sont multiples. Dans un premier temps, il s'agit d'observer comment le changement a été intégré par l'équipe et la manière dont il a été mené par la direction, ainsi que d'analyser la façon dont la communication pourrait être améliorée afin de lever les freins éventuels. L'idée est de favoriser l'intégration du changement au sein de l'équipe, notamment en rendant visible

l'impact du « Laboratoire ». Une partie du travail est donc spécifiquement consacrée à ces questions.

Dans un deuxième temps, l'observation des changements pour le public, la clientèle et la fondation elle-même proposée dans ce travail a pour but de mieux saisir les conséquences d'une telle innovation. Pour terminer, des pistes de travail sont proposées pour réajuster le service du « Laboratoire des bibliothèques » afin que les attentes et les besoins de la clientèle soient satisfaits.

1.2 Méthodologie

Mes réflexions ont débuté lors du bilan d'intégration du module 3 réalisé en mai dernier et se sont poursuivies ensuite par la lecture de documentation au sujet de la gestion du changement en entreprise. J'ai également collecté des informations dans la littérature professionnelle et dans les groupes professionnels actifs sur les réseaux sociaux concernant l'avenir des bibliothèques et les défis à relever. La formation continue suivie cette année à Fribourg a indéniablement joué le rôle d'initiateur dans cette réflexion.

Puis, dans un deuxième temps, j'ai organisé des entretiens individuels avec l'équipe du personnel ; mon supérieur hiérarchique, M. Laurent Voisard, ainsi que la directrice de la fondation, Mme Franziska Baetcke. Ces discussions ont été particulièrement inspirantes pour la rédaction de ce travail et ont fait émerger de nombreuses pistes de réflexion présentées ici.

En parallèle, un questionnaire a été envoyé aux bibliothécaires ayant observé les actions publiques produites dans le cadre du « Laboratoire » afin de récolter leur avis au sujet de ce nouveau service de Bibliomedia. Cette étape a été bénéfique et constructive, l'opinion des clients étant indispensable pour évaluer un service.

Quant à l'avis du public ayant participé aux actions culturelles de Bibliomedia, j'ai pu m'appuyer sur la récolte d'informations réunies depuis la création du service par la médiatrice culturelle et coordinatrice du « Laboratoire », Mme Céline Cerny.

Notons enfin que certains aspects de ce travail auraient pu être traités dans le cadre du module 4 intitulé « Les services : créer, communiquer, évaluer ».

1.3 Terminologie

- Le terme « bibliocentre » est utilisé pour désigner « Bibliomedia Lausanne ».
- Le terme « fondation » est utilisé pour désigner la fondation Bibliomedia dans son ensemble.
- Les termes « client-e-s » et « clientèle » sont utilisés pour désigner le public-cible de la fondation, c'est-à-dire les écoles et les bibliothèques ainsi que les enseignant-e-s et les bibliothécaires. Ce peut être des institutions ou des personnes selon le contexte.
- Le terme « public » est utilisé pour désigner le grand public en général, et non le public spécialisé de la fondation.
- Le « Laboratoire des bibliothèques » est parfois abrégé par « Laboratoire ».
- La rédaction épïcène est adoptée pour certains termes dans ce travail afin de rendre le texte le plus neutre possible au niveau du genre.

2. Le changement : quelques éléments théoriques

Désiré ou non, le changement fait partie intégrante de tous les domaines de la vie. L'impermanence est la seule règle, rien n'est immuable ni éternel. Il suffit d'observer sa propre vie pour trouver des exemples concrets en abondance et illustrer ces propos.

La réaction des individus face au changement dépend du contexte et du ressenti émotionnel de chacun. Dans un premier temps, le changement est souvent perçu comme étant inconfortable car il engendre le déséquilibre d'une situation normalement acquise. Cependant, s'il est choisi plutôt que subi, il engendrera plus facilement un sentiment positif ou de soulagement.

Au sein d'une entreprise, établir une analyse préliminaire de la situation actuelle constitue une étape préalable et nécessaire à toute démarche de changement (Thiébaud, 2015). Cette étape définit les buts et la pertinence du changement. Elle relève du diagnostic organisationnel. De nombreux éléments sont à considérer, notamment les problèmes posés par la situation actuelle, le futur proche prévisible, les évolutions possibles dans l'imaginaire, les valeurs de l'entreprise, et le moment favorable pour le changement. L'élaboration d'une vision est également un aspect à ne pas négliger pour faciliter le changement. Elle permet notamment d'anticiper les évolutions du contexte environnant et stimuler l'engagement de toutes les personnes.

Dès que les grandes orientations du changement ont été définies, il est recommandé de se tourner vers les membres de l'équipe concernée et de les en informer. L'acceptation de tout changement par les individus impliqués se déroule toujours en trois phases distinctes : le dégel de l'état initial, la transition vers le nouvel état, et le regel (appelé aussi cristallisation).

- La phase de dégel consiste à préparer le changement auprès des membres du personnel. Elle est caractérisée par de l'insécurité et une augmentation des tensions, et nécessite d'être encadrée car elle est souvent source de conflits. Les réactions de chacun-e méritent d'être observées et écoutées afin de situer les phases de préoccupations et d'y répondre de manière adaptée. Les réactions négatives constituent l'un des principaux facteurs d'échec des changements organisationnels (cf. Bareil & Savoie, 1999). Accorder de l'attention à l'analyse et à la compréhension des réactions psychologiques des destinataires est une étape indispensable pour réussir un changement. Par ailleurs, la phase de dégel inclut notamment la prise de conscience du besoin de changement auprès de l'équipe et la mise en évidence des enjeux positifs.
- La phase transitoire vise le changement de comportement. Les membres de l'équipe expérimentent de nouvelles pratiques, et leurs efforts pour les intégrer sont considérables (cf. Colerette & Schneider, 2013). La fatigue, l'état de confusion inhabituel et le sentiment d'incompétence sont les trois sources de difficulté majeures. Pour encadrer la transition, il est notamment recommandé de clarifier les objectifs du changement, d'informer et d'impliquer les personnes concernées, d'évaluer les résultats de manière continue, et d'adapter les actions.

- La phase de regel (ou de cristallisation) correspond à la consolidation du changement et s'illustre par les nouvelles habitudes qui deviennent naturelles. Des ajustements peuvent être prévus en cas de problèmes résiduels. Durant cette période, le changement réalisé sera renforcé et rendu résistant, notamment en le formalisant ainsi qu'en valorisant et en célébrant les résultats.

L'observation stricte de ces phases assure de meilleures chances de réalisation harmonieuse de changement. Certes, dans la pratique, le temps nécessaire pour mener chaque phase à son terme manque parfois. Toutefois, il est illusoire de vouloir imposer un changement en espérant économiser du temps : régler les problèmes par la suite demande beaucoup d'énergie.

Etablir un bilan des forces qui pourraient s'exercer en faveur ou contre un changement facilite le processus d'intégration de celui-ci. Bien souvent en effet, on repère vite parmi les personnes qui vont être touchées par un changement des forces favorables et d'autres qui sont résistantes. Ces dernières sont repérables par l'observation des attitudes. Elles se manifestent sous forme d'hostilité ou de refus, et plus fréquemment de manière indirecte, par exemple en adoptant une attitude légaliste, en discréditant les initiateurs du changement, ou en amplifiant les difficultés rencontrées. Les résistances méritent d'être écoutées et comprises car elles permettent d'indiquer les domaines qui nécessitent une attention particulière. Dans la mesure du possible, les résistances ne doivent pas être forcées : lorsqu'elles sont nommées, reconnues et légitimées, elles s'atténuent plus facilement que lorsqu'elles sont tuées. Généralement, les individus ne résistent pas au changement en tant que tel mais plutôt aux effets qui, selon eux, nuiront leurs intérêts dans le travail. Afin de créer des conditions favorables au changement, il est donc important de préciser les exigences attendues et les appuis qui seront offerts.

A l'inverse, les forces favorables vont pouvoir servir de catalyseur du processus ; on cherchera alors à s'appuyer sur elles pour amplifier l'impact que peut avoir un individu ou un groupe d'individus influent dans le sens souhaité. L'objectif est de mobiliser de nouveaux leviers et de diminuer les forces contraires au changement.

2.1 Le changement au sein des bibliothèques et du métier de bibliothécaire

Le métier de bibliothécaire ne semble pas échapper à la règle de l'impermanence. Longtemps considéré comme routinier, il se diversifie de plus en plus. Autrefois très tourné vers les collections, il évolue et donne désormais davantage d'importance au public. Le rôle des bibliothécaires n'est plus seulement de gérer une collection (sous forme papier ou numérique), mais également de prendre en considération les besoins du public en créant un espace et des temps de rencontres (cf. Girard, 2017). Cela implique de passer moins de temps sur les collections. Cette évolution exige polyvalence et flexibilité de la part des professionnel-le-s.

La littérature professionnelle est foisonnante sur la nécessité de se renouveler et tente d'éclairer les interrogations qui taraudent les passionné-e-s du métier : que sera la bibliothèque de demain ? Quels sont les enjeux et les défis à relever ? Dans un monde en profonde mutation, le rôle des bibliothèques mérite d'être redéfini afin de s'adapter aux besoins actuels. Depuis son apparition en 2009, le terme de

« bibliothèque troisième lieu » déferle dans le jargon professionnel et traduit une envie de s'intégrer pleinement dans la société : la bibliothèque n'est plus simplement un lieu où l'on vient emprunter des livres, elle se veut être également un lieu de vie, d'échanges, de rencontres, interculturel et intergénérationnel. Aller à la rencontre de la population est devenu nécessaire afin d'attirer les individus plus éloignés des institutions culturelles.

2.2 Le changement au sein de Bibliomedia

Le « Laboratoire des bibliothèques » est né en septembre 2015, grâce à l'engagement d'une médiatrice culturelle. Le taux d'activité de cette dernière s'est élevé à 35% jusqu'en avril 2016, puis à 45% dès mai 2016. La création de ce nouveau service répond à la nécessité d'anticiper les besoins des bibliothèques dont les enjeux sont en profonde mutation, comme explicité au chapitre 2.1. Pour Bibliomedia, il s'agissait de développer un service qui sortait de l'offre classique de prêt de livres tout en permettant aux client-e-s de découvrir une facette innovante du métier.

De cette manière, Bibliomedia suit la tendance actuelle des bibliothèques de lecture publique où la médiation culturelle tend à se développer. Bien qu'encore peu répandus en Suisse romande, les programmes de médiation se développent avec l'engagement d'un médiateur ou d'une médiatrice culturel-le dans les grandes et moyennes bibliothèques, comme par exemple les bibliothèques municipales de Vevey, Lausanne et Yverdon-les-Bains. Les bibliothèques municipales de la Ville de Genève se distinguent clairement du reste du paysage bibliothéconomique romand : le budget très important alloué à la médiation a permis de créer plusieurs postes de médiateurs et médiatrices culturel-le-s. Restée longtemps informelle, la médiation culturelle se professionnalise aujourd'hui. Par exemple, un CAS en médiation culturelle existe depuis 2011 à l'école d'études sociales et pédagogiques (EESP) de Lausanne. Ce phénomène émergent illustre bien que le métier a de beaux jours devant lui.

De plus, le « Laboratoire des bibliothèques » est une manière de répondre à la lente mais constante régression des prêts que dénotent les statistiques annuelles. La baisse drastique de fréquentation du bibliocentre de la part des enseignant-e-s illustre bien ces statistiques. Par la création du « Laboratoire », la volonté est non seulement d'élargir les prestations proposées aux bibliothèques afin d'équilibrer la balance, mais également d'ouvrir le bibliocentre au public régional extérieur afin de leur permettre de découvrir la fondation.

Depuis une dizaine d'années environ, Bibliomedia organise des animations à l'intention de son public spécialisé, à savoir les bibliothécaires ainsi que les enseignant-e-s et leurs élèves. Jusqu'ici, ces événements ponctuels ont essentiellement pris la forme de rencontres d'autrices et d'auteurs. Plus institutionnalisé, le projet « 1, 2, 3 albums » fait figure de rendez-vous annuel pour de nombreux-ses bibliothécaires.

Du côté des manifestations ouvertes au grand public, trois rendez-vous annuels existaient avant la création du « Laboratoire » :

- le Prix Bibliomedia, prix littéraire cher à l'institution remis à une autrice ou un auteur romand-e, institué depuis 1980 ;
- la participation au festival lausannois de bande dessinée BD-FIL, depuis une dizaine d'années ;
- les Prix suisses de littérature, dont une étape faisant halte à Bibliomedia, depuis 2013.

La responsabilité des animations n'était pas attribuée à une personne de l'équipe en particulier. En moyenne, le bibliocentre proposait 2 à 5 animations annuelles (publiques ou réservées à la clientèle).

Depuis l'engagement d'une médiatrice culturelle dans l'équipe de Bibliomedia en septembre 2015, le programme culturel s'est passablement étoffé et s'adresse aussi bien à la clientèle qu'au grand public. Au total, 29 actions ont eu lieu entre septembre 2015 et juin 2017¹. En moyenne, cela correspond à une quinzaine d'animations annuelles. D'une part, les types d'actions se sont diversifiés. En plus des manifestations précitées, les actions culturelles prennent désormais aussi la forme d'ateliers, de table-rondes, d'expositions ou de visites guidées. Le cercle des intervenant-e-s et du public-cible s'est élargi. Des personnes retraitées, des adolescent-e-s en difficulté d'apprentissage et de développement, des personnes migrantes ont pu, par exemple, suivre l'une ou l'autre des actions proposées. D'autre part, il ne s'agit plus seulement d'événements ponctuels, mais aussi d'actions de médiation qui regroupent plusieurs activités et qui débouchent parfois sur des partenariats à plus long terme.

Les actions culturelles à destination du grand public possèdent une double mission : elles contribuent au rayonnement de la fondation en ouvrant le bibliocentre à la population de la région tout en offrant la possibilité aux bibliothécaires de venir observer la manière dont elles se déroulent afin de les reprendre dans leur propre bibliothèque.

3. Réactions des membres du personnel au changement mis en place à Bibliomedia

Des entretiens individuels ont été effectués avec les membres du personnel afin d'observer la manière dont est perçu le « Laboratoire des bibliothèques ». Les 11 collaboratrices et collaborateurs du bibliocentre de Lausanne ont donc été interrogés pour connaître leur opinion. Les réponses ont été rendues anonymes. Cette collecte d'informations a ainsi permis au personnel de s'exprimer librement sur ce changement.

Le questionnaire² créé pour mener ces entretiens est composé de 3 parties distinctes : la perception personnelle du « Laboratoire » selon chacun-e, sa perception du changement en général, et son implication dans le « Laboratoire ».

La majorité des membres considère que le « Laboratoire » est plus ambitieux qu'un simple programme culturel et reconnaît un lieu d'expérimentation et de formation

¹ Voir annexe « Liste des actions culturelles du bibliocentre de septembre 2015 à juin 2017 »

² Voir annexe « Liste des questions posées lors des entretiens individuels avec les membres du personnel »

pour les bibliothèques. En revanche, 2 membres estiment que ce second objectif n'est pas rempli.

A l'unanimité, le programme culturel a été jugé de qualité et éclectique. Toutefois, il est jugé trop élitiste ou pas assez populaire par 3 personnes. Une personne apprécie justement que le niveau soit plus exigeant qu'auparavant. 7 personnes estiment que le programme ne s'adresse pas suffisamment à notre clientèle directement et satisfait davantage le grand public. 1 personne pense qu'il faudrait toucher davantage les bibliothèques scolaires, et 2 autres personnes les enseignant-e-s. 2 personnes souhaiteraient voir plus d'animations pour les jeunes entre 12 et 18 ans. 5 personnes regrettent que des actions se répètent, tels les ateliers de création pour enfants qui ont été programmés plusieurs fois durant l'année, parfois avec les mêmes intervenant-e-s. 2 personnes pensent que le programme n'est pas assez innovant et visionnaire, et l'une souhaiterait voir se développer l'expérimentation technique et scientifique en lien avec les nouvelles technologies.

7 personnes estiment que le « Laboratoire » amène une plus-value pour les bibliothèques, même s'il est encore tôt pour l'observer. En revanche, seules 2 personnes pensent que c'est le cas pour les enseignant-e-s. Pour le grand public, 8 personnes ont répondu par l'affirmative. 3 personnes trouvent que c'est souvent le même public qui revient et que l'objectif n'est pas atteint.

7 personnes trouvent pertinent de proposer des actions culturelles publiques, même si Bibliomedia n'est pas une bibliothèque de lecture publique. L'argument principal est que cela contribue au rayonnement de la fondation en la faisant connaître. 1 personne pense qu'il faudrait cesser de proposer des actions publiques et se recentrer uniquement sur les bibliothèques, tandis que 3 autres personnes estiment qu'il faudrait donner l'accès du prêt au public pour que cela soit vraiment pertinent.

Concernant l'ouverture du prêt au public, les avis divergent. 5 personnes sont clairement défavorables, arguant que l'offre perdrait de sa qualité pour la clientèle de base du bibliocentre. De plus, elles trouvent qu'il y a suffisamment de bibliothèques de lecture publique qui répondent à cette mission à Lausanne³. 2 personnes sont clairement favorables à cette ouverture. Selon elles, elle favoriserait le bibliocentre et permettrait de se réinventer face au prêt qui baisse. 4 personnes semblent ne pas savoir sur quel pied danser : elles sont enthousiastes à l'idée de voir la fréquentation du bibliocentre augmenter mais soucieuses du changement de paradigme que cela implique. Toutes estiment qu'une augmentation des ressources humaines est indispensable en cas d'ouverture.

Au niveau du financement du « Laboratoire », 8 personnes ont répondu sans hésitation qu'une recherche de fonds avait été faite en 2016 puis en 2017. 3 personnes ont hésité avant de répondre. Cependant, plusieurs personnes ne savaient pas si Bibliomedia avait participé partiellement au financement du programme⁴.

³ Les Bibliothèques de la Ville de Lausanne sont réparties sur 6 sites. La Bibliothèque Cantonale et Universitaire de Lausanne (site Riponne) propose également une offre au grand public.

⁴ Pour 2015 (dès septembre), 2016 et 2017, Bibliomedia a financé le poste de la médiatrice culturelle et l'implication en termes de travail des membres de l'équipe. Les recherches de fonds ont été effectuées par la médiatrice elle-même.

Dans la seconde partie axée sur le changement de manière plus générale, 8 personnes considèrent le « Laboratoire » comme un véritable changement dans les prestations de Bibliomedia. Hormis la multiplication des actions, elles reconnaissent que le concept d'expérimentation et d'observation est plus ambitieux que les événements ponctuels organisés auparavant. 2 personnes estiment que le « Laboratoire » n'est pas un changement pour la clientèle. 1 personne ne le vit pas comme un changement car elle est arrivée après la création du « Laboratoire ».

10 personnes estiment que ce changement est positif, même si certaines admettent que des réajustements sont à prévoir. 1 personne considère ce changement comme étant négatif.

La transition n'est pas vécue de la même manière pour chaque membre du personnel. Tout d'abord, 3 personnes ne le vivent pas comme un changement conséquent dans leur travail quotidien car elles sont arrivées après ou peu de temps avant la création du « Laboratoire ». 2 personnes ont vécu cette transition en douceur, estimant que le changement avait été bien amené. Cependant, 6 personnes ont le sentiment d'avoir mal vécu cette transition. Plusieurs d'entre elles regrettent le manque de transparence dans la communication concernant l'organisation interne. Pour d'autres, c'est au niveau des objectifs et des enjeux par rapport au « Laboratoire » que l'information a manqué.

Pour clore cette partie axée sur le changement, les membres du personnel ont pu exprimer leur vision sur l'avenir des bibliothèques publiques et les enjeux qui les attendent. 9 personnes ont le sentiment que les bibliothèques sont en pleine mutation et souhaitent les voir se développer comme espace de vie et de rencontres, tel que le définit le terme « troisième lieu ». 2 personnes ont l'impression que l'avenir sera constant par rapport à aujourd'hui. Toutes semblent cependant d'accord sur le fait que le numérique et la médiation prendront davantage d'importance à l'avenir.

La troisième et dernière partie de l'entretien a traité de l'implication personnelle de chaque collaboratrice et collaborateur au sein du « Laboratoire ». Pour des raisons évidentes, la médiatrice culturelle, Mme Céline Cerny, a été écartée de cette partie.

8 personnes trouvent que leur charge de travail a augmenté depuis la création du « Laboratoire » (6 légèrement et 2 considérablement). Ces 2 dernières personnes admettent avoir du mal à gérer leurs tâches habituelles. Les autres arrivent à gérer, même s'il y a parfois des moments de stress et que les tâches quotidiennes sont ralenties. 2 personnes n'ont pas constaté une charge de travail supplémentaire. Quant aux heures supplémentaires, 4 personnes constatent une augmentation drastique alors que 6 autres personnes ne partagent pas ce constat.

Au niveau de l'organisation interne, des groupes de travail ont été constitués au printemps de cette année pour les actions nécessitant de l'aide. L'idée initiale de ces groupes est d'éviter que les membres du personnel se sentent submergés en participant à toutes les actions. 8 personnes estiment que cette organisation a permis d'alléger leur emploi du temps et leurs heures supplémentaires. 1 personne ne juge pas ces groupes de travail utiles car le type de tâches qui lui est demandé est toujours le même. 1 autre personne n'est pas favorable à ces groupes de travail car elle a le sentiment qu'il s'agit d'une délégation de tâches alors qu'elle préférerait faire partie

de la réflexion de départ. Cette remarque est partagée par la médiatrice culturelle elle-même.

De manière générale, les points positifs cités par les membres du personnel au sujet du « Laboratoire » sont :

- pour le bibliocentre :
 - l'ouverture au grand public et l'augmentation de la fréquentation ;
 - l'amélioration de la visibilité de la fondation (bouche-à-oreille) ;
 - l'image dynamique contribuant à la bonne réputation de la fondation ;
 - le soutien au développement des bibliothèques renforcé, notamment par la promotion de la médiation culturelle ;
- pour le personnel :
 - la diversification des tâches quotidiennes ;
 - les nouvelles expériences acquises ;
 - l'effet stimulant et la créativité renforcée (p. ex. : un atelier de recyclage de livres est prévu en novembre par l'apprentie du bibliocentre ; une collaboratrice est en train de monter un projet pour aller à la rencontre des publics empêchés⁵) ;
 - la richesse des échanges entre collègues et avec les intervenant-e-s.

Les points négatifs cités par les membres du personnel au sujet du « Laboratoire » sont :

- pour le bibliocentre :
 - le manque de pertinence sur les modalités d'accès (le prêt est exclu au grand public mais pas les actions culturelles) ;
 - le manque de sens des actions culturelles publiques par rapport aux missions de base de la fondation ;
 - le programme principalement adressé au grand public et non à la clientèle principale de la fondation (bibliothécaires et enseignant-e-s).
- pour le personnel :
 - l'augmentation de la charge de travail ;
 - la souplesse exigée dans les horaires (soirées et week-end).

Une liste dressant la totalité des actions ayant eu lieu depuis la création du « Laboratoire » a été présentée aux membres du personnel. L'exercice demandé était de distinguer les actions faisant partie du « Laboratoire » des actions culturelles à part. Le constat est que cette distinction n'est évidente pour personne, car les critères ne sont pas identiques d'une personne à l'autre. Selon les membres du personnel, les critères cités pour qu'une action fasse partie du « Laboratoire » sont les suivants :

- l'action peut être reproduite en bibliothèque : 4 personnes ;
- l'action a un lien avec le monde du livre : 2 personnes ;
- l'action est innovante et fait office d'expérimentation : 1 personne ;
- l'action fait office de formation pour nos client-e-s : 2 personnes ;

⁵ Le terme « publics empêchés » désigne les personnes ne pouvant se déplacer à la bibliothèque, telles les personnes à mobilité réduite, les personnes âgées, les personnes détenues, hospitalisées ou malades.

- l'action est organisée par la médiatrice culturelle : 1 personne.

4. Conséquences du changement mis en place à Bibliomedia

Le « Laboratoire des bibliothèques » a engendré des conséquences sur le fonctionnement du bibliocentre, ainsi qu'auprès de son public, de sa clientèle et de la fondation.

4.1 Impact du « Laboratoire » sur le fonctionnement du bibliocentre

La conséquence majeure du « Laboratoire des bibliothèques » pour le bibliocentre est l'accroissement de l'accueil du public extérieur lors des actions culturelles. Le prêt de documents étant strictement réservé à la clientèle de la fondation, les modalités de prêt particulières posent un problème de pertinence. A ce niveau, l'ouverture du prêt au public permettrait une meilleure cohérence avec les actions culturelles. Toutefois, cette solution apporterait d'autres contraintes et pénaliserait l'offre proposée à la clientèle actuelle. Cette question nécessite une réflexion approfondie et n'est actuellement pas une priorité pour la directrice de la fondation, Mme Franziska Baetcke.

En termes de communication, deux changements majeurs ont vu le jour au sein du bibliocentre suite à la création du « Laboratoire ».

Premièrement, une newsletter a été créée pour améliorer la promotion des actions culturelles. Elle est envoyée environ une fois par mois. Bien qu'initialement prévue pour communiquer autour du « Laboratoire », elle s'est rapidement élargie avec d'autres informations concernant le bibliocentre. Pour une meilleure cohérence dans la diffusion des informations, deux carnets d'adresses ont été distingués : l'un général (clientèle et grand public), et l'autre « Spécial bibliothèques », limité aux bibliothécaires.

Deuxièmement, les flyers se sont multipliés et ont incité à la création d'une ligne graphique pour le matériel promotionnel, ce qui permet de renforcer l'identité de l'institution et de la reconnaître au premier coup d'œil.

Par ailleurs, des modifications sur le site Internet de la fondation ont été faites afin de rendre les actions culturelles plus visibles.

De plus, les contacts avec la presse ont été fortement étayés. Plusieurs actions ont été relayées dans les médias, notamment celles autour du booktubing, l'exposition « Carnets noircis » de Tilo Steireif, ou encore les actions autour de l'exposition « Poèmes en paysage⁶ ». Si une des idées initiales du « Laboratoire » était de faire connaître le nom de Bibliomedia au grand public, l'objectif est atteint.

Au niveau de l'aménagement, le « Laboratoire des bibliothèques » a donné l'impulsion pour les changements suivants dans le bibliocentre :

- Un mur du hall principal a été peint en gris afin d'obtenir un espace d'exposition supplémentaire. Si l'avis est partagé quant au résultat parmi les membres du personnel, les personnes venant de l'extérieur ont apprécié.

⁶ Le programme des différentes actions du bibliocentre est disponible sur le site Internet de [Bibliomedia](#).

- De grands panneaux en carton ont été mis en place dans le hall principal pour l'exposition « Carnets noircis » de Tilo Steireif, puis ont servi à créer un espace scénique lors de la Nuit du conte. Très utiles pour ces deux animations, ils ont en revanche gêné pour le travail quotidien des bibliothécaires internes. Ces panneaux ont été démontés et sont réutilisables pour de prochaines expositions.
- Des meubles initialement conçus pour le rangement des albums pour enfants sont devenus des vitrines d'exposition temporaires.
- A l'extérieur, l'espace vert devant l'entrée de service a été réhabilité le temps d'une soirée, lors de l'accueil du groupe « Cyclo-Biblio ». Le potentiel de cet espace s'est révélé intéressant et mériterait d'être réfléchi à plus long terme.

Globalement, le fait d'accueillir une manifestation pousse parfois à voir autrement le bibliocentre et son potentiel.

D'après les membres du personnel, les tâches qui leur sont le plus souvent demandées dans le cadre du « Laboratoire » sont :

- en amont d'une action :
 - la recherche de livres dans les rayons ;
 - la création de bibliographies et d'expositions thématiques ;
 - la création de flyers ;
 - le travail administratif (factures, inscriptions, mises sous pli).
- durant l'action :
 - la mise en place et les rangements ;
 - l'aide ponctuelle durant les ateliers ;
 - la gestion de la sonorisation ;
 - le service lorsqu'une verrée est proposée.

4.2 Impact du « Laboratoire » sur le public de Bibliomedia

La création d'un programme culturel ouvert sur l'extérieur a révélé le haut potentiel du bibliocentre en tant que lieu culturel.

La majorité des événements a bien fonctionné en termes de fréquentation. Les ateliers de création de livres pour enfants sont une forme d'action culturelle qui a trouvé facilement son public. Les ateliers sont généralement complets et une liste d'attente est souvent créée. De plus, les enfants reviennent à plusieurs reprises : le public est fidélisé.

Le record de fréquentation revient à l'évènement « Sôseki c'est qui ? » en février 2017 qui a réuni plus de 150 personnes.

D'autres actions, en revanche, ont eu plus de difficulté à trouver leur public. C'est le cas, par exemple, des ateliers d'écriture pour enfants et pour personnes retraitées, des contes bilingues français-arabe, et de la « Fête du Labo ».

Le public a ponctuellement émis son avis oralement ou par écrit (e-mail). Ces informations ont été réunies par la médiatrice culturelle. Les points positifs sont :

- la qualité de l'accueil et de l'organisation ;

- la qualité du programme culturel ;
- la gratuité des évènements.

Les remarques négatives concernent généralement l'accessibilité et l'ouverture du prêt :

- le fait que le prêt ne soit pas ouvert au grand public ;
- le manque d'indication claire pour trouver le bâtiment et l'entrée ;
- la difficulté d'accès en voiture.

Certains ont même regretté que Bibliomedia n'organise pas davantage d'évènements de ce type. La demande est donc bien présente.

La conséquence première de cet intérêt croissant est la création de la newsletter citée précédemment, qui permet de renseigner le grand public sur les activités du bibliocentre.

4.3 Impact du « Laboratoire » sur la clientèle de Bibliomedia

En plus d'expérimenter des actions culturelles, le concept du « Laboratoire » souhaite offrir un espace d'observation et d'échanges de pratiques aux bibliothécaires. De la création d'expositions en passant par l'accueil d'artistes ou l'organisation d'ateliers, l'idée est de leur permettre de tester diverses prestations. Auprès du « Laboratoire », les professionnel-le-s peuvent se renseigner sur des pratiques, sur des autrices ou auteurs, se reposer sur l'avis d'autres professionnel-le-s qui ont conçu et réalisé des projets pilotes, ou suivre différentes formations.

Deux types d'actions adressées aux bibliothécaires dans le cadre du « Laboratoire » peuvent être différenciés :

- les actions réservées aux professionnel-le-s ;
- les actions publiques où les professionnel-le-s sont invitées en tant qu'observatrices ou observateurs.

La première catégorie se décline sous forme de formations ou de rencontres (d'autrices ou d'auteurs, d'éditrices ou d'éditeurs) et fonctionnent très bien auprès des bibliothécaires en termes de fréquentation. Les intitulés « formations » et « rencontres » sont clairs : c'est un type de formule connu et rassurant, à l'instar des formations continues CLP⁷ ayant lieu dans le bibliocentre tout au long de l'année.

Quant à l'observation d'ateliers, le succès est plus mitigé du côté des bibliothécaires. Le concept peut paraître flou et l'idée d'observer simplement n'est pas très porteuse. En revanche, leur attrait augmente lorsque les ateliers sont couplés avec une autre action, à l'instar de la matinée professionnelle avec Anne Crausaz ainsi que la table-ronde autour du booktubing. Autrement dit, plus l'intitulé est clair, plus l'action rencontre du succès.

Qu'elles soient publiques ou réservées aux professionnel-le-s, les actions ont été appréciées par les bibliothécaires qui y ont participé.

⁷ Communauté de travail des bibliothèques suisses de lecture publique.

4.3.1 Rencontres et formations

En décembre 2015, la journée avec l'illustratrice Anne Crausaz a réuni une vingtaine de professionnel-l-es.

L'année dernière, la rencontre avec l'autrice-illustratrice pour enfants Jeanne Ashbé a réuni 27 personnes, dont 14 bibliothécaires, 7 éducatrices et 6 professionnelles dans le domaine de la médiation et de l'éveil au livre.

Dans le cadre de l'exposition « Carnets noircis » de Tilo Steireif, 2 bibliothécaires extérieures ont participé à la visite guidée du vendredi après-midi 16 septembre 2016. Des anciens étudiants de l'artiste ainsi que des membres de l'équipe interne sont venus compléter le groupe.

Cette année, la rencontre avec l'éditrice Mathilde Chèvre organisée dans le cadre du Printemps de la poésie a réuni 20 professionnelles. Parmi elles, 11 bibliothécaires ont répondu présentes, mais également une journaliste, une animatrice du livre et des documentalistes.

Alix Noble Burnand a animé en 2016 et 2017 des formations autour de la Nuit du Conte. Durant les deux ans consécutifs, une quinzaine de personnes a participé à chaque fois avec enthousiasme à cette journée.

La formation sur le kamishibaï par David Telese a été le grand succès de cette année. Le cours a réuni 12 personnes, dont 5 bibliothécaires et 7 autres professionnel-le-s de la lecture dont une animatrice, une conteuse et une enseignante.

Il est intéressant de souligner dans ces exemples que le cercle des participant-e-s ne se limite pas aux bibliothécaires mais s'élargit aux professionnel-le-s d'autres horizons.

4.3.2 Ateliers

Sur les 11 ateliers organisés depuis septembre 2015, 11 bibliothécaires sont venues observer le déroulement de ceux-ci. L'idée est qu'elles puissent se familiariser avec l'animation afin de la programmer dans leur propre bibliothèque.

Afin de collecter l'avis de ces bibliothécaires, un questionnaire⁸ a été envoyé par e-mail dans le cadre de ce travail final. Sur les 11 messages envoyés, 7 réponses me sont parvenues en retour dont voici la synthèse :

Parmi les motivations qui ont poussé les bibliothécaires à venir observer un atelier, voici les éléments cités :

- la recherche de nouvelles idées ;
- l'envie de découvrir le nouveau concept du « Laboratoire des bibliothèques » ;

⁸ Voir annexe « Questionnaire adressé aux bibliothécaires observatrices ».

- l'envie de découvrir une nouvelle autrice ou un nouvel auteur ;
- l'intérêt pour l'animation ou l'intervenant-e.

Les éléments positifs sur l'observation d'atelier sont :

- l'originalité de l'approche ;
- la qualité de l'organisation ;
- la qualité de l'intervenant-e ;
- la découverte d'une autrice ou d'un auteur local-e ;
- la possibilité de pouvoir intervenir auprès des enfants ;
- l'interaction avec l'intervenant-e et d'autres bibliothécaires.

Il est intéressant de relever le fait qu'aucune bibliothécaire interrogée n'a mentionné la gratuité comme étant un élément positif. En d'autres termes, il leur semble normal que ces actions soient offertes par Bibliomedia.

De toute évidence, le « Laboratoire » permet d'éviter l'isolement des bibliothécaires dans leur institution et d'enrichir leur « boîte à idées » en matière d'animation.

Les éléments négatifs sur l'observation d'atelier sont :

- le manque de partage entre les personnes présentes et avec l'intervenant-e ;
- la difficulté de rester observatrice, sans pouvoir s'impliquer avec les participant-e-s ;
- la durée trop longue ;
- le manque de support théorique sur lequel s'appuyer.

Parmi les bibliothécaires ayant répondu au questionnaire, 3 bibliothécaires ont pu mettre en pratique leur observation :

- Suite à l'atelier avec Anne Crausaz en décembre 2015, une bibliothécaire l'a invitée à deux reprises pour des animations dans des classes.
- L'observation de l'atelier booktubing avec Margaud Liseuse en janvier 2016 a permis à deux médiatrices culturelles de s'informer sur la mise en place d'une chaîne de booktubing dans leur bibliothèque, avec la participation des bibliothécaires internes et bientôt des lecteurs et lectrices.
- L'atelier de création de livres « Imagine ton histoire ! » par Lailah Simonds en mai 2016 a été repris par une bibliothécaire elle-même dans son institution.

A la question « Cette observation vous a-t-elle été utile ? », les bibliothécaires ont répondu par l'affirmative à l'unanimité. Une bibliothécaire a précisé que cette observation a permis de voir le projet dans sa globalité et l'impact sur le public présent. Une autre a jugé l'observation utile au même titre qu'une formation. Toutes ont émis le souhait de revenir, si le sujet de l'atelier les intéressait.

Les 7 bibliothécaires ayant répondu au questionnaire étaient déjà venues auparavant dans le bibliocentre de Lausanne : 2 en tant que clientes pour le prêt de livres, 4 lors de formations professionnelles, et 1 lors d'autres événements culturels tel que le Prix Bibliomedia. Parmi elles, 3 ont affirmé que cette observation avait permis de mieux connaître les prestations de Bibliomedia ; 1 a reconnu qu'elle ne connaissait pas suffisamment les offres de Bibliomedia malgré sa venue ; 3 connaissaient déjà suffisamment les offres de Bibliomedia auparavant.

Au niveau de la communication, l'information leur est parvenue :

- via swiss-lib (2 réponses) ;
- par e-mail (3 réponses ; avant la mise en place de la newsletter) ;
- via la newsletter (1 réponse) ;
- lors d'une visite à Bibliomedia (1 réponse).

De manière plus générale, l'impact des actions culturelles auprès de la clientèle s'illustre également par les résultats suivants :

- Les ateliers booktubing avec Margaud Liseuse et fabrication d'un livre avec Anne Crausaz ont été repris dans une bibliothèque, suite à ceux organisés au bibliocentre.
- Suite aux ateliers d'écriture pour enfants, de booktubing et de création de pop-up, une enseignante et assistante de la Haute Ecole Pédagogique de Lausanne a écrit 3 articles sur le blog « Voie Livres⁹ » animé par l'école. Ils permettent de donner des pistes aux enseignant-e-s afin de réaliser des exercices ludiques avec leurs élèves.
- A Renens, le projet pilote de la bibliothèque de rue mené par Bibliomedia en collaboration avec le Centre de rencontres et d'animations a suscité un grand intérêt auprès des bibliothécaires de la ville. Après une première rencontre qui leur a permis d'observer le déroulement d'une bibliothèque de rue, une discussion est en cours au sujet de la manière dont la bibliothèque pourrait éventuellement poursuivre l'aventure en 2018.
- Suite à des accueils de classe dans le cadre du « Laboratoire », 2 enseignantes se sont inscrites au service du prêt aux classes : il s'agit d'une classe de 5H suite à la visite guidée de l'exposition « Poèmes en paysage » et d'une classe enfantine suite à une visite avec conte et lecture de kamishibai. Par ailleurs, plusieurs enseignant-e-s se sont inscrit-e-s à la newsletter pour se tenir informé-e-s des actions du « Laboratoire ».

4.3.3 Prêt et location d'expositions

La location d'expositions fait partie du panel de prestations de Bibliomedia depuis plusieurs années. Dans le cadre du Printemps de la poésie 2017, une exposition intitulée « Poèmes en paysage » a été présentée au bibliocentre où plusieurs actions culturelles se sont greffées. Cette exposition, acquise par Bibliomedia, a ensuite été louée par 2 bibliothèques.

A cette occasion, 4 expositions « Fil Rouge¹⁰ » ont été créées sur le thème de la poésie. 2 d'entre elles ont été empruntées par des bibliothèques lors du Printemps de la poésie. Une fois l'évènement terminé, elles sont mises à disposition des bibliothèques avec les autres expositions « Fil Rouge » disponibles.

⁹ Liens des articles : [Sylvie dis-moi comment tu fais... ou ateliers d'écriture pour de jeunes enfants](#) ; [Les pop-up d'Annette Tamarkin : des déploiements de papier aux effets ludiques et pédagogiques](#) ; [Le BookTubing : une occasion d'aborder la littérature en classe autrement ?](#)

¹⁰ Les expositions « Fil Rouge » sont une prestation propre au bibliocentre qui propose gratuitement 30 documents sur une thématique.

4.3.4 Demandes de conseils

Se positionnant comme un centre de conseil et de formation, la fondation est sollicitée depuis longtemps par des bibliothécaires pour des questions liées à la bibliothéconomie, telle que la gestion d'un fonds lors de l'ouverture d'une nouvelle bibliothèque par exemple.

La mise en place du « Laboratoire » a engendré de nouvelles demandes en matière de médiation culturelle auxquelles la médiatrice a pu répondre. Ces demandes peuvent être spontanées ou faire suite à des actions ayant eu lieu dans le cadre du « Laboratoire ». Au total, 9 demandes ont été adressées à la médiatrice (5 demandes spontanées et 4 suite à des actions du « Laboratoire »). Voici les demandes reçues :

- demandes spontanées :
 - 2 demandes de formation pour la lecture de kamishibaïs, dont l'une concernait également la fabrication de butaïs ;
 - 2 demandes de noms d'intervenant-e-s pour des animations en bibliothèque ;
 - 1 demande pour une liste de bibliothèques intéressées par l'éveil musical pour les tout-petits.
- demandes suite à une action organisée dans le cadre du « Laboratoire » :
 - 4 demandes de renseignements sur des ateliers de création de livres dans l'optique de les reproduire.

Parmi les 9 demandes, 5 ont émanés de bibliothèques publiques et 4 de bibliothèques scolaires. Ces bibliothèques se situent dans différents cantons du territoire romand : 4 du Canton de Vaud, 2 de Genève, 2 de Neuchâtel, et 1 du Valais.

Qu'importe leurs formes, les actions culturelles du « Laboratoire » permettent de créer des contacts avec la clientèle, abonnée ou non aux services de Bibliomedia, mais également avec un cercle plus large de professionnel-le-s en lien avec le monde du livre, notamment des médiatrices ou médiateurs culturel-le-s, des conteuses ou conteurs, ainsi que des éducatrices et éducateurs de la petite enfance.

4.3.5 Partenariats

Suite aux ateliers de création de livres pour enfants, deux organismes d'accueil d'enfants à la recherche d'une activité créative ont contacté la médiatrice culturelle : le centre de rencontres et d'animation (CRA) de Renens et l'Accueil pour enfants en milieu scolaire (APEMS) de Malley. La rencontre avec le CRA de Renens a débouché sur un partenariat pour un atelier au bibliocentre puis sur un projet participatif à Renens : une bibliothèque de rue assurée plusieurs mercredis après-midis de mai à octobre 2017 par Bibliomedia ainsi qu'une fresque réalisée par les enfants sur un mur désaffecté de la ville. La fête d'inauguration a eu lieu le 27 septembre.

Le partenariat avec l'Association de quartier du Vallon à Lausanne a permis à une autre bibliothèque de rue de voir le jour : le concept est le même qu'à Renens, mais au parc du Vallon. De plus, la collaboration avec l'association est amenée à perdurer en 2018 à l'occasion du Printemps de la poésie notamment.

« L'Apéro des éditeurs lausannois » qui a eu lieu en août 2016 a été organisé en partenariat avec la Ville de Lausanne. Cette manifestation a permis de faire connaître la fondation auprès des éditrices et éditeurs, du public des autrices et auteurs, et plus généralement du milieu littéraire régional qui souvent n'était pas venu physiquement au bibliocentre de Lausanne auparavant.

L'animation « Sôseki c'est qui ? », organisée en partenariat avec Manivelle Théâtre en mouvement et le Cercle Suisse Japon, a débouché sur de nombreuses demandes que la fondation a dû décliner faute de moyens. En revanche, la demande de partenariat de l'Association des amis de Bertil Galland sera honorée au printemps 2018 par une conférence de l'écrivain.

Grâce au partenariat avec le Festival du Printemps de la poésie en 2017, Bibliomedia a pu se positionner par rapport à l'Université de Lausanne en tant que lieu d'accueil d'une manifestation : le marché des éditeurs romands de poésie qui a eu lieu en mars. Dans le même cadre, un partenariat a aussi été développé avec la Maison de la poésie transjurassienne Saute-frontière. Des liens avec la bibliothèque interculturelle Globlivres ont été également noués.

Le lien précité avec l'Université de Lausanne a permis une collaboration avec le Centre de traduction littéraire de Lausanne, collaboration qui se poursuit aujourd'hui.

4.4 Impact du « Laboratoire » au sein de la fondation

Cette partie relate les points de vue de mes supérieurs hiérarchiques, à savoir Mme Franziska Baetcke, directrice de la fondation, et M. Laurent Voisard, directeur du bibliocentre.

Un entretien¹¹ avec Mme Baetcke a été réalisé dans le cadre de ce travail final afin de connaître son opinion sur le « Laboratoire des bibliothèques » et l'orientation qu'elle souhaite lui donner. La discussion a également débouché sur les missions de la fondation et du rôle que cette dernière doit jouer dans le monde des bibliothèques publiques et des écoles en Suisse.

La discussion avec M. Voisard s'est déroulée lors des entretiens individuels organisés avec les membres du personnel (cf. chapitre 3.1). Il a permis de mieux cibler les futurs enjeux du « Laboratoire » et son évolution possible.

Actuellement, Mme Baetcke ne considère pas le « Laboratoire des bibliothèques » comme un service en tant que tel au même titre que le prêt aux bibliothèques ou le prêt aux classes, pour la raison qu'il est encore en phase d'expérimentation. Son statut et sa position n'ont pas encore été définitivement arrêtés.

Selon M. Voisard, le projet a été lancé de façon plutôt spontanée lorsque l'opportunité s'est présentée, sans une véritable réflexion sur son développement et son positionnement par rapport aux bibliothèques. Cela dit, l'audace de se lancer

¹¹ Voir annexe « Liste des questions posées lors de l'entretien avec Mme Franziska Baetcke »

« fleur au fusil » a permis de saisir au vol un concept prometteur, qui mérite maintenant quelques réajustements.

Tous les deux estiment que le « Laboratoire » est une manière de sortir des tâches bibliothéconomiques traditionnelles afin d'anticiper les changements auxquels les bibliothèques doivent faire face. Cet objectif a un enjeu politique : la Confédération, en tant que bailleur de fonds principal, a chargé la fondation de cette mission.

Selon mes supérieurs hiérarchiques, le « Laboratoire » doit rester créatif et se renouveler chaque année, si possible avec des projets innovants. Il doit refléter les nouvelles tendances en bibliothèque, ce qui nécessite d'être réactif face à l'actualité. Il se veut une source d'inspiration pour la clientèle de la fondation. La médiation culturelle a un avenir prometteur dans les bibliothèques suisses, il paraît donc évident que ce domaine soit exploré. Toutefois, le « Laboratoire » pourrait aussi s'ouvrir à d'autres domaines, telle que l'innovation technologique par exemple.

La répétition d'une action n'a pas de sens au sein du « Laboratoire » : à ce moment-là, elle ne répond plus au concept d'innovation et devrait donc sortir du « Laboratoire » pour devenir une prestation à part entière ou faisant partie du programme culturel.

Mme Baetcke et M. Voisard partagent l'avis que les actions produites dans le cadre du « Laboratoire » doivent pouvoir être reprises facilement par les institutions. Une boîte à outils doit être mise à disposition, complétée par les conseils de la médiatrice culturelle si besoin. La création de fiches de projet à l'intention des bibliothécaires est prioritaire. Elles pourraient être mises à disposition sur le site internet de la fondation. Le souhait de Mme Baetcke serait qu'elles soient traduites en allemand et italien afin que les bibliocentres de Soleure et Biasca puissent aussi les proposer. L'idée est de tester des actions culturelles au bibliocentre de Lausanne, puis de partager ces expériences dans la Suisse entière.

Le fait de proposer un programme culturel au grand public alors que Bibliomedia n'est pas une bibliothèque de lecture publique ne paraît pas incohérent pour la fondation. C'est un outil de promotion qui permet de la faire connaître à un maximum de personnes. Le bouche-à-oreille étant un outil puissant, le public qui vient dans le bibliocentre et découvre le large fonds de documents peut s'adresser à sa propre bibliothèque pour exprimer son envie de bénéficier de notre fonds. L'idée est de rendre la fondation la plus visible possible dans le monde des bibliothèques et des écoles en Suisse.

Quant à l'ouverture du prêt au grand public, ce n'est pas une orientation que Mme Baetcke souhaite donner à la fondation. La mission de répondre à la clientèle principale, à savoir les enseignant-e-s et les bibliothécaires, est déjà ambitieuse. Ajouter un public-cible supplémentaire ne ferait que disperser les missions de la fondation, au risque de dégrader les prestations aux client-e-s de base.

Si le bibliocentre de Biasca propose cette prestation au grand public, c'est parce que la demande est bien présente : sur cette partie du territoire tessinois, l'offre de bibliothèques publiques est peu développée. En revanche, le bibliocentre romand étant situé au cœur de Lausanne, le grand public possède déjà un large éventail de bibliothèques à sa disposition.

Par ailleurs, si un des buts initiaux du « Laboratoire » est de faire venir le public extérieur afin de rendre le lieu plus vivant et améliorer sa visibilité, l'objectif est largement atteint.

Du point de vue de mes supérieurs hiérarchiques, le rôle de Bibliomedia est plus large que simplement fournir des fonds aux bibliothèques. Son rôle est de les soutenir et de les rendre plus performantes. Pour certaines institutions, la demande d'aide ne concerne pas le fonds lui-même mais son accès. La fondation apporte un soutien au niveau de la consultation, de la formation et de la médiation.

Suite à la création du « Laboratoire », plusieurs bibliothécaires ou intervenant-e-s culturel-le-s ont contacté la médiatrice pour des conseils en médiation. Il est important que la fondation puisse offrir ce type de service, même si les demandes ne sont pas formulées par des client-e-s.

Bien que la médiatrice culturelle possède la responsabilité de coordonner les actions du « Laboratoire », les membres de l'équipe sont encouragés à participer aux différentes actions proposées et au développement du service. Le « Laboratoire » est une cellule proactive qui permet de mener à bien des projets. La médiatrice a un rôle de leader dans le brainstorming et le réseautage, mais chacun-e devrait y apporter des idées.

5. Analyse du changement au sein des membres du personnel

Un des objectifs principaux de ce travail étant de comprendre comment le changement a été intégré par les membres du personnel, ce chapitre contient l'analyse des observations citées au chapitre 3, ainsi que des recommandations.

5.1 Constats principaux

Suite aux entretiens individuels menés avec les membres du personnel, voici les constats observés :

- Les enjeux du « Laboratoire » et les critères pour qu'une action en fasse partie manquent de clarté. Les questions qui sont revenues le plus souvent sont : « quel est le sens du « Laboratoire » ? Est-ce notre mission de proposer de telles actions ? ».
- Les membres du personnel ont pris conscience tardivement de la charge de travail supplémentaire que le « Laboratoire » impliquerait auprès de chacun-e, notamment au niveau de l'organisation en amont et par leur présence durant les actions. Certain-e-s estiment que cette charge de travail n'est pas de leur ressort, mais devrait être entièrement gérée par la médiatrice culturelle.
- Les membres du personnel ont été consulté-e-s lors de l'engagement de la médiatrice, ce qui a été apprécié. Toutefois, la plupart estime ne pas avoir été correctement informé-e des tenants et aboutissants induits par le changement. Ce troisième constat explique partiellement les deux éléments précités.
- Finalement, le « Laboratoire » est vécu de manière globale comme un changement positif au sein du bibliocentre même si des réajustements sont à prévoir.

Ces trois premières remarques mettent en avant une certaine impression de flou et de manque de transparence au niveau des enjeux du « Laboratoire » et de l'organisation interne durant la phase de dégel. Elle s'explique par le contexte vécu lors du changement : un diagnostic organisationnel, qui consiste à établir une analyse préliminaire de la situation et définir les objectifs visés, a été réalisé par la médiatrice culturelle afin d'argumenter son engagement auprès des supérieurs hiérarchiques. Cependant, il s'agissait avant tout d'un argumentaire pour défendre la création d'un programme culturel, l'objectif principal étant d'augmenter la fréquentation du bibliocentre. Le directeur de la fondation en fonction à ce moment-là, M. Peter Wille, sur le point de partir à la retraite, a alors remis en question l'idée de proposer des actions culturelles publiques alors que la fondation n'a pas vocation à servir ce type d'usagers. Pour renforcer ce programme culturel, le concept du « Laboratoire » en tant qu'espace d'observation et d'expérimentation a été proposé à la hiérarchie sans une véritable réflexion de fond sur ses enjeux et ses réalisations.

Du côté du personnel, la direction a pris en considération l'avis des membres de l'équipe concernant l'engagement d'une médiatrice culturelle. Avant d'annoncer le changement, elle a donc impliqué le personnel dans la prise de décision. Au départ, les membres du personnel ont été enthousiastes à l'idée d'engager une médiatrice pour offrir des actions culturelles au grand public afin d'augmenter la fréquentation du bibliocentre. Or, maintenant que cet objectif est atteint, ce même élément remet en cause le « Laboratoire » : le questionnement général de la part des membres de l'équipe concerne justement le public qui est invité à travers les actions. Le paradoxe de ces deux réactions peut s'expliquer par un manque de communication autour des enjeux, des objectifs et du positionnement du « Laboratoire » par rapport aux bibliothèques, ainsi que des répercussions sur le travail quotidien. Une plus grande implication de l'équipe lors de cette réflexion aurait permis de mieux intégrer le changement mais aurait aussi demandé davantage de temps.

En d'autres termes, bien que les membres du personnel aient été impliqués dans la prise de décision et que le changement ait été annoncé, les réactions sur l'équipe n'ont pas été anticipées et la phase de dégel a manqué d'accompagnement. Il n'est donc pas surprenant que le questionnement sur les enjeux et les objectifs du « Laboratoire » persiste aujourd'hui. Cependant, il n'est pas rare lors d'un changement que les objectifs de départ soient amenés à être revus et affinés en cours de route.

Par ailleurs, les entretiens démontrent que 6 personnes sur 11 avouent avoir mal vécu la phase de transition. Cela s'explique par la situation de crise qui a suivi la phase de dégel : un conflit a éclaté avec la personne alors très impliquée dans l'organisation des actions culturelles, aboutissant à son départ. Le temps et l'énergie consacrés à gérer le conflit et à gérer l'annulation des actions programmées par cette personne après son départ ont pénalisé les réflexions autour du développement du « Laboratoire ».

Au niveau de la communication interne, il est difficile de trouver un équilibre entre trop d'informations et pas assez : il faut, d'une part, expliciter le programme et ses enjeux, et, d'autre part, être concis et pratique pour éviter de charger les réunions.

L'une des difficultés majeures pour saisir le sens du « Laboratoire » et intégrer ce changement est que l'impact direct est difficilement visible : il n'y a pas de répercussions sur les prêts étant donné que le bibliocentre n'en donne pas l'accès au

public. La médiation culturelle est une prestation dont les effets ne sont pas quantifiables, du moins pas dans l'immédiat. Ses buts sont, entre autres, la promotion de la lecture et l'accroissement de la fréquentation des lieux culturels par différents publics : il est donc difficile d'évaluer cela dans le bibliocentre en quelques mois. Les effets de la médiation se font sur le long terme, par ricochets, et parfois loin des professionnel-le-s. Il ne peut, et ne doit pas, en être autrement.

5.2 Recommandations

Afin d'améliorer l'intégration des changements induits par le « Laboratoire » au sein du personnel, voici plusieurs propositions.

Les entretiens individuels avec les membres du personnel ont démontré que les enjeux et les objectifs du « Laboratoire » n'étaient pas une évidence pour chacun-e. Si certain-e-s sont enthousiasmé-e-s par le concept, d'autres n'en comprennent pas le sens. Il est vrai que le concept du « Laboratoire » est complexe à expliquer car c'est un espace très ouvert avec des objectifs transversaux.

Pour que la communication soit optimale auprès de la clientèle et du public, les enjeux et les objectifs du « Laboratoire » doivent être clarifiés avec les membres de l'équipe avant tout. Il n'est pas incohérent de proposer des actions publiques au sein du bibliocentre même si le prêt n'est pas ouvert au public, car cela contribue au rayonnement de la fondation auprès d'un plus grand nombre de personnes. Les objectifs du « Laboratoire » correspondent à ceux de la fondation : la promotion de la lecture et l'accroissement de la fréquentation des lieux culturels par différents publics. La question est aussi d'ordre politique étant donné que la Confédération a chargé Bibliomedia d'anticiper les besoins des bibliothèques, qui sont en train de vivre un changement de paradigme. De plus, le « Laboratoire » est une manière de répondre à la baisse des prêts et permet de diversifier les prestations du bibliocentre. Par ailleurs, le critère d'une action faisant partie du « Laboratoire » doit être clarifié : il s'agit avant tout de favoriser les échanges de pratiques entre professionnel-le-s.

Pour saisir le sens du « Laboratoire », l'impact doit être rendu visible pour les membres du personnel, ce qui est un des objectifs de ce travail final. Comme explicité tout au long de ce travail, des actions concrètes en bibliothèque, des partenariats et des demandes de conseils en matière de médiation ont, entre autres, émané du « Laboratoire ».

Depuis la création du « Laboratoire », les objectifs suivants peuvent être considérés comme atteints :

- augmenter la fréquentation du bibliocentre ;
- élargir les prestations ;
- faire connaître l'institution auprès du public et des professionnel-le-s ;
- favoriser l'échange de pratiques entre professionnel-le-s ;
- promouvoir la médiation culturelle en bibliothèque.

Les effets positifs du « Laboratoire » dans le travail quotidien des membres de l'équipe doivent également être démontrés : ce changement apporte une diversité dans le cahier des charges de chacun-e, enrichit son expérience en matière de médiation, et développe les compétences en gestion de projet.

Finalement, pour favoriser l'implication de l'équipe au sein du « Laboratoire », il est nécessaire d'intégrer cette tâche dans le cahier des charges de chacun-e. Les groupes de travail mis en place en cours d'année fonctionnent bien, mais ils correspondent davantage à de la délégation de tâches qu'à des groupes de réflexion. Si l'objectif est de se diriger plutôt vers ce second type de groupe, il est nécessaire de les créer suffisamment tôt pour permettre aux membres de l'équipe qui souhaitent s'impliquer de faire partie de la réflexion de départ.

En résumé, les propositions pour améliorer l'intégration du « Laboratoire » au sein des membres du personnel sont :

- expliciter les enjeux et les objectifs de manière claire ;
- clarifier le critère des actions qui en font partie ;
- démontrer l'impact envers la clientèle et le public ;
- démontrer les effets bénéfiques induits ;
- intégrer cette tâche dans les cahiers des charges.

Ces propositions visant à améliorer la communication du « Laboratoire » avec les membres de l'équipe ne sont valables que si la hiérarchie les prend en considération. De même, il paraît important que cette dernière prenne également en compte les remarques émises par les collaboratrices et collaborateurs citées au chapitre 3.1.

6. Pistes de travail : réajustement et développement du « Laboratoire »

La première partie de ce chapitre relate les propositions formulées par les membres du personnel lors de l'enquête (cf. chapitre 3). Dans la seconde partie, des recommandations d'amélioration sont proposées afin de réajuster le service du « Laboratoire des bibliothèques » au plus proche des missions de Bibliomedia et des besoins des client-e-s. L'étape précédente, qui a consisté à observer les changements induits, a permis de clarifier les objectifs du « Laboratoire » et de mieux identifier les besoins de la clientèle.

6.1 Propositions formulées par les membres du personnel durant l'enquête

Parmi les suggestions d'amélioration concernant le « Laboratoire », voici les éléments cités par les membres du personnel :

- au niveau de l'organisation interne :
 - engager une personne supplémentaire et/ou étendre le poste de la médiatrice culturelle ;
 - intégrer cette tâche dans le cahier des charges des membres de l'équipe qui souhaitent s'investir auprès du « Laboratoire » ;
 - alléger le temps consacré à la recherche de fonds ;
 - écourter la communication durant les colloques en indiquant les éléments importants (date, description dans les grandes lignes, public visé, personnel impliqué, apport pour la clientèle) ;
 - établir des séances rapides avant les actions, p. ex. durant les pauses.

- au niveau du programme :
 - alléger le programme ;
 - l'orienter davantage vers la clientèle, en particulier les enseignant-e-s (p. ex. table-ronde sur l'illettrisme ou échanges de pratiques) ;
 - s'adresser davantage à notre clientèle potentielle, tel-le-s les étudiant-e-s des hautes écoles qui forment les futur-e-s enseignant-e-s ou bibliothécaires¹² (p. ex. proposer des workshops, des conférences sur l'avenir des bibliothèques, des portes ouvertes, des actions les sensibilisant aux livres) ;
 - proposer davantage d'actions innovantes (p. ex. partir sur les traces d'un écrivain de la région) ;
 - proposer des actions moins onéreuses pour la fondation (certaines actions, notamment « La Fête du Labo » à l'occasion du premier anniversaire du « Laboratoire » en décembre 2016 et l'accueil du groupe « Cyclo-Biblio¹³ » en juin 2017, sont estimées excessivement coûteuses)¹⁴ ;
 - inviter les bibliothécaires à venir observer le déroulement d'une bibliothèque de rue¹⁵ ou proposer un échange de pratiques sur le thème.

- de manière générale :
 - être plus actif sur les réseaux sociaux pour la promotion des actions ;
 - améliorer la clarté du message auprès des bibliothécaires qui peuvent venir observer les actions publiques (p. ex : les inviter officiellement pour leur expliquer le concept du « Laboratoire ») ;
 - proposer des fiches de projet au terme de chaque action ;
 - créer une plateforme d'échanges de pratiques ;
 - éditer un catalogue d'offres des actions qui se répètent régulièrement ;
 - faire déplacer la médiatrice culturelle dans les bibliothèques afin d'offrir un accompagnement personnalisé pour l'organisation d'événements ;
 - se déplacer dans les classes et proposer des actions en rapport avec le programme scolaire ;
 - soutenir financièrement des actions ponctuelles dans les bibliothèques ;
 - distinguer les actions du « Laboratoire » du programme culturel ;
 - rendre les bibliothécaires plus actifs et actives durant les actions (p. ex. proposer aux bibliothécaires de s'impliquer dans le projet, ou aux enseignant-e-s d'organiser ou participer à un atelier d'écriture).

Les membres du personnel semblent être d'accord sur le fait qu'en tant que fondation pour le soutien et le développement des bibliothèques, Bibliomedia doit être au courant des nouvelles tendances et donner de l'inspiration autour d'elle.

¹² La Haute Ecole Pédagogique (HEP) de Lausanne forme les futur-e-s enseignant-e-s, et la Haute Ecole de Gestion (HEG) de Genève les futur-e-s bibliothécaires.

¹³ « Cyclo-Biblio » est un groupe de bibliothécaires à vélo, pédalant chaque année dans une région francophone à la découverte de bibliothèques : <http://www.cyclingforlibraries.org/cyclobiblio/>.

¹⁴ Ces actions ont été financées par la recherche de fonds, et non par la fondation.

¹⁵ Des bibliothèques de rue ont vu le jour cette année dans le cadre du « Laboratoire », les mercredis après-midis à Lausanne et à Renens.

6.2 Améliorations recommandées

Le programme du « Laboratoire » est jugé de qualité, varié et intéressant de la part du public et de la clientèle de Bibliomedia. Néanmoins, voici les éléments qui pourraient être améliorés.

Il est nécessaire de distinguer les actions du « Laboratoire » qui se veulent expérimentales, et le programme culturel qui souhaite plutôt fidéliser le public et lui faire découvrir le bibliocentre. Le « Laboratoire » se doit d'être un espace créatif et innovant. Actuellement, il fait la part belle à la médiation culturelle mais les domaines des actions pourraient être élargis. L'innovation technologique en bibliothèque est un domaine prometteur qui pourrait être exploré, par exemple.

La répétition des actions ne semble pas cohérente dans le cadre du « Laboratoire ». Par exemple, les ateliers de création de livres pour enfants ont prouvé leur succès à plusieurs reprises. Réitérer l'expérience avec les mêmes intervenant-e-s dans les prochaines années à venir ne répond pas à l'objectif visé.

En revanche, il serait dommage de ne plus proposer de telles actions au sein du bibliocentre, maintenant que le public commence à être fidélisé. Ce type d'actions fait sens dans le programme culturel, sans pour autant intégrer le « Laboratoire ». Les membres du personnel pourraient reprendre l'organisation de ces ateliers, considérés comme prestation intégrante du bibliocentre.

Même si le programme culturel est différencié du « Laboratoire », ce dernier continuera de proposer des actions publiques pour autant qu'elles soient innovantes. Les bibliothécaires resteront les bienvenu-e-s pour y participer. Suite aux remarques collectées auprès des bibliothécaires ayant participé à une action publique, voici les pistes de travail à envisager :

- encourager les bibliothécaires à interagir avec les participant-e-s, ce qui donne plus de sens à leur présence et réduit l'éventuelle frustration ;
- aménager du temps à la fin de l'action pour les échanges avec l'intervenant-e, les bibliothécaires, et la médiatrice culturelle, de manière à pouvoir poser des questions et comprendre la démarche de façon plus théorique.

De plus, les formations continues CLP organisées tout au long de l'année au sein du bibliocentre pourraient être prises en considération. Le programme du « Laboratoire » pourrait alors s'accorder à celui de la CLP afin de trouver une cohérence et permettre un suivi et des échanges d'expériences entre les bibliothécaires.

Les étudiant-e-s de la HEG de Genève et de la HEP de Lausanne représentent une partie de la clientèle potentielle du bibliocentre. Il serait intéressant de leur proposer des actions dans le cadre du « Laboratoire » afin de leur faire connaître les prestations de Bibliomedia.

En résumé, les pistes de travail proposées concernant le programme du « Laboratoire » sont :

- différencier le programme culturel du bibliocentre et le programme du « Laboratoire des bibliothèques », sachant que certaines actions peuvent

parfois se recouper dans les deux programmes sans pour autant que cela ne pose problème ;

- extraire les actions qui ont prouvé leur succès au sein du « Laboratoire » pour les intégrer au programme culturel du bibliocentre ;
- élargir les domaines à destination des bibliothécaires, notamment au niveau de l'innovation technologique, en plus de la médiation culturelle proposée actuellement ;
- affiner l'accueil des bibliothécaires lors des actions publiques en leur proposant d'interagir avec les participant-e-s et en aménageant du temps au terme de l'action pour les échanges de pratiques ;
- trouver une meilleure cohérence avec le programme de formation continue CLP afin de proposer des synergies aux bibliothécaires ;
- proposer des actions à l'intention de la potentielle clientèle du bibliocentre, c'est-à-dire les étudiant-e-s qui se forment pour devenir bibliothécaires ou enseignant-e-s.

Au niveau du développement du « Laboratoire », voici les éléments qui ont émergé de ce travail réflexif.

La création de matériel diffusable est une priorité. Il pourrait prendre la forme de fiches de projet regroupant les informations essentielles pour chaque action du « Laboratoire ». Au cours de ce travail, de nombreux-ses interlocuteurs et interlocutrices ont évoqué cet élément, que ce soit du côté des bibliothécaires, des membres du personnel, de la direction, ainsi que de la médiatrice culturelle elle-même. De toute évidence, ce matériel améliorerait la diffusion des expériences vécues dans le cadre du « Laboratoire » et l'échanges de pratiques. Ces fiches pourraient contenir :

- le type d'action et sa durée ;
- les coordonnées de l'intervenant-e ;
- le nombre de participant-e-s ;
- le matériel et les ressources humaines nécessaires ;
- le déroulement de l'action ;
- le bilan général de l'action.

De plus, les bibliothécaires apprécient généralement les animations clé-en-main qui permettent de reproduire une action rapidement, car cela représente un gain de temps considérable. Enfin, un retour d'expérience permettra de rassurer les bibliothécaires par rapport aux risques encourus.

Dans la gestion de projet, effectuer un bilan est une étape indispensable. Actuellement, le frein pour mener à bien cette étape est le manque de temps à disposition de la médiatrice culturelle.

Par ailleurs, l'accompagnement, l'échange de pratiques et les formations sont à développer au sein du « Laboratoire ». A priori, l'idée n'est pas de faire déplacer la médiatrice culturelle dans les bibliothèques car il est important que les actions aient lieu dans le bibliocentre afin qu'un maximum de personnes en franchisse le seuil. Il s'agirait plutôt d'organiser des journées d'échanges dans le but de favoriser les partages d'expériences de la part des professionnel-le-s. C'est un autre type de formule, au même titre que les rencontres ou les formations.

Le coaching en tant qu'accompagnement personnalisé et payant dans les murs de la bibliothèque concernée n'est pas à exclure à l'avenir, mais les ressources humaines actuelles ne le permettent pas.

La plateforme collaborative de la CLP pour les bibliothèques publiques et scolaires suisses nommée « Médiation culturelle¹⁶ » pourrait être développée dans l'optique de devenir une véritable plateforme d'échanges et de partages. Les retours d'expérience, bilans et fiches de projet pourraient y être publiés afin de faciliter la médiation culturelle en bibliothèque. Actuellement, cette plateforme est très peu utilisée.

Actuellement, le « Laboratoire » souffre cruellement du manque de ressources humaines. Le taux d'activité de la médiatrice, engagée à 45%, ne lui permet pas de gérer le programme du « Laboratoire » et le programme culturel. Davantage de temps lui permettrait d'établir une meilleure cohérence dans le programme et de créer les fiches de projet citées précédemment.

Pour permettre le développement du « Laboratoire », une augmentation des ressources humaines doit être prévue. Pour répondre à cette problématique, voici 3 solutions proposées :

- augmenter le taux d'activité de la médiatrice culturelle ;
- impliquer davantage les membres du personnel et déléguer certaines tâches, notamment les tâches administratives, la recherche de fonds, ou la prise en charge de certains ateliers. Toutefois, cette solution mérite une réflexion approfondie car elle nécessite d'alléger le cahier des charges du personnel impliqué ;
- engager une personne supplémentaire, en particulier pour les tâches liées à la communication et la logistique (par exemple, un stagiaire de l'ERACOM¹⁷). Ces tâches comprennent la rédaction des flyers et des communiqués de presse, la visibilité sur les réseaux sociaux, la diffusion des actions par différents canaux, la prise des inscriptions, etc. Par ailleurs, l'engagement d'une personne spécialisée dans le domaine de la communication permettrait d'améliorer la visibilité du « Laboratoire ».

En résumé, les pistes de travail pour le développement du « Laboratoire » sont :

- créer des fiches de projet pour chaque action permettant de favoriser les actions clé-en-main pour les bibliothécaires ;
- développer l'accompagnement et proposer des journées d'échanges afin de favoriser le partage d'expériences ;
- animer activement la plateforme collaborative de la CLP dédiée à la médiation culturelle dans les bibliothèques publiques et scolaires suisses ;
- augmenter les ressources humaines, d'une part pour soulager le cahier des charges de la médiatrice culturelle et d'autre part pour améliorer la visibilité du « Laboratoire ».

7. Conclusion

¹⁶ <https://mediationculturelleclp.ch/>

¹⁷ Ecole romande d'arts et communication située à Lausanne.

Ce travail m'a permis d'intégrer les outils théoriques appris en cours afin d'élaborer une stratégie de changement au sein d'une organisation. Il m'a démontré que la réalité du terrain est souvent plus complexe que les éléments théoriques. En effet, gérer un changement d'une telle envergure dans une petite équipe nécessite de prendre en compte beaucoup de paramètres. Si les outils permettent d'appliquer une méthode, de solides connaissances en gestion d'équipe sont nécessaires. Il faut savoir tenir compte, par exemple, de la dynamique de groupe, de l'héritage de fonctionnements passés et des différences de générations. Dans ce cas, les difficultés rencontrées lors du changement sont la conséquence d'un accompagnement insuffisant lors de la période de dégel et de la complexité des facteurs humains.

Les différentes personnes interrogées ont semblé apprécier de pouvoir s'exprimer librement sur la question et d'amener des réflexions contribuant au développement et au réajustement du « Laboratoire ». Synthétiser toutes les réponses des sondages et des entretiens individuels a demandé du temps mais a été une étape cruciale pour prendre en compte les remarques et travailler de manière constructive.

Ce travail final a aussi été l'occasion de clarifier les futures orientations de la fondation, notamment au niveau d'une éventuelle ouverture du prêt au grand public, rumeur qui circulait depuis quelques années sans que jamais cette question ne soit abordée officiellement.

De manière plus générale, ce travail final a approfondi mes réflexions sur les futurs enjeux des bibliothèques de lecture publique et de la médiation culturelle en particulier. Il a confirmé mon point de vue sur la nécessité de se renouveler. Les échanges avec mes collègues et mes supérieurs hiérarchiques ont été particulièrement enrichissants.

Au terme de ce travail, le concept du « Laboratoire des bibliothèques » est beaucoup plus clair pour moi et, je l'espère, pour mes collègues. En clarifiant la définition de ce service, cela a permis de mettre en évidence la nécessité de distinguer le « Laboratoire » du programme culturel propre au bibliocentre. Les deux programmes ont leur raison d'être et sont complémentaires.

8. Bibliographie

- Aboudrar, Bruno-Nassim et Mairesse, François. *La médiation culturelle*. Paris : Presses universitaires de France, 2016. Coll. « Que sais-je ? ».
- Alix, Yves. *Le métier de bibliothécaire*. 12^e éd. Paris : Ed. du Cercle de la librairie, 2013. Coll. « Le métier de ».
- Galaup, Xavier (dir.), 2016. Advocacy. *Bibliothèque(s) : revue de l'Association des bibliothécaires de France*. Décembre 2016. No 87, pp. 5-52.
- Bareil, Céline et Savoie, André, 1999. Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Gestion*. Automne 1999. Vol. 24, no 3, pp. 86-93.
- Bareil, Céline. *Gérer le volet humain du changement*. Montréal : Transcontinental, 2012.
- Bisbrouck, Marie-Françoise. *Bibliothèques d'aujourd'hui : à la conquête de nouveaux espaces*. Paris : Ed. du Cercle de la Librairie, 2014. Coll. « Bibliothèques ».
- Collerette, Pierre et Schneider, Robert. *Le pilotage du changement*. 2^e éd. Québec : Presses universitaires du Québec, 2013.
- Girard, Delphine, 2017. Made in France. *La revue des livres pour enfants*. Juin 2017. No 295, pp. 171-175.
- Huchet, Bernard. *L'action culturelle en bibliothèque*. Paris : Ed. du Cercle de la librairie, 2008. Coll. « Bibliothèques ».
- Jacquet, Amandine. *Bibliothèques troisième lieu*. Paris : Association des Bibliothécaires de France, 2015. Coll. « Médiathèmes ».
- Jacquinet, Marie-Christine. *Créer des services innovants : stratégies et répertoire d'actions pour les bibliothèques*. Villeurbanne : Presses de l'enssib, 2011. Coll. « La boîte à outils », no 23.
- Muller, Joëlle. *Le management du personnel en bibliothèque*. Paris : Ed. du Cercle de la librairie, 2001. Coll. « Bibliothèques ».
- Thiébaud, Marc. *Elaborer un changement : faciliter un changement dans une organisation*. 2015. Communication distribuée dans le cadre du cours « La mise en œuvre du changement » tenu le 17 mars 2017 au centre de formation continue de l'Université de Fribourg.

8.1 Réseaux sociaux

- Association des agent(e)s et des assistant(e)s en information documentaire :
<https://www.facebook.com/aaid.ch/>
- Association des bibliothécaires de France :
<https://www.facebook.com/abf.associationdesbibliothecairesdefrance/>
- Cyclo-Biblio : <https://www.facebook.com/cyclobiblio/>
- HEG Information documentaire :
<https://www.facebook.com/heg.information.documentaire/>

Annexes

- Liste des actions culturelles du bibliocentre de septembre 2015 à juin 2017 ;
- Liste des questions posées lors des entretiens individuels avec les membres du personnel ;
- Questionnaire adressé aux bibliothécaires observatrices ;
- Liste de questions posées lors de l'entretien avec Mme Franziska Baetcke

Liste des actions culturelles du bibliocentre de septembre 2015 à juin 2017

Les actions ne faisant pas partie du « Laboratoire » sont distinguées par la mention [hors du « Laboratoire »].

En vert : actions adressées aux bibliothécaires

En violet : actions adressées à la clientèle de Bibliomedia hormis les bibliothécaires, c'est-à-dire aux enseignant-e-s, aux classes, aux crèches et garderies, et autres institutions

En bleu : actions adressées au grand public

2015

- **Journée d'accompagnement pour le Samedi des bibliothèques par Pascale Debruères, lundi 5 octobre** [hors du « Laboratoire »]
- **Atelier d'écriture pour enfants dès 9 ans par Sylvie Neeman, les mercredis 28 octobre, 4, 11 et 18 novembre**
- **Une journée avec Anne Crausaz, mercredi 9 décembre :**
 - **matinée professionnelle**
 - **après-midi : atelier d'illustration et fabrication d'un livre pour enfants dès 6 ans**

2016

- **Booktubing avec Margaud Liseuse :**
 - **atelier du samedi 30 janvier**
 - **table-ronde du mercredi 3 février**
- **Ateliers d'écriture créative dès 12 ans avec Germano Zullo, du lundi 22 au vendredi 25 février**
- **Ateliers d'écriture pour personnes retraitées par Sonia Baechler, les mardis 2 et 16 février, 1^{er} et 15 mars, 12 et 26 avril**
- **Prix Suisse de Littérature, jeudi 10 mars** [hors du « Laboratoire »]
- **Atelier création d'un livre « Imagine ton histoire ! » par Lailah Simonds, les mercredis 4 (pour les enfants du CRA de Renens) et 11 mai**
- **Atelier création d'un pop-up par Annette Tamarkin, mercredi 18 mai**
- **Rencontre avec Jeanne Ashbé, mardi 31 mai**
 - **matin : accueil d'une crèche**
 - **après-midi : rencontre professionnelle**
- **Prix Bibliomedia, jeudi 30 juin** [hors du « Laboratoire »]
- **Apéro des éditeurs lausannois, vendredi 26 août** [hors du « Laboratoire »]
- **Atelier création de livres « Imagine ton histoire ! » par Lailah Simonds, mercredi 14 septembre**

- Tilo Steireif, Carnet noirci – exposition autour de Robert Walser (dans le cadre du festival BD-FIL), du 15 au 19 septembre :
 - vernissage de l'exposition, jeudi 15 septembre
 - visite guidée de l'exposition par Tilo Steireif, vendredi 16 septembre
 - table-ronde, visite guidée et portes ouvertes, samedi 17 septembre
 - atelier de dessin automatique avec Tilo Steireif, dimanche 18 septembre
 - portes ouvertes, lundi 19 septembre
- Atelier d'écriture avec les jeunes de Passerelle Culturelle par Sonia Baechler, les mercredis 28 septembre, 2 et 12 octobre, 2, 9 et 23 novembre
- Journée d'accompagnement pour le Samedi des bibliothèques par Pascale Debruères, lundis 12 et 26 septembre *[hors du « Laboratoire »]*
- Atelier création de livres « Les grandes questions » par Lailah Simonds, mercredi 12 octobre
- Nuit du conte :
 - journée de formation autour de la Nuit du conte par Alix Noble Burnand, lundi 3 octobre
 - contes à Bibliomedia par les conteuses stagiaires d'Alix Noble Burnand, vendredi 11 novembre *[hors du « Laboratoire »]*
- « La Fête du Labo » à l'occasion du premier anniversaire du « Laboratoire des bibliothèques », samedi 3 décembre

2017

- Atelier création de livres par Céline et Tamara Cerny, mercredi 18 janvier 2017
- « Sôseki c'est qui ? » (conférence, lectures et ateliers autour de l'écrivain), samedi 4 février
- Actions autour de l'exposition « Poèmes en paysages » :
 - vernissage de l'exposition, jeudi 16 mars
 - atelier avec Mathilde Chèvre (classe d'accueil), vendredi 17 mars
 - rencontre avec Mathilde Chèvre, vendredi 17 mars
 - atelier de création de livres et visite de l'exposition, samedi 18 mars
 - marché des éditeurs romands de poésie, dimanche 19 mars
 - atelier d'initiation à l'écriture arabe et contes bilingues, mercredi 5 avril
- Atelier création d'un mini-kamishibai pour enfants et parents, mercredi 29 mars
- Journée de formation « Kamishibai » par David Telese, vendredi 31 mars
- Bibliothèques de rue, les mercredis après-midis de mars à octobre

- Parc du Vallon, Lausanne (en collaboration avec la fondation pour l'animation socioculturelle lausannoise)
- Rue du Lac, Renens (en collaboration avec l'association de quartier du Vallon et le Centre de rencontres et d'animations de Renens)
- Prix suisses de littérature, jeudi 1^{er} juin *[hors du « Laboratoire]*
- Prix Bibliomedia, jeudi 8 juin *[hors du « Laboratoire]*
- Journée de formation pour la Nuit du Conte par Alix Noble Burnand, mercredi 14 juin
- Cyclo-Biblio (accueil des cyclistes-bibliothécaires), mercredi 21 juin

Liste des questions posées lors des entretiens individuels avec les membres du personnel

Perception personnelle du « Laboratoire »

- 1) Comment définirais-tu le « Laboratoire des bibliothèques » ?
- 2) Que penses-tu du programme culturel du « Laboratoire » ?
- 3) Penses-tu que le « Laboratoire » amène une plus-value à Bibliomedia ?
 - a. à la clientèle :
 - i. aux bibliothécaires
 - ii. aux enseignant-e-s
 - b. au grand public
- 4) Trouves-tu pertinent de proposer des actions au grand public alors que le bibliocentre ne permet pas l'accès du prêt à ce type d'usagers ?
- 5) Que penses-tu de l'ouverture du prêt au public au sein du bibliocentre ?
- 6) Selon toi, la création de groupes de travail pour chaque action est-elle favorable ou pas indispensable ?
- 7) De manière générale, que changerais-tu au sein du « Laboratoire » ?
- 8) Sais-tu comment a été financé le « Laboratoire » en 2016 et 2017 ?

Perception du changement

- 1) Perçois-tu le « Laboratoire » comme un véritable changement dans les prestations de Bibliomedia ?
- 2) De manière générale, juges-tu ce changement plutôt positif ou négatif ?
 - a. Eléments positifs :
 - b. Eléments négatifs :
- 3) Comment as-tu vécu cette transition ? Penses-tu que ce changement a été bien amené ? Si oui, pourquoi ? Si non, qu'aurais-tu fait différemment ?
- 4) Comment imagines-tu l'avenir des bibliothèques publiques ?

Implication au sein du « Laboratoire »

- 1) A quelles actions as-tu participé parmi celles présentes dans la liste ?
- 2) Selon toi, y a-t-il des évènements qui ne font pas partie du « Laboratoire » dans cette liste ?
- 3) Ta charge de travail a-t-elle augmenté depuis la création du « Laboratoire » ?
 - a. Si oui, quelles sont les tâches qui te sont le plus souvent demandées ?
 - b. Arrives-tu à gérer tes tâches quotidiennes en plus de ce qui t'est demandé ?
 - c. Constates-tu une augmentation significative des heures supplémentaires depuis la création du « Laboratoire » ?

Questionnaire adressé aux bibliothécaires observatrices

- 1) Quels sont les éléments qui vous ont motivées à venir (intervenante, originalité de l'animation, découverte du concept du Laboratoire des bibliothèques, ...) ?
- 2) Cette observation a-t-elle été utile ?
- 3) Avez-vous mis en pratique vos observations ? si oui, comment ?
- 4) Qu'est-ce qui vous a plu/déplu dans cette démarche ?
- 5) Par quel biais avez-vous entendu parler de la possibilité de venir observer cette animation (swiss-lib, mail, flyers, bouche-à-oreille, ...) ?
- 6) Reviendriez-vous volontiers pour une prochaine action du Laboratoire ?
- 7) Etiez-vous déjà venue dans les locaux de Bibliomedia avant cette visite ?
- 8) Cette visite vous a-t-elle permise de mieux connaître nos services ou les connaissiez-vous déjà suffisamment ?

Liste de questions posées lors de l'entretien avec Mme Franziska Baetcke

- 1) Comment définiriez-vous le « Laboratoire des bibliothèques » ?
- 2) Comment imaginez-vous l'avenir du « Laboratoire » ?
- 3) D'après vous, est-ce que les prestations du « Laboratoire » font partie intégrante du cahier des charges de chaque collaboratrice et collaborateur ?
- 4) Plusieurs bibliothécaires ou intervenant-e-s culturel-le-s ont contacté Mme Céline Cerny, notre médiatrice, pour des conseils en médiation. Pensez-vous que ce type de service fasse partie des missions de Bibliomedia, même si ces demandes n'ont pas été formulées par des client-e-s ?
- 5) Souhaiteriez-vous voir un tel service dans les bibliocentres de Biasca et Soleure ?
- 6) Que pensez-vous du fait que le bibliocentre de Lausanne propose des actions culturelles publiques alors qu'elle n'est pas une bibliothèque de lecture publique ?
- 7) Etes-vous favorable à l'ouverture du bibliocentre de Lausanne au public pour le prêt de livres ?
- 8) Selon vous, quels sont les enjeux des bibliothèques publiques dans les années à venir ?

DÉCLARATION SUR L'HONNEUR

Je soussigné(e) déclare sur l'honneur avoir rédigé personnellement ce travail écrit. Celui-ci n'a pas d'autres sources que celles que j'ai indiquées systématiquement dans le texte (avec les citations entre guillemets) et dans les références bibliographiques.

J'ai pris connaissance que la fraude et le plagiat seront sanctionnés par un échec et seront également communiqués au Rectorat qui est compétent pour prendre des sanctions disciplinaires.

Lieu: Lausanne

Date: 8 novembre 2017

Signature: 