

Les learning centers : pour essayer de comprendre

Dans les années 2000, les universités françaises ont adopté un mode de gestion reposant sur l'offre standardisée du LMD et le modèle économique libéral. Chaque université est désormais en concurrence avec les universités françaises et étrangères et cherche à attirer les étudiants en proposant notamment des services de qualité, une évaluation des personnels et des approches pédagogiques innovantes. Comme dans toute entreprise, les choix stratégiques de développement sont cruciaux d'autant que les ressources financières de ces établissements sont limitées dans un contexte de crise économique générale.

Dans ce nouveau mode de gestion, l'étudiant est devenu un client à qui l'université propose toute une gamme de services : rentrée universitaire festive, pratiques sportives, offres sanitaire, culturelle et associative, accès au numérique, à la documentation etc. Deux tendances sont à l'œuvre pour obtenir la pleine satisfaction des consommateurs : l'**individualisation** des services et la possibilité d'y accéder **sans interruption**.

Le modèle de learning center, référence pour les bibliothèques universitaires françaises, est issu des bibliothèques des pays anglo-saxons et s'inscrit dans ce contexte.

Extrait du [rapport de Suzanne Jouguelet](#), Inspectrice générale des bibliothèques, en 2009 :

Il faut noter que le Learning centre est fréquemment présenté sur les sites web des universités comme un produit d'appel pour des jeunes s'inscrivant à l'université ou pour des étudiants étrangers.

Quelle est la définition de principe des learning centers ou learning centres ?

Learning center est un mot anglo-saxon dont l'équivalent français : centre d'apprentissage est peu utilisé. Il désigne une offre de services enrichie. Cette offre s'appuie sur un ou plusieurs lieux physiques.

Selon la définition de l'ISO, c'est une *Zone de la bibliothèque dédiée aux objectifs d'apprentissage des connaissances. Elle intègre le plus souvent la bibliothèque et les services liés aux nouvelles technologies, avec dans la plupart des cas, un réseau sans fil, des équipements multimédia et des services d'aide aux utilisateurs par des bibliothécaires ou des spécialistes des technologies. Un learning center peut être, selon les cas, un équipement distinct, à l'intérieur ou à l'extérieur de la bibliothèque, ou une partie intégrante de la bibliothèque.*

Dans le <http://www.enssib.fr/le-dictionnaire/learning-center>, après cette définition, on relève ces deux paragraphes :

Fortement inscrits au cœur de l'université, les learning centers mettent en avant la vocation pédagogique de la bibliothèque.

Pour Suzanne Jouguelet, les learning centers mettent également l'accent sur l'appropriation communautaire des connaissances et l'assistance à l'usager. Largement ouverts, tournés vers l'usager, les learning centers rassemblent différents services, dans une logique de guichet unique. Cette organisation induit une coopération accrue entre personnels de la documentation, spécialistes des technologies et enseignants, qui favorise l'échange de compétences et le rapprochement des cultures professionnelles.

Essayons de décrypter.

Le learning center est rattaché à la bibliothèque même s'il peut se situer à l'extérieur de ses locaux. Le learning center est un **lieu**, une "zone de la bibliothèque".

Il est équipé avec du **matériel spécialisé** : réseau sans fil (bornes Wi-fi), équipements multimédia (ordinateurs, grands écrans, casques audio, tablettes...).

Dans cet endroit et à l'aide de ces matériels, l'utilisateur a accès à des "**services d'aide aux utilisateurs**", à une "assistance à l'usager". Ces services d'aide, cette assistance sont mis en place et proposés par "des bibliothécaires ou des spécialistes des technologies". Ils nécessitent une "coopération accrue entre personnels de la documentation, spécialistes des technologies et enseignants".

On comprend que ces services sont les moyens d'accéder aux connaissances et non les connaissances elles-mêmes. La "vocation pédagogique de la bibliothèque" est son aptitude à apprendre à l'utilisateur comment accéder aux ressources par le biais de ces services.

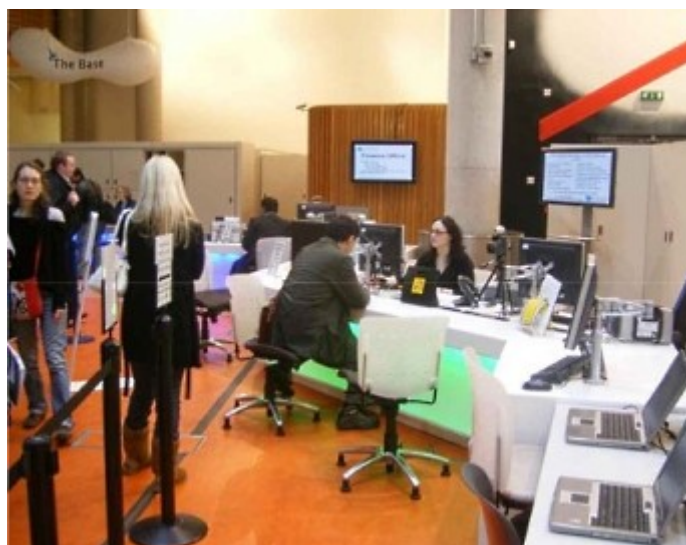
Dans de nombreux exemples anglo-saxons cités par Madame Jouguelet, les ressources ne sont pas seulement documentaires mais touchent à la santé, au sport, aux prestations sociales, à l'insertion professionnelle... des étudiants. Il faudrait donc à terme associer les personnels de ces services universitaires au learning center.

Citation de ce passionnant [rapport d'études](#) de mai 2011 : Mettre en place un Learning Center, issu d'un partenariat entre la Conférence des présidents d'université et la Caisse des Dépôts :

En ce qui concerne la cafétéria, sa présence est quasiment incontournable.

Cette assistance n'est pas livrée en vrac à l'utilisateur : *les learning centers rassemblent différents services, dans une logique de guichet unique*. Se dessine ici l'image d'un entonnoir où les services versés dans la partie supérieure glissent dans le goulot vers le consommateur. Arrêtons-nous sur cette double image de **guichet unique** et d'**entonnoir** car elle est instructive.

Guichet évoque un comptoir et sa petite file de clients ou d'utilisateurs. C'est une évocation un peu surannée. Qu'il soit unique donne l'espoir que tout sera réglé en une seule fois. On devine derrière le guichet le ronronnement des administrations travaillant de conserve pour satisfaire celui qui prend patience devant le guichet. Vision idyllique que la réalité contredit souvent. On pourrait penser que le learning center n'est pas un comptoir même unique mais une image pour symboliser un accès unique à une multiplicité de services. Sauf que ces guichets multiservices existent réellement dans bon nombre de learning centers.



Page 32 du [rapport de Suzanne Jouguelet](#) : le guichet multiservices du Saltire Centre de Glasgow

Madame Jouguelet note que *les documents étant en libre accès et les tâches de prêt et de retour des documents remplies, grâce à la RFID, par des automates, il n'existe plus systématiquement de bureau d'information dans chaque salle. A Kingston Hill, la banque d'accueil du hall fonctionne en guichet unique multiservices à un premier niveau. Si nécessaire, l'utilisateur est renvoyé vers un spécialiste.*

Ou encore : *L'objectif est de réunir en un seul lieu des interlocuteurs capables d'aider l'étudiant dans différents domaines, les domaines étant variés : services documentaires, mais aussi informatiques, sociaux...*

Ou dans [cet article](#) et en France : *Le futur learning center de l'université de Strasbourg s'inscrit dans "une logique de guichet unique, explique la directrice du SCD, Dominique Wolf : les étudiants y trouveront une vingtaine de stands, parmi lesquels ceux des services de la vie universitaire mais aussi ceux de la CTS (Compagnie des transports strasbourgeois) et de la SNCF." Autant d'éléments qui visent à faciliter le quotidien des étudiants, pour in fine améliorer leur réussite.*

Le guichet unique peut toutefois se concevoir comme un moyen d'accès unique à des services virtuels. Pour cela, l'utilisateur doit accéder à un environnement virtuel personnalisé où seront rassemblés tous les services mis à disposition par l'université. L'image de l'entonnoir illustre bien la difficulté de la tâche puisque cette variété de services ne doit pas **étouffer le consommateur sous un flot de données incontrôlées**. La participation des "spécialistes des technologies" au learning center devint alors une obligation.

On devine aussi qu'un learning center poussé au bout de sa logique exige une **réorganisation complète de tous les services de l'université**, enseignants compris, pour obtenir cette fameuse coopération, celle qui *favorise l'échange de compétences et le rapprochement des cultures professionnelles* et fera sourire tous ceux qui connaissent le monde universitaire...



Nous retrouvons nos deux tendances : individualisation du consommateur et accès continu aux services dans de nombreuses descriptions des learning centers.

On y vante l'**autonomie** de l'étudiant "une autonomie donnée et encouragée en son sein". En dehors des cours collectifs, à lui de choisir parmi les "ressources documentaires intégrées", de se former grâce aux "services d'aide aux utilisateurs", de s'orienter dans le "réseau numérique".

Ateliers documentaires et informatiques, bibliothèque numérique, tutorats, services d'orientation et d'insertion professionnelle, la liste des services est longue. La réussite de l'étudiant allant jusqu'à son intégration professionnelle, le learning center idéal est ouvert aux entreprises locales. C'est souvent le cas des learning centers français qui sont installés surtout dans des écoles d'ingénieur.

L'accessibilité à cet "environnement de travail flexible" doit être "maximale". L'idéal du learning center est d'offrir un **accès permanent (24 heures sur 24, sept jours sur sept)** à des connaissances individualisées afin de satisfaire les besoins immédiats du consommateur étudiant.

Un autre aspect très important du learning center est sa fluidité. Les besoins de l'utilisateur sont aussi multiples et flexibles que les services offerts. Ceux-ci sont donc à réévaluer en permanence. Les outils de cette adaptation continue sont l'**évaluation des besoins du consommateur** (enquêtes, collectes de remarques, notations) et la **polyvalence des personnels** avec la nécessité de formations professionnelles permanentes.

Catalogue Chloé



Catalogue des livres et DVDs du Learning Center de l'ESSEC

Copie d'écran du site [Learning Center de l'Essec](http://www.learningcenter.essec.fr) avec la notation du catalogue

L'évaluation permanente des besoins de l'utilisateur renforce l'exigence d'un accès immédiat et continu pour accéder aux formulaires de remarques, de suggestions et d'enquête. C'est par le biais de l'individualisation toujours plus poussée des besoins qu'évolue l'entité collective du learning center.

Remarquons à cet instant que la définition du learning center mêle indistinctement le monde virtuel et le monde réel. En effet, rappelons que le learning center est d'abord un **LIEU**. Pour preuve, la bibliothèque de Paris 8 est en train d'en installer un et que voyons-nous ? Un chantier qui touche toutes ses salles de lecture. Des espaces sont en construction : espaces de travail en groupe, espaces de détente etc. Ils appartiennent à un projet architectural mûrement réfléchi et n'ont pas pour objectif de se fondre dans la bibliothèque mais d'être reconnus comme des espaces clairement identifiés. S'ils n'étaient qu'un aménagement physique de plus comme on ajoute des bacs à DVD ou qu'on installe des banquettes dans l'espace Bandes dessinées, parlerait-on de learning center ? Alors la bibliothèque aurait toujours été un centre d'apprentissage et le learning center ne serait d'un moyen sémantique d'obtenir des crédits supplémentaires ?

N'oublions pas le nouveau modèle économique dans lequel évolue désormais l'université. Rappelons-nous que sa pérennité dépend de sa capacité à attirer les étudiants. Une formation qui passe sous son quota d'étudiants sera fermée ou mutualisée. Dans ce modèle, la satisfaction des besoins du consommateur-étudiant devient l'objet des attentions de l'ensemble du personnel universitaire. Le learning center affiche clairement cet objectif : **la bibliothèque est au service de l'étudiant** et non plus au service de son personnel ou de la continuité des habitudes et traditions de l'institution.

Cependant, ce serait faire injure à toutes les bibliothèques universitaires françaises d'affirmer qu'elles n'ont jamais eu souci des étudiants et que le learning center tourne cette page honteuse de bibliothèques uniquement préoccupées de leur tranquillité, de leur silence de cimetière et du bien-être de ses personnels à chignon, lunettes et moue dédaigneuse.

Il faut souligner que les bibliothèques sont engagées depuis les années 80 dans une mutation qui ne va pas sans tiraillements. Le learning center est la volonté affichée d'aller plus loin dans cette mutation. La cause principale de ce bouleversement est l'introduction des nouvelles technologies dans la bibliothèque. Cela fait longtemps que les catalogues et les inventaires sont informatisés, que la gestion quotidienne passe obligatoirement par l'écran d'ordinateur, que les automates de prêt remplacent les humains et que les documents se sont en partie dématérialisés mais voilà, entre réel et virtuel, la bibliothèque est devenue une entité complexe faite d'abstractions pixellisées et de contacts encore très humains, de bases de données en ligne et de magasins en sous-sol, de chariots qu'on pousse entre les rayonnages et de périodiques livrés à des prix extravagants pour s'évaporer quand cesse l'abonnement. Le learning center serait alors une tentative de ressaisir cette réalité à moitié virtuelle que plus personne ne maîtrise et d'imaginer cet entonnoir dans lequel par une puissante alchimie, tous les services disparates de la bibliothèque et de l'université muteraient en cette substantifique moelle qui transformera l'étudiant en homme ou femme ayant "réussi ses études".



On en est loin...

En 2010, à Paris 8, la directrice de la Bibliothèque Universitaire, Carole Letrouit, a proposé aux instances universitaires la candidature de Paris 8 pour la mise en place d'un learning center. La réflexion du groupe de travail a d'abord porté sur l'aménagement des différents espaces puis s'est poursuivie sur les besoins en matière numérique et pédagogique. On retrouve dans cette mise en place du projet le contraste entre un aménagement de salles à l'intérieur de la BU (le learning center est un lieu physique et distinct) et une réflexion sur les services à fournir (besoins en matière numérique et pédagogique, nouvelles formes d'apprentissage) qui semblent essentiellement virtuels.

Pour nourrir leur réflexion, les membres du groupe de travail ont visité d'autres learning centers dont le Rolex learning center de Lausanne et celui de l'Université catholique de Louvain.

Françoise Sogno a été l'architecte retenue, en raison de son expérience dans le domaine de la réhabilitation de bibliothèques.

Le learning center de Paris 8 se traduit principalement par le réagencement de deux salles avec l'installation de box pour le travail en groupe et d'un futur espace d'autoformation. Les salles de travail en groupe pourront être réservées à distance. Des prêts d'ordinateur portables et de tablettes seront proposés. De nombreuses prises ont été ajoutées dans les espaces publics. Enfin, les membres du personnel seront disponibles sur place pour répondre aux besoins des lecteurs.

On voit ici que le matériel installé sert l'accès aux ressources virtuelles. Quant à l'aide apportée par le personnel, quelle sera-t-elle ? La gestion des problèmes de connexion ? La réservation des salles ? Le rappel des consignes de silence si le bruit dépasse l'isolation des box ? Ou la continuité de ce qui se fait déjà aux banques d'accueil de chaque salle ?

Pour l'instant, l'installation du learning center n'entraîne aucun changement dans les horaires d'ouverture de la BU. Quant à la coopération de tous les personnels, s'il y a eu participation de certains enseignants dans le groupe de travail (enseignants de langue notamment car l'autoformation concernait d'abord l'apprentissage des langues), ses modalités futures restent floues.

Dans le cas de Paris 8, le learning center apparaît davantage comme une modernisation de la bibliothèque universitaire afin de satisfaire les besoins de travail en groupe. La BU reste une bibliothèque et ne prend pas le nom de learning center comme d'autres établissements documentaires.

Pour autant, il sera intéressant de voir ce qui naîtra de l'installation de ce learning center au sein de la BU. Le contexte général de toute la société est en effet une **dématérialisation du monde** c'est à dire la transformation de notre réalité physique en informations numériques. Ces informations numériques possèdent une grande valeur économique, constat qui a fondé la fortune de Google et plus largement des GAFA (entreprises qui fournissent les moyens d'accéder à la réalité virtuelle et de s'y mouvoir).

Le learning center est un *outil à forte dimension numérique, et doit à ce titre être considéré comme un élément de la stratégie numérique de l'établissement* comme l'écrivent les présidents d'université page 14 de leur [rapport d'études](#).

Si, à terme, le learning center donne accès à une **université virtuelle** : ressources documentaires, cours en ligne, autoformation, assistance aux démarches administratives, bouquets d'offres culturelles etc., se pose la question de l'utilité d'une université réelle avec ses cours en amphitheâtre non personnalisés, ses horaires non adaptés aux besoins particuliers, ses déplacements contraignants, ses obligations de présence et d'attention non effaçables d'un clic, bref, toute cette pesanteur terrestre si contraire aux vertus aériennes du virtuel : fluidité, flexibilité, convivialité, individualité, nouveauté, réactivité, interactivité.

Vous protesterez que le learning center et ses réaménagements de salle ne sont aucunement virtuels mais quel besoin alors de coupler l'installation **d'espaces où l'on peut parler à voix haute** avec des prises et des équipements audiovisuels ? Et l'enseignement change depuis quelques années. Les étudiants surfent sur internet pendant les cours, de nouvelles méthodes pédagogiques comme les cours inversés ou les MOOC sont discutées et essayées.

Le learning center apparaît donc comme une étape supplémentaire dans une tendance lourde : insérer l'étudiant-consommateur dans un système technologique qui lui vend un accès individualisé et continu à des médiateurs qui ne sont plus les enseignants ou les bibliothécaires mais les écrans. Le paradoxe étant que son autonomie est de fait une soumission à ce système technologique dont l'objectif est purement mercantile.

Deux observations pour finir.

La pesanteur d'une université n'est rien par rapport à la pesanteur du monde du travail et le choc sera rude lorsque l'étudiant habitué à "construire ses apprentissages" dans des lieux "conviviaux" sera contraint de subir horaires stricts, obéissance hiérarchique et délais impératifs. Il comprendra peut-être alors que la connexion permanente qu'il appréciait tant l'oblige à rester connecté en permanence à son travail. Que lui qui évaluait est évalué à son tour. Qu'il lui faut désormais se former sans cesse pour s'adapter toujours. Et que l'individualisation des besoins n'est qu'un argument de vente au sein d'une consommation de masse.

Cependant, la virtualisation du monde peut se heurter à l'inertie du réel. L'université française est un bon exemple de ces grains de sable grippant un mécanisme bien huilé. C'est très humain, une université française et il faut vraiment un gros effort d'imagination pour transposer ceci qui se passe dans une université hollandaise (page 12 du [rapport d'études](#) des présidents d'université).

À Avans, les enseignants assurent des permanences dans le Learning Centre pour échanger avec leurs étudiants lors de contacts individuels. Des «teacher desks» sont prévus à cet effet et le portail du Learning Centre permet aux étudiants de connaître leur planning de présence.