

Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques

Diplôme de conservateur de bibliothèque

MEMOIRE D'ETUDE

Organisation en réseau de la bibliothèque municipale de Bordeaux.
Histoire, état des lieux, perspectives : éléments d'analyse, d'évaluation et propositions.

Cendrine GUINDE-CLERC

Stage effectué à la Bibliothèque Municipale de Bordeaux
sous la direction de Madame Anne-Marie BERNARD, conservateur en chef,
responsable des bibliothèques de quartier.

Sous la direction de Madame Anne MAYERE
ENSSIB

1998

Organisation en réseau de la bibliothèque municipale de Bordeaux. Histoire, état des lieux, perspectives : éléments d'analyse, d'évaluation et propositions.

Network organization of the Public Library of Bordeaux. History, situation and prospects : outline of analysis, evaluation and proposals.

Cendrine GUINDE-CLERC

RESUME :

La bibliothèque municipale de Bordeaux réunit dix bibliothèques de quartier, une structure centrale récente et un bibliobus. Les possibilités de travail en réseau semblent jusqu'à présent avoir été limitées, mais l'ensemble des structures va être informatisé à partir de l'été 1998. Cette étude retrace d'abord l'histoire du réseau. A partir d'entretiens réalisés avec le personnel, elle en présente ensuite les forces et faiblesses, en terme d'équipements et de services proposés, de moyens, d'organisation interne et de perspectives. Elle suggère enfin une méthode de changement d'organisation et d'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers.

ABSTRACT :

The Public Library of Bordeaux is composed of ten suburban libraries, a large, central structure and a mobile library. It was hardly possible for these structures to work together until nowadays. A network structure is planned to be implemented in summer 1998, including the local libraries. This essay first explains the historical context in which they appeared. Then, thanks to staff investigations, it describes the strength and weaknesses of the present organization on different points, such as its equipment, services, means and prospects. At last, a method for changing the organization and improve the quality of the service is suggested.

DESCRIPTEURS FRANCAIS-ANGLAIS :

Bibliothèque municipale (Bordeaux)

Bibliothèques**Information, Réseaux d' (France)

Bibliothèques publiques**administration (France)

Bibliothèques**évaluation

Public Library (Bordeaux)

Library information networks (France)

Public Library administration (France)

Libraries evaluation

REMERCIEMENTS

Je voudrais exprimer ici mes remerciements à tous ceux dont l'aide et le soutien m'ont été précieux pendant mon stage et durant la rédaction de ce mémoire :

Monsieur Pierre BOTINEAU, Directeur de la Bibliothèque Municipale de Bordeaux, et Madame Danielle ROBERT, son adjointe, qui m'ont accueillie dans leur établissement pendant trois mois. A plusieurs reprises et malgré un emploi du temps très chargé, ils ont accepté de me recevoir et de répondre à mes questions.

Madame Anne-Marie BERNARD, conservateur en chef responsable des services des Bibliothèques de quartier, de la Communication et de l'Accueil, qui a accepté d'encadrer mon mémoire sur place et m'a permis de découvrir le travail très riche des bibliothèques implantées dans les quartiers.

Madame Odile TOUZET, conservateur en chef responsable du service des Fichiers, Catalogues et Bibliographies et directrice de mon stage, qui m'a accueillie dans son service, s'est chargée d'organiser mon séjour à la bibliothèque Mériadeck et a accompagné mon travail de ses conseils bienveillants. Grâce à la disponibilité dont elle a fait preuve à mon égard, je me suis sentie à l'aise dans ce grand équipement central et j'ai pu m'intégrer à la vie du service.

Madame Françoise TINEL, bibliothécaire chargée du suivi des bibliothèques de quartier, qui a consacré du temps à me présenter le service central des bibliothèques de quartier et le service d'équipement du cours de Luze et à reconstituer pour moi l'histoire du réseau.

Mesdames Rose-Marie DIAZ, Monique LIEBE, Andrée LARRERE et Mademoiselle Frédérique LAUGA, du service des Fichiers, Catalogues et Bibliographies, pour l'amitié et la confiance qu'elles m'ont témoignées et pour la patience dont elles ont fait preuve à mon égard, tout au long de ce stage. Sans leurs encouragements chaleureux, je n'aurais pu venir à bout de ce travail.

L'ensemble du personnel des bibliothèques de quartier et du bibliobus, dont j'ai pu apprécier les qualités d'accueil, la forte personnalité et l'engagement sur le terrain au

cours de mes (trop brefs) passages. L'intérêt qu'ils ont manifesté pour mon travail et la disponibilité dont ils ont fait preuve pour répondre à mes questions ont été des encouragements précieux.

L'ensemble du personnel de Mériadeck, qui m'a témoigné chaque jour bienveillance et courtoisie; en particulier, madame Marie-Hélène CAZALET, conservateur responsable de la Bibliothèque des Enfants et des sections jeunesse du réseau, qui m'a reçue à plusieurs reprises à titre individuel et m'a conviée aux réunions de son service ; mesdames Josiane MEUNIER et Nicole VIDEAU, qui m'ont accueillie à l'espace Diderot ; et madame Josiane FENASSE, responsable de la cellule budgétaire et comptable, pour sa patience et la précision de ses explications.

Madame POUILLIAS, directrice de la bibliothèque municipale de Rennes, Monsieur MARIN, conservateur de la bibliothèque de St-Etienne et Monsieur GALAUD, directeur de la bibliothèque municipale de Reims, qui ont bien voulu me communiquer les documents élaborés par leurs établissements sur leur organisation en réseau et ont pris soin de répondre de manière personnalisée à mon questionnaire.

Madame Anne MAYERE, directrice de mon mémoire, qui a mis à mon service ses compétences en matière de méthodologie et d'évaluation. Elle m'a accordé à plusieurs reprises une écoute attentive, m'a apporté ses conseils pour l'organisation et la présentation de mon propos et a accepté de me lire et de me corriger jusqu'à la date de remise du travail.

Madame Monique LIEBE et mesdemoiselles Magali BERGIA et Lucie ALBARET, qui m'ont accueillie pendant et après mon stage et dont la présence chaleureuse m'a accompagné dans les différentes étapes de mon travail.

Emmanuel CLERC, mon compagnon, pour l'écoute et le soutien précieux qu'il m'a prodigués dans les moments difficiles qui ont ponctué l'élaboration de ce travail.

SOMMAIRE

Introduction.....	3
.....	
Cadre de l'étude.....	3
Problématique.....	5
Objectifs et méthode de travail.....	6
Plan du mémoire.....	10

PREMIERE PARTIE

1. QUELQUES	ELEMENTS	D'HISTOIRE	DU
RESEAU.....	11		

1-1. Une bibliothèque centrale d'étude : la bibliothèque Mably.....	1 1
1-2. Un "réseau" ancien de lecture publique.....	1 3
1-3. Un grand pôle de lecture publique : le projet Mériadeck.....	2 1
1-4. Apparition de l'informatique.....	24

SECONDE PARTIE

2. FORCES ET FAIBLESSES DU RESEAU ACTUEL..... 27

2-1. Héritages du passé.....	28
------------------------------	----

2-1-1. Bibliothèques de quartier : le poids du passé.....	28
---	----

2-1-2. Un développement du réseau à plusieurs vitesses.....	30
---	----

2-2. Etat de la réflexion autour du réseau.....	3 4
---	-----

2-2-1. Une conception floue du réseau.....	34
--	----

2-2-2. Des éléments de définition plus spécifiques.....	35
---	----

2-2-3. Une organisation jugée peu favorable à la logique de réseau.....	37
---	----

2-2-4. Un obstacle psychologique au réseau : l'état des mentalités.....	
---	--

37		
2-3.	Configuration	des
équipements.....		4 0
2-4.	Organisation des services en direction	des
usagers.....		47
2-4-1.	Visibilité du réseau.....	47
2-4-2.	Accès à l'information et au document dans le réseau.....	49
2-4-3.	Services proposés.....	55
2-5.	Organisation interne	du
réseau.....		5 7
2-5-1.	<i>Gestion des moyens</i>	57
2-5-1-1.	Moyens humains.....	57
2-5-1-2.	Crédits d'acquisition.....	69
2-5-1-3.	Moyens matériels.....	71
2-5-1-4.	Équipement informatique.....	71
2-5-1-5.	Moyens de communication.....	73
2-5-2.	<i>Organisation et politique de réseau</i>	74
2-5-2-1.	Organisation des services.....	74
2-5-2-2.	Pilotage du réseau : politique et suivi.....	81
2-5-2-3.	Mise en place d'outils de travail communs.....	85
2-5-3.	<i>Organisation de la communication interne</i>	86
2-6.	Perspectives pour	le
réseau.....		8 8

Conclusion.....		
.....	91	
Synthèse.....		91
S'engager dans la voie du changement : propositions.....		92
Conclusion.....		101

BIBLIOGRAPHIE.....		
.....	103	

ANNEXES.....

..... **1**

Plan des annexes..... 1

Annexes..... 2

INTRODUCTION

Cadre de l'étude

Ce mémoire d'étude répond à une proposition faite par le conservateur responsable des Bibliothèques de quartier, de l'Accueil et de la Communication à la Bibliothèque Municipale de Bordeaux en avril 1997. Si la perspective initiale (l'évaluation du réseau des bibliothèques jeunesse) a été dépassée et élargie, la notion de réseau en a dès le départ constitué le cœur. Les définitions proposées dans un dictionnaire général contemporain laissent en effet deviner l'importance que revêt actuellement cette question dans le monde des bibliothèques : l'image du "filet", de la "dentelle", de "l'entrelacs" héritée de l'étymologie et la référence aux domaines de l'anatomie et du textile qui marque l'histoire du mot sont particulièrement évocatrices de l'architecture en étoile et du maillage qui caractérisent l'organisation d'un réseau local. En outre, les définitions proposées mettent en relief quatre dimensions du réseau qui intéressent particulièrement une réflexion consacrée aux bibliothèques : celles d'informatique, d'organisation (plus ou moins formalisée), de service et de contrainte¹. De fait, cette demande reflète bien les préoccupations actuelles de nombreux professionnels. Le développement rapide des nouvelles technologies, l'inflation croissante de la production éditoriale et les restrictions budgétaires liées à la crise économique ont en effet conféré une importance nouvelle à la notion (ancienne) de réseau dans le monde des bibliothèques. Les bibliothèques municipales sont particulièrement concernées par ce phénomène. En effet, le mécanisme de la décentralisation et l'impulsion donnée à la politique de la Ville et au développement des quartiers dans les années 1980 ont favorisé la prise en charge et le suivi du développement de la desserte de lecture publique dans l'espace urbain par les représentants des Municipalités. Dans ce contexte, le service municipal que constitue la bibliothèque se voit demander des comptes sur l'utilisation des crédits alloués, sur son activité et sur l'efficacité du service rendu. La bibliothèque de Bordeaux n'échappe pas à

1

Centre National de la Recherche Scientifique, Institut National de la Langue Française. *Trésor de la langue française : dictionnaire de la langue du XIXe et du XXe siècle (1789-1960)*, tome 14, Paris : Gallimard, 1990, p.936-938. Le lien avec l'informatique est établi dans la définition suivante:

"Interconnexion de un ou plusieurs ordinateurs avec plusieurs terminaux distants par l'intermédiaire des voies de transmission" (p.937). Un réseau, c'est aussi **"un ensemble de lieux (relais, stations) ou de personnes qui communiquent entre elles et dépendent généralement d'un organisme central"**, **"une organisation clandestine constituée d'un certain nombre de personnes en relation directe ou indirecte les unes avec les autres"**. Un réseau, c'est encore **"l'ensemble des points et des personnes travaillant pour la vente d'un bien ou la prestation d'un service"** (p.937). Pour la notion de contrainte, voir le sens figuré ou métaphorique : **"Ensemble de tout ce qui peut emprisonner l'homme, entraver sa liberté, menacer sa personnalité"** (p.936).

cette évolution qui la conduit à s'intéresser à l'organisation de son réseau interne, d'un point de vue à la fois quantitatif et qualitatif.

La Bibliothèque Municipale de Bordeaux constitue en outre un terrain d'analyse particulièrement propice. Elle arrive en effet à un moment-clé de son histoire : l'importante structure centrale de Mériadeck, inaugurée le 21 juin 1991, semble avoir atteint sa vitesse de croisière, ce qui permet d'envisager une réflexion à l'échelle de l'ensemble des services de la bibliothèque. Par ailleurs, des restructurations importantes sont à l'ordre du jour : réinformatisation de l'ensemble de la bibliothèque, réorganisation des services du hall de la bibliothèque centrale, passage du personnel aux 35 heures hebdomadaires et élargissement des horaires d'ouverture. Ce contexte particulier, entre stabilisation et changement, semble propice à un état des lieux du réseau tel qu'il fonctionne actuellement. Cette étude d'organisation s'inscrit en outre dans la suite logique de plusieurs travaux d'évaluation entrepris à la demande de la Municipalité ou de l'établissement : un premier audit, fondé sur une analyse de la fréquentation de la bibliothèque centrale, a été remis en 1994 par le cabinet Andersen ². Une analyse des collections des bibliothèques de quartier a été réalisée par une bibliothécaire récemment promue, en 1995 ³. En février 1997, le projet de réinformatisation a été l'occasion d'une analyse de l'existant ⁴. Enfin, une étude d'organisation due à un consultant parisien est en cours, pour évaluer les possibilités de changement à l'aune de ce projet.

Problématique

Mon travail s'inscrit également dans les blancs des discours des professionnels. En matière de réseau local, la littérature professionnelle semble très déséquilibrée : la pléthore des discours d'intention y contraste avec la faible représentation des récits d'expériences engagées sur le terrain municipal. En outre, la question du réseau y est souvent abordée sous deux angles à mon avis réducteurs : l'aspect administratif (les structures et les outils de la coopération documentaire) et l'aspect technique (les liaisons informatiques), d'où la brièveté de la bibliographie proposée à la fin de ce travail. Ces lacunes ne peuvent que nous interpeller : traduisent-elles la difficulté des professionnels à

² *Bibliothèque de Bordeaux : optimisation du fonctionnement et de l'organisation*. Rapport final, octobre 1994.

³ SADRAN, Anne. *Bibliothèques de quartier : évaluation des fonds*. Bordeaux : Bibliothèque de Bordeaux, juin 1996.

⁴ Mairie de Bordeaux. Direction des Ressources Humaines, Méthodes et Informatique. Bibliothèque municipale. *Appel d'offres européen sur performances : fournitures, mise en oeuvre et intégration de modules de gestion bibliothéconomique multimédia*. 3, Programme Fonctionnel Détaillé, 25 février 1997, p.7-28.

passer du discours à la pratique, dans ce domaine particulièrement complexe de la vie des bibliothèques ? Tiennent-elles à l'état embryonnaire des réalisations en matière de gestion de réseau ? A l'appropriation encore incertaine de la logique de réseau au sein d'une profession dont l'histoire s'inscrit dans des logiques étroites de territoire et dans des habitudes de travail autarciques ? Ou à la difficulté des professionnels à s'exprimer, de manière autre que promotionnelle, sur une problématique somme toute récente et sur des réalisations partielles, fragiles et étroitement tributaires des politiques culturelles locales ? Or, à première vue, si une coopération et des synergies semblent devoir se développer spontanément et sans difficulté majeure entre des bibliothèques, c'est précisément semble-t-il à l'échelle municipale : physiquement isolées, les structures y relèvent en effet des mêmes entités et tutelles administratives. Et fédérer les énergies autour de la notion très concrète de territoire urbain ne paraît pas difficile *a priori*.

Quoi qu'il en soit, la mise en oeuvre d'une politique de réseau au niveau des bibliothèques (municipales, en l'occurrence) semble problématique : c'est ce qui a motivé ce travail d'observation et d'enquête. En exposer les difficultés, en repérer les forces et les faiblesses à travers l'analyse d'une situation concrète permettait en outre d'aborder un des enjeux actuels majeurs de l'organisation et de la vie des bibliothèques. La référence aux domaines des télécommunications et de l'informatique qui accompagne la définition du mot souligne la modernité de la question du réseau : de fait, c'est dans la seconde moitié de ce siècle, qui a vu l'explosion des bibliothèques de lecture publique, que l'emploi du terme est le plus fréquent.

Objectifs et méthode de travail

Les objectifs

Dans l'étude qui suit, je propose donc une description et une analyse détaillées du fonctionnement du réseau de la Bibliothèque Municipale de Bordeaux. Mon objectif principal a été de déterminer, dans les limites également étroites de mes compétences et du temps imparti, les forces et les faiblesses de son organisation actuelle, afin que des priorités de travail et des éléments d'amélioration puissent être définis et certaines initiatives intéressantes valorisées et étendues. Je n'ai pas voulu toutefois me limiter à une étude d'organisation ou à une évaluation quantitative, mais aborder le réseau sous des angles variés, au risque de présenter un travail qui s'apparente à un puzzle. Il m'a semblé important notamment d'introduire des éléments d'appréciation qualitatifs, et même des éléments d'appréciation subjectifs et intuitifs : représentations du réseau, revendications et griefs présents parmi le personnel ; perception personnelle de la manière dont les personnels communiquent entre eux... S'il perd en scientificité, le travail est ainsi plus vivant. L'analyse peut conserver en outre une certaine justesse : dans la mesure où elles ont été interrogées, croisées, les impressions recueillies traduisent probablement, d'une manière ou d'une autre, un état de fait.

J'ai cependant parfaitement conscience du caractère particulièrement critique de mon propos, et m'en étonne la première. Si mon but a été de fournir un document synthétique d'appréciation globale utile pour la bibliothèque, il n'a en revanche jamais été question pour moi de mettre en cause les qualités et les compétences des différents personnels, ni la richesse et l'intérêt évidents de l'engagement quotidien que j'ai eu le plaisir et le privilège de constater, à tous les niveaux, au cours de mon stage. La sévérité d'une appréciation dont j'assume l'inévitable part d'erreur doit certainement beaucoup aux contraintes de l'exercice: les points de dysfonctionnement auront, de fait, davantage retenu mon attention. Si d'aventure ce travail, mené dans les meilleures intentions, devait froisser ou mettre en difficulté quiconque, parmi les personnels de la bibliothèque qui m'ont si aimablement accueillie, il aurait incontestablement manqué son objet et trahi mes intentions.

Il s'est agi de comprendre et de comparer, plus que de juger, tout en sachant pertinemment combien il est difficile d'inscrire le réseau dans les mentalités et dans la réalité du terrain. Une grande partie de mon travail tend d'ailleurs à exposer les contraintes qui pèsent sur l'organisation d'un réseau équilibré et cohérent. C'est pourquoi mes propositions feront l'objet d'un paragraphe succinct : l'ampleur des problèmes posés, la courte durée du stage et mon inexpérience ne me permettent guère de proposer aux professionnels une ligne de conduite précise. Mon statut particulier d'observateur extérieur et, parfois, de confident m'autorise toutefois à présenter un panorama relativement complet de dysfonctionnements dont le personnel ne peut semble-t-il avoir qu'une vision partielle (et partielle); sur cette base, je chercherai à indiquer des pistes de travail et à dégager des priorités.

La méthode

Ma méthode a consisté à multiplier les sources d'information (observations en service public, dépouillement de documents internes, entretiens informels puis semi-directifs avec un petit nombre de personnel sélectionné) et à les confronter, de manière à ce que leur synthèse rende compte avec le plus de justesse possible de la situation.

Les quatre premières semaines du stage ont été consacrées pour l'essentiel à la découverte de l'ensemble des bibliothèques de quartier et des principaux services de la bibliothèque centrale de Bordeaux. Elles ont permis la prise de contact avec les différents personnels, l'identification d'interlocuteurs privilégiés et un premier diagnostic. Par la suite, plusieurs documents relatifs à la vie du réseau ont été mis à ma disposition, en complément des éléments d'observation et des discours recueillis.

Cette première analyse m'a permis d'élaborer une grille d'entretien double⁵, correspondant à deux types d'interlocuteurs différents parmi les acteurs du réseau : une poignée de représentants du personnel d'encadrement des services de prêt à domicile et des services concernés au premier chef par le travail en réseau, d'une part ; une dizaine d'agents choisis parmi les responsables de fonds au sein du service du prêt adultes de la bibliothèque centrale, et parmi les responsables des bibliothèques de quartier. Cette deuxième catégorie de personnels présente une homogénéité intéressante pour mon enquête : si leurs grades et statuts diffèrent parfois, leurs responsabilités et fonctions semblent équivalentes, à l'échelle de la bibliothèque. La constitution de mon échantillon a obéi à des critères divers, tels que le degré d'implication dans la vie du réseau, l'expérience du travail en bibliothèque de quartier, le niveau de responsabilité, ou la disponibilité. J'ai également bénéficié des conseils d'un conservateur qui a travaillé il y a quelques années au service des bibliothèques de quartier à des niveaux de responsabilité divers.

Mon échantillon se compose de 17 personnes . L'éventail de statuts va de l'agent du patrimoine au conservateur général et comprend une majorité d'assistants de conservation et de conservateurs. Il n'est aucunement représentatif, du fait de son étroitesse et des critères de sélection retenus. Le besoin pressant d'informations concrètes m'a en effet amenée à interroger de préférence des personnes qui ont au quotidien une pratique de réseau ou qui assurent un rôle particulier à l'intérieur du réseau.

La grille d'entretien que j'ai utilisée comportait une trentaine de questions ouvertes. Elle était destinée à apprécier, pour l'ensemble des personnels interrogés :

- leur statut, leur catégorie, leur niveau de qualification, leur ancienneté dans le métier et dans le réseau, leur parcours professionnel et leurs perspectives d'évolution à l'intérieur ou à l'extérieur du réseau
- leur degré de sensibilisation à la dimension de réseau (de manière générale et dans le contexte de la bibliothèque ; à travers leurs discours, les pratiques décrites, et les hypothèses de travail que je leur soumettais⁶)
- leur connaissance du réseau auquel ils appartiennent (localisation, fonctionnement, activités et collègues des autres services ou structures)
- leur point de vue sur le fonctionnement actuel du réseau et leurs suggestions d'amélioration
- l'information disponible sur le réseau pour les lecteurs
- les attentes suscitées par l'informatisation.

⁵ Voir l'annexe n°1, paginée 2.

⁶ Exemple : "Seriez-vous prêt(e) à participer à des réunions sur les acquisitions avec les personnels des autres structures ou services du réseau ?". Voir la grille d'entretien, annexe n°1, paginée 2.

En fonction de leur statut, de leur expérience professionnelle ou de leur rôle dans le réseau, des questions ont été proposées autour des thèmes suivants :

- l'histoire du réseau : constitution, évolutions, construction de Mériadeck, informatisation
- les conditions de travail : moyens humains, financiers et matériels disponibles, répartition
- la gestion des ressources humaines : fréquence et objet des réunions, à l'échelle du service ou du réseau, formation, polyvalence, remplacements, communication interne
- les expériences de travail en commun avec d'autres services ou structures du réseau
- l'utilisation des outils et des compétences du réseau
- l'organisation des échanges : circulation de l'information, des lecteurs et des documents
- les pratiques de réseau des lecteurs.

Les rendez-vous ayant été pris une semaine à l'avance, la plupart des entretiens ont pu être réalisés entre le 14 et le 31 octobre. J'ai choisi de les enregistrer, tout en prenant les notes les plus précises possibles lorsque les réponses me semblaient particulièrement intéressantes. Ainsi, il m'a été possible de retrouver les paroles exactes prononcées par mes interlocuteurs, lorsqu'il s'est agi d'exploiter ces entretiens. Cette méthode m'avait d'ailleurs été conseillée par un des conservateurs de l'établissement qui l'avait expérimentée avec succès pour son mémoire d'étude, lors de sa scolarité à l'ENSSIB.

Afin de disposer d'éléments de comparaison en terme de moyens et d'organisation, j'ai choisi d'envoyer un questionnaire précis à 12 bibliothèques municipales de villes d'importance comparable à Bordeaux, en terme de population ⁷. Seules celles de Reims, Rennes et St-Etienne ont répondu ; je remercie chaleureusement leurs responsables pour la richesse des informations qu'ils ont bien voulu me communiquer et la rapidité de leur réponse. Autant que possible, et pour peu qu'ils soient comparables avec les données fournies par la Bibliothèque Municipale de Bordeaux, ces éléments seront présentés sous forme de tableaux dans le corps du mémoire ou dans les annexes. Je me suis également permis de faire référence aux bibliothèques municipales de Nantes et Lyon, sur la base de données aimablement communiquées par deux camarades qui y ont effectué leur stage d'étude.

⁷ Villes de population comprise entre 150.000 et 400.000 habitants, bibliothèques classées pour la plupart : Lille, Toulouse, Nantes, Lyon, Reims, Rennes, Montpellier, Grenoble, St-Etienne, Strasbourg, Nice et Le Havre.

Plan du mémoire

Les informations ainsi réunies ont été soigneusement mises en forme et analysées dans un plan en deux parties. Dans un premier temps, il s'agira de retracer les grandes lignes de l'histoire du réseau formé par la Bibliothèque Municipale de Bordeaux, qui sont essentielles pour la compréhension de ses caractéristiques actuelles. Un deuxième temps sera consacré à une description détaillée et à un diagnostic succinct des moyens et de l'organisation du réseau tel que j'ai pu le découvrir. Enfin, une conclusion étoffée reprendra ces éléments de manière synthétique, et présentera quelques propositions de travail destinées à améliorer l'existant à court, moyen et long terme.

PREMIERE PARTIE

1. QUELQUES ELEMENTS D'HISTOIRE DU RESEAU

Le réseau formé par la Bibliothèque Municipale de Bordeaux, tel que nous le connaissons aujourd'hui, est très récent. Aussi porte-t-il fortement l'empreinte d'une organisation qui présentait jusqu'en 1991 deux éléments nettement distincts : une bibliothèque d'étude prestigieuse, au coeur de la vieille ville, et une mosaïque de petites structures de quartier, dispositif complété par un service ambulancier. Il convient donc d'évoquer dans une première partie les grandes étapes de la construction du réseau et les caractéristiques de ses composantes, qui permettent de comprendre certaines particularités de fonctionnement décrites dans la seconde partie.

1-1. Une bibliothèque centrale d'étude : la bibliothèque Mably

Historique

Jusqu'à l'ouverture de la grande médiathèque Mériadeck, dans un quartier complètement reconstruit, en juin 1991, l'élément le plus spectaculaire de la Bibliothèque de Bordeaux était la bibliothèque Mably. Comme de nombreuses autres bibliothèques classées de France, elle doit une partie de ses collections prestigieuses et ses premiers murs au legs d'un intellectuel du 18ème siècle, Jean-Jacques Bel. Ami de Montesquieu, il confia en 1736 une collection de 3000 volumes à l'Académie des Sciences, Belles-Lettres et Arts de Bordeaux. En échange, il demande l'ouverture au public, trois fois par semaine, de sa bibliothèque et la nomination d'un bibliothécaire. A la Révolution, l'Académie est supprimée et sa bibliothèque confisquée par l'Etat. Mais en 1803, ses collections sont confiées à la Ville de Bordeaux : c'est l'acte de naissance de la bibliothèque municipale. Après avoir été hébergées dans l'ancienne demeure de Bel, devenu Hôtel de l'Académie, sur les actuelles allées de Tourny, ses collections s'installent en 1891 à quelques pas, au 3 rue Mably, dans l'ancien couvent des Dominicains où elles côtoient les collections du Musée lapidaire. A la faveur d'accroissements considérables, la bibliothèque finit par occuper l'ensemble du bâtiment, rénové et agrandi, à partir des années soixante et ce jusqu'en 1991.

Collections

Jusqu'à dans les années 1930, elle est avant tout un conservatoire de documents anciens et précieux et accueille principalement un public d'étudiants, d'érudits locaux, de

savants et de chercheurs. L'Académie a en effet fourni un apport important de documents manuscrits : actes, dissertations de concours, correspondances des 18^{ème} et 19^{ème} siècles. La bibliothèque possède également des fonds d'archives importants pour l'étude de l'histoire locale. Dès 1740, la bibliothèque reçoit des dons et legs exceptionnels et complète ses collections par une politique très active d'acquisition à titre onéreux. Parmi les fonds les plus prestigieux conservés : les fonds donnés dans les années 1960 par deux bibliophiles bordelais, Duhart et Pujolle, qui représentent 30000 titres de la fin 19^{ème} et du début du 20^{ème} siècle; des éditions rares et des éditions bordelaises des *Essais* et du Livre de raison de Montaigne, l'exemplaire dit de Bordeaux des *Essais*, annoté de sa plume, des manuscrits de Mauriac, des incunables, de nombreux manuscrits enluminés du 14^{ème} siècle, la collection d'estampes de Jules Delpit (documents iconographiques régionaux du 19^{ème} siècle, oeuvres d'artistes ayant exercé à Bordeaux aux 17^{ème} et 18^{ème} siècles), d'Elise Rouillet (oeuvres gravées de la Renaissance au 19^{ème} siècle), de Jacques Lacornée (plans d'architecture des 17^{ème} et 18^{ème} siècles). Parmi ses pièces les plus remarquables : les archives de l'Inquisition en Aragon de la fin du 15^{ème} siècle, acquises au 19^{ème} siècle, une collection unique de pastorales basques et un morceau de manuscrit du 9^{ème} siècle.

Organisation interne

Après les travaux d'agrandissement de 1963, son organisation est la suivante : au rez-de-chaussée, une petite bibliothèque de prêt et de périodiques en libre accès (100m²), encadrée par trois agents, qui accueille depuis la fin de la guerre le public aisé du centre-ville. Au 1^{er} niveau, le service du dépôt légal, des périodiques et les fonds Duhart et Pujolle. Au 2^{ème} niveau, une salle des catalogues. Au 3^{ème} niveau, une salle de lecture cernée de passerelles et équipée de grandes tables de travail. Cette bibliothèque d'étude, dirigée par deux conservateurs d'Etat et animée par des bibliothécaires, sous-bibliothécaires et surveillants, comporte 5 niveaux de magasins. C'est donc pour l'essentiel une bibliothèque de consultation.

La Bibliothèque Municipale de Bordeaux est donc issue d'une bibliothèque d'étude et de conservation prestigieuse, implantée dans un cadre majestueux, en plein centre-ville, n'offrant en libre-accès que des usuels (5000 environ), une modeste collection de périodiques et un petit fonds de lecture publique en prêt.

1-2. Un "réseau" ancien de lecture publique

La transformation des besoins et des pratiques de lecture se traduit par l'ouverture de bibliothèques de quartiers, dans l'immédiat après-guerre. La première, Pasteur, date de 1944, la seconde de 1948. Dès 1949, on voit apparaître la première bibliothèque pour enfants de Bordeaux, l'une des plus anciennes de France. Par la suite, de plus en plus conscients de l'insuffisance de la bibliothèque centrale par rapport à des nouveaux besoins de lecture, le conservateur de l'époque et l'Administration choisissent de développer un maillage serré de bibliothèques dans les quartiers, auquel confier la mission de lecture publique. Cinq autres bibliothèques sont donc créées au cours des années cinquante, quatre encore la décennie suivante, deux pendant les années soixante ainsi que deux caravanes-bibliothèques, enfin une dernière en 1989. Nous nous contenterons ici d'évoquer les principales étapes de la création de ce premier "réseau" de lecture publique, et ses principales évolutions.

Une multiplication de sites

La bibliothèque du Jardin Public, créée en **1949** dans la lignée de la Bibliothèque de l'Heure Joyeuse à Paris, est la première bibliothèque d'Aquitaine à s'implanter en quartier et à s'intéresser aux enfants. Elle s'installe au premier étage d'un pavillon 18ème siècle, qui jouxte l'Hôtel des Sociétés Savantes, dans le Jardin Public, à proximité du vieux Centre-Ville. Hier comme aujourd'hui, il s'agit d'un quartier favorisé, à mi-chemin entre le quartier des Chartrons qui s'est rajeuni et le quartier Fondaudège-St-Ferdinand, plus commerçant. Ce quartier compte une population relativement aisée, à mobilité importante. Son réaménagement en **1987** permet une extension de 20 m². Son décor ancien et chaleureux combine à des rayonnages de chêne, complétés par du mobilier Nelco (bois et métal), une moquette rouge disposée sur le parquet ancien.

En **1953**, apparaît la bibliothèque Son Tay. Implantée derrière la gare St-Jean, dans un ancien quartier d'émigration cochinoise, elle comporte uniquement à l'origine une section adultes. En **1960**, une section jeunesse est intégrée. En **1976**, on procède à une extension de ses locaux, dans la foulée de la réfection des Bains-Douches voisin et de l'ouverture d'une consultation de la DDASS à proximité. Entourée par un foyer de personnes âgées et une salle des fêtes (au nord), elle est située à proximité d'un Centre de Formation d'Apprentis et d'un espace "Restos du coeur". Le "quartier" dans lequel elle s'insère, marqué par le déclin démographique dans les années 1980-1990, connaît depuis des problèmes sociaux importants, notamment la précarité, la drogue et la prostitution.

1954 voit naître la bibliothèque St-Augustin, sur la place du même nom, dans les locaux de la salle des fêtes du quartier. Elle compte au départ une section adultes et un embryon de section enfant, sur 80 m² de surface. En 1981, les Jeunes de St-Augustin se constituent en Maison de quartier. En **1982**, cette association se dote d'une bibliothèque enfants pour ses besoins socio-culturels. En **1988**, la bibliothèque voit ses locaux

agrandis, pour atteindre une surface de 300 m², et une section adultes est ajoutée. Le quartier, à l'origine ouvrier (usines textiles) et cerné par les vignes, se caractérise par un habitat résidentiel dense, où cohabitent aujourd'hui une population aisée de cadres, de professions libérales (proximité de l'hôpital Pellegrin et du CHU) et une population importante de personnes âgées en petites maisons. Il s'agit là d'un quartier ancien, qui a conservé une structure de village, avec son église, son école et ses petits commerces.

En **1959** est créée la bibliothèque de La Benaugue, sur la rive droite de la Garonne. Intégrée dans les locaux de la salle des sports, rue de la Benaugue, elle réunit dès le départ une section adultes et une section jeunesse sur une surface de 150 m². Suite à des problèmes liés à l'architecture de l'ensemble, les deux sections sont dissociées. En **1977-1978**, la bibliothèque de la Bastide, installée dans les locaux de la Maison Cantonale, accueille la section adultes, tandis que la section enfants est hébergée dans les locaux du Centre d'Animation du quartier. Ce déménagement entraîne des difficultés du côté des jeunes : la bibliothèque enfants, confrontée à un nouveau lectorat, perd peu à peu son ancien public. Il est donc décidé d'ouvrir un espace bibliothèque accueillant à la fois jeunes et adultes dans un local commercial de la galerie marchande "Les Bastides", du côté nord : cette implantation recentre la bibliothèque par rapport à des ensembles d'habitations distincts et draine un nouveau public parmi les actifs (26-45 ans). L'augmentation sensible de la fréquentation et les difficultés de concilier dans un espace modeste un public d'enfants turbulent et un public adultes rendent nécessaire la dissociation des deux sections. En **1986**, à la faveur d'une cession de local, la section enfants s'installe en face de la section adultes. Le quartier, autrefois ouvrier et très actif, s'est paupérisé et présente une population contrastée : une population de personnes âgées, installées dans des maisons modestes et une population jeune, à forte proportion immigrée, fortement touchée par le chômage (son taux s'élevait à 25% chez les 19-25 ans en 1994), rassemblée dans les gros ensembles des cités.

En **1960**, derrière la gare, la bibliothèque Carle Vernet est créée, dans la foulée des cités HLM qui l'entourent. Située le long d'une avenue qui est un lieu de passage déserté par les commerces, elle fait face au réseau de voies ferrées de l'espace de la gare de triage. Le "quartier", touché par la friche industrielle et le dépeuplement (de nombreuses démolitions pour peu de reconstructions), couvre un espace restreint, enserré entre les boulevards qui mènent à Bègles et le "quartier" populaire des Terres de Bordes et de Son Tay, plus proches de la gare. Sa population se compose pour l'essentiel de retraités et de résidents à mobilité importante.

Le premier bibliobus date de **1963**. Dès février **1973**, il est remplacé par deux caravanes qui assurent six points de desserte dans la ville. En **octobre 1990**, le bibliobus qui fonctionne actuellement est mis en service, avec neuf points de desserte. Il en compte actuellement dix : le Marché Stéhelin (Caudéran), St Amand (Caudéran),

l'Avenue Bel Air (Caudéran), l'Avenue Carnot (Parc Bordelais), la Place Jean Moulin (Hôtel de Ville), la Place Simiot (Saint Genès), la Place Paul Doumer (Jardin Public), Saint-Martial (Chartrons), la Rue Blanqui (Claveau) et la Place Calixte Camelle (Bastide).

La bibliothèque Bacalan, créée en **1964** avec une section adultes et une section jeunesse, a bénéficié peu après son ouverture du transfert des fonds d'une petite structure située à moins d'1 km au pied de la Cité Claveau, dans un quartier très difficile, touché par la désertification de la cité Lumineuse. Le quartier, caractérisé par de petites maisons avec jardins et d'immenses entrepôts, connaît depuis plusieurs décennies un dépeuplement important. Il est caractérisé par une population étrangère importante, notamment dans les villages gitans installés à proximité du pont d'Aquitaine, qui comptent une forte population enfantine. Sa population est, dans l'ensemble, fortement frappée par la précarité et le chômage.

Comblant un vide au nord du Centre-Ville, la bibliothèque du Grand-Parc est créée en **1969**, suite à la création d'un Centre d'animation en 1962 dans un quartier alors en pleine mutation, qui récupère de nombreux rapatriés d'Algérie et une population populaire déplacée par la création du quartier Mériadeck. Ses fonds de départ sont constitués par les apports des autres bibliothèques de quartier et de la centrale Mably. Si son succès connaît un tassement dans les années 1980, lié au vieillissement de la population locale, son périmètre d'influence dépasse largement les limites de ce quartier neuf.), Son lectorat, qui compte des habitants des communes voisines de Blanquefort, du Bouscat et de Bruges, se caractérise par une grande mixité sociale, et une forte représentation étudiante jusqu'en 1991. Son succès et sa vocation de tête de réseau pour les bibliothèques de quartier conduisent à sa rénovation en 1993 : elle ferme ses portes au public de juillet 1992 à **juin 1994**, en maintenant toutefois un service minimal de 15 heures par semaine. Le projet de rénovation est suivi de près par les bibliothécaires, qui souhaitent décroquer les sections adultes et enfants, opérer des regroupements thématiques et disposer d'un espace adapté pour des animations et expositions.

Dans un contexte également difficile, la bibliothèque de Bordeaux-Lac est créée en **1975**, en même temps que les grands ensembles en béton de la Cité des Aubiers et de la Résidence du Lac, comme point d'ancrage socio-culturel d'une cité de 5500 habitants. Elle a été réaménagée et agrandie en **1984**, à la faveur de la reprise de la surface entière d'un supermarché situé au rez-de-chaussée d'une des tours. Le quartier dans lequel elle s'insère se caractérise par un habitat concentré de grandes tours, par une population frappée par le chômage (33,3% chez les 15-29 ans) et la précarité sociale, et par une forte population étrangère.

La bibliothèque St-Michel, créée en 1988, est ouverte en février **1989** dans une ancienne salle de cinéma, pour remplacer l'ancienne bibliothèque de Vilaris (située rue

Vilaris, au sud du cours de la Marne) et se recentrer par rapport au quartier St-Michel. Ce quartier se caractérise par la présence d'une forte population immigrée et d'une forte population étudiante, attirée entre autres par l'implantation de l'IUT Communication sur le quartier Ste-Croix, la modicité des loyers, son caractère vivant et cosmopolite et sa proximité du Centre-Ville.

Dernière création, la bibliothèque Tausin ouvre ses portes en mai **1991**, et réunit une section adultes et une section jeunesse. Elle récupère les fonds de la bibliothèque Quintin, située face à l'hôpital Charles Perrens, rue de la Béchade. La bibliothèque Tausin s'installe non loin de la précédente, au premier étage d'une Maison de quartier, celle du Château-Tausin, qui renfermait autrefois les anciens studios de cinéma de la Côte d'argent. Le quartier Quintin-Loucheur est caractérisé par un habitat ancien et modeste à population âgée, cerné par des résidences de standing moyen abritant une population d'étudiants et de personnes en situation plus précaire.

Un développement entravé

Les principales évolutions au sein des bibliothèques de lecture publique sont les suivantes: la bibliothèque Claveau cesse son activité au milieu des années 1980, relayée par la bibliothèque Bacalan. La bibliothèque de Vilaris ferme à la création de la bibliothèque St-Michel en 1988. La bibliothèque de la Bastide, située sur la rive droite, dans une maison cantonale, est supprimée en 1990-1991 et remplacée par un arrêt du bibliobus. La bibliothèque Quintin disparaît, remplacée par la bibliothèque de Tausin, en 1991. La bibliothèque Pasteur, première bibliothèque de quartier (1944), située dans le Centre-Ville, ferme ses portes en 1992-1993. Les motifs de disparition de ces services municipaux ont été, pour la bibliothèque de la Bastide, la faible activité de prêt et la faible fréquentation ; pour Vilaris et La Bastide, la vétusté et la proximité (présente ou future) d'une autre bibliothèque; ou encore la reprise du local par la Communauté Urbaine de Bordeaux. Dans tous les cas, la décision, motivée par des critères d'économie et de rationalité, a émané des autorités municipales.

De manière générale, les bibliothèques de quartier de Bordeaux ont donc fait leur apparition de la fin des années 1950 au milieu des années 1970 : aussi ce développement d'un maillage de lecture publique, précoce si l'on considère la situation des autres villes de France, a-t-il pu être cité en exemple, à égalité avec le réseau grenoblois. Très tôt en effet, il semble que la Municipalité bordelaise a manifesté le souci de développer la lecture et les activités culturelles dans les quartiers défavorisés et de proposer et maintenir un niveau de desserte maximal. En outre, on peut remarquer la présence ancienne des sections jeunesse à l'intérieur de ce réseau de lecture, ce qui explique peut-être le dynamisme actuel de ce secteur de la bibliothèque municipale. Notons toutefois que cette politique de création dynamique, à laquelle la bibliothèque doit aujourd'hui encore sa

présence importante dans les quartiers (dix structures fixes, un nombre important comparable à la situation de villes beaucoup plus importantes, telles que Lyon et Marseille) s'est achevée dans les années 1980 et 1990, au profit d'une restructuration, où les ambitions municipales en matière de développement des quartiers ont été revues à la baisse. Si le nombre de bibliothèques de quartier n'a pas été resserré de manière spectaculaire, il n'a été question pendant cette période que de remplacements de structures les unes par les autres, et aucunement de créations. En outre, ces transferts ne se sont qu'exceptionnellement accompagnés d'une restructuration profonde de la mise en espace des collections. Enfin, les bibliothèques les plus anciennes ont été rafraîchies ou modifiées très tardivement, de manière partielle et incomplète. Enfin, plusieurs projets de développement anciens sont restés en suspens : depuis le milieu des années 1970, plane le projet de création d'une bibliothèque dans le quartier de Caudéran, quartier ancien, à l'allure de village, caractérisé par une population au niveau de vie moyen. Des velléités ont émergé, çà et là, pour la création de cette structure dans les locaux de la Chartreuse St-André, mais le projet est resté sans suite. Il a également été question de créer une bibliothèque de quartier en Centre-Ville, dans le quartier St-Pierre, sans qu'aucune action s'ensuive. Pourtant, un fonds actuel, de référence, appelé "fonds Pasteur", est régulièrement alimenté par le service central et conservé en magasin, en vue d'une création éventuelle. Enfin, il était prévu de doter la bibliothèque municipale d'un second bibliobus, de manière à organiser une double desserte adultes et jeunesse et à proposer aux lecteurs un plus grand nombre de documents. Ce projet ne semble plus être d'actualité. Il semble donc que le "réseau" des bibliothèques de quartier n'a pas atteint le niveau de développement prévu.

Organisation interne

Du point de vue de son organisation interne, le "réseau" des bibliothèques de quartier se caractérise jusqu'en 1989 par un suivi et un encadrement réguliers, depuis la bibliothèque centrale de Mably : d'après le conservateur adjoint du directeur, deux conservateurs d'Etat étaient à cette époque affectés à ce poste : l'une pour l'ensemble des sections adultes et l'autre pour l'ensemble des sections jeunesse. Par ailleurs, le système d'acquisitions était centralisé, jusqu'à l'arrivée d'un nouveau conservateur à la tête des bibliothèques de quartier, en 1992 : les responsables des bibliothèques de quartier émettaient des suggestions d'achat et remplissaient de petites fiches avec les éléments d'identification minimaux des documents correspondants. Les conservateurs les centralisaient et décidaient des acquisitions à Mably. Le personnel de ce service central des bibliothèques de quartier réunissait alors les fiches par titre, éditeur... Il se chargeait des commandes et des achats en masse. Les livraisons arrivaient au service central, où un personnel relativement nombreux prenait en charge le catalogage manuel intégral des

documents et la réalisation de fiches en plusieurs exemplaires, destinées à alimenter le catalogue papier de chaque bibliothèque de quartier concernée et le catalogue général des bibliothèques de quartier, situé à Mably. Malgré le remplacement des machines à écrire par des machines à petites mémoires, la tâche était lourde. On attendait donc d'avoir réuni les différents exemplaires d'une nouveauté avant de la traiter : ainsi, les délais séparant la commande et la mise à disposition des ouvrages étaient très longs. De leur côté, les responsables des bibliothèques de quartier (personnels de catégorie C) et leurs agents (souvent peu formés) s'occupaient de l'équipement, du rangement, du prêt des documents et des animations.

La tentation de la spécialisation

La vie de ce "réseau" de lecture publique a été principalement marquée, au milieu des années 1980, par une première tentative d'organisation globale, fondée sur le développement de spécialisations par site. Cette décision, prise par le conservateur avec l'accord des responsables des bibliothèques de quartier, avait pour objectif de développer le réseau. L'idée était de jouer sur la complémentarité, dans un contexte de petites structures (<1000 m²), afin de réunir une collection d'ensemble complète. Selon la responsable de l'époque, le repérage des fonds à développer s'est fait en considération des lacunes et des centres d'intérêt du public. Ainsi, Pasteur aurait développé un fonds de littérature allemande, Bacalan un fonds d'ouvrages sur la cuisine, Grand Parc se serait spécialisé en philosophie, sociologie et psychologie, Les Aubiers en littérature du Maghreb et St-Michel en littérature italienne... A en croire plusieurs membres du personnel des bibliothèques de quartier en poste à l'époque, le développement de ces fonds spécifiques s'est moins appuyé sur l'analyse des besoins de chaque quartier que sur les fonds préexistants privilégiés par les personnels en place. Cette initiative est restée sans suite : l'absence de navette fiable, de fichier commun pour la localisation, de crédits spécifiques pour alimenter ces fonds, l'absence de réserves documentaires conséquentes et le changement de responsable ont été tour à tour invoquées pour expliquer l'absence de suivi. Pour l'un des responsables de bibliothèque de quartier, ce projet était voué à l'échec, de par son aberration même, *"par rapport à la mission de desserte de proximité des annexes, par rapport aux réticences légitimes du lecteur à se déplacer d'un bout à l'autre de Bordeaux et par rapport aux collections, dans la mesure où chacune continuait à acheter un petit fonds dans chaque domaine, alors qu'une bibliothèque était spécialisée"*.

Les bibliothèques de quartier ont donc longtemps formé un "réseau" au sens le plus étroit du terme : une constellation de sites dispersés sur un territoire urbain qui s'étend et se transforme. Jusqu'au début des années 1990, ce "réseau" n'offrait guère de

lisibilité pour les usagers : la circulation des documents n'était pas réellement organisée, et aucun outil de connaissance des collections des autres sites n'était mis à disposition. Les bibliothèques de quartier proposaient plutôt, semble-t-il, des collections relativement homogènes entre elles, et leurs particularités tenaient pour l'essentiel à la personnalité des responsables en place.

1-3. Un grand pôle de lecture publique : le projet Mériadeck

Un projet tardif

Dès la fin des années 1970, les locaux de la bibliothèque centrale Mably (7500 m²), dévolus à la conservation, commencent à être saturés et n'offrent aucune possibilité d'extension. Par ailleurs, dès 1951, le rapport d'un architecte fait prendre conscience aux professionnels que la bibliothèque Mably ne correspond plus à des besoins d'information et de lecture qui ont évolué. La desserte de lecture publique se révèle de son côté très insuffisante, d'autant plus que Bordeaux s'étend sur un territoire très étendu. La ville a connu un fort accroissement, qui ne s'est pas accompagné d'une mise à niveau de sa bibliothèque. Un retard a été pris par rapport aux autres villes de même ampleur, du point de vue de cet équipement culturel. Un changement de cap est alors proposé par les professionnels : la construction d'un gros équipement central, aisé d'accès, qui réunirait patrimoine et lecture publique, pôles jusqu'alors séparés, et qui proposerait tout ce que les bibliothèques de quartier ne peuvent offrir, grâce à des locaux vastes et modernes, à d'importantes surfaces de magasins et à l'affectation de moyens importants et de personnel spécialisé.

Nous nous contenterons ici d'indiquer les principales étapes de la construction :

1980 : le Maire de Bordeaux, J.Chaban Delmas, donne son accord et propose un des terrains du quartier rénové de Mériadeck.

Juillet 1982 : le concours d'architecture est lancé, et 19 équipes d'architectes retenues.

1983 : le choix se porte sur le projet des cabinets ARC de Bordeaux et AAA de Pau et Bayonne. La maîtrise d'ouvrage est déléguée à la Société Bordelaise de Réalisations Urbaines.

1983-1987 : le projet est à l'étude

1987-1990 : construction du bâtiment (26000 m² hors oeuvre, 11 niveaux, 10000 m² de vitrage, 10000 tonnes de béton armé)

1990 : déménagement des collections en 1990.

Une rupture radicale

Le projet, d'envergure, constitue une aventure sans précédent : c'est ainsi que le perçoit le Maire de l'époque, lorsqu'il présente la nouvelle bibliothèque centrale comme *"le nouveau pôle du réseau municipal de bibliothèques"*⁸. Le responsable de l'établissement cède également à l'exaltation en octobre 1991 : *"La bibliothèque ne change pas seulement d'adresse, elle change de vêtement, d'organisation, d'époque, de fonction,... elle change elle-même profondément afin d'être, davantage et mieux encore que par le passé, la bibliothèque de Bordeaux et de tous les Bordelais, une bibliothèque*

⁸ *La bibliothèque Mériadeck*, brochure non paginée de 9 pages, datée de 1990.

*pour notre temps, qui rassemble les documents les plus divers, du manuscrit à peintures hérité du Moyen-Age au CD-ROM et autres produits de l'édition électronique annonçant le XXIème siècle, qui, au lieu de les opposer, absurdement, réunit et concilie le monde de l'écrit, de l'imprimé, du livre et celui de l'audiovisuel et en organise la complémentarité dans l'intérêt de tous"*⁹.

Novateur, le projet l'est d'abord par l'architecture de son bâtiment, neuf et moderne, programmé avec les professionnels, et par son implantation dans le quartier rénové et central de Mériadeck, aisément repérable et accessible pour les Bordelais comme pour les habitants des autres communes de l'agglomération. Avec Mériadeck, Bordeaux réalise une des plus grandes bibliothèques publiques d'Europe.

Novateur, le projet l'est encore par l'introduction de collections de lecture publique et de supports diversifiés et par l'intégration de cette nouvelle dimension de lecture publique et de prêt aux fonctions traditionnelles d'étude, de conservation et de consultation. Ce choix s'exprime en particulier dans la constitution d'un service unique réunissant des collections de Prêt Adultes et Adolescents et des collections de Consultation-Référence en libre accès sur le plateau du 3ème niveau, et dans la répartition entre différents responsables des opérations d'acquisition, de traitement et de suivi de ces collections dans l'un et l'autre secteur, pour un domaine donné de la connaissance. S'il est intéressant, ce rapprochement n'est peut-être pas anodin pour le réseau: comme le remarque le Directeur de la bibliothèque, *"il pourrait constituer un obstacle au réseau de lecture publique"*.

Novateur, le projet l'est enfin par la modernisation des techniques introduites et la diversification des supports proposés, même si les espoirs nourris en ce domaine n'ont pu se concrétiser que partiellement : ainsi le Maire de l'époque peut-il parler d'un *"bâtiment vaste et moderne où l'on utilisera les techniques les plus récentes et où il est prévu de rassembler tous les éléments d'une médiathèque"*¹⁰. L'investissement municipal a en effet été considérable : pour les 115000 livres les plus consultés, la bibliothèque a été équipée d'un système de communication robotisée du document, permettant de transférer en moins de 10 minutes un document depuis le magasin robotisé jusqu'aux espaces de consultation. Cette première mondiale a été réalisée par l'entreprise bordelaise Game Ingénierie, après un appel d'offres international conduit par le BET Secotrap. Un équipement comparable a été adopté pour la communication des vidéocassettes de consultation. L'espace Diderot, consacré aux déficients visuels, a été quant à lui doté d'un équipement de pointe pour la numérisation, la retranscription en braille intégral, abrégé ou en synthèse vocale et

⁹ Dossier de presse produit par le Service de la Communication et consacré à l'inauguration de la Bibliothèque, octobre 1991.

¹⁰ *La bibliothèque Mériadeck*, brochure non paginée de 9 pages, datée de 1990.

l'agrandissement par loupe électronique des documents. Un système de consultation de bases de données sur CD-ROM a également été implanté dans le service des Fichiers, Catalogues et Bibliographies et au Service Central des bibliothèques de quartier. Par ailleurs, le CD audio, support alors récent, a été introduit, ainsi que la vidéocassette.

Des moyens considérables

L'investissement s'est élevé à 140 MF pour le bâtiment, à 20 MF pour l'équipement en mobilier, à 20 MF pour la robotisation, sans parler de l'investissement en temps et en énergie du personnel, pour la conception des services, l'acquisition de collections de base et le déménagement.

En guise de conclusion, on peut dire, avec le conservateur responsable d'un des services les plus importants de Mériadeck, que *“Mériadeck et Mably n'ont plus rien à voir, puisque les services d'Actualité et d'Information Générale, de la Bibliothèque des Enfants, de la Bibliothèque Musicale et du Prêt Adultes et Adolescents ont démarré de zéro”*.

1-4. Apparition de l'informatique

Une informatisation tardive

Alors que les années 1970 voient se développer en France l'application de l'informatique à la gestion des bibliothèques, Bordeaux, étant donné sa taille, accuse en ce domaine un retard important¹¹. Les choses se sont décidées au milieu des années 1980 : suite à un rapport alarmiste présenté par le Directeur de la bibliothèque à propos des conditions de sécurité de Mably, le Maire a décidé d'agir. L'agrément du projet de construction d'une nouvelle bibliothèque centrale dès 1980 par le Maire joue également un rôle moteur : les professionnels comprennent rapidement que la nouvelle structure devra adopter des méthodes modernes de traitement pour les masses de documents qu'elle renfermera. Il a fallu convaincre les élus de la Municipalité qu'il ne s'agissait pas seulement d'un agrandissement et d'un déménagement, mais du passage d'une époque à

¹¹ La bibliothèque municipale de Lyon, par exemple, a été informatisée pour la première fois en 1974, celle de Nantes en 1983.

une autre et d'une nouvelle conception de la lecture publique, qui impliquait l'introduction de technologies nouvelles.

Un projet initial modeste

L'absence d'expérience de l'informatique, l'état des logiciels disponibles à l'époque sur le marché, mais également l'importance des investissements déjà octroyés pour la réalisation du projet Mériadeck expliquent sans doute la modestie du projet. Celui-ci, centré sur Mériadeck, comportait trois phases. Et si, comme l'affirment plusieurs conservateurs, *“le coeur des préoccupations, c'était l'ouverture de Mériadeck”*, les bibliothèques de quartier devaient à terme être équipées d'un écran par site pour la consultation du catalogue. Il est par ailleurs prévu d'informatiser le prêt et la recherche pour la bibliothèque St-Michel, qui allait être créée en remplacement de Vilaris et devait ouvrir avant Mériadeck : on décide d'en faire un site-test, avant l'implantation dans la grosse structure centrale. Enfin, on projette d'informatiser les procédures de catalogage.

Phases du projet

Implantation

Avec l'accord de la Mairie, un conservateur prend en charge ce dossier : une enquête est menée auprès de nombreuses bibliothèques en France, ainsi qu'un travail en partenariat avec le Service Informatique de la Ville et un consultant privé, pour la rédaction du cahier des charges. Menée de 1983 à 1987, elle concerne à la fois l'informatisation et la robotisation (l'étude de faisabilité pour la robotisation date de 1984). Une campagne d'explication est lancée, pour démontrer que l'informatisation d'une bibliothèque était quelque chose de spécifique, et que le fournisseur des autres services de la Ville (IBM) n'était pas nécessairement le plus qualifié. En 1987, un appel d'offres est lancé et 2 sociétés sont retenues fin 1987 : CLSI, lot n°1 logiciel-matériel et Entreprise Industrielle, lot n°2 câblage. CLSI, un système américain, très cher, est apparu comme le plus moderne et le plus équilibré. Il a été acquis en décembre 1987. Début 1988, les premiers terminaux de prêt et de consultation sont implantés à St-Michel, rénovée. Le catalogage du fonds de St-Michel, des collections de prêt récemment acquises pour Mériadeck et des fonds d'étude commence.

Formation

En raison du manque d'expérience de la société CLSI-France et des prestations médiocres des formateurs extérieurs, la formation laisse un mauvais souvenir. Ainsi, le module prévu pour les acquisitions n'a jamais pu être mis en service, faute d'avoir maîtrisé la formation. En interne, plus tard, des séances de formation à la recherche ont

été régulièrement proposées au personnel, mais cette formation, faite sur le tas, à l'occasion et dans l'urgence, n'a peut-être pas atteint ses objectifs.

Une informatisation incomplète

Que ce soit en raison du *“flou du calendrier d'implantation”*, de la *“difficulté d'organisation d'une informatisation (nécessité de fermeture)”* ou *“pour des raisons essentiellement financières (erreur d'appréciation du coût des liaisons)”*, la seconde phase du projet n'a jamais été votée. Il est d'ailleurs intéressant de noter que l'investissement de la Ville a été relativement modeste (10 MF), en comparaison (et sans doute en répercussion) des efforts réalisés pour la construction, l'aménagement et la robotisation de Mériadeck. Devant cette menace d'émiettement du projet, un changement de cap a été adopté pour les bibliothèques de quartier : la Direction, le Service Informatique de la Ville et le conservateur chargé des bibliothèques de quartier se résolvent à en informatiser complètement certaines, au fil de leur rénovation, plutôt que d'équiper chacune d'un écran de consultation. Plus tard, suite au rachat de la Société, la maintenance et le développement du système ne sont plus assurés. L'extrême fragilité du système, la prudence des membres du Service Informatique de la Ville, retardent définitivement l'informatisation des bibliothèques de quartier.

SECONDE PARTIE

2. FORCES ET FAIBLESSES DU RESEAU ACTUEL

Ma réflexion s'organise selon deux grandes directions, qui obéissent à des choix personnels mais également à une progression logique : aller de l'évident au caché, du quantifiable à l'intuitif, d'une part ; partir des héritages de l'histoire pour esquisser des perspectives, d'autre part. Le poids du passé (en terme d'équipements, de méthodes de travail et de mentalités) a d'abord retenu mon attention, parce qu'il constitue un élément déterminant pour la compréhension de la situation actuelle du réseau. La présentation du réseau, qui vient ensuite, forme l'essentiel de cette seconde partie. Elle donne lieu à trois approches différentes. J'ai choisi tout d'abord de présenter le réseau tel qu'il est perçu de l'intérieur : il m'a ainsi semblé intéressant de mesurer le degré de sensibilisation du personnel à la question du réseau et d'exposer les différents points de vue exprimés au cours des entretiens. La perspective adoptée dans un deuxième temps est celle d'une description du réseau tel qu'il se présente à un regard extérieur : son organisation dans l'espace et les services qu'il propose aux usagers. Enfin, j'ai choisi d'examiner l'organisation interne du réseau : la gestion des moyens (humains, financiers et matériels), déterminante, constitue mon premier point. J'aborde ensuite la question incontournable de l'état et du suivi de la politique de réseau à la Bibliothèque Municipale de Bordeaux. Un troisième point est consacré à l'organisation interne du réseau proprement dite : répartition des responsabilités et organisation du circuit du livre. La communication interne, si importante dans un réseau, fera également l'objet d'un paragraphe. Enfin, les perspectives de développement du réseau, qui servent de cadre à mes propositions, seront brièvement exposées. Pour chacun de ces points, une description détaillée, quelques éléments de comparaison et une brève analyse des causes et conséquences possibles en terme de réseau seront proposés, dans la mesure du possible.

2-1. Héritages du passé

2-1-1. Bibliothèques de quartier : le poids du passé

Un "réseau" constitué sans réflexion globale

La constitution du réseau de lecture publique à Bordeaux ne semble pas avoir toujours été le résultat d'une analyse de l'histoire et du développement urbain, ou d'une

réflexion sur les besoins et usages d'un lectorat en perpétuelle évolution. Le Directeur de la bibliothèque municipale, en place depuis 18 ans et qui a su développer des rapports étroits avec les élus qui se sont succédés, déplore ainsi que, par le passé, certains d'entre eux, pour lesquels la bibliothèque est un souci secondaire, aient voulu une bibliothèque dans leur quartier pour affirmer leur image, sans se soucier outre mesure de rationalité. Certains semblent méconnaître le fait qu'une bibliothèque est un espace particulier, dont l'organisation répond à des normes et à des besoins précis, qui présente des collections de documents choisis avec soin, selon un mode de classement précis et dont le traitement et le suivi nécessitent l'intervention de professionnels. Ces décideurs ont ainsi pu être amenés à inaugurer des "bibliothèques" que les professionnels ont du mal à considérer comme telles, à partir d'un local dont la Municipalité ne savait que faire, de documents donnés par la population ou de matériel de récupération, allant parfois même jusqu'à les confier aux soins de bénévoles. Ainsi, à Bordeaux, les bibliothèques de quartier de Son Tay et Carle Vernet, nées de ce type de procédure à court terme, semblent avoir longtemps fait les frais de l'absence de réflexion, de suivi et de moyens. La Benauge, Tauzin, offrent encore des exemples où la disponibilité d'un local, quel qu'il soit, dicte, pour l'essentiel, l'installation de la bibliothèque, quitte à ce que les projets des professionnels s'en trouvent sensiblement modifiés. Parfois, au contraire, l'implantation des bibliothèques de quartier a fait l'objet d'une véritable réflexion prenant en compte l'héritage urbain et la localisation des besoins, ou a manifesté une politique volontariste de développement local : il en a ainsi été, par exemple, pour les bibliothèques St-Augustin, Bacalan, Bordeaux-Lac et St-Michel, aujourd'hui encore judicieusement placées, ainsi que pour la bibliothèque du Grand-Parc, fer de lance de l'identité d'un quartier né dans les années 1970. Quoi qu'il en soit, le "réseau" des bibliothèques de quartier s'est donc constitué au coup par coup, sans que se manifeste toujours une réflexion globale.

Une mosaïque d'ilôts vivant en autarcie et dans une relative inertie

Cette autarcie s'explique essentiellement par la distinction radicale entre les missions, les collections et les publics de la bibliothèque Mably et des bibliothèques de quartier. L'isolement géographique des différentes structures du "réseau" entre elles semble aussi avoir joué un rôle important. Par ailleurs, le recrutement essentiellement local et la très faible mobilité du personnel, en particulier dans les bibliothèques de quartier, accroissent le risque de développement autarcique et constituent à plus ou moins long terme un facteur d'inertie : pour ne retenir que deux exemples, les bibliothèques de Son Tay et de Carle Vernet sont ainsi restées sous la même autorité pendant une vingtaine d'années, et Bordeaux-Lac pendant une quinzaine d'années, jusqu'au décès, en 1996, de la responsable. Cette autarcie est d'autant plus marquée que le passage de la navette entre les différentes structures demeure très aléatoire, et ce jusqu'en 1995. Les bibliothèques,

isolées dans leurs quartiers, ont donc tendance à se développer au gré de la personnalité, souvent riche et forte, de leurs responsables et à se figer dans des méthodes de travail et une organisation très personnalisées, ce qui peut poser, aujourd'hui encore, des difficultés pour le réseau. Ceci dit, cette relative inertie, dans un contexte difficile, a fait émerger des formes de solidarité qui donnent aujourd'hui encore le sentiment que les bibliothèques de quartier forment un réseau. Occasionnée par la pénurie de moyens et prolongée par des affinités professionnelles et personnelles, l'existence de ce "*réseau humain*" imprègne encore fortement la mémoire et la "culture" des bibliothèques de quartier.

Une pénurie de moyens pénalisante

Par ailleurs, l'activité des bibliothèques de quartier est entravée par l'insuffisance chronique des moyens affectés à l'ensemble de la bibliothèque : à en croire le conservateur actuellement en charge de ce dossier, ces dernières bénéficiaient dans les années 1980 (et ce, jusqu'en 1989) de crédits d'acquisition dérisoires, qui suffisaient à peine à acquérir des nouveautés. Il fallait donc choisir entre compléter, renouveler le fonds ou suivre l'actualité éditoriale. De même, les crédits d'achat de matériel, pour l'équipement des documents ou pour la réalisation d'animations autour des collections accordés à l'ensemble de la bibliothèque ont jusque récemment été très limités, ce qui a semble-t-il pénalisé au premier chef les bibliothèques de quartier, d'implantation ancienne. Enfin, la politique de recrutement de la Ville pour sa bibliothèque s'est révélée longtemps pénalisante : une constante de la Direction de la Gestion des Ressources Humaines de la Ville a en effet été de recruter du personnel sur des postes d'agents d'entretien et de reclasser à la bibliothèque des agents d'exécution issus d'autres services de la Ville et à faible niveau scolaire. Quelle que soit leur formation initiale, les agents devaient faire leurs preuves pendant trois ans. S'ils étaient finalement retenus, ils recevaient une formation "sur le tas", en interne. S'ils avaient poursuivi des études universitaires, on les incitait à passer le CAFB. Aujourd'hui encore, le recrutement direct sur des postes d'agents qualifiés est exceptionnel, pour des raisons de coût. Lorsqu'une embauche est décidée par la Ville, si elle concerne de préférence une personne disposant de diplômes ou d'expériences intéressantes pour la bibliothèque, elle se fait toujours sur un poste d'agent du patrimoine. Dans un deuxième temps, l'agent est incité à passer des concours de la filière culturelle territoriale, s'il souhaite progresser dans sa carrière. Cette politique, systématique jusqu'au début des années 1990, a donc doté l'ensemble de la bibliothèque de moyens humains disparates et souvent inadaptés, en raison d'un niveau scolaire globalement bas et de l'absence de formation bibliothéconomique, aux enjeux de la lecture publique et aux conditions de travail extrêmement difficiles dans certains quartiers défavorisés en proie à l'insécurité, à la violence et aux dégradations, comme La Benaugue

ou Bordeaux-Lac. Ainsi, les bibliothèques de quartier ont accusé un retard important en terme de développement et d'état des collections.

2-1-2. Un développement du réseau à plusieurs vitesses

1987-1992 : le développement inégal des bibliothèques de quartier et de Mériadeck Mériadeck : une création qui mobilise toutes les énergies

La faible expérience des personnels de Mably en terme de lecture publique et d'animation, l'absence de collections de lecture publique de base pour la mise en route de Mériadeck et le scepticisme croissant quant au succès de cet établissement coûteux ont fait peser une pression importante sur le personnel d'encadrement de la bibliothèque. On peut affirmer que de 1987 à 1992, la majeure partie des moyens financiers et matériels de la bibliothèque ont été consacrés à ce projet ¹². Une des personnes interrogées, qui a connu cette période, évoque "l'angoisse" du personnel des bibliothèques de quartier de "voir partir tous les budgets à Mériadeck", ce qui, selon elle, "a parfois été vérifié". Elle résume ainsi les appréhensions de l'époque : "On s'est senti lésé". Par ailleurs, les compétences de nombreux responsables expérimentés des bibliothèques de quartier ont été largement sollicitées : si l'on en croit un des hauts responsables de la bibliothèque et l'encadrement actuel du service des bibliothèques de quartier, "les meilleurs éléments des bibliothèques de quartier", "la plupart des personnes qualifiées" [auraient] répondu à l'appel pour venir à Mériadeck et [constitueraient] aujourd'hui les piliers de la Centrale : des cadres B de haut niveau; il y a eu hémorragie au moment de l'ouverture de Mériadeck". En 1989, à son arrivée, le nouveau conservateur affirme avoir "trouvé un service démantelé, avec des responsables très jeunes, souvent sans formation : en somme, un service à restructurer". Si les opinions divergent parfois entre les personnels d'encadrement et les responsables actuels des bibliothèques de quartier quant à la manière dont cet exode a été vécu dans les quartiers, on peut affirmer sans risque que le "réseau" s'est trouvé profondément déstabilisé par l'ouverture de Mériadeck : "la construction de Mériadeck a été très mal vécue par le personnel des bibliothèques de quartier : elles se sont trouvées vidées de bons éléments, et l'absence de recrutement d'agents qualifiés par la Ville, l'insuffisance de la formation ont conforté l'idée que les bons sont à Mériadeck. Par ailleurs, elles ont craint la fuite de leur public, et en effet, les six premiers mois ont été difficiles", affirme un conservateur. Si certains personnels des bibliothèques de quartier, qui ont vécu ce bouleversement, présentent le renouvellement du personnel de leur service comme un facteur de dynamisme, comme une occasion de créer un "relais" et une "mémoire des bibliothèques de quartier à Mériadeck", la plupart ne cachent pas, en effet,

¹² Or, le budget, pour l'ensemble de la bibliothèque, semble avoir été mince jusqu'en 1989.

leurs “*inquiétudes*” passées. Rappelons toutefois qu’en l’absence de recrutement, le travail qui incombait aux quelques conservateurs de l’époque était considérable: tout en continuant à faire tourner le “réseau”, il fallait préparer l’ouverture de Mériadeck (programmation, espaces, collections). Un appel a donc été lancé en direction des personnels des bibliothèques de quartier. Certains, prêts à tenter l’aventure, se sont portés candidats : s’il n’est pas sûr que les plus compétents aient été concernés, en revanche, l’audace et la curiosité de ces personnels ne font aucun doute.

Quoi qu’il en soit, le suivi des bibliothèques de quartier a certainement pâti de la concentration des énergies sur la mise en route de la nouvelle bibliothèque centrale, de 1987 à 1990. Le conservateur responsable des bibliothèques de quartier de 1982 à 1989 reconnaît en effet avoir eu connaissance dès 1987 de son affectation future à Mériadeck, conformément à ses vœux : de 1987 à 1989, si elle a continué de prendre en charge les bibliothèques de quartier, c’est à la programmation de Mériadeck qu’elle dit avoir consacré le plus de temps, vu l’ampleur du projet.

Une première informatisation qui marginalise les bibliothèques de quartier

Un premier constat s’impose : le personnel des bibliothèques de quartier a été faiblement associé au projet d’informatisation, qu’il s’agisse du choix du système ou du suivi de l’implantation. Le conservateur en charge du dossier le reconnaît volontiers : *“leurs responsables étaient invités à Mably lors des démonstrations et réunions d’information le vendredi. Mais elles ont été moins associées que la bibliothèque centrale”*. En outre, l’ancienne responsable de la bibliothèque de quartier qui a servi de site-test pour le système de prêt informatisé déplore un *“manque d’information de la part des conservateurs”* et n’a pas souvenir d’avoir *“été consultée en tant que responsable sur le fait que [son lieu de travail] serait le site-test”*, même si elle reconnaît s’être réjouie que *“sa”* bibliothèque soit *“à la pointe du progrès”*.

Le paramétrage du système ne semble pas davantage avoir occasionné l’intégration au projet des bibliothèques de quartier : *“Les seuls à maîtriser le problème étaient les deux bibliothécaires associées au projet et un informaticien de la Ville. Malgré leurs efforts pour associer le plus de monde à ce niveau, les bibliothèques de quartier n’ont jamais été liées aux réunions, et n’ont pas suivi le jargon”* de ces spécialistes, affirme le responsable du suivi des bibliothèques de quartier. A en croire plusieurs personnes interrogées, l’étude du paramétrage serait revenue exclusivement *“aux conservateurs et au Service Informatique”*. L’ancien responsable du site-test suggère même que *“Mériadeck voulait imposer son paramétrage aux bibliothèques de quartier : pas de prêt si le lecteur n’a pas sa carte, pas de souplesse au niveau des retours...”* Il avoue s’être senti *“seul et impuissant*

lors des réunions consacrées aux problèmes informatiques, face aux conservateurs de Mériadeck". Par la suite, avec l'informatisation du Grand-Parc et de Tauzin, les bibliothèques de quartier semblent avoir bénéficié d'une *"plus grande écoute : une certaine souplesse a été laissée au libre arbitre des responsables des bibliothèques de quartier pour le prêt et le retour"*. Ce discours, qui pourrait sembler polémique, est repris par le conservateur en charge des bibliothèques de quartier à l'époque : *"les particularités des bibliothèques de quartier ont été peu prises en compte : seuls le bibliobus et St-Michel étaient informatisés, et l'enjeu était le suivant : gérer le prêt à Mériadeck sans trop porter tort aux bibliothèques de quartier"*.

Les personnels des bibliothèques de quartier ont également peu participé à la formation. Contraints de renoncer à l'implantation de terminaux de consultation dans chaque site, les responsables du projet ont entrepris de préparer les futures *"informatisations complètes, sans former les personnels des bibliothèques non informatisées"*. Par ailleurs, si *"tous les personnels de Mériadeck sont venus passer au moins une journée à St-Michel pour voir le prêt, par la suite, les personnels des bibliothèques informatisées ont été formés à Mériadeck, le pôle central"*. Enfin, lorsque *"plus tard, en interne, des séances de formation à la recherche ont été proposées à l'ensemble du personnel, tous ne sont pas venus, en particulier ceux des bibliothèques de quartier"*. Un conservateur souligne toutefois que les personnels des bibliothèques de quartier se sont montrés dans l'ensemble peu intéressés par la formation qui leur a été proposée sur place.

Enfin et surtout, pour les raisons développées dans la première partie, la majorité des bibliothèques de quartier n'a pas bénéficié de l'informatisation.

Cette constitution fractionnée du réseau de la Bibliothèque Municipale de Bordeaux et l'émergence récente de la structure la plus importante (en terme de bâtiment, d'activité et de collections) se traduisent en toute logique par une sensibilisation globalement faible et très inégale du personnel à la notion de réseau.

2-2. Etat de la réflexion autour du réseau

2-2-1. Une conception floue du réseau

L'ensemble des entretiens que j'ai pu avoir avec les différents acteurs du réseau m'a permis de me rendre compte des difficultés de s'exprimer à propos du réseau : on peut dire que la réflexion sur ce sujet est encore peu structurée.

La plupart des personnes interrogées s'appuient pour définir le réseau sur leur expérience quotidienne, dans ce qu'elle a de positif ou de négatif, sans prendre le plus souvent de recul et sans établir de comparaisons avec d'autres bibliothèques, fussent-elles de la région. Ainsi, il semble admis de la plupart des personnels qu'un réseau de bibliothèques comprend nécessairement une grosse structure centrale, "*vitrine*", "*noeud*", "*cerveau*", "*pôle-ressource*" ou "*réservoir*", et un ensemble de "*structures légères*" implantées dans les quartiers, à la périphérie.

Dans le même ordre d'idée, la question portant sur l'intérêt du réseau a donné lieu à des réponses embarrassées ou partielles, et mis en lumière une diversité de points de vue. Cela témoigne de la richesse de ce réseau humain, mais également d'une absence de "culture" commune. On constate en effet des divergences de points de vue importantes, notamment entre conservateurs et responsables des bibliothèques de quartier, dont les logiques peuvent différer, en raison de leurs fonctions différentes dans le réseau : aux valeurs d'échanges relationnels et documentaires invoquées par plusieurs responsables de bibliothèques de quartier, qui épousent volontiers une logique du lecteur, pourrait être opposée une conception du réseau marquée par des préoccupations d'ordre bibliothéconomique ou organisationnel, celle du personnel d'encadrement, qui relève d'une logique de la rationalité. Si pour les premiers, l'intérêt principal du réseau réside dans la "*complémentarité des achats, l'échange de documents et de lecteurs, l'échange humain et professionnel*" ou dans la "*prise de conscience que (son) travail n'est qu'une facette du travail des bibliothèques*", il permet plutôt pour les autres "*une meilleure gestion des moyens humains et budgétaires*", une "*gestion plus équilibrée des collections*", une "*économie de tâches et de moyens*" et "*une dynamique de lecture publique*". Ces divergences peuvent inquiéter, dans la mesure où elles concernent également des notions essentielles telles que le service public, les priorités à accorder au lecteur et la fonction de chaque bibliothèque dans le réseau. L'équipe des conservateurs elle-même n'y échappe pas.

Enfin, peu de membres du personnel des bibliothèques de quartier ont pu répondre à la question (certes difficile) qui concernait leur(s) apport(s) au réseau ¹³: les silences n'ont été brisés que par des formules embarrassées, comme "*je ne sais pas trop*", ou "*pas grand-chose. Autant que les autres*".

D'une manière générale, la question du réseau est peu mise en perspectives : rares sont les personnes rencontrées qui se souviennent avec exactitude de l'histoire de la

¹³ "Qu'estimez-vous pouvoir apporter au réseau ?". Voir l'annexe n°1, paginée 2.

bibliothèque dans son ensemble ; rares également, y compris parmi les conservateurs, celles qui ont une connaissance globale du réseau et du fonctionnement de chacun de ses points, et encore plus rares sont celles qui se sont risquées à faire des propositions d'amélioration.

2-2-2. Des éléments de définition plus spécifiques

Les personnes interrogées se sont dans l'ensemble montrées intéressées par mon travail, certaines allant même jusqu'à prolonger la réflexion hors des limites de l'entretien et jusqu'à m'apporter ultérieurement de nouveaux éléments de réflexion ou de questionnement. Certains personnels, toutes catégories confondues, ont même une vision très précise de ce qu'est un réseau, lient spontanément la notion à celle de service public, et en dégagent les éléments essentiels : synergie, complémentarité, harmonisation, concertation et échange¹⁴. On évoque ainsi tour à tour une *“pluralité de points reliés à une structure centrale, réunis par les points de jonction pour former un ensemble cohérent et performant”*, *“un ensemble de structures qui collaborent, chacune ayant pour mission de s'optimiser grâce aux apports des autres”*, *“un ensemble de liens, de points en relation, destinés à former une bibliothèque complète au bout du compte et à apporter des possibilités supplémentaires de réponse aux besoins de tous”*, ou encore *“un système qui permet à l'information de circuler dans tous les sens : de haut en bas, et par sphères concentriques”*. On met clairement en évidence les conditions d'existence d'un véritable réseau : *“une bonne répartition des missions et une bonne communication”*, l'existence de *“lieux de circulation des personnels et des informations”*, une *“harmonisation du niveau de formation des personnels et des conditions matérielles”*, des *“acquisitions, de la saisie des collections et des compétences”*, et une *“normalisation des règles de prêt”*.

Outre l'harmonisation des moyens, des pratiques, et l'organisation de la concertation, les personnels interrogés mettent l'accent sur l'outil informatique : l'accès à la base informatisée commune et la liaison informatique des sites entre eux sont fréquemment présentés comme une condition *sine qua non* du travail en réseau. Ainsi, pour cet assistant de conservation de la Bibliothèque de prêt adultes de Mériadeck, *“ce qui fait le réseau, c'est le fait d'avoir à l'écran les bibliothèques de quartier et les autres services, pour savoir où trouver l'information dont le lecteur a besoin”*. Mais la notion la plus spontanément associée au réseau est celle de réseau humain. Pour certains, les deux notions sont indissociables : *“un réseau, c'est surtout des gens qui se connaissent très bien, qui se respectent, qui font le même boulot même s'ils travaillent dans des quartiers*

¹⁴ *Trésor de la Langue Française*, tome 14, Paris : Gallimard, 1990, p.936-938 et *Dictionnaire de la documentation*, Paris : Nathan, 1997, p. 496-499.

différents et qui s'entraident". D'autres voient plutôt dans cette dimension humaine les conséquences positives d'une organisation particulière : *"l'intérêt du réseau, c'est de ne pas se sentir seul. Même les bibliothécaires qui sont seules dans leur annexe ont des contacts avec d'autres collègues, des échanges professionnels, c'est ça qui est important"*. D'autres évoqueront encore *"l'échange et la solidarité"*, l'opportunité de *"ne pas travailler en vase clos"*, *"l'indépendance et la possibilité de faire appel aux collègues pour la recherche, le prêt de documents ou pour des conseils en matière d'acquisitions"*. Il est frappant de remarquer, toutefois, que cette corrélation concerne presque exclusivement le personnel des bibliothèques de quartier. Un employé de Mériadeck le reconnaît volontiers, d'expérience: *"en bibliothèque de quartier, l'aspect humain est toujours important. Le fait d'être connu facilite le travail en réseau"*. C'est dire si cette dimension de rencontre et de contact mérite d'être prise en compte dans la construction du réseau de la Bibliothèque Municipale de Bordeaux : un conservateur, particulièrement sensible à cette question, l'affirme d'ailleurs avec force : *"le réseau humain est la condition principale du réseau : il faut être convaincu de la nécessité de travailler ensemble"*.

2-2-3. Une organisation jugée peu favorable à la logique de réseau

Si les points de vue diffèrent, en raison de la position spécifique qu'occupe chacun dans le réseau, on s'accorde volontiers à déplorer les insuffisances du fonctionnement en réseau de la bibliothèque. Interrogés sur une définition du réseau "dans l'absolu", certains se sont empressés de présenter la bibliothèque de Bordeaux comme un contre-exemple, et de donner une définition "en négatif" du réseau. D'autres m'ont renvoyé l'image d'un réseau limité aux bibliothèques de quartier : ainsi, cette responsable de bibliothèque de quartier et cet employé de la Bibliothèque des adultes de Mériadeck, affirment l'une que *"le travail en réseau concerne surtout les gens qui travaillent déjà pour le réseau des bibliothèques de quartier"* et l'autre que *"les bibliothèques de quartier forment un petit réseau, autour du noeud que constitue Mériadeck"*. La plupart des personnes interrogées situent pourtant le problème entre le "réseau" des bibliothèques de quartier et la bibliothèque centrale. Enfin, pour plusieurs membres du personnel affectés à la bibliothèque centrale, le réseau n'existe pas davantage entre les services de Mériadeck, *"véritables chapelles"* à en croire un des conservateurs de l'équipe de direction, qu'entre les bibliothèques de quartier. D'aucuns estiment que *"s'il n'existe pas plus de points communs entre les bibliothèques de quartier qu'entre telle bibliothèque de quartier et la structure centrale, l'hétérogénéité est plus grande encore entre les services de la*

bibliothèque centrale, en raison des missions, des objectifs, des supports, des collections et des publics différents qui leur incombent”.

2-2-4. Un obstacle psychologique au réseau : l'état des mentalités

Parmi les personnels interrogés, peu ont le sentiment de travailler dans une même entité: si la qualité et la complémentarité du travail fourni dans les autres structures sont volontiers reconnues et si les spécificités du travail effectué dans un service ou une structure donnés sont mises en avant, l'unité des missions, du travail n'est pas clairement perçue. Les différences sont soulignées, au détriment des points de ressemblance et de convergence. Cette opposition concerne évidemment au premier chef les bibliothèques de quartier, présentées par plusieurs de leurs responsables comme un véritable réseau, et la bibliothèque centrale Mériadeck. Ainsi, pour tel responsable de bibliothèque de quartier, *“la lecture publique à Bordeaux, c'est vraiment le réseau des bibliothèques de quartier, parce qu'on touche tous les publics, dans des quartiers très différents”*. Si cette même personne reconnaît la nécessité, *“pour que le réseau soit parfait”*, de *“travailler davantage avec la bibliothèque de Bordeaux, la grande bibliothèque”*, elle émet cette réserve fatale : *“on voit bien qu'on ne fait pas le même travail”*. Elle a d'ailleurs cette réflexion, révélatrice d'une conscience collective encore hésitante : *“on s'est très vite rendu compte que Mériadeck, c'était une grande surface et nous, les bibliothèques de quartier, les épiciers de quartier : c'est qu'on ne fait pas du tout le même travail, nous on est beaucoup plus proches de nos lecteurs, on connaît leur nom, leurs goûts, on a des tâches beaucoup plus variées”*. Son collègue de la Bibliothèque des adultes de Mériadeck ne dit pas autre chose, lorsqu'il fait de la concertation une priorité pour les bibliothèques de quartier, au motif *“qu'elles se comprennent plus facilement en raison des contraintes et des demandes semblables auxquelles elles font face”*.

Par delà, un ensemble de représentations négatives, explicites ou sous-jacentes, sous-tend le discours de certains personnels interrogés. Il convient d'y prêter attention, dans la mesure où il témoigne de rancoeurs anciennes, de préjugés ou d'impressions susceptibles de paralyser le réseau. Ainsi a-t-on pu entendre, du côté des bibliothèques de quartier, des propos opposant l'esprit d'équipe et d'entraide de leurs collègues des quartiers au sentiment de supériorité de leurs collègues de Mériadeck ¹⁵; ou encore, des

¹⁵ *“Mériadeck, c'est une grande surface, c'est froid ; j'ai le sentiment que l'ambiance au niveau du personnel n'est pas très bonne ; on s'entend beaucoup mieux dans les bibliothèques de quartier, on est beaucoup plus solidaires qu'à Mériadeck (...). Le bibliobus, je le considère comme une bibliothèque de quartier : ils font le même boulot que nous. Les bibliothèques de quartier, j'en ai une très bonne image, ainsi que du personnel qui y travaille. J'ai aussi une très bonne image des personnes qui y ont travaillé, avant l'ouverture de Mériadeck, je crois qu'ils sont beaucoup plus ouverts d'esprit. Ils ne se sentent pas supérieurs, justement parce qu'ils ont travaillé dans les bibliothèques de quartier. A Mériadeck, c'est un peu l'intelligentsia, au niveau des assistants de conservation (...) Quand on entend en réunion que certains*

propos qui tendent à dévaloriser le travail accompli à Mériadeck : *“Mériadeck, pour moi, c’est plutôt la fin de la carrière, le repos du guerrier, quand j’en aurai marre de faire du service public et de l’animation”*. Discours sincères et pourtant pernicieux, qui trouvent leur pendant dans la bouche de certains personnels de Mériadeck, sous la forme d’allusions relatives au caractère reposant du travail en bibliothèque de quartier ou au complexe d’infériorité et à l’autarcie des personnels qui y travaillent ¹⁶. A en croire un conservateur qui travaille à Mériadeck, une partie du problème du réseau proviendrait du fait que *“le personnel des bibliothèques de quartier a un sentiment d’infériorité incroyable et un fonctionnement perpétuellement comparatif par rapport à Mériadeck”*.

Quoi qu’il en soit, ces discours témoignent d’un état de fait : la réalisation inachevée du réseau ou sa limitation, de fait, aux bibliothèques de quartier. Ils révèlent, d’autre part, l’absence de visibilité de la politique de l’établissement en matière de réseau. En effet, il existe un grand décalage entre la précision de vue de certains conservateurs et le sentiment du personnel, pour qui la question du réseau ne fait pas clairement partie des priorités actuelles. De l’aveu même du chef d’établissement, *“cette préoccupation n’a pas été prioritaire, pour des questions d’urgence, dans un contexte où disposant de peu de moyens en personnel, l’établissement s’est trouvé débordé par la demande des usagers et n’a pu que laisser en attente certaines questions importantes”*. Il n’est d’ailleurs pas évident que cette préoccupation soit d’actualité : les points de vue s’opposent, sur ce point, même si le programme fonctionnel détaillé de l’appel d’offres pour la réinformatisation fait de l’extension du réseau un objectif prioritaire¹⁷.

personnels du Prêt Adultes et Adolescents pensent qu’on n’est pas capables de pilonner, qu’ils ne comprennent pas pourquoi on pilonne, pourquoi on envoie certains ouvrages à la réserve des annexes et qu’ils se permettent de porter des jugements sur nos fonds, je pense qu’on va avoir toujours du mal à s’entendre avec certaines personnes de Mériadeck, parce qu’elles n’ont jamais travaillé dans les bibliothèques de quartier et surtout parce qu’elles ne s’occupent que d’un seul fonds”.

¹⁶ *“il y a une jalousie entre les annexes et la centrale, parce que ce sont deux types de personnels qui ne se comprennent pas, qui n’ont pas compris la complémentarité : la bibliothèque de quartier hésite à envoyer un lecteur à la centrale de peur de le perdre, c’est ridicule. En plus, Mériadeck, pour les bibliothèques de quartier, c’est les chefs, alors que les bibliothèques de quartier ont l’impression d’être tranquilles. Ce symbole du chef, il est ridicule”*. Citons encore cette formule : *“Les bibliothèques de quartier, c’est les bibliothèques de quartier : on n’échange qu’entre bibliothèques de quartier, on ne vient à Mériadeck que pour discuter entre bibliothèques de quartier”*.

¹⁷ Mairie de Bordeaux. Direction des Ressources Humaines, Méthodes et Informatique-Bibliothèque de Bordeaux, *Fourniture, mise en oeuvre et intégration de modules de gestion bibliothéconomique multimédia : programme fonctionnel détaillé*, 25 février 1997, p.29.

2-3. Configuration des équipements

De sa constitution en plusieurs étapes éloignées dans le temps résulte également la configuration actuelle particulière du réseau de la bibliothèque de Bordeaux. Caractérisée par un nombre important d'équipements aux possibilités disparates, elle permet une desserte de lecture intéressante mais dont on voit mal comment elle pourrait faire, à l'avenir, l'économie d'une restructuration.

Implantation

Un réseau étoffé et globalement cohérent

Si l'on considère la moyenne donnée par la Direction du Livre et de la Lecture en 1995 pour les bibliothèques municipales des communes de 200000 habitants (7 annexes et 1 bibliobus), le réseau bordelais semble relativement étoffé¹⁸. Par ailleurs, l'étude des cartes fournies par l'INSEE à partir de statistiques de 1990¹⁹ sur les quartiers de Bordeaux et la lecture d'un document de présentation de Bordeaux édité par la Ville en 1996²⁰ souligne la concordance entre la présence d'une bibliothèque et l'implantation d'une Mairie, d'un Centre d'Animation ou d'une Maison de quartier : il en est ainsi, pour les Mairies ou permanences de quartier, de Grand-Parc, de La Bastide, des Aubiers, de St-Augustin, du secteur Bacalan-Lumineuse-Claveau et de la Gare, qui ont tous leur bibliothèque. De même, l'implantation des bibliothèques de quartier recouvre sept des treize secteurs détenteurs d'un Conseil de quartier. Enfin, trois des cinq secteurs dotés d'une Maison de quartier ont aussi une bibliothèque. De manière générale, on peut affirmer qu'au moins six bibliothèques de quartier sur les dix que compte Bordeaux (Bacalan, Bordeaux-Lac, St-Augustin, St-Michel, La Benaugue et Grand-Parc) ont une implantation pertinente par rapport à l'analyse des quartiers, et par rapport au réseau des transports en commun. Pour ce qui est de Mériadeck, son implantation à proximité du Centre-Ville, dans un quartier neutre, aisément repérable et accessible pour la population urbaine et extra-urbaine, semble particulièrement judicieuse, comme le souligne le Directeur²¹.

Lacunes et incohérences de la desserte

¹⁸ DLL. *Bibliothèques municipales, bibliothèques départementales de prêt : données 1995, 1996*, p.159.

¹⁹ CEA, *Observatoire de la démographie, des logements et des activités de Bordeaux : présentation d'éléments d'analyse*. Bordeaux : CEA, 1993, n.p.

²⁰ *Guide pratique de la Ville de Bordeaux*, 1996, p.13-17 et p.49-51.

²¹ Brochure de présentation de la BM de Bordeaux, 1990, n.p.

La desserte de lecture publique n'en est pas moins incomplète et incohérente : on peut, pour s'en convaincre, retenir le critère de population à desservir, même s'il ne constitue qu'un des nombreux paramètres à prendre en compte dans l'implantation d'une structure de proximité. Si l'on se réfère aux recommandations officielles, selon lesquelles il est en moyenne "*souhaitable qu'une annexe desserve de 8000 à 16000 habitants*" et que le seuil minimum des 5000 habitants (correspondant à une offre de 10000 documents) se limite "*à un quartier particulièrement enclavé nécessitant une desserte fixe et spécifique*"²², on peut s'étonner de trouver deux bibliothèques, Son Tay et Carle Vernet, dans un rayon de moins de 1,5 km derrière la gare St-Jean. Ce quartier, en proie au dépeuplement et à un "*marasme sensible*" depuis plus de 15 ans, ne comptait plus, en effet, que 6939 habitants au dernier recensement de mars 1990, suite à une diminution de 7,8 % de sa population entre 1982 et 1990²³. Ces deux bibliothèques, qui scindent artificiellement le quartier St-Jean en deux, font figure de doublons coûteux pour le service municipal de la bibliothèque et contradictoires avec les perspectives de réunification du quartier défendues par les élus locaux et par certains habitants. En revanche, le découpage de Bordeaux en 28 quartiers et l'étude des cartes présentant l'évolution démographique et la répartition de la population bordelaise dans ces quartiers entre 1982 et 1990 révèlent que les quartiers périphériques de St-Louis, Primerose et Pincs-Francis, qui ont connu l'accroissement de population le plus important entre ces deux dates (+600 à +1000 habitants), ne bénéficient d'aucun équipement de proximité. Par ailleurs, le quartier Caudéran, qui forme un véritable quartier du fait de son histoire et de ses caractéristiques architecturales et socio-économiques, qui a sa Mairie, sa Maison de quartier et son Centre d'animation, n'a pas de bibliothèque. Enfin, le Centre-Ville n'est desservi que par une bibliothèque pour enfants, celle du Jardin Public. Ces deux lacunes dans le maillage n'ont d'ailleurs pas échappé aux personnels interrogés, qui connaissent bien leur ville et les besoins de ses habitants. Malgré ces handicaps, l'impact du réseau est relativement important : 20,8% de la population bordelaise est inscrite à la Bibliothèque et 18,62% a une carte de prêt. L'impact du réseau bordelais est donc supérieur à celui du réseau lyonnais, dont le nombre d'inscrits (qui équivaut dans ce cas à celui des emprunteurs) représente 14% de la population urbaine. Il est également supérieur à l'impact moyen des bibliothèques françaises, et surtout pour les bibliothèques municipales d'Aquitaine²⁴.

Des sites dispersés

²² *Bibliothèques dans la cité*, Paris : éditions du Moniteur, 1996, p.271.

²³ CEA, *Population et activité dans les quartiers de Bordeaux*, Bordeaux : CEA, 1995, p.81.

²⁴ respectivement 17,92% et 16,46% de la population desservie. In DLL, op.cit., chiffres 1995, p.172.

En raison de la dissémination de sa population sur un territoire étendu (4455 ha), la Ville de Bordeaux constitue un défi à l'organisation d'un réseau de lecture publique cohérent. De fait, malgré leur nombre, les structures de quartier sont souvent fort éloignées les unes par rapport aux autres, et par rapport à la bibliothèque centrale : on est bien loin du kilomètre et demi proposé comme distance de référence entre une annexe et sa centrale²⁵. Et, quoique les différents sites du réseau soient tous desservis par le réseau de bus urbain, il faut compter entre 15 mn et 45 mn, et fréquemment plus d'une demi-heure, pour se rendre d'un site à l'autre. Cette configuration, qui constitue un handicap évident pour la circulation des lecteurs à l'intérieur du réseau, requiert l'organisation d'un système de circulation des documents performant et la mobilisation de moyens matériels et humains supplémentaires, pour répondre aux exigences de service public et aux missions de la bibliothèque.

Des implantations peu favorables

Le réseau se caractérise en outre par l'implantation inappropriée de plusieurs bibliothèques de quartier : la bibliothèque Carle Vernet, située au coin de deux rues désertes qui forment à peine un carrefour, dans un secteur très isolé, dépourvu d'une vie de quartier repérable, coincée entre un lieu de passage et une voie ferrée, en constitue pour ainsi dire un exemple caricatural. A un moindre degré, les bibliothèques St-Augustin, Tauzin, inclusent à une Maison de quartier, et la bibliothèque enfantine du Jardin Public, toutes trois isolées au premier étage, ne s'inscrivent pas de plain pied dans leur environnement, ce qui limite très probablement leur fréquentation. Quant à la bibliothèque Tauzin, elle souffre comme Carle Vernet de l'absence de vie de quartier et d'un certain isolement.

Une utilisation peu rationnelle du bibliobus

Ce manque de structures fixes entraîne une utilisation détournée du bibliobus : loin de remplir ses missions spécifiques, à savoir la desserte d'une "*population localisée inférieure à 3000 habitants, d'un public "ponctuel" -marché hebdomadaire par exemple-, ou d'usagers "contraints" -prêts dans les écoles, les entreprises, etc.-*"²⁶, il tend à se substituer aux bibliothèques de quartier manquantes. De fait, la quasi-totalité des personnels interrogés sur le rôle des différents équipements assimilent le bibliobus à une bibliothèque de quartier. Seul un conservateur a fait remarquer la faible mobilité de cette "bibliothèque hors les murs" et l'insuffisance du nombre de points desservis : de fait,

²⁵ B.Calenge, "Equipements de proximité", in *Bibliothèques dans la cité : guide technique et réglementaire*, 1996, p.271.

²⁶ Ibidem, p.272.

l'absence de structure fixe à Caudéran et l'absence de section adultes en Centre-Ville mobilisent six des dix arrêts actuels. Finalement, le bibliobus dessert un nombre limité de secteurs dans la ville (Bordeaux-Nord, St-Genès, Bastide, Parc Bordelais et Claveau, jusque dernièrement) et joue peu la complémentarité avec les bibliothèques de quartier. Enfin, la mobilité de cet équipement est peu exploitée : il ne dessert qu'un à trois points par jour, et stationne au même endroit pour une durée comprise entre 1 heure 30 et 4 heures, qui avoisine le plus souvent les 3 heures. Si l'encombrement du véhicule et les difficultés que connaît le personnel à faire clairement signaler et respecter ses arrêts par la Ville limitent les possibilités de déplacement (il doit régulièrement céder la place à des marchés ou autres animations), l'efficacité du service n'en laisse pas moins à désirer.

Locaux

Des surfaces disparates

Globalement, l'espace proposé aux usagers est intéressant : plus de 20.000 m² au total. Rapporté au nombre d'habitants, ce chiffre équivaut à une surface moyenne de 10,5 m² par habitant, ce qui est important ²⁷. Le réseau de la Bibliothèque Municipale de Bordeaux se caractérise pourtant par un déséquilibre important entre ses équipements, qui se traduit par la disparité des surfaces correspondantes : le contraste, particulièrement saisissant, entre les 18000 m² utiles, dont 2700 ouverts au public pour le prêt, de la bibliothèque centrale et les 3321 m² totalisés par les bibliothèques de quartier, ne doit pas masquer celui qui existe entre ces dernières : les bibliothèques de quartier se répartissent, pour la taille, sur une échelle qui va de 1 à 6, avec des superficies comprises entre 108 et 630 m².

Des surfaces mal calibrées

Disparates en terme de superficie, ces équipements de quartier semblent par ailleurs sous-dimensionnés : certes, leur superficie moyenne atteint 332 m², ce qui reste raisonnable, si l'on se réfère à la surface moyenne des annexes des bibliothèques municipales des communes de 100000 à 300000 habitants (358,77 m²) ²⁸. Mais, si, à l'instar de la Direction du Livre et de la Lecture, on retient comme critère l'importance en

²⁷ Les chiffres donnés par la DLL pour les bibliothèques municipales des villes comprises entre 100000 et 300000 habitants en 1995 sont les suivants : une surface moyenne de 3,92 m² pour 100 habitants au niveau de la centrale ; une moyenne de 1,41 m² par habitants pour l'ensemble des annexes. Voir DLL. *Bibliothèques municipales, données 1995, 1996*, p.107 et 109.

²⁸ Ibidem, p.109.

volume des collections, on constate un sous-dimensionnement général des bibliothèques de quartier ²⁹. Selon ces recommandations, en effet, la bibliothèque Bacalan, qui réunit 18000 documents, devrait disposer d'une surface comprise entre 505 et 685 m² : elle n'en compte que 435. Le cas de Grand-Parc, bibliothèque récemment rénovée, est plus frappant encore : loin de disposer pour ses 36000 documents des 1260 à 1270 m² indiqués par la DLL, elle n'en compte que 560. De même, Tauzin, avec ses 110 m² pour ses 12000 documents, se situe quatre fois en deçà des préconisations. Enfin, St-Augustin propose sur 300 m² une collection de 14000 documents qui nécessiterait une surface comprise entre 430 et 515 m². En poursuivant ces calculs, seules les bibliothèques de Bordeaux-Lac et de St-Michel, avec leurs surfaces de 500 et de 630 m² pour 16000 documents, seraient conformes aux recommandations officielles. Quant aux cas des bibliothèques Carle-Vernet, Son Tay et Jardin Public (respectivement 108, 114 et 160 m²), qui proposent chacune 8000 documents, ils ne sont même pas traités par la Direction du Livre et de la Lecture, qui semble considérer le seuil des 10000 documents comme un minimum en deçà duquel l'implantation d'une structure fixe est facultative ³⁰... Cédés il y a vingt ans et plus, la plupart de ces locaux ne sont plus adaptés aux usages, aux besoins des publics et à la diversification récente de l'offre de services dans les bibliothèques municipales. Mais le cas de Bordeaux n'est pas isolé sur ce point ³¹.

Une organisation contraignante des espaces

En outre, cette étroitesse est aggravée par la disposition contraignante des espaces: à titre d'exemple, citons les bibliothèques Bacalan et St-Michel, construites sur deux étages; les bibliothèques Tauzin, Carle Vernet et Son Tay, qui réunissent sur un espace unique leurs collections adultes et enfants ; les bibliothèques de la Benauges et de St-Augustin, dépourvues d'espaces réservés à une activité particulière, comme l'accueil des groupes ; les bibliothèques Carle Vernet et Tauzin, dépourvues d'espaces réservés au travail interne; les bibliothèques Son Tay, St-Augustin, St-Michel et La Benauges, dotées d'espaces de travail interne extrêmement exigus ou celles de Bordeaux-Lac et de St-Michel, disposant d'espaces de travail interne complètement isolés des espaces en accès public. Les seules exceptions notables sont celles du Grand-Parc et de la bibliothèque centrale, qui bénéficient de locaux fonctionnels, d'espaces modulables et d'espaces à la fois ouverts et isolés pour le travail interne (système de bureaux en accès semi-public ou de mezzanines). Souvent, donc, la structure est contraignante : elle nécessite une

²⁹ Ibidem., p.337- 342.

³⁰ *Bibliothèques dans la cité*, 1996, p.320.

³¹ Voir l'annexe n°3, paginée 13.

démultiplication du personnel et des postes consacrés au prêt (cas de la Benauges et de Bacalan, dont les deux sections sont séparées respectivement par une allée marchande et par un étage) ; dans d'autres cas, elle limite et perturbe l'organisation d'animations en présence du public, ce qui est particulièrement gênant à La Benauges ou à St-Augustin, dont les sections jeunesse sont très actives et où la présence d'une équipe permettrait de telles activités. Elle crée des conditions de travail peu confortables, qu'il s'agisse des tâches internes, de l'accueil ou de la surveillance du public. Enfin, les spécificités de chaque bibliothèque de quartier en matière d'organisation et d'aménagement intérieur constituent un frein indéniable à la mobilité des personnes et favorisent peu les échanges internes propres à une structure donnée.

Un aménagement intérieur réussi

Les différents équipements présentent des locaux lumineux, dotés de revêtements et de mobilier colorés et agréables dans leur ensemble. Si la fonctionnalité, la modernité et l'élégance de l'aménagement intérieur et du mobilier des bibliothèques du Grand-Parc et de Mériadeck tranchent avec le vieillissement sensible des autres structures, héritées des années soixante et soixante-dix, il faut souligner l'effort de rénovation entrepris à St-Michel, les travaux de rafraîchissement entamés à Son Tay et l'allure neuve de la bibliothèque Tausin. En outre, un effort sensible a été fait en direction des sections jeunesse : la plupart des bibliothèques de quartier ont bénéficié de l'acquisition d'un mobilier original ; ainsi, de St-Michel, de La Benauges, de Bacalan et de Bordeaux-Lac. Enfin, la présence simultanée de mobilier ancien et moderne ou l'exploitation des couleurs chaudes du bois donnent à la plupart des bibliothèques de quartier un caractère chaleureux qui manque, semble-t-il, au majestueux bâtiment de verre, de marbre et de béton, dont les couleurs dominantes sont le gris et le bordeaux.

Ces différents éléments de description physique du réseau, tributaires d'héritages successifs et parfois incohérents, de la configuration extensive de la ville et de l'évolution des quartiers, mettent également en lumière les difficultés et les réticences de la Ville à investir dans des projets culturels de quartier, depuis une quinzaine d'années : si des efforts considérables ont été consentis pour l'ouverture d'un équipement central impressionnant, les dossiers déposés pour la création de bibliothèques de quartier à Caudéran et dans le vieux centre (St-Pierre) sont restés jusqu'à ce jour lettres mortes. Cette organisation des équipements dans l'espace urbain compromet l'efficacité du réseau en terme de service et la gestion harmonieuse des flux de lecteurs, en concentrant la pression sur le site le plus en vue et le plus accessible : Mériadeck.

2-4. Organisation des services en direction des usagers

2-4-1. Visibilité du réseau

Une signalisation urbaine insuffisante

Un des éléments les plus frappants pour qui arrive à Bordeaux est l'absence des bibliothèques de quartier sur les plans affichés dans la ville ou proposés par les points de vente, l'Office du Tourisme ou les agences des transports en commun urbains. De fait, de nombreux Bordelais de souche ignorent jusqu'à l'existence de ces structures de quartier. La seule bibliothèque immédiatement repérable est la bibliothèque centrale, identifiée sur le plan de ville comme la Bibliothèque. Cette faible visibilité du réseau est renforcée par une signalisation routière minimaliste : l'utilisateur potentiel n'est alerté de l'existence d'une bibliothèque dans le quartier que lorsqu'il arrive à proximité. Il en est ainsi, pour ne retenir que deux exemples, pour les bibliothèques du Grand-Parc et de St-Augustin. En outre, la signalisation extérieure des bibliothèques semble nettement insuffisante : cubiques, dans un environnement lui-même constitué de tours et de blocs résidentiels, les bibliothèques de quartier du Grand-Parc, de Bacalan, de Carle Vernet sont peu repérables pour le passant. Incluses à une Maison de quartier, Tauzin et St-Augustin le sont peut-être moins encore. Enfin, le nid de verdure qui les entoure masque partiellement la présence des bibliothèques Son Tay et Bordeaux-Lac. Et si Mériadeck, par son ampleur, est davantage voyante, l'accès par la dalle piétonne au niveau 0 est mal connu des usagers, d'après le personnel. Malgré les efforts accomplis ces dernières années par la Ville, efforts sensibles aux abords des bibliothèques Mériadeck et Jardin Public, les propositions répétées de la Direction de la bibliothèque au moment de la préparation du budget n'ont jamais donné matière, depuis cinq ans, à l'inscription d'une ligne supplémentaire dans le budget de la bibliothèque par les élus locaux. Enfin, on peut s'étonner du caractère périmé de l'information dispensée par la Municipalité sur ses bibliothèques de quartier : si les dix sites y sont bien mentionnés, Pasteur, fermé peu après l'ouverture de Mériadeck en 1991, figure toujours dans la liste³².

Une information insuffisante au sein de la Bibliothèque

Un réseau peu apparent pour le lecteur

A la bibliothèque centrale, aucun plan ne signale, à l'entrée ou dans les services, l'existence et la localisation des bibliothèques de quartier et des arrêts du bibliobus, contrairement à ce qui existait à Mably, sous une forme "artisanale". L'existence du réseau est en revanche signalée par un dépliant élégant de présentation générale, à l'en-tête

³² *Guide pratique de la Ville de Bordeaux*, 1996, p.170-171.

explicite³³. Si la typographie met sur le même plan le site central et les autres sites, aucun renseignement n'est donné sur la localisation sur le plan de bus et sur l'accès (horaires d'ouverture, arrêts de bus correspondants, trajet depuis Mériadeck) des bibliothèques de quartier, ce qui est fait pour Mériadeck et le bibliobus. Les adresses et horaires d'ouverture des bibliothèques de quartier et des arrêts du bibliobus font l'objet d'une feuille volante, distincte par sa facture (papier blanc, absence de couleur dans la typographie), éventuellement incluse au fascicule de présentation générale : ce détail suggère une distinction qui n'a pas lieu d'être dans le cadre d'un réseau. Ces lacunes sont faciles à combler, mais d'autant plus regrettables qu'à Mériadeck et au bibliobus comme dans les bibliothèques de quartier, aucune information orale concernant l'existence des autres structures du réseau n'est donnée au moment de l'inscription, essentiellement par manque de temps (mais aussi, à Mériadeck, en raison de la complexité des informations à donner et de l'affluence d'un public pressé). Enfin, on peut regretter qu'un fascicule de présentation détaillée ne soit pas automatiquement mis à disposition des lecteurs dans chaque bibliothèque de quartier. Grand-Parc et Bordeaux-Lac seules en proposent, parce qu'elles en ont fait la demande.

Une diversité d'animations encore mal connue

En ce qui concerne les animations proposées dans le réseau, un élégant dépliant trimestriel est mis à la disposition du lecteur dans chaque bibliothèque. Mais il est rare que les activités proposées par les bibliothèques de quartier y figurent dans leur intégralité, malgré les efforts du Service de la Communication : en effet, en raison de la diversité des travaux confiés à ce service, qui ne compte que deux agents d'exécution, les informations doivent être communiquées au moins un mois à l'avance. Pris dans leurs activités quotidiennes, peu accoutumés à des méthodes de travail qui exigent une organisation rigoureuse et une planification rigide et moins soucieux peut-être de leur image que les représentants de Mériadeck, les responsables des bibliothèques de quartier laissent parfois passer les délais, ou omettent de mentionner telle ou telle activité régulière ou mise en place de manière impromptue. Aussi, alors que les activités d'animation y sont les plus régulières et les plus nombreuses, les bibliothèques de quartier se voient-elles parfois sous-représentées par rapport à la bibliothèque centrale, dans le récapitulatif trimestriel. Par ailleurs, à en croire certains personnels des bibliothèques de quartier, des erreurs sont régulièrement commises: ainsi, dans le dernier document en date, a-t-on pu s'étonner de

³³ *“Bibliothèque de Bordeaux : la bibliothèque de Mériadeck ; les dix bibliothèques de quartier ; le bibliobus”*

l'application malheureuse de la formule "*soirée-contes*" à une animation proposée à la Benauges à 15 heures 30... De la même façon, contrairement à celles de Mériadeck, les animations proposées dans les bibliothèques de quartier ne figurent pas parmi les messages dispensés par les écrans lumineux à Mériadeck.

De cette accumulation de défauts mineurs découle un manque de lisibilité évident du réseau pour les lecteurs : de fréquents aveux d'ignorance ou la découverte tardive et hasardeuse des bibliothèques de quartier le confirment. On peut ainsi, faute d'une information suffisante, passer à côté des possibilités et des richesses du réseau, ou avoir une pratique de la bibliothèque inadaptée à ses besoins.

2-4-2. Accès à l'information et au document dans le réseau

Ce qui frappe le plus, c'est l'absence d'information sur les utilisations possibles du réseau, comme si un usage multiple n'avait pas été prévu.

Un "règlement" qui ignore la dimension de réseau

Un "règlement intérieur" peu explicite

Aux dires de la Direction, il n'existe pas à ce jour de règlement intérieur proprement dit. En outre, le feuillet succinct inséré dans le dépliant de présentation générale de la bibliothèque ne fait pas état des pratiques autorisées ou exclues à l'intérieur du réseau. Le terme de réseau n'y apparaît même pas. Le lecteur doit donc au hasard de ses échanges avec le personnel ou de ses recherches la connaissance des possibilités offertes : celle de "naviguer" gratuitement dans le réseau s'il se borne à consulter les ouvrages, par exemple. Aucune mention non plus des différentes possibilités d'utilisation du réseau pour le prêt de documents à domicile, dont la connaissance permettrait au lecteur de prendre une inscription adaptée à ses usages et à ses besoins.

Des conditions de prêt et de retour peu uniformes

Nulle part il n'est fait mention de ce qui est autorisé ou interdit, avec une carte de prêt. Une grande partie des personnels rencontrés ne maîtrise d'ailleurs que très imparfaitement les règles en vigueur. Comment s'en étonner, quand il n'existe aucun document de référence et que la marge d'interprétation de ces consignes informelles est importante ? Ce manque de transparence est d'autant plus grave que les règles en question ne sont pas des plus simples, d'après la reconstitution que j'ai pu en faire à partir des propos du personnel. Le principe est le suivant : tout lecteur inscrit dans une des bibliothèques du réseau peut prétendre emprunter dans l'ensemble du réseau. Toutefois, un lecteur qui a pris son abonnement au bibliobus ou dans une bibliothèque de quartier ne peut emprunter de documents localisés à Mériadeck qu'en les faisant venir à la

bibliothèque qu'il fréquente le plus souvent, et ce à titre occasionnel. A Mériadeck, le prêt lui sera refusé. En revanche, on tolère qu'il retourne à Mériadeck des documents empruntés au bibliobus ou dans les bibliothèques de quartier. De son côté, le lecteur inscrit à Mériadeck, s'il peut emprunter des documents directement au bibliobus ou dans les bibliothèques de quartier, n'est pas autorisé, en principe, à y rendre des documents empruntés à Mériadeck. Par ailleurs, les possibilités de transfert de documents d'un site à l'autre par la navette et les délais correspondants ne sont stipulés nulle part. D'ailleurs, elles ne concernent pas l'ensemble du réseau : si un emprunteur inscrit dans une bibliothèque de quartier peut à l'occasion faire venir des documents de Mériadeck, la réciproque n'est pas possible pour le lecteur inscrit à Mériadeck. Cette disparité, qui rend le réseau peu lisible et son utilisation extrêmement complexe pour l'utilisateur et pour le personnel, est étroitement liée à l'informatisation partielle du réseau, mais également à des choix faits à une période où la mise en valeur de la dimension de réseau n'était pas d'actualité.

Prêt à domicile : des "règles" peu incitatives

La bibliothèque de Bordeaux propose pour le prêt à domicile deux niveaux d'accès au réseau, qui correspondent à des cartes d'abonnement, à des tarifs et à des lieux d'inscription bien distincts: le lecteur qui s'inscrit dans une bibliothèque de quartier obtient ainsi une carte qui lui donne accès à l'ensemble des bibliothèques de quartier. S'il réside à Bordeaux, il lui en coûte 50F depuis 1991. En revanche, la carte de prêt délivrée à Mériadeck donne accès à l'ensemble du réseau. Mais elle coûte 100F, pour un usager résidant à Bordeaux. Ce système, instauré en 1991 à l'ouverture de Mériadeck, a sa justification : il tient compte de la disparité de l'offre entre bibliothèque centrale et bibliothèques de quartier, mais également des pratiques des lecteurs, encore nombreux à ne fréquenter qu'une seule bibliothèque, celle de leur quartier de résidence ou la centrale. Par ailleurs, il répondait aussi aux revendications du personnel des bibliothèques de quartier soucieux, à l'ouverture de Mériadeck, de ne pas perdre "leur" public par une hausse trop importante de "leur" tarif d'abonnement. Ce système a pourtant ses effets pervers: il entretient tout d'abord un système à deux vitesses, qui suscite incompréhensions et rancœurs, tant parmi les lecteurs que parmi les membres du personnel. En outre, il constitue un obstacle supplémentaire à la lisibilité du réseau. Enfin, en raison d'une information insuffisante, il contribue à alimenter périodiquement des situations de tension inutiles et embarrassantes, au niveau du prêt centralisé de Mériadeck : en effet, les cartes de prêt informatisées délivrées à Mériadeck et dans les bibliothèques de quartier informatisées (Tauzin, St-Michel, Grand-Parc) se ressemblent, ce qui induit en erreur de nombreux lecteurs inscrits dans les quartiers, qui se déplacent à Mériadeck, choisissent des ouvrages et ont la désagréable surprise de se voir refuser le prêt. Enfin,

les conditions du prêt à domicile favorisent peu la navigation dans le réseau : l'accès à l'ensemble du réseau n'est pas un droit proposé à tous sans distinction, mais un luxe qui se paie, et relativement cher, si l'on se réfère au tarif moyen pratiqué par les bibliothèques municipales de taille comparable³⁴. Les quelques bibliothèques municipales sur lesquelles j'ai eu des informations semblent d'ailleurs proposer des inscriptions plus modiques, même s'il est parfois difficile de comparer des systèmes de tarification différents³⁵. Par ailleurs, le nombre de documents empruntables en une fois (5 au maximum, dont 1 cassette-vidéo et 2 CD-audio) semble incompatible avec les pratiques de réseau qui tendent à se développer parmi les usagers de la bibliothèque. Ce chiffre est d'ailleurs très en-deçà de ceux que proposent la plupart des autres grandes bibliothèques municipales organisées en réseau : ainsi, à Grenoble, à Rennes, à Lyon, l'utilisateur peut emprunter plus de 10 documents sur l'ensemble du réseau³⁶. Enfin, ce chiffre semble peu adapté aux usages des "grands lecteurs", qui contournent la contrainte en recourant aux bibliothèques de quartier non informatisées ou au bibliobus, en plus des bibliothèques informatisées dont ils ont l'habitude.

Des conditions d'accès hétérogènes

En outre, les possibilités de navigation du lecteur dans le réseau sont compromises par l'absence d'harmonisation des horaires d'ouverture des différents services ou structures: cette disparité constitue un obstacle important à ce qui demeure un droit fondamental du citoyen et du contribuable : l'accès à l'information et au document. Cette question délicate concerne Mériadeck au même titre que le "réseau" des bibliothèques de quartier³⁷.

Cette disparité entre les différentes bibliothèques de quartier et la plupart des services de prêt de Mériadeck se double d'une relative hétérogénéité du volume horaire consacré par chaque service ou structure au service public. Notons, tout d'abord, l'ouverture très restreinte de la Bibliothèque Musicale de Mériadeck, et la disparité d'horaires hebdomadaires : 35 heures et demie en moyenne pour la Centrale, avec un écart de 1 à 3,6 entre les différents services ; 26 heures en moyenne pour les bibliothèques de quartier, avec un écart de 1 à 1,5 entre les différents sites ; 33 heures pour le bibliobus. L'amplitude d'ouverture annuelle est cependant assez homogène entre les services : de

³⁴ 37,72 F par emprunteur inscrit, pour les bibliothèques des villes de 100.000 à 300.000 habitants, ce qui correspond au tarif moyen le plus élevé pour les bibliothèques municipales (toutes tailles confondues, les BM prêtaient des documents à un adulte pour 29,91F en 1995). In DLL, op.cit., données 1995, p.137.

³⁵ Voir le tableau de l'annexe n°4, paginée 14. .

³⁶ Voir le tableau de l'annexe n°4, paginée 14. .

³⁷ Voir les tableaux présentés dans l'annexe n°5, paginée 15. .

225 jours en moyenne pour les bibliothèques de quartier, contre 239 pour la bibliothèque centrale. De toute façon, l'horaire moyen d'ouverture hebdomadaire de l'ensemble de la Bibliothèque est très en-deçà de la moyenne des bibliothèques municipales des villes de 100.000 à 300.000 habitants en 1995 ³⁸. Cependant, la comparaison avec les situations de quelques bibliothèques municipales place Bordeaux dans une moyenne "acceptable".

Là encore, le passé pèse de tout son poids. Ainsi, les horaires d'ouverture journaliers et hebdomadaires des bibliothèques de quartier dépendent principalement d'habitudes prises dans le passé, reconduites chaque année, ou de décisions dues à la précarité des conditions de travail : la bibliothèque Bordeaux-Lac, par exemple, est fermée le samedi à partir de 13 heures, en raison d'incidents graves survenus il y a une dizaine d'années. Le samedi après-midi, dans ce quartier difficile déserté, le personnel de la bibliothèque a été à plusieurs reprises l'objet d'agressions de la part de jeunes délinquants. Cette insécurité chronique a conduit à la fermeture de l'établissement le samedi après-midi. Quant à l'ouverture inattendue de la bibliothèque St-Augustin le lundi après-midi, elle s'explique par son intégration étroite à la Maison de quartier. Si les horaires d'ouverture des bibliothèques de quartier semblent répondre globalement aux demandes du public (aucune plainte n'a été enregistrée), ils méritent sans doute d'être réexaminés, du fait de leur ancienneté. Les contraintes de la situation présente sont également déterminantes : la présence d'effectifs restreints impose l'ouverture limitée des bibliothèques Carle Vernet et Tauzin au public le jeudi (journée réservée aux scolaires, dans le cadre de bibliothèques gérées par une seule personne). L'ouverture quotidienne très insuffisante de la Bibliothèque Musicale s'explique quant à elle par le manque de personnel et le retard pris dans le traitement des acquisitions.

Des outils performants au service du réseau

De gros efforts ont cependant été entrepris depuis la fin des années 1980 pour organiser la lisibilité du réseau pour le lecteur et faciliter la navigation entre les différents sites. Ainsi, grâce au répertoire restreint d'indices Dewey simplifiés réalisé par deux bibliothécaires pour l'ouverture de Mériadeck ³⁹, le mode de classement des documents est globalement identique dans les différentes structures du réseau, ce qui simplifie notablement la tâche du lecteur qui utilise le réseau. Signalons surtout l'existence d'un catalogue rassemblant les notices correspondant aux collections de prêt de l'ensemble des bibliothèques du réseau constituées depuis 1989-1990, soit 85% des collections des

³⁸ 30 h 45, contre une moyenne française de 40 h 30, pour cette catégorie. In DLL, *Bibliothèques municipales, Bibliothèques Départementales de Prêt : données 1995*, p.140.

³⁹ deux volumes, correspondant à un classement numérique par indice et à un classement alphabétique par sujet.

bibliothèques de quartier au 31/12/1996 ⁴⁰ : si l'informatisation de l'ensemble du réseau n'a pu être réalisée, un effort remarquable de préparation et d'anticipation a été mené au niveau des bibliothèques de quartier. A Mériadeck, la situation est tout à fait différente, en raison du volume des collections à traiter : seules les collections des bibliothèques de prêt adultes et enfants et une petite partie des collections en magasin figurent dans la base. Lecteurs et personnels n'ont donc à ce jour qu'une vision partielle des richesses documentaires du réseau. Et ce d'autant plus que la faible convivialité du module de recherche rend les codes correspondant à la localisation des documents difficiles à décrypter, en particulier en ce qui concerne les bibliothèques de quartier. Un effort a été fait récemment pour expliciter ces codes dans un guide d'utilisation. Cependant, la présence aléatoire et l'utilisation modérée de ce document dans les bibliothèques de quartier informatisées limitent son efficacité. Par ailleurs, l'aide à la recherche dans le catalogue informatisé est prodiguée de manière inégale dans les bibliothèques de quartier, en raison de la formation et de la pratique insuffisantes de certains personnels. Or leurs lecteurs, souvent peu familiers ou peu adeptes du catalogue sur écran, ont particulièrement besoin d'assistance.

Dans l'ensemble, donc, la dimension de réseau semble peu prise en compte et peu perceptible pour l'utilisateur : cela s'explique en partie par les circonstances dans lesquelles les décisions ont été prises. Entre 1987 et 1991, l'heure était à la préparation de l'ouverture de Mériadeck, et non à l'organisation du réseau de lecture publique. Cependant, certains choix semblent désormais inadaptés, notamment aux usages des lecteurs repérés par le personnel.

2-4-3. Services proposés

Une disparité de services

La disparité la plus criante concerne la diversité des supports proposés dans les bibliothèques de quartier et à la bibliothèque centrale : seules Grand-Parc, St-Augustin et Carle Vernet proposent un fonds de cassettes vidéo pour le prêt ; en ce qui concerne Carle Vernet, on ne peut guère parler de collection : le nombre de titres est très restreint, et il s'agit apparemment d'une récupération de documents acquis en double ou dépréciés par St-Augustin. On constate par ailleurs l'absence totale de documents sonores musicaux dans les bibliothèques de quartier, si ce n'est une poignée de titres de cassettes de comptines et chansons enfantines. Or, nous l'avons vu, ce service n'est pas rendu dans des conditions acceptables à la Bibliothèque Musicale de Mériadeck. En outre, les publics

⁴⁰ 149077 sur 173998, les 15% restant à saisir étant constitués par les documents acquis antérieurement par les bibliothèques non informatisées.

adolescent et âgé, bien représentés dans la plupart des structures de quartier, seraient susceptibles d'être attirés par ces types d'offre. L'argument, avancé par un agent du prêt centralisé de Mériadeck, selon lequel l'absence de systèmes de protection antivol et de magnétisation/démagnétisation justifierait cette disparité ne tient guère: St-Augustin n'est précisément pas équipée. Les risques de vol ou de dégradation ne semblent pas devoir être plus importants en bibliothèque de quartier qu'à la centrale. Cette répartition inégale, qui affecte nécessairement l'image des bibliothèques de quartier, reflète la répartition des crédits d'acquisition, mais également des choix liés à la modernité de Mériadeck et à son rôle de vitrine.

La possibilité de travailler ou de lire sur place est également très inégalement offerte : elle est très limitée, voire inexistante dans les bibliothèques de quartier, par manque de place (Carle Vernet, Son Tay, Tausin), mais certainement aussi faute d'équipement mobilier: Bacalan, Bordeaux-Lac et St-Michel sont à peine mieux loties, alors que les surfaces sont importantes. Seul Grand-Parc est bien équipé. La bibliothèque Mériadeck elle-même, en raison de son succès, semble saturée.

Par ailleurs, divers services "annexes" sont dispensés à la carte, dans le réseau : ainsi, la possibilité de réserver un document emprunté existe à Grand Parc, Tausin et St-Michel (bien qu'elle ne semble pas très utilisée dans ces deux dernières bibliothèques), mais pas à Mériadeck, apparemment faute de moyens suffisants en personnel au niveau du prêt centralisé et faute de collections de prêt suffisamment fournies. En revanche, les bibliothèques de quartier non informatisées la proposent à l'occasion, même si elles ne disposent d'aucun outil de contrôle systématique. De même, on peut emprunter des revues dans les bibliothèques de quartier, pas à Mériadeck. L'importation d'un document d'une autre structure du réseau est possible si le document n'existe pas sur place. Elle n'existe pas s'il existe et a été emprunté, mais ces subtilités ne sont claires ni pour le personnel ni pour le lecteur. En outre, ces transactions ne s'opèrent que dans un sens : entre bibliothèques de quartier ou de Mériadeck aux bibliothèques de quartier, la réservation et la mise de côté d'un document n'étant pas assurées au niveau du service du prêt centralisé de Mériadeck. De même, la possibilité de photocopier concerne seulement Mériadeck et Grand-Parc. Dans cette dernière bibliothèque, il a cependant fallu faire preuve d'opiniâtreté pour obtenir, au bout de deux ans, un appareil de récupération. Quant à l'équipement présent à Mériadeck, il semble inapproprié au niveau de fréquentation et aux besoins d'un public essentiellement étudiant. Les possibilités de recherche bibliographique, faute d'outils, sont quant à elles concentrées à la centrale, dans le service des Fichiers, Catalogues et Bibliographies et, dans une moindre mesure, dans le Service central des bibliothèques de quartier. Enfin, une des disparités de service majeures tient à l'absence de catalogue à jour dans les bibliothèques de quartier non informatisées : il est difficile de renseigner le lecteur sur l'existence d'un ouvrage dans le

fonds, s'il manque en rayon, notamment lorsqu'une demande arrive d'un autre point du réseau.

L'attractivité, concentrée sur Mériadeck, crée ainsi un déséquilibre au sein du réseau et induit une dépendance des bibliothèques de quartier vis à vis de la centrale, lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins d'un certain public de proximité, les étudiants pour St-Michel, par exemple.

2-5. Organisation interne du réseau

2-5-1. *Gestion des moyens*

2-5-1-1. Moyens humains

Des moyens humains insuffisants

Un effectif important

Les préconisations de la DLL en terme d'effectif total, calculées pour une population donnée, définissent un "quota" de 106,5 agents, si l'on considère les chiffres donnés par le recensement de mars 1990 pour la population bordelaise⁴¹. Par ailleurs, les bibliothèques municipales des communes de 200.000 habitants disposent en moyenne de 88 emplois⁴². Au 31/12/1996, la bibliothèque totalisait un effectif nettement supérieur : 230 agents, soit 208 emplois, dont 143 emplois spécifiques⁴³. Ceci dit, la Bibliothèque Municipale de Bordeaux a vocation à accueillir un public qui dépasse largement les limites de la Commune, voire de l'agglomération. A s'en tenir à la population de l'agglomération⁴⁴, on obtiendrait, d'après les mêmes critères, le seuil de 312 emplois. Si les inscrits résidant hors de Bordeaux⁴⁵ ne représentent pour l'heure que 2% de la

⁴¹ 213274 habitants

⁴² DLL, *Bibliothèques Municipales, données 1995*, p.159.

⁴³ Calculés en Equivalent Temps Plein.

⁴⁴ 624286 habitants en 1990, 27 communes, 53886 hectares

population de l'agglomération, la vocation de la bibliothèque de Bordeaux n'en est pas moins de desservir cette population, pour des recherches spécifiques. De plus, ces préconisations ne prennent pas en compte le volume des collections à traiter et à conserver : on sait qu'elles sont particulièrement importantes à Bordeaux (plus d'un million de documents)...

Un effectif actif limité par l'absentéisme et le temps partiel

Cet effectif, qui s'élève à 246 au 25/11/1997, doit cependant être regardé avec circonspection : en réalité, sur les 246 agents actuellement affectés à la bibliothèque, 235 sont réellement en activité, ce qui correspond à un taux d'activité de 95,5% sur l'effectif total. En effet, un cas de départ en retraite, un cas de mutation, six mises en disponibilité-congé parental, trois congés de longue durée-longue maladie ont été enregistrés en 1997. Or, ces agents absents et non-remplacés (et ce depuis plusieurs années pour certains d'entre eux) sont comptés dans les effectifs de la bibliothèque. La perte en terme de capacité de travail n'est pas négligeable. En outre, les temps partiels doivent être pris en compte, si l'on veut évaluer au plus juste le potentiel de la bibliothèque en ce domaine. Au 31/12/1996, l'effectif total de 232 agents correspondait à un total de 208,3 emplois : soit un Equivalent Temps Plein égal à 90,5% de l'effectif calculé en nombre d'agents.

Par ailleurs, un absentéisme chronique semble pénaliser le service : en 1997, les personnels malades ont été absents en moyenne 25 jours à Mériadeck et 26 jours dans les bibliothèques de quartier, mais les écarts sont considérables d'un service à l'autre. Les services suivants sont les plus touchés : à Mériadeck, le service d'équipement ⁴⁶ ; le service du Courrier-Manutention ⁴⁷ ; le service du Prêt aux collectivités ⁴⁸ ; le service du Prêt centralisé ⁴⁹ ; dans les bibliothèques de quartier, le service du bibliobus ⁵⁰ ; la bibliothèque de La Benaugue ⁵¹ et la bibliothèque Tauzin ⁵². Le bibliobus, la bibliothèque

⁴⁵ 28% du nombre total d'inscrits

⁴⁶ 35,5% du nombre de jours d'arrêt maladie recensés à Mériadeck et une moyenne de 103 jours d'arrêt par personne malade

⁴⁷ en moyenne : 50 jours d'arrêt par personne malade

⁴⁸ en moyenne : 139,5 jours d'arrêt par personne malade

⁴⁹ en moyenne : 37,5 jours d'arrêt par personne malade

⁵⁰ 44% du nombre de jours d'arrêt maladie recensés pour les bibliothèques de quartier et une moyenne de 102 jours d'arrêt par personne malade

⁵¹ 32% du nombre de jours d'arrêt maladie recensés pour les bibliothèques de quartier et une moyenne de 75 jours d'arrêt par personne malade

de La Benaige et le service d'équipement de Mériadeck présentent des cas particuliers : l'absence permanente d'agents en longue maladie⁵³ explique pour l'essentiel leur fragilité. De manière générale, si la conscience professionnelle des agents n'est pas en cause, cet absentéisme important affecte sensiblement le fonctionnement du réseau, dans la mesure où il se concentre sur des services communs et sur des services qui jouent un rôle-clé dans le circuit du document, dans la circulation des documents et dans la communication interne.

Par rapport à l'effectif total recensé, la perte de capacité de travail semble pouvoir être évaluée à plus de 10%, ce qui entraîne incontestablement une surcharge de responsabilités des autres agents. Les catégories C et les cadres A sont les premiers touchés: les premiers parce qu'ils sont les plus nombreux, en particulier dans les services décimés ; les seconds, parce que les possibilités de délégation aux cadres B sont encore faibles et que leur statut l'autorise.

Une diminution de la capacité de travail

A cela s'ajoute depuis le 1er septembre 1997 le passage de l'ensemble du personnel territorial de 37 à 35 heures hebdomadaires, conformément à la décision municipale de 1995: le Directeur de la bibliothèque estime que la capacité de travail subit une diminution de 4,5%. Or, la bibliothèque connaît déjà une situation difficile : suite à leur réussite aux concours, plusieurs agents nouvellement passés dans la catégorie B partent en formation sans qu'il soit possible de les remplacer ; par ailleurs, quelques agents qualifiés (dont un cadre A, du service administratif) ont été prélevés de l'effectif de la bibliothèque et non remplacés. Enfin, il est à craindre que les contrats CES ne soient pas renouvelés à l'avenir, sans que cette perte d'effectif soit compensée par une création de postes pour des agents titulaires de catégorie C.

⁵² 106 jours d'arrêt pour la personne malade, ce chiffre comprenant un congé maternité

⁵³ respectivement 2, 1 et 1 personnes concernées

Une pénurie de personnel qualifié ⁵⁴

	TITULAIRES						NON TITULAIRES			EFFEC TIF
	A		B		C		Con trac tuel s	CE S		
BM	nb	%	nb	%	nb	%	nb	nb	%	nb
Bordeaux										
1997	17	6,9	45	18,2	134	54,5	28	22	20,4	246
1996	14	6	35,5	15,5	136,5	59	12	34	19,5	232
Moyenne BM 1995	-	11	-	26,5	-	47,5	-	-	15	-

Les particularités bordelaises sont donc les suivantes : une sous-représentation importante des catégories A et B, une sur-représentation de la catégorie C et du personnel non titulaire au statut précaire. Si dans les bibliothèques municipales des communes de 200.000 habitants, le personnel des catégories A et B représente en moyenne 35% des emplois rémunérés ⁵⁵, à la bibliothèque de Bordeaux cette proportion s'abaisse à 25,1% en 1997, malgré une augmentation de presque 4% par rapport à 1996. On est non seulement très loin des 50% préconisés ⁵⁶, mais également de la situation moyenne des villes de plus de 100.000 habitants (~ 37% de l'effectif total rémunéré)⁵⁷, malgré les efforts des Municipalités précédentes, qui se sont traduits par le recrutement de plusieurs conservateurs et par la multiplication par trois des effectifs en l'espace de vingt ans. Ce

⁵⁴ Les moyennes données en pourcentages pour les bibliothèques municipales sont tirées de DLL, *BM, données 1995*, p.54. Les chiffres reproduits ici concernent les BM des villes de 100.000 à 300.000 habitants.

⁵⁵ DLL, *BM, données 1995*, p.47.

⁵⁶ Ibidem., p.48 : la DLL recommande 1 emploi pour 2000 habitants avec 1 effectif composé à 50% d'emplois professionnels de catégorie A et B.

⁵⁷ Ibidem., p.48.

retard est d'autant plus regrettable que la formation initiale est de moins en moins professionnalisée, et ce à tous les niveaux.

La comparaison avec les bibliothèques municipales de villes comparables en nombre d'habitants fait bien apparaître les particularités de la situation bordelaise :

Bibliothèques Municipales	Habitants	BQ	Prêts	Effectif	A	B	C	Non titulaires
Villes		Nb ⁵⁸ Nb	Nb	Nb	%	%	%	%
Reims	181	5	595054	63	6,3	14	19	7
St-Etienne	200	6	131956 6	11 1	9,9	42	58	-
Rennes	198	12	129837 7	10 0	9	46	36	9
Bordeaux	213	10	118504 2	23 2	6	15,5	59	19,5
Lyon	415	14	252949 9	36 1	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.
Moyenne BM 1995⁵⁹-		7	4,5 par habitant	-	11	26,5	47,5	15

Une répartition inégale entre les bibliothèques de quartier et Mériadeck

Une première remarque s'impose : au 31/12/1996, l'effectif était affecté à 28% dans les bibliothèques de quartier et à 72% à la bibliothèque centrale. Or, la comparaison de l'activité de ces deux secteurs à partir de quelques indicateurs chiffrés généraux ne témoigne pas d'une telle différence : en 1996, les bibliothèques de quartier ont totalisé 412.886 prêts, soit plus de la moitié des opérations enregistrées à la bibliothèque centrale. La répartition du nombre de documents achetés entre ces deux secteurs s'inscrit dans une

⁵⁸ exprimé en milliers d'habitants

⁵⁹ Ibidem., p.54. La part des catégories dans l'effectif total, donnée en pourcentage, est calculé pour un échantillon restreint de bibliothèques municipales de villes de plus de 100000 habitants. L'effectif moyen concerne l'ensemble de l'échantillon, soit 2315 bibliothèques municipales de villes allant de moins de 2000 à plus de 300.000 habitants.

fourchette comparable ⁶⁰. Quant au nombre d'animations proposé, toutes catégories confondues, il a été de 3649 pour l'ensemble des bibliothèques de quartier, contre 622 à la bibliothèque centrale, ce qui, rapporté au nombre de sites et de services correspondants, donne un léger avantage au secteur des bibliothèques de quartier.

L'examen de la répartition par catégories de personnel est encore plus éloquent, si l'on s'en tient aux données de 1996 ⁶¹:

Secteur	A		B		C		Non Titulaires	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Quartier	0,5	3,6	6	17	40	29	19	41,3
Centrale	13,5	96,4	29,5	83	96,5	71	27	58,7
Total	14	100	35,5	100	136,5	100	46	100

Le secteur des bibliothèques de quartier semble particulièrement démunie en personnel qualifié : la catégorie A est très faiblement représentée ; l'ensemble des catégories A et B représente 1/5ème de l'effectif total (donné en nombre d'agents), et seulement 1/10ème de l'effectif affecté dans les bibliothèques de quartier. La difficulté majeure concerne la catégorie B (la catégorie A étant souvent peu présente au niveau des structures annexes) : elle représente en effet seulement 1/6ème de l'effectif total et à peine 1/10ème de l'effectif des bibliothèques de quartier.

Si l'on se borne à considérer les services de prêt adultes et enfants de la bibliothèque (en excluant ceux qui concernent la Bibliothèque Musicale), on obtient pour 1996 les résultats suivants ⁶²:

Services	Prêts	Effe ctifs	A		B		C		Non titulaires	
			Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
PAA	45286	42	1,	3,6	10	23,	28,	67,	2	4,8
	5		5			8	5	8		
BEN	17310	12	1	8,3	2,5	20,	8	66,	0,	4,3
	4					8		6	5	

⁶⁰ respectivement 25800 contre 39483. Voir l'annexe n°8, paginée 21.

⁶¹ les pourcentages, qui ne prétendent être qu'indicatifs (ils sont calculés sur un échantillon très faible) sont calculés par rapport à l'effectif total (par colonne).

⁶² Les pourcentages sont calculés par rapport à l'effectif total d'un service donné.

Total	62596	54	2,	4,6	12,	23	36,	67,	2,	4,8
BC	9		5		5		5	6	5	
Total	41141	65,	0,	0,7	6	9,1	40	61	19	29,
BQ	1	5	5							2

Là encore, le secteur des bibliothèques de quartier semble démunie en personnel de catégories A et B. Pour des services “de base” d’une bibliothèque de lecture publique, ces catégories sont en effet respectivement cinq et deux fois plus représentées à la bibliothèque centrale que dans les quartiers. L’effectif total donné pour ce secteur doit d’ailleurs être revu à la baisse, puisqu’il inclut le personnel du service central : sur le terrain, on compte en réalité 51 agents, dont le personnel d’entretien, pour 11 structures, ce qui peut expliquer le “surnombre” apparent. En revanche, le personnel “fragile” est sept fois plus représenté dans les bibliothèques de quartier que dans les deux services de prêt de Mériadeck retenus.

Enfin, l’étude comparée de la ventilation des catégories de personnel entre les structures de quartier et la bibliothèque centrale dans différentes villes met en évidence la spécificité des “choix” de la Bibliothèque Municipale de Bordeaux. Plusieurs des bibliothèques municipales citées offrent une répartition plus équilibrée. Il est vrai que pour certaines, comme celle de Rennes, la centrale et les bibliothèques de quartier ont des activités comparables en terme de prêt, et que la plupart des prêts s’effectuent dans les quartiers, ce qui n’est pas le cas à Bordeaux : la bibliothèque centrale de Rennes réalise 13,5% du nombre total des prêts du réseau, alors que Mériadeck en réalise 53%, si on ne considère que les prêts effectués au niveau de la Bibliothèque des adultes et de la Bibliothèque des Enfants.

Un personnel expérimenté et compétent

Cependant, de nombreux agents ont le CAFB ou un diplôme professionnel intéressant. En outre, j’ai été frappée par les qualités d’accueil, l’expérience manifeste du terrain et la conscience professionnelle manifestées par l’essentiel des personnels rencontrés, que ce soit dans les bibliothèques de quartier ou à Mériadeck.

Gestion des ressources humaines : atouts et contraintes

Les insuffisances de la formation continue

Si le niveau de formation initiale d'une majorité d'agents était faible jusqu'en 1993⁶³, année de l'ouverture des concours de la filière territoriale suite à une réforme des statuts, la formation continue ne semble pas avoir fait l'objet d'une attention particulière. Il n'existe pas de plan de formation, d'où une incitation régulière à passer les concours de la Fonction Publique Territoriale. La décision et la prise en charge de la formation sont donc entièrement assumées par les agents, en plus de leur travail. Ces conditions semblent peu stimulantes pour le personnel. D'ailleurs, même à ce niveau, l'encouragement à se former n'est pas toujours clair, en raison des contraintes de service : selon un responsable, on aurait déjà vu refuser des formations à certains personnels, faute d'effectifs. Par ailleurs, d'après les personnes interrogées, les possibilités de formation semblent limitées : le CNFPT et les préparations aux concours sont pratiquement les seules citées. Malgré la présence en ses murs des services de Médiakitaine, où plusieurs conservateurs sont intervenants, la bibliothèque se voit proposer peu de formations permanentes : les moyens limités de cet organisme induisent un recentrage sur des actions de formation initiale. En outre, parmi les journées de formation proposées, certaines sont jugées inintéressantes, car peu liées à la connaissance de la littérature. D'autres estiment qu'elles sont attribuées au compte-goutte et sur des critères peu clairs : on a le sentiment qu'elles sont laissées à l'appréciation des seuls conservateurs, et que la décision d'attribution ne donne lieu à aucune concertation. Les possibilités de formation au sein du réseau sont également jugées insuffisantes par la plupart des personnels interrogés. Elle repose en effet essentiellement sur les bonnes volontés. Or, l'insuffisance des effectifs rend cette contrainte lourde à gérer. La formation est donc prodiguée *“à la sauvette, à l'occasion : il y a déperdition de formation”*, constate un conservateur. Ceci dit, les demandes de départ en formation ou de formation au sein de l'établissement sont peu nombreuses, en particulier parmi le personnel des bibliothèques de quartier. De même, le degré de participation aux séances de formation proposées régulièrement, comme la révision des procédures de recherche dans le catalogue informatisé, est faible parmi ces agents. Ce qui peut expliquer pour partie la disparité de compétences ou de qualification évoquées par plusieurs personnes interrogées et constatées plus haut.

Relevons toutefois un point extrêmement positif : à l'occasion de la réinformatisation, et suite aux initiatives de certains chefs de service, il semble que la bibliothèque s'achemine vers la définition et la mise en place d'un "réseau" de personnels-ressources, "experts" spécialisés dans un domaine (la saisie MARC, par exemple) qui seraient destinés à se déplacer régulièrement dans le réseau et à prendre en charge une formation individualisée de qualité. Cette initiative, qui met à contribution des

⁶³ Par ailleurs, il n'y a eu aucun recrutement de conservateurs avant 1990. Et c'est la réforme des statuts des personnels territoriaux qui a permis, à partir de 1993, le développement de la catégorie B à la Bibliothèque.

personnels de catégorie B dont les compétences et les qualités pédagogiques ont été reconnues, me paraît doublement intéressante : rompant avec le caractère “officiel” des formations actuellement proposées, elle peut susciter des demandes plus nombreuses, en particulier de la part de certains personnels, qui interprètent parfois (à tort) cette mise à niveau de leurs pratiques et cette confrontation avec des personnels qui se situent à des niveaux différents dans leur apprentissage comme un aveu d’ignorance désagréable pour eux. De plus, elle s’avère valorisante pour le personnel qui a la responsabilité de cette formation. Enfin, elle peut contribuer à une meilleure connaissance mutuelle de personnels issus de secteurs et de services différents, ce qui ne peut être que bénéfique pour le fonctionnement en réseau.

L’inégale sollicitation du personnel qualifié

Il semble que les responsabilités soient assez inégalement réparties entre le personnel de catégorie A, déjà peu représenté à la bibliothèque, comme on l’a vu plus haut : que penser par exemple, dans ce contexte difficile, de l’affectation de cadres A dans le service du Prêt aux Collectivités et dans le service de la Communication, qui ne constituent pas à l’heure actuelle des services majeurs pour la vie de la bibliothèque, qui réunissent de très petites équipes (2 agents, au plus), qui ne sont pas encore pleinement développés et qui semblent encore sous-utilisés par les autres services ? De même, que penser de l’affectation d’un cadre A à la réalisation des dossiers de presse pour le service de la Documentation Locale et Régionale, tâche certes importante, alors même que des collections entières attendent d’être traitées en magasin dans les autres services, et que d’autres cadres A doivent assumer des responsabilités très étendues ? Mais c’est semble-t-il surtout d’une organisation encore trop timide de la délégation au sein de chaque service que souffre la bibliothèque : dans certains services, on constate une sous-utilisation des compétences de certains cadres A et B, au profit d’une concentration du pouvoir décisionnel par les conservateurs. Il semble notamment en être ainsi dans le service des bibliothèques de quartier: la responsable du suivi, récemment reçue au concours de bibliothécaire, joue certes un rôle stratégique de lien entre le conservateur et les responsables des bibliothèques de quartier, mais semble associée au pouvoir décisionnel essentiellement pour des problèmes matériels, tels que les commandes de matériel d’équipement des documents.

Une absence de gestion globale

Une faible mobilité

De manière générale, la mobilité du personnel est faible. Remarquons tout d’abord le caractère très local du recrutement : les recrutements externes ont été jusqu’alors exceptionnels, et limités à la catégorie des conservateurs. La plupart des agents sont

originaires de la région et y résident, et peu, même parmi les conservateurs, ont travaillé pour d'autres Municipalités ou d'autres régions. Ce phénomène, qui fait que la mobilité n'est pas une pratique courante, est accentué par *“le caractère sédentaire des Bordelais, peu curieux de ce qui se fait dans les autres bibliothèques, en France ou à l'étranger”*, à en croire un conservateur.

Pourtant, la valeur positive de la mobilité à l'intérieur des services fait l'objet d'un consensus de principe, parmi les personnels interrogés. L'harmonisation de la formation, le dynamisme, la connaissance du réseau dans ses dimensions physique et humaine sont ainsi tour à tour évoqués. Si pour ce conservateur, il est indispensable de *“faire des roulements à moyen terme pour élever et maintenir le niveau de formation”*, pour ce bibliothécaire, *“la mobilité semble positive, parce que bien gérée le plus souvent, au niveau des bibliothèques de quartier : elle tient compte du tempérament des gens et des affinités possibles entre les personnes des nouvelles équipes constituées. C'est également un élément de dynamisme”*. Enfin, plusieurs responsables des bibliothèques de quartier soulignent l'intérêt des remplacements effectués à leurs débuts dans la bibliothèque : *“on se connaît bien dans les bibliothèques de quartier, parce que justement on a été plusieurs à tourner, à ne pas travailler toujours au même endroit”*, a dit l'une. *“Ce système permettait de connaître l'ensemble des bibliothèques, de rencontrer l'ensemble du personnel, de voir des manières différentes de travailler, ce qui m'a semblé très formateur et agréable”*, a dit une autre.

Cependant, des nuances significatives se font jour dans la conception de la mobilité, au niveau des chefs de service : si certains émettent des réserves, évoquent le caractère déterminant du désir des agents et la nécessité morale de le respecter, d'autres n'hésitent pas à faire de la mobilité une condition essentielle de l'efficacité professionnelle. Cependant, ces mêmes personnes reconnaissent qu'il n'existe pas pour l'instant de véritable gestion de l'évolution des carrières : les transferts à l'intérieur du réseau se font plutôt en fonction de besoins ponctuels et en prévision d'éventuels remplacements.

Enfin, la contradiction est manifeste entre les discours du personnel et des chefs de service sur la mobilité et leurs pratiques.

Des personnels cloisonnés

La mobilité pratiquée est très sélective : les responsables des bibliothèques de quartier interrogés souhaitent tous rester à l'intérieur du “réseau” des bibliothèques de quartier, que ce soit pour travailler au service central ou dans une autre structure. Il en est de même pour plusieurs représentants du personnel de Mériadeck, même si l'affirmation est moins catégorique. Le sentiment le plus répandu est celui d'appartenance à un service ou à un établissement plus qu'à un réseau ; le fait d'avoir à effectuer un remplacement

dans un autre service ou établissement est rarement perçu comme quelque chose de positif ou de naturel, si ce n'est rétrospectivement, par les personnels qui ont commencé leur carrière à la bibliothèque comme remplaçants dans les bibliothèques de quartier. Les exigences du service public, qui légitiment de tels mouvements, semblent échapper à la majorité des agents rencontrés ou interrogés.

Pourtant, un système organisé de remplacement existe pour les bibliothèques de quartier : trois personnes du service central y consacrent une partie de leur service. On observe par ailleurs des mouvements de "solidarité" ponctuels : un membre du personnel affecté au bibliobus est venu régulièrement soutenir l'équipe du service central pour le traitement des documents conservés dans la réserve des annexes. Certains agents, de gré ou de force, travaillent à mi-temps sur deux structures ou services. En revanche, les personnels des bibliothèques de quartier ne viennent jamais remplacer le personnel du service central : si l'absence de formation à la saisie Marc peut être évoquée, le refus de venir à Mériadeck justifie pour l'essentiel, semble-t-il, cette absence de réciprocité. Enfin, les besoins du service central ne permettent pas toujours l'envoi de remplaçants dans les bibliothèques de quartier. Quant au personnel affecté au bibliobus, il ne peut compter que sur lui-même pour gérer ses remplacements, puisque seul il a été formé à conduire ce véhicule. Au niveau de Mériadeck, les mouvements de "solidarité" les plus repérables découlent d'engagements de départ ou d'initiatives personnelles des chefs de service, elles-mêmes tributaires d'affinités personnelles ou d'aptitudes professionnelles. Il en va ainsi pour la participation régulière de certains agents de la Bibliothèque des Adultes, de la Bibliothèque des Enfants et de la Bibliothèque Musicale aux tâches du service du Prêt Centralisé, ou pour les remplacements en service public des responsables des services des Fichiers, Catalogues et Bibliographies et de la Bibliothèque des Adultes.

Enfin, on constate un cloisonnement des personnels remplaçants révélateur d'une gestion peu globale du personnel et d'une perception encore faible de la dimension de réseau: la pénurie d'effectifs (d'effectifs suffisamment qualifiés et "solides", en particulier) l'explique en grande partie. On peut également évoquer l'absence d'organisation de la formation et de la polyvalence, le "*réflexe possessif des chefs de service*" qui irait jusqu'à "*s'opposer aux souhaits de certains personnels*", ou encore l'absence de "solidarité" spontanée entre les services, particulièrement frappante entre Mériadeck et les bibliothèques de quartier. Si des échanges existent, ils sont exceptionnels : ainsi, au printemps 1997, la Bibliothèque des Enfants a laissé partir deux de "ses" agents dans les bibliothèques de quartier, pour maintenir le service dans le cadre d'une épidémie de grippe. Cet épisode n'a pas été mentionné par les personnels des quartiers interrogés. En revanche, plusieurs membres du personnel de Mériadeck soulignent que la réciproque reste inédite.

Certains remplacements ne peuvent donc pas être assurés, et ceux qui le sont semblent le plus souvent préparés dans l'urgence et dans des conditions mal vécues par les personnels concernés. Même l'organisation des remplacements prévisibles, comme les départs en congé maternité, laisse à désirer, en particulier au niveau des bibliothèques de quartier. Cela tient à la difficulté de déplacer les agents insérés dans une équipe et engagés dans des projets d'animation, aux résistances opposées par nombre d'entre eux, mais peut-être également à un suivi insuffisant de leurs *desiderata* et à une négociation écourtée et tardive.

2-5-1-2. Crédits d'acquisition

Les crédits d'acquisition ont été confortables de 1991 à 1996 : en 1996, 6.350.000F ont été affectés pour l'achat de documents ordinaires (6.000.000F de la Ville, plus une subvention de 350.000F du Centre National des Lettres), dont 4.320.145F pour la Bibliothèque des Adultes, la Bibliothèque des Enfants et les bibliothèques de quartier⁶⁴. Cette somme est importante, si l'on considère la dépense moyenne consentie par habitant par les bibliothèques municipales françaises qui ont répondu à l'enquête de la Direction du Livre et de la Lecture⁶⁵, les chiffres donnés pour l'Aquitaine⁶⁶ et pour les bibliothèques de profil comparable⁶⁷.

Bien qu'il soit difficile d'en juger, la répartition semble raisonnable⁶⁸: sur les crédits attribués par la Ville pour l'acquisition de documents ordinaires, la part dévolue aux bibliothèques de quartier est de 27,3%. Compte-tenu des discours des personnels interrogés, de l'activité, de l'importance (taille) et des besoins des différents services ou structures du réseau, cette répartition semble cohérente.

En revanche, la réduction des crédits d'acquisition est un point inquiétant : une diminution de 20% en moyenne des crédits d'acquisition octroyés par la Ville a été enregistrée en 1997, ce qui laisse planer quelques inquiétudes quant à l'avenir. Quant aux crédits issus du CNL, ils n'ont pas été répercutés par la Ville dans le budget de la bibliothèque : la réduction des crédits d'acquisitions a donc été sensible. Si ces décisions étaient reconduites, des difficultés accrues dans la nécessaire politique de renouvellement

⁶⁴ Bibliothèque de Bordeaux. *Rapport statistique 1996*. Février 1997, p.2-3, 2-4, 5-1, 5-2 et 5-8.

⁶⁵ 13,25 F, soit 2.650.000 F pour la population bordelaise et 7.950.000 F pour la population de l'agglomération. In DLL, op.cit., données 1995, 1996, p.185.

⁶⁶ 12,16 F par habitant desservi. Ibidem, p.170.

⁶⁷ 2.212.678 F au total, pour une ville comprise entre 100 et 300.000 habitants. Ibidem, p.159.

⁶⁸ Voir l'annexe n°8, paginée 21. .

des collections apparaîtraient, en particulier pour les bibliothèques de quartier, qui sont anciennes et n'ont pas toujours pu étoffer leurs fonds comme il eût été souhaitable. Des difficultés surgiraient également dans la politique d'exemplaires multiples de la bibliothèque centrale. A en croire certains conservateurs, le simple développement de ses collections de prêt, constituées *ex nihilo* depuis 1989, en serait compromis. Si ces contraintes pèsent sur l'offre documentaire de l'ensemble du réseau, elles peuvent également être l'occasion d'une réflexion globale et concertée sur les acquisitions. Quoiqu'il en soit, le système de circulation des documents dans le réseau devra être optimisé, les documents déposés à la réserve des annexes traités et exploités, et les documents en attente d'informatisation saisis. Paradoxalement, donc, la réflexion sur le réseau ne devrait pas y perdre, au contraire.

D'une manière générale, on ne peut pas véritablement parler d'une gestion globale des crédits d'acquisition, même si le budget de la bibliothèque est constitué d'enveloppes globales. Après la répartition entre les différents services et structures, qui a lieu en mai ou juin, les transferts demeurent exceptionnels. Ils sont souvent liés à des problèmes particuliers. Par ailleurs, la gestion des crédits d'acquisition ne semble pas toujours transparente. Dans certains services, des fonds "de réserve" sont constitués par le conservateur, pour une gestion plus souple et en prévision d'éventuels problèmes d'ajustement en fin d'exercice. Mais, en l'absence d'information collective, il semblerait que seule une partie des personnels intéressés en connaisse l'existence, le montant, et puisse en bénéficier. Une part importante est laissée à l'audace individuelle, ce qui semble à la fois responsabilisant et générateur d'inégalités et de conflits. Enfin, cette gestion semble être le domaine réservé des conservateurs : ainsi, les dossiers pour l'obtention des crédits du CNL sont constitués par deux d'entre eux. A en croire plusieurs responsables des bibliothèques de quartier, leur avis ne serait aucunement sollicité, ce qui occasionnerait parfois l'obtention de crédits dans des domaines qui ne correspondent pas aux besoins. D'un autre côté, plusieurs responsables ont souligné la passivité des responsables des bibliothèques de quartier, la difficulté qu'ils ont à s'organiser, collectivement ou individuellement, en forces de propositions et à rédiger un projet.

2-5-1-3. Moyens matériels

L'équipement est inégal d'un site à l'autre : confronté aux statistiques sur l'accueil des groupes et l'animation, le document récapitulatif de l'état et de la répartition du matériel audiovisuel révèle l'inadéquation des équipements aux pratiques. Cette disparité tient évidemment aux possibilités offertes par la configuration et l'aménagement des locaux mais également à la difficulté d'obtenir rapidement des appareils tels qu'un écran, un projecteur de diapositives ou un magnétoscope : "*Il faut sans arrêt pleurer*", nous ont

dit plusieurs responsables des bibliothèques de quartier, qui reconnaissent cependant que le matériel enfin obtenu est de très bonne qualité.

Mais de manière générale, ces différences tendent à s'atténuer, à la faveur de l'amélioration récente des crédits affectés à l'acquisition de matériel. Quand ce ne serait pas le cas, les échanges se font facilement, semble-t-il, d'un service à l'autre : ainsi, la bibliothèque Carle Vernet dispose-t-elle, par exemple, pour l'accueil des classes et les manifestations en direction des enfants d'un magnétoscope et d'un écran prêtés par la Bibliothèque des Enfants. Et surtout, le parc de matériel audio-visuel est centralisé dans un service commun, qui est responsable de sa maintenance et de son affectation dans le réseau: c'est donc dans ce domaine que la dimension de gestion globale, propre à un réseau, est la plus apparente.

2-5-1-4. Equipement informatique

Si l'équipement semble insuffisant par rapport aux besoins, comme en témoigne l'état des lieux figurant au cahier des charges de la réinformatisation⁶⁹, il correspond à la situation moyenne des bibliothèques municipales françaises : parmi les 358 qui possèdent une ou plusieurs annexes, 167 les ont informatisées. Parmi les 138 qui possèdent au moins un bibliobus, 83 l'ont informatisé. Pour 56 d'entre elles, les transactions de prêt du bibliobus s'effectuent sur un portable, en différé⁷⁰.

C'est le cas de la bibliothèque de Bordeaux, à ceci près que toutes les structures de quartier ne sont pas informatisées. Parmi elles, seule la bibliothèque de Bacalan a à sa disposition un terminal pour consulter la base. Toutes les autres (Benauges, Bordeaux-Lac, Son Tay, Carle Vernet, St-Augustin, Jardin Public) sont isolées dans le réseau et dépendantes pour toute recherche des autres structures. Et celles qui ont été équipées l'ont été de manière récente et incomplète : ce n'est qu'en 1991, à l'occasion de son ouverture, que les opérations de prêt, de recherche dans le catalogue, d'inscription des lecteurs et d'exemplarisation sont informatisées à la petite bibliothèque de Tauzin. La même année, le bibliobus est doté d'un portable pour le prêt, mais l'absence de connexion à la base documentaire, à la base des usagers et au module de prêt de Mériadeck introduisent des dysfonctionnements quotidiens. En revanche, la réserve du bibliobus est équipée d'un terminal pour la saisie exemplaire et la consultation de la base. Enfin, en 1993, le prêt, la consultation du catalogue et l'exemplarisation sont informatisées à la bibliothèque rénovée

⁶⁹ Mairie de Bordeaux. Direction des Ressources Humaines, Méthodes et Informatique. Bibliothèque Municipale. *Appel d'offres européen sur performances*, 25 février 1997, p.21 et 27.

⁷⁰ DLL, *L'équipement informatique des Bibliothèques Municipales et Départementales : évaluation 1995*, p.23.

du Grand-Parc. La bibliothèque Bacalan, de son côté, est dotée depuis 1995 de terminaux pour l'exemplarisation et la recherche dans la base documentaire. Plusieurs structures à forte activité ne sont pas équipées, alors que la petite bibliothèque de Tauzin l'est (La Benauges, St-Augustin). Enfin, les terminaux ne permettent pas toujours l'accès à l'ensemble des modules : ainsi, dans une structure moderne comme le Grand-Parc, le poste situé dans le local de travail interne ne donne accès qu'à la saisie exemplaire, ce qui empêche l'utilisation maximale de l'outil. Enfin, l'absence d'un terminal dans le local d'équipement des bibliothèques de quartier, isolé cours de Luze, implique une navette supplémentaire : une fois équipés, les documents doivent transiter par le service central, situé à Mériadeck, pour être affectés informatiquement aux bibliothèques destinataires qui ne sont pas informatisées.

Or, la nouvelle informatisation qui débutera en 1998 ne résoudra pas ces disparités dans un premier temps.

2-5-1-5. Moyens de communication

Si une ligne téléphonique directe relie les bibliothèques de quartier à la bibliothèque centrale, il semble que les moyens dont dispose actuellement la bibliothèque sont peu propices à un travail en réseau. Le seul fax qui existe est situé, en toute logique, à Mériadeck. Les moyens de communication avec les autres sites du réseau se réduisent donc au téléphone, à la navette et au déplacement, qu'on emprunte pour cela le bus urbain ou son véhicule personnel. Or, malgré les améliorations sensibles enregistrées depuis 1995, le passage de la navette, qui est organisé et régulier, se limite à une à deux fois par semaine pour la plupart des services délocalisés. Le délai qui sépare l'envoi et la réception d'une note de service ou d'un document est donc compris entre un et huit jours, selon le site expéditeur ou destinataire et selon la date d'émission. Apparemment, la transmission en temps et en heure, dans l'ensemble des sites, des notes de service ou d'autres éléments information importants concernant la vie de l'établissement et d'éventuelles réunions, pose régulièrement problème. Il est bien évident que l'éloignement, la dispersion des sites, l'extension géographique de la ville et l'organisation du traitement du document justifieraient des passages plus fréquents : il suffit d'ailleurs de comparer avec les systèmes mis en place dans les bibliothèques de villes d'importance comparable (en terme de population et de réseau) pour mesurer les contraintes qui pèsent sur le réseau de la bibliothèque de Bordeaux⁷¹. En outre, aucun véhicule collectif n'est mis, semble-t-il, à la disposition des responsables pour leurs déplacements dans les bibliothèques de quartier. Par ailleurs, les lignes de téléphone à accès restreint dont sont dotées les bibliothèques de

⁷¹ Voir l'annexe n°9, paginée 22.

quartier semblent inappropriées aux prises de contact avec des intervenants lointains que nécessite parfois la mise en place d'une animation. Dans un cas semblable, le personnel doit se déplacer à Mériadeck en dehors de ses horaires de travail ou pendant la fermeture du vendredi matin pour passer ses appels. Enfin, la saturation des lignes rend apparemment les contacts difficiles entre Mériadeck et les bibliothèques de quartier, si bien que plusieurs des responsables des bibliothèques de quartier affirment préférer se déplacer, tandis que ceux de Mériadeck s'arment de patience et perdent du temps à renouveler leurs appels.

Il semble donc qu'il y ait une contradiction entre l'efficacité du service public, le suivi de l'activité des bibliothèques de quartier, le travail en réseau et les moyens disponibles. Il s'ensuit notamment une disparité importante des services offerts, des conditions de travail très disparates au sein du réseau, un sentiment de pénalisation démotivant pour le personnel et des difficultés évidentes à mettre en place une véritable organisation de réseau.

2-5-2. Organisation et politique de réseau

2-5-2-1. Organisation des services

Une organisation peu formalisée

Il n'existe pas d'organigramme général du personnel mais, dans certains services, des récapitulatifs sans unité de présentation, à la libre appréciation du chef de service. Un organigramme, peu clair et contesté, a par ailleurs été proposé par le consultant Andersen, dans une étude menée en 1994⁷². Cette absence reflète et induit à la fois un manque de lisibilité du réseau en interne.

Une organisation horizontale

La bibliothèque est organisée en services horizontaux, sans services transversaux significatifs : le service Direction-Administration chapeaute ainsi une diversité de services, qui correspondent à des espaces, à des collections, à des fonctions et à des publics spécifiques et qui semblent autant de "bibliothèques juxtaposées", fonctionnant en parallèle les unes des autres : la Bibliothèque des Enfants, la Bibliothèque des Adultes et Adolescents et la Bibliothèque Musicale (services de prêt) ; les services d'Actualité et Information Générale, de Consultation-Référence et des Fichiers, Catalogues et

⁷² Andersen Consulting, *Bibliothèque de Bordeaux : optimisation du fonctionnement et de l'organisation*. Rapport final, version définitive, octobre 1994, "Bilan de l'existant", p.7.

Bibliographies (services de consultation, de référence “généraux”); les services de la Documentation Locale et Régionale et des Fonds Anciens et Précieux (services de consultation de documents spécifiques) et le service des Bibliothèques de quartier. Certes, un regroupement a été fait entre les espaces Consultation-Référence et Prêt Adultes et Adolescents, d’une part ; entre les espaces Documentation Locale et Régionale et Actualité et Information Générale, d’autre part, pour former respectivement la Bibliothèque des Adultes ou CR-PAA (3ème niveau) et le service AIG-DLR (1er niveau), confiés chacun à un conservateur. Mais dans l’ensemble, l’organisation se caractérise par un morcellement important.

De plus, la répartition des responsabilités semble liée davantage aux centres d’intérêt, aux compétences propres aux personnes ou à l’arbitraire de décisions où “nécessité fait loi” qu’à de grands axes de travail, qui correspondraient aux missions d’ensemble de la bibliothèque, comme cela peut se faire à Mulhouse, à St-Etienne ou à Rennes ⁷³. En plus de la direction de services importants, plusieurs conservateurs ont en charge des responsabilités afférentes à des services plus “légers” et à des tâches transversales : ainsi, le conservateur responsable du service le plus important ⁷⁴ assume également, sur un poste à 80%, la responsabilité du service de l’équipement des ouvrages de la Bibliothèque des Adultes de Mériadeck et celle de la préparation des dossiers CNL pour l’ensemble de la bibliothèque. De même, le conservateur qui dirige les services d’Actualités-Information Générale et de Documentation Locale et Régionale prend en charge la gestion des dossiers de la reliure et de l’acquisition de matériel pour l’ensemble de la bibliothèque. De son côté, le conservateur responsable de la Bibliothèque des Enfants et du suivi des sections jeunesse des bibliothèques de quartier s’est vu attribuer la responsabilité des services du Prêt centralisé et du Prêt aux collectivités de Mériadeck. Le conservateur chargé des Bibliothèques de quartier n’est pas en reste, qui s’occupe également des services de l’Accueil, de la Communication. Enfin, le conservateur Adjoint à la Direction a en charge des dossiers techniques lourds, tels que l’audiovisuel, l’informatique et les nouvelles technologies et le bâtiment. Même si cette répartition se fonde sur le volontariat, l’expérience et les compétences incontestables d’un personnel d’encadrement motivé et performant, ils n’en paraissent pas moins préjudiciables au suivi et à la coordination des activités. En outre, certaines répartitions semblent arbitraires, telles la séparation du service Courrier-manutention et du service Communication, ou encore la double tutelle imposée au service de Production et Reproduction de documents. En réalité, ces “choix” s’expliquent essentiellement par la représentation encore insuffisante des catégories A et B dans le personnel de la bibliothèque, malgré les efforts

⁷³ Voir les documents présentés dans les annexes n°10, 10 bis et 10 ter, paginées 23, 24 et 29.

⁷⁴ 50 personnes, et une activité très forte

de recrutement accomplis ces sept dernières années par la Ville. Cette organisation “très personnalisée, dont les principes rationnels ne sont pas toujours clairs” et ce mélange contradictoire de “dispersion” et de “centralisation” extrêmes des responsabilités compromettent de fait la réalisation d’un organigramme⁷⁵.

L’explosion de la structure en services parallèles favorise d’autant moins l’émergence d’une dynamique de réseau que l’équipe de direction semble avoir pour principe le refus d’ingérence dans le fonctionnement des services. En l’absence de structures de coordination, ce code de conduite, issu des valeurs positives et démocratiques de confiance, de respect et de responsabilisation, entraîne une relative indépendance des services ou structures entre eux, en terme de fonctionnement. Si l’adéquation aux particularités d’un service donné (collections, publics...) est assurée, c’est semble-t-il au détriment de la lisibilité du fonctionnement de l’établissement dans son ensemble pour les lecteurs et pour le personnel, d’une part ; d’un véritable travail en réseau, d’autre part. Plusieurs membres de l’encadrement interrogés ont souligné l’obstacle que représente pour l’harmonie des pratiques bibliothéconomiques et pour la coordination au sein du réseau ce cloisonnement des services en “chapelles”.

Des services communs insuffisamment mis en valeur

La bibliothèque présente une organisation où les services communs sont peu représentés. Il s’agit essentiellement de services techniques : le Service Informatique⁷⁶ ; le Service de l’audiovisuel⁷⁷ ; le Service de production-reproduction de documents⁷⁸, le Service Courrier-manutention ; le Service Communication ; les Services administratifs⁷⁹. Notons également la présence parmi ces services communs de services plus

⁷⁵ Andersen Consulting, *Bibliothèque de Bordeaux : optimisation du fonctionnement et de l’organisation*. Rapport final, version définitive, octobre 1994, “Bilan de l’existant”, p.7.

⁷⁶ alliance intéressante de deux types de personnels : un binôme d’Assistants Qualifiés de Conservation expérimentées chargées de l’assistance utilisateurs et une équipe de quatre informaticiens détachés par la Direction des Ressources Humaines, des Méthodes et de l’Informatique de la Ville pour assurer le suivi technique de la Bibliothèque et installés depuis 1991 dans ses murs

⁷⁷ coordination et suivi technique

⁷⁸ photographie-microfilm, reprographie, PAO

⁷⁹ cellule budgétaire et comptable, secrétariats

directement bibliothéconomiques : ceux du prêt aux collectivités ou de la reliure, par exemple. Si l'existence de ces services communs est prometteuse en terme de réseau, la difficulté naît, à en croire certains personnels interrogés, de leur intégration encore insuffisante à l'activité de la bibliothèque : leur absence de visibilité, du fait de l'absence d'organigramme et de leur isolement dans l'espace de Mériadeck, constituent un premier élément d'explication. Mais il semblerait également que leurs missions soient définies de manière trop imprécise et en particulier, que leur articulation avec le travail "de terrain" soit peu organisée et peu mise en avant : on reproche ainsi l'absence d'un échelon de relais, constitué de spécialistes dans tel et tel domaine précis, qui se déplaceraient dans les services pour assurer la formation, le suivi et répondre aux besoins des personnels. On déplore également la coupure entre les personnels des services budgétaires et comptables et les responsables des bibliothèques de quartier. De manière générale, il y aurait méconnaissance, sous-utilisation ou sollicitation très ponctuelle, dans des situations d'urgence, de ces services communs, en particulier par les personnels des bibliothèques de quartier. Si des contacts existent, ils relèvent en apparence davantage des personnes que de l'organisation proprement dite.

Une scission de la lecture publique

L'organisation se caractérise par un cloisonnement fort entre les services rattachés aux bibliothèques de quartier et les services rattachés à Mériadeck. Il en résulte une sous-représentation et une forme d'isolement du service des bibliothèques de quartier à la Centrale et, ce qui est plus grave, une gestion peu rationnelle des tâches relatives au circuit du livre. Deux personnes interrogées remarquent que dans les réunions d'encadrement, les représentants des bibliothèques de quartier, largement minoritaires et investis d'importantes fonctions à Mériadeck, sont peu souvent en mesure d'ouvrir et de plaider ce dossier. Par ailleurs, situés sur un plan comparable dans l'organisation de la bibliothèque, confiés à des responsables différents, les services de prêt de Mériadeck et le service des bibliothèques de quartier tendent à fonctionner en parallèle, en l'absence de structure de coordination de la lecture publique. Il s'ensuit un dédoublement de tâches et de responsabilités pour les deux conservateurs responsables des bibliothèques de quartier et des différents services de Mériadeck : suivi et contrôle des acquisitions, gestion des ressources humaines (organisation du travail, gestion des absences et des remplacements, évaluation et orientation de la carrière des agents), détermination et exposé des grandes orientations du service, information et communication, suivi des animations. Cette multiplication de tâches comparables, inévitable et peu criticable en elle-même, introduit un risque d'hétérogénéité dans la politique générale du réseau : laissée à leur libre appréciation, la concertation exige des conservateurs un surcroît de travail qui peut sembler difficile à concilier avec des responsabilités déjà importantes, dans un calendrier

hebdomadaire “normal”. Enfin, il est remarquable que les bibliothèques de quartier et les services de Mériadeck fassent, de manière presque systématique, l’objet d’un traitement séparé, par des personnels différents, dans des bureaux parfois éloignés les uns des autres à l’intérieur du bâtiment central : il en est notamment ainsi pour les tâches de secrétariat et de suivi budgétaire et comptable, qui relèvent pourtant de services communs.

Circuit du document

Deux circuits parallèles

Cette distinction est particulièrement nette pour les opérations de traitement intellectuel et technique qui se succèdent depuis la livraison jusqu’à la mise en rayon du document (catalogage, exemplarisation, équipement, réparation). Ce dédoublement de services et de tâches identiques génère un surcoût évident en personnel et en petit matériel, un cloisonnement des personnels affectés à ces tâches et introduit un risque d’hétérogénéité dans la qualité du service rendu : autant de points noirs pour une gestion rationnelle et harmonieuse du réseau.

Il existe ainsi deux services d’équipement “centralisés” : celui de la Bibliothèque des Adultes, situé au niveau -1 à Mériadeck, auquel se greffe une petite équipe au service de la Bibliothèque des Enfants ; celui des Bibliothèques de quartier, situé cours de Luze, dans une immense salle des fêtes désaffectée, à proximité de la bibliothèque du Grand-Parc. Coupés de l’activité de la bibliothèque par leur emplacement et leur organisation, les services d’équipement pâtissent de la démotivation d’un personnel qui travaille dans des conditions matérielles et psychologiques difficiles, qui se sent peu valorisé et qui souffre de la faible polyvalence qui lui est proposée. Ce cloisonnement regrettable des personnels affectés à l’équipement des documents des bibliothèques de quartier et des Bibliothèques Adultes et Enfants résulte semble-t-il davantage de conflits personnels internes que d’une insuffisance de locaux à Mériadeck. Quant à la création d’un service d’équipement au cours de Luze, elle est née d’une opportunité : la concession du local faite par la Mairie de Bordeaux à la bibliothèque et la constitution d’une équipe, à l’occasion de l’informatisation des collections de la bibliothèque du Grand-Parc, en 1992. Cette organisation semble mériter d’être revue, par souci d’économie, de rationalité et d’harmonisation de la prestation : il arrive fréquemment que le service d’équipement de Mériadeck, apparemment sous-utilisé, traite des documents destinés aux bibliothèques de quartier, ce qui est un premier pas vers la restructuration du service en effectif restreint. Par ailleurs, l’équipe du cours de Luze a fait ses preuves et semble offrir un service plus performant que celui de Mériadeck, ce qui contrarie la notion même de réseau.

Une organisation peu homogène entre les services

En fait, il n'existe pas un, deux, mais plusieurs circuits du livre au sein de la bibliothèque: pour ce qui est des bibliothèques de quartier, l'organisation est la suivante : les responsables des bibliothèques de quartier effectuent leurs achats en librairie. Les documents, marqués au nom de la division informatique correspondant à la bibliothèque destinataire, arrivent avec la facture, elle aussi adressée à une bibliothèque précise, au service central des bibliothèques de quartier, situé au niveau 0 à Mériadeck. Après vérification de la livraison, les documents sont équipés d'un code à barre dont le rappel est collé sur la ligne de la facture correspondante. Ils sont ensuite saisis dans la base : si la notice n'existe pas déjà, elle est créée, selon un niveau de catalogage moyen. Ensuite, si la bibliothèque destinataire est informatisée, les documents sont affectés informatiquement à la division correspondant au cours de Luze, avant d'y être expédiés pour équipement. Du cours de Luze, ils sont ensuite acheminés directement à la bibliothèque concernée, qui enregistre informatiquement leur arrivée et procède à la saisie d'exemplaire. Si la bibliothèque destinataire n'est pas informatisée, le personnel du service central se charge de l'exemplarisation, procède à l'édition de fiches pour la mise à jour du catalogue papier, avant d'expédier la livraison (avec fiches insérées) au cours de Luze. De là, les documents repartent au service central pour être affectés informatiquement à la division correspondant à la bibliothèque destinataire. Ce n'est que dans un second temps qu'ils arrivent à destination. Si le catalogage et l'équipement sont centralisés, la cotation et la réalisation de fiches de prêt, pour les sites non informatisés, sont décentralisées. Malgré la lourdeur et les lenteurs dues à l'absence d'informatisation de certains sites, le système semble organisé au mieux, par rapport au personnel disponible. Les responsables des bibliothèques de quartier s'en disent unanimement satisfaits.

A la bibliothèque centrale, le circuit du livre est organisé de manière décentralisée. Chaque service a son organisation. Il n'existe pas de service de traitement centralisé des acquisitions. Chaque service organise d'un bout à l'autre de la chaîne le traitement des documents qui le concernent. Seules, la Bibliothèque des adultes et la Bibliothèque des enfants ont recours au service d'équipement "centralisé". La Bibliothèque des Adultes et le service Actualités-Information Générale ont concentré sur une personne la responsabilité du traitement technique des acquisitions (livres, livres-cassettes et vidéo pour l'une, périodiques pour l'autre). Par ailleurs, les opérations de catalogage, d'exemplarisation, d'équipement et de cotation sont décentralisées au niveau de chaque service. En revanche, le prêt est centralisé au niveau 0, et une partie du personnel affecté aux services prêteurs y fait des permanences, pour relayer le personnel propre à ce service.

Il résulte de cette organisation du circuit du livre, respectueuse des moyens et des particularités de chaque service ou site, un certain déséquilibre : apparemment plus

cohérente et homogène du côté des bibliothèques de quartier, elle favorise en revanche davantage, à la Centrale, l'appropriation des différentes étapes de la chaîne du document par le personnel. Par ailleurs, on constate quelques entorses au sein même de ces principes d'organisation : ainsi, la bibliothèque du Grand-Parc, géographiquement proche du cours de Luze, dispose de personnel pour l'équipement sur place de "ses" documents. Il semble devoir en être de même, dans un avenir proche, pour la bibliothèque St-Michel, dont la nouvelle responsable est issue du Grand-Parc. De même, une partie de l'équipement des ouvrages de jeunesse est réalisée dans le local de travail interne et par un personnel propre à ce service. A la veille de la réinformatisation, alors qu'une étude d'organisation est menée par un consultant, il conviendrait de s'assurer de la pertinence de l'organisation actuelle du circuit du livre, qui semble manquer particulièrement d'unité.

Une répartition inégale des tâches

Cette organisation induit une répartition assez inégale du travail interne entre les personnels affectés dans les bibliothèques de quartier, d'une part ; et ceux des services prêteurs de Mériadeck (la Bibliothèque des Adultes et Adolescents, la Bibliothèque des Enfants, la Bibliothèque Musicale). Les premiers n'y participent guère. Aussi se représentent-ils difficilement la charge de travail correspondante, sous-estiment-ils le travail des personnels des services de lecture publique et du service central de Mériadeck et envisagent-ils peu de revendiquer fortement une formation en ce domaine ou de se préparer à effectuer ces tâches. De leur côté, les derniers peuvent être tentés de dévaluer les compétences et l'importance du travail des personnels des bibliothèques de quartier, au motif qu'ils sont dispensés de ces opérations parfois lourdes et ingrates. Quoi qu'il en soit, une redistribution des tâches plus harmonieuse semble devoir être envisagée, ne serait-ce que pour harmoniser la formation des personnels et valoriser pleinement leurs compétences.

2-5-2-2. Pilotage du réseau : politique et suivi

Des missions et des axes de travail peu clarifiés

Les missions et les orientations de l'activité de la bibliothèque dans son ensemble n'apparaissent pas de manière explicite. A ma connaissance, leur définition ne fait pas l'objet d'un débat, donc d'une concertation, y compris au niveau de l'encadrement. De fait, les réunions d'encadrement, qui sont rares (deux à trois fois par an), correspondent à des échéances prévisibles (préparation et répartition du budget...), ou à des événements particuliers dans la vie de l'établissement (réinformatisation, problèmes de sécurité...).

Une politique et une dynamique de réseau à impulser

Il n'existe pas à ce jour de politique globale en matière d'acquisition. Des initiatives très localisées peuvent être initiées au niveau des services : ainsi, la Bibliothèque Musicale, forte d'un document qui définit clairement des priorités, a mis au point un traitement statistique propre qui permet un suivi fin et un rééquilibrage régulier de ses acquisitions. De son côté, la Bibliothèque des Adultes organise une réunion hebdomadaire entre les responsables de fonds et la responsable du traitement technique des acquisitions, pour établir la liste des ouvrages à commander immédiatement ou plus tard : outre une bonne connaissance de l'ensemble des collections du service, elles permettent de discuter et d'harmoniser les critères de sélection. Certaines bibliothèques de quartier, comme Bacalan, mènent une réflexion sur les possibilités offertes par la Réserve des Annexes pour les réassorts. Il s'agit là d'initiatives ponctuelles et comme facultatives, qui ne trouvent guère de répondant, en terme d'encouragement ou de suivi, à un échelon plus général, ne serait-ce qu'à l'échelon de l'ensemble des bibliothèques de quartier, par exemple. Plusieurs obstacles peuvent ici être évoqués : le mode d'approvisionnement direct, dans les librairies locales définies dans les marchés, pour les documents ordinaires des services de lecture publique ; les insuffisances de l'équipement informatique : accès inégal au catalogue, absence d'un module d'acquisitions permettant la saisie et la consultation des intentions d'achat des autres services du réseau. L'obstacle est également humain : le réflexe réseau est très inégalement réparti parmi le personnel, en matière d'acquisition. De manière générale, les personnels interrogés reconnaissent que l'accès au catalogue informatisé a peu modifié leurs pratiques. Par ailleurs, les acquisitions restent un domaine sensible, pour la plupart d'entre eux: les questions relatives à l'hypothèse de la mise en place d'une politique d'acquisition ont plus d'une fois soulevé des réflexes de peur : ici on a évoqué les risques de censure, là, on a exprimé son refus de perdre sa liberté et son autonomie, sa peur d'être dévalorisé; là enfin, on a émis d'importantes réserves sur l'intérêt des réunions inter-services.

L'animation ne semble pas davantage susciter de politique globale. On peut d'autant plus le regretter que des conceptions très divergentes se font jour en la matière, parmi les personnels et les responsables interrogés. En l'absence de lieu d'expression, un malentendu semble perdurer, qui aggrave les antagonismes sous-jacents présents à l'intérieur du réseau: sentiment de non-valorisation de certains personnels des bibliothèques de quartier, sentiment de gâchis des responsables de Mériadeck, insatisfaction de certains personnels confrontés à des obstacles matériels pour des projets d'animations montés à la dernière minute, remise en question de certaines animations que n'accompagne pas un travail suffisant autour du livre... De manière générale, les animations semblent manquer de lisibilité au niveau du réseau : au sein même de Mériadeck, on affirme ne pas toujours comprendre le sens ou être bien informé des

expositions proposées par tel ou tel service. Le problème de la “*rentabilisation des animations*” a également été évoqué par plusieurs personnes : si à Mériadeck, on s’inquiète à bon droit des surcoûts liés au fait que la plupart des expositions ne circulent pas dans le réseau, faute de demandes ou de curiosité, dans les bibliothèques de quartier on regrette surtout que les budgets fractionnés autorisent un petit nombre d’animations, et des manifestations de faible ampleur. Une coordination des actions tente de s’instaurer entre certains services de Mériadeck , comme la Bibliothèque des Enfants, la Bibliothèque des Adultes, le service des Fichiers, Catalogues et Bibliographies et la salle d’exposition. Mais ces initiatives, présentes en d’autres points du réseau, revêtent encore parfois un caractère aléatoire. Le plus souvent, chaque service décide de ses animations sans consulter les autres, avant d’en proposer l’inscription au calendrier propre au service des bibliothèques de quartier ou à l’ensemble des services de Mériadeck, suite à l’accord des chefs de service. De même, les collaborations semblent témoigner davantage d’affinités qui existent entre les personnes que d’une politique volontariste élaborée en concertation pour l’ensemble de la bibliothèque.

Si concertation il y a, c’est de manière ponctuelle et informelle, entre les personnes qui le veulent bien et qui s’entendent bien. La Direction et l’ensemble du personnel d’encadrement, faute de temps, par attachement au principe de non-ingérence ou par souci de leurs prérogatives, semblent disposer d’un pouvoir d’incitation assez faible.

Une coordination et un suivi particuliers ont été mis en place dans le secteur jeunesse : des Offices Jeunesse réunissent une fois par mois environ, le vendredi matin, l’ensemble des personnels des sections jeunesse du réseau, le conservateur responsable de ce secteur. Deux représentants de la librairie Oscar Hibou (un des fournisseurs défini dans le marché) présentent la totalité des nouveautés du mois en cours, déposées un mois auparavant en un exemplaire au service central des bibliothèques de quartier, pour consultation. Des discussions s’engagent, ponctuellement, autour de tel ou tel livre. Le vendredi matin est aussi l’occasion de réunions sur le travail autour de la petite enfance, ou sur l’organisation des comités de lecture. Le secteur jeunesse offre à Bordeaux l’exemple le plus évident d’un véritable travail en réseau : les échanges de documents y sont les plus nombreux, ainsi que la circulation d’animations centrées sur la rencontre avec des auteurs et illustrateurs de ce domaine. Toutefois, ces efforts, très largement reconnus par le personnel des bibliothèques de quartier, semblent devoir être légèrement réorientés : la formule des Offices, en particulier, ne s’avère pas complètement satisfaisante, à en croire la plupart des personnels concernés.

Des outils de pilotage à définir

Malgré le travail de paramétrage remarquable accompli par les deux “bibliothécaires” du Service Informatique pour l’édition de statistiques fines, il n’existe pas de suivi informatique des échanges au sein du réseau, qu’ils concernent les lecteurs ou les documents. Il convient d’évoquer ici les défaillances du système “*peu performant en terme de statistiques*” et “*peu apte à gérer le prêt à niveau*” (existence de divisions correspondant à chaque bibliothèque pour l’échange de documents), mais également la transparence de la circulation des documents et des lecteurs dans le réseau des bibliothèques informatisées. En outre, la loi Informatique et Liberté semble constituer un obstacle majeur à la mise en place de tels comptages : interdisant l’archivage des transactions pour le prêt individuel, elle limite semble-t-il les possibilités offertes par les logiciels présents sur le marché. Quoi qu’il en soit, il semble que cet aspect de la vie du réseau n’ait jamais suscité d’interrogation ou d’intérêt particuliers. Aucune évaluation n’a été demandée jusqu’alors au personnel des bibliothèques de quartier non informatisées, quant au volume des documents échangés avec d’autres services ou structures du réseau ou quant au nombre d’inscrits de Mériadeck parmi leurs emprunteurs. Ce dernier comptage ne semble pas impossible à réaliser, dans la mesure où la bibliothèque conserve sur place les cartes d’emprunt des lecteurs, ce qui n’est pas le cas de toutes actuellement. De même, il n’est pas impensable d’isoler les prêts consentis pour une structure du réseau (et à l’intérieur de cette catégorie, les prêts destinés à une bibliothèque pour ses animations ou à un lecteur), même si, dans leurs statistiques manuelles, les bibliothèques du réseau confondent souvent tous ces types de prêts.

Aucune étude des pratiques ou des attentes des lecteurs en terme de réseau n’a été réalisée jusqu’à ce jour : en matière de réseau, la réflexion ne peut donc s’appuyer que sur des impressions. En l’absence d’indicateurs et d’outils d’aide à la décision fiables, la définition d’une politique de réseau semble être particulièrement délicate.

2-5-2-3. Mise en place d’outils de travail communs

Les outils de travail en réseau ne manquent pas, pourtant. Le plus important d’entre eux est la base documentaire collective, où figure l’exhaustivité des collections en libre accès acquises depuis 1989, tous sites confondus. Si d’importantes collections en magasin ne sont pas encore traitées, un rattrapage devrait s’esquisser à la faveur de la récupération prochaine de notices dans des réservoirs bibliographiques extérieurs. Si le module de catalogage ne gère pas les autorités, l’alimentation du catalogue est cependant relativement harmonisée au niveau du réseau : des cahiers de procédures très pratiques et conviviaux ont été produits et diffusés par les “bibliothécaires” liées au Service Informatique. Par ailleurs, la saisie dans la base fait l’objet d’un contrôle a posteriori très

sérieux, de la part de personnels compétents des services des Fichiers, Catalogues et Bibliographies et de la Bibliothèque des Enfants.

Par ailleurs, des produits documentaires variés et élégants, régulièrement diffusés ou mis à jour, aident à découvrir les ressources de la bibliothèque : catalogues par type de support (vidéocassettes, documents scannés, édités en braille abrégé ou intégral, livres en gros caractères, livres-cassettes), type de document (séries) ou par thème des services de l'audiovisuel, des déficients visuels, du prêt aux collectivités ou de la Bibliothèque des Enfants ; bibliographies et dossiers thématiques proposés par la Bibliothèque des Adultes, la Bibliothèque des Enfants et la Bibliothèque Musicale à l'occasion d'une exposition...

Enfin, deux fonds professionnels intéressants et un fonds d'ouvrages de référence coûteux, centralisés à Mériadeck, sont mis à la disposition de l'ensemble du personnel, dans le Service des Fichier, Catalogues et Bibliographies et au service central des bibliothèques de quartier.

Notons toutefois une curiosité : la mise à disposition de deux outils d'acquisition distincts pour les personnels de Mériadeck (Livres-Hebdo) et des bibliothèques de quartier (Livres de France).

Si les outils existent, et sont globalement appréciés, ils semblent inégalement et encore trop rarement utilisés : les invitations du conservateur responsable du réseau de lecture jeunesse réitérées en ce sens dans ses notes de service disent assez que le réservoir considérable constitué par la bibliothèque centrale est méconnu et sous-utilisé.

2-5-3. Organisation de la communication interne

Malgré les atouts que constituent la diffusion régulière de notes de services et la contiguïté des espaces de travail interne destinés aux personnels issus de services différents sur chacun des niveaux de Mériadeck, la communication interne semble présenter quelques défaillances.

Les entretiens réalisés m'ont révélé une méconnaissance, à tous les niveaux, du fonctionnement des autres services ou structures, ou tout du moins une connaissance superficielle et partielle, tributaire de pratiques ponctuelles ou de relations personnelles privilégiées entre les agents et les chefs de service. De fait, plusieurs de mes interlocuteurs ont évoqué l'insuffisance (sinon l'absence) de la diffusion d'informations en interne sur le fonctionnement des services, les travaux, les animations en cours, la présence de stagiaires... La bibliothèque ne dispose en effet d'aucun bulletin interne. Le groupe de travail sur la communication interne, issu de la démarche de réflexion préalable initiée à l'occasion de réinformatisation et constitué de personnels de catégories et de services différents, en a pourtant proposé la création. Il semblerait que le projet ait échoué à cause des réserves émises, à des titres divers, par la plupart des conservateurs. A défaut, des

“boîtes à idées” ont été disposées à plusieurs endroits stratégiques de l’établissement: secrétariat central, salle de pause, service central des bibliothèques de quartier... Les discours dont j’ai été témoin font également apparaître la pauvreté des échanges qui existent au niveau du personnel : la plupart affirment ne pas connaître une grande partie de leurs collègues, affectés dans les autres services. De fait, la présentation de l’ensemble des structures du réseau n’est pas organisée, que ce soit à l’arrivée des agents ou au cours de leur carrière. Si démarche il y a, elle relève de l’initiative individuelle. Si les personnes interrogées ont toutes fait au moins une fois la visite de Mériadeck, certains personnels de Mériadeck (parmi lesquels des cadres A et des personnels de longue date) semblent ignorer jusqu’au nom des bibliothèques de quartier du réseau. Les rencontres organisées au niveau de l’ensemble du personnel sont exceptionnelles (information générale sur la réinformatisation, exercices de sécurité). A en croire les personnels interrogés, les échanges de compétences au sein du réseau ne sont guère plus fréquents : pratiqués le plus souvent dans l’urgence, ils concernent essentiellement les animations et procèdent d’un besoin d’information ponctuel.

Par ailleurs, la concertation ne semble pas constituer une pratique courante, ni un élément déterminant de la “culture” de l’établissement. A l’échelle de la bibliothèque comme à l’échelle d’un service, les réunions de l’ensemble du personnel sont extrêmement rares. Des réunions ont lieu, selon un calendrier plus ou moins prévisible, entre le chef d’établissement et les conservateurs responsables des différents services, d’une part ; entre le chef de service et ses principaux collaborateurs (les responsables des bibliothèques de quartier, les responsables de fonds, pour les services des Bibliothèques de quartier et de la Bibliothèque des Adultes), d’autre part. De manière générale, elles ne sont pas très fréquentes. Dans ce contexte, la mise en place de groupes de travail préparatoires à la réinformatisation, dès 1996, est apparue comme une nouveauté radicale, puisque le personnel était convié à y participer quel que soit sa position hiérarchique. Comment s’en étonner, lorsque certains responsables manifestent un certain scepticisme quant à l’intérêt même de réunions avec le personnel ? De fait, la prise de parole des agents peut être problématique. C’est par exemple le cas, me semble-t-il, au niveau des bibliothèques de quartier: le manque d’habitude, le contraste des personnalités et, par delà peut-être, la tentation contradictoire et quelque peu systématique de l’opposition ou de la passivité, tendent à mettre en péril la communication avec la hiérarchie et l’expression de chacun des acteurs. Dans la perspective d’un travail en réseau, ces difficultés méritent d’être soulignées : l’association du personnel des bibliothèques de quartier à la réflexion générale, quel qu’en soit l’objet, n’est envisageable qu’à partir du moment où une certaine égalité dans la maîtrise de la parole existe. Or, l’étroitesse et le caractère officiel du cadre réservé à ces prises de parole favorisent peu, me semble-t-il, la responsabilisation de ce personnel. Au delà, il m’a semblé deviner des “cultures de l’information” différentes entre

bibliothèque centrale et bibliothèques de quartier. D'un côté, une aisance à se mouvoir dans une oralité "informelle" ; de l'autre, une maîtrise de l'écrit et une éloquence certaines. Parce qu'elles peuvent paralyser le dialogue et substituer à la négociation collective une négociation de type individuel dommageable pour le réseau, ces différences, qui font la richesse du réseau et que j'expose de manière un peu caricaturale, gagneraient peut-être à être davantage prises en compte.

2-6. Perspectives pour le réseau

Perspectives pour le réseau des bibliothèques de quartier

Le réseau actuel des bibliothèques de quartier est pourtant loin d'être figé : les perspectives de rénovation et d'agrandissement concernent la bibliothèque de La Benaugue. A la faveur d'une réorganisation complète du Centre Commercial "Les Bastides", il est prévu de prolonger l'espace actuellement dévolu à la section jeunesse par adjonction du local commercial mitoyen, pour y transférer l'actuelle section adultes. L'objectif principal est de réunir les deux sections et de disposer d'un espace modulable pour l'animation. Même si le projet a pris du retard, et que la fermeture de la bibliothèque, prévue initialement en juillet 1997, est repoussée au printemps 1998, il n'en demeure pas moins un événement important pour le réseau des bibliothèques de quartier : La Benaugue constitue aujourd'hui une des structures les plus importantes en terme d'activité de ce réseau, et le quartier de la rive droite, traditionnellement boudé des Bordelais et maintenu longtemps à l'état de friche, semble devoir se développer à l'avenir, avec le projet d'implantation d'un centre universitaire sur le site de la gare d'Orléans.

De même, en raison de son ancienneté et de son importance dans le réseau, du fait de son implantation dans un quartier en difficulté, pauvre en structures socio-culturelles, et de son dynamisme, il est probable que la bibliothèque de Bacalan sera rénovée d'ici à l'an 2000.

Enfin, un des axes majeurs définis lors de la dernière campagne électorale des municipales de 1995 par l'actuel Maire était le développement des services de proximité. Même si cette priorité semble jusqu' alors restée au stade du discours en ce qui concerne les bibliothèques, il n'en est pas moins légitime d'en espérer des retombées positives pour le réseau des bibliothèques de quartier, dans le cadre d'une politique de la Ville réactivée.

La réinformatisation, ou l'informatisation de l'ensemble du réseau

Les objectifs

L'extension du réseau a été définie comme une priorité pour la bibliothèque, dans le programme fonctionnel du cahier des charges : il s'agit d'une part de permettre à l'ensemble des structures du réseau d'avoir accès à la même information au même

moment et de bénéficier au maximum des équipements centraux ; et d'autre part d'améliorer le service de prêt-inter local ⁸⁰. Le document propose également des perspectives d'ouverture du réseau : l'intégration de certaines bibliothèques d'établissements municipaux, l'extension à des villes ou à des universités voisines.

La démarche

Une démarche intéressante a été inaugurée depuis 1996 : la constitution de groupes de travail autour de différents thèmes, qui pouvaient concerner les options prises sur le nouveau système. En fait, cette démarche, vécue comme une sorte d'événement dans la vie de l'établissement, a servi à créer des lieux d'expression pour le personnel et à aborder certains dysfonctionnements. Elle a initié une méthode de travail transversale et une réflexion commune. Le conservateur adjoint du directeur souhaiterait que la démarche se poursuive, afin que les besoins soient précisément définis et que les personnels se préparent ensemble à accueillir un nouvel outil. Apparemment, la participation des personnels des bibliothèques de quartier a été relativement faible. Différentes raisons peuvent ici être évoquées : le calendrier des réunions, qui, malgré le souci évident de ses instigateurs, a pu télescoper telle ou telle animation, telle ou telle contrainte de service public dans le cadre d'équipes restreintes (le matin notamment) ; une information aléatoire, irrégulière et insuffisante, d'après certains responsables de sites interrogés ; mais peut-être également une certaine passivité, une certaine indifférence par rapport à des perspectives qui semblent lointaines et à des enjeux qu'on a le sentiment de mal maîtriser, ou encore le manque d'habitude et une forme d'appréhension de la confrontation avec les personnels de la bibliothèque centrale, plus nombreux, qui peut aller jusqu'au repli sur soi, la crainte d'être mis en difficulté ou de ne pas être écoutés. Le réflexe a été de demander la constitution d'un groupe de travail propre aux bibliothèques de quartier, avec l'aval du conservateur responsable de ce secteur : manière de marquer leur spécificité, de faire leurs premiers pas dans la conduite de réunion et la concertation dans un cadre rassurant, certes, mais qui a isolé une fois de plus les personnels des quartiers. La lecture des comptes-rendus des réunions des groupes de travail dans le classeur constitué en interne et une discussion avec plusieurs responsables suggèrent d'ailleurs que ce groupe, précisément, n'a pas parfaitement fonctionné : une seule rencontre aurait eu lieu, vite remplacée par une réunion d'information à l'initiative du conservateur, pour l'ensemble des personnels du service.

Le calendrier

⁸⁰ Document interne déjà cité, "objectifs du futur système", p.29.

- **1ère étape : été-automne 1998** : reconduire les fonctions actuelles plus les fonctionnalités du nouveau système, notamment le module d'acquisitions aux bibliothèques actuellement informatisées et offrir aux bibliothèques de quartier non informatisées un écran pour la consultation de la base.
- **2ème étape : 1999-2000** : informatisation totale des bibliothèques de quartier.

Les attentes

De nombreuses attentes se font déjà jour, parmi les personnels dont j'ai recueilli le point de vue. La plupart concernent évidemment la simplification et l'allègement des procédures manuelles, en particulier en matière d'acquisitions et de prêt. D'autres sont plus étroitement liées au travail de réseau : la rigueur dans le travail d'acquisition et de désherbage (évoquée par trois personnes interrogées, appartenant à des services différents), la prise de conscience des ressources de Mériadeck (une personne), l'augmentation des échanges de documents (un responsable de fonds de Mériadeck), l'harmonisation des acquisitions (deux personnes issues de la Bibliothèque des Adultes de Mériadeck), le rapprochement des bibliothèques de quartier entre elles (la responsable d'une bibliothèque de quartier) et avec la bibliothèque centrale (deux personnes, issues de services différents), l'émergence d'une réflexion sur ce que l'on veut faire du réseau et sur de nouvelles manières de travailler ensemble (deux responsables de bibliothèques de quartier). Enfin, trois représentants du personnel d'encadrement se disent convaincus que l'informatisation achevée du réseau va favoriser *"l'ancrage du réseau dans les têtes"*. Ils en espèrent manifestement un renouvellement des pratiques, qu'il s'agisse de bibliothéconomie ou de communication interne, à tous les niveaux de la hiérarchie : *"les personnels auront sans doute davantage le sentiment de faire partie d'un même établissement"*, m'a-t-on dit en haut lieu, avec une détermination assortie de réserves prudentes.

CONCLUSION

Synthèse

Le temps limité dont j'ai disposé pendant mon stage pour ce travail, la complexité du problème et la conscience des difficultés que pose l'orchestration de la diversité présente dans un réseau aussi développé que celui de Bordeaux ne m'autorisent pas à prétendre apporter de véritables "solutions" aux dysfonctionnements repérés. Dans un premier temps, je me contenterai donc de présenter les éléments de mon diagnostic sous une forme synthétique, en reprenant les rubriques du diagramme d'Ichikawa (schéma des causes)⁸¹. Les points à retravailler concernent, me semble-t-il, principalement :

- **la définition des missions** de chacun des services ou structures du réseau, et par là-même, la formulation d'objectifs de travail clairs, l'évaluation et la redistribution des moyens à mettre en oeuvre, à l'échelle de l'établissement et de chacun de ses services, pour assurer tel niveau de service en direction de tels publics visés (identifiés d'après les missions, les moyens et les perspectives d'évolution de l'établissement).
- **la sensibilisation de l'ensemble des personnels** (encadrement y compris) à la logique de réseau, que celle-ci influence ensuite les pratiques quotidiennes ou les décisions prises en direction du lecteur.
- **la création d'une dynamique** de réseau, qui associe l'ensemble des personnels et fasse naître le désir, le besoin d'échanges de compétences et d'informations.
- **la définition d'une politique de développement** des collections et des services claire et cohérente, dans un souci d'efficacité et d'équilibre du réseau.
- **l'organisation** des responsabilités, des services, de la concertation, dans le sens où elle traduit la volonté de faire le réseau.
- **la mise en oeuvre et l'exploitation d'outils d'investigation et d'aide à la décision** en matière de réseau, qu'ils concernent les pratiques des usagers et des personnels, l'organisation générale, l'état des collections ou le bilan d'activité des différentes composantes.
- **la diffusion de l'information** sur les possibilités offertes par le réseau auprès des usagers et du personnel.

L'absence de liaison informatique n'apparaît pas comme un élément déterminant pour les dysfonctionnements du réseau, même si l'informatisation constitue une perspective majeure pour son développement.

S'engager dans la voie du changement : propositions

⁸¹ Eric Sutter. *Services d'information et qualité : comment satisfaire les utilisateurs*. Paris : ADBS, 1992, p.44-45. Voir les synthèses présentées dans l'annexe n°11, paginée 35. .

Des priorités

- Confronter les analyses de l'existant et les compléter par une étude des aspects mal connus du réseau.
 - Définir un projet de service pour l'ensemble du réseau.
 - Organiser la communication autour des services du réseau.
 - Envisager une réorganisation
- >> dans le sens d'une convergence plus grande : réunir certains services, comme ceux qui participent du circuit du livre.
- >> dans le sens d'une meilleure coordination des actions entre les services : partager les responsabilités de manière plus large ; définir des espaces d'échanges, de rencontre et de concertation.
- >> vers plus de transversalité : organiser régulièrement des groupes de travail composés de personnels de différents statuts et services ; proposer, parallèlement à l'organisation en services, une organisation par objectifs de travail, fondée sur des structures de coordination.
- >> vers une polyvalence plus grande des personnels : organiser la familiarisation avec les différents services et types d'activités de l'établissement.

A. Des orientations à court et à moyen terme

Il est possible, dès à présent, de susciter des changements relativement simples qui viseraient à marquer la volonté des responsables d'améliorer l'organisation, les échanges et les services offerts dans le réseau.

A1. Connaître et mesurer les usages et attentes du lecteur

Quatre options échelonnées dans le temps

- *élargir les possibilités données aux usagers de s'exprimer* : mettre à disposition de manière visible et systématique des cahiers de remarques sur le fonctionnement de la bibliothèque, qui permettraient de compléter la liste des problèmes relevés par le personnel et signalés dans les "boîtes à idées". Parce qu'elles attirent l'attention des professionnels sur certains dysfonctionnements, ces observations constituent un excellent moyen de connaître ses usagers et d'entamer avec eux un dialogue dans lequel le réseau a tout à gagner. Si elles interpellent les professionnels, elles peuvent peut-être également influencer les prises de décision des élus, tout au moins on peut l'espérer.
- *exploiter les données des bibliothèques* de quartier non informatisées, voire de l'ensemble des bibliothèques du réseau : un groupe de travail associant les personnels intéressés de différents services et une des bibliothécaires rattachées au Service Informatique pourrait être constitué à ces fins. Ce serait, en outre, un moyen judicieux de prolonger la dynamique donnée à l'occasion de la réinformatisation, de sensibiliser et de responsabiliser le personnel.

- *réaliser une enquête à moindre échelle*, en s'appuyant sur les personnes présentes ponctuellement dans l'établissement : stagiaires de l'ENSSIB, des IUT, de l'Université (filières documentation ou métiers du livre).
- *demander à la Ville le lancement et le financement d'une enquête* qui serait réalisée par un organisme spécialisé ou par un cabinet de consultants (en profitant de son intérêt pour le développement du réseau de lecture publique et des bibliothèques de quartier).

Intérêt

- >> disposer d'un document de référence fiable et "objectif", pour orienter le développement des services au sein du réseau.
- >> disposer, pour la constitution d'un dossier auprès des élus locaux, d'un document de base qui soit incitatif et qui accrédite d'éventuelles demandes de moyens.

A2. S'orienter vers un véritable service de réseau

Proposer un règlement intérieur adapté à la logique de réseau

- *proposer une carte unique d'accès à l'ensemble du réseau*, à un tarif qui soit intermédiaire entre ceux des deux cartes de prêt proposées actuellement⁸². Examiner dans quelle mesure il convient de maintenir une carte de prêt à moindre coût pour les usagers qui n'utilisent qu'une seule bibliothèque de quartier, en liaison avec les personnels concernés.
- *augmenter le nombre de documents empruntables en une seule fois*, au moins de manière saisonnière⁸³.
- *organiser le retour des documents dans n'importe quel site du réseau*.
- *organiser la mise à disposition d'un document à partir de n'importe quel site du réseau*: système de réservation.

Organiser une meilleure information sur les possibilités offertes par le réseau

- *organiser une information précise sur l'emplacement et l'accès des bibliothèques* de quartier : mettre à disposition un plan simplifié et précis⁸⁴, sous forme de dépliant et de panneau géant, dans l'espace d'accueil de la bibliothèque, à proximité des banques de prêt ou à l'entrée des différentes bibliothèques de quartier ; ajouter au dépliant existant des indications sur les lignes d'accès par bus (noms des arrêts et trajet depuis Mériadeck); diffuser des messages lumineux sur l'emplacement et les animations proposées par les bibliothèques de quartier à Mériadeck.

⁸² Voir les tarifs et le système de carte unique proposés par plusieurs bibliothèques municipales d'importance comparable en annexe n°4, paginée 14.

⁸³ Voir les conditions pratiquées dans les grandes bibliothèques municipales organisées en réseau dans l'annexe n°4, paginée 14.

⁸⁴ Voir le plan proposé par la bibliothèque municipale de Clermont-Ferrand, dans l'annexe n°2 bis, paginée 12.

- *élaborer et diffuser un règlement clair* qui précise les conditions d'accès au document, de prêt et de retour dans le réseau ⁸⁵.

Organiser une meilleure circulation des documents

- *définir un cadre de procédures précis pour le prêt à l'intérieur du réseau* : des réunions avec l'ensemble des personnels des services de prêt devront être organisées, afin de préciser les modalités et les délais de réponse à une demande faite en interne. Dans un premier temps, il semblerait préférable que les professionnels (et non les lecteurs) se chargent de transmettre leur demande de réservation d'un site à l'autre, de manière à mieux se connaître.

- *définir des interlocuteurs privilégiés pour la liaison avec les structures de quartier* dans les services de prêt de Mériadeck.

- *réorganiser le système de la navette* : recentrer les fonctions de l'agent sur ce service; réserver l'utilisation du véhicule au transfert de documents et d'informations entre les sites; réduire le poids des transactions liées à l'envoi de documents défraîchis à la Réserve des Annexes, à l'éloignement et à l'absence d'équipement informatique de l'atelier d'équipement du Cours de Luze. La réinformatisation et l'étude d'organisation du consultant seront mises à profit pour organiser un service d'équipement centralisé, à Mériadeck, pour l'ensemble du réseau et pour doter ce service de l'équipement informatique et des compétences appropriées (pour le changement de division d'affectation du document traité).

- *dégager des moyens humains supplémentaires pour la navette*, de manière à multiplier les passages dans chaque site sur la semaine, si besoin est.

Intérêt

>> inciter à utiliser l'ensemble des structures du réseau, pour favoriser un rééquilibrage au niveau de la fréquentation, de la composition des publics, de l'activité (volume de prêts, recherches dans la base...) et à terme, des moyens alloués et des services proposés, dans les différents sites.

>> mettre en valeur la diversité offerte par le réseau (collections, animations) et la développer, en jouant sur les spécificités locales et sur une complémentarité plus grande entre les différents sites. Il semblerait notamment pertinent qu'à terme, Mériadeck puisse recentrer ses efforts sur ce qu'elle présente d'unique et transférer une partie de ses compétences en matière de lecture publique et de prêt au réseau des bibliothèques de quartier, après restructuration de celui-ci.

A3. Réorganiser le circuit du document et les services d'accueil

- *dans le sens d'une mise en relation plus étroite avec la vie de la bibliothèque* : il semble notamment raisonnable de profiter de la rénovation de la bibliothèque de La Benaugue (besoin d'un local pour l'informatisation de ses collections)

⁸⁵ Voir l'exemple de Rennes, annexe n°12, paginée 38.

pour rapatrier le personnel d'équipement du cours de Luze à Mériadeck et pour voir comment il peut être intégré, avec son efficacité et son organisation rigoureuse, au service parallèle existant à Mériadeck. Dans la mesure du possible, il serait souhaitable que les agents affectés à l'équipement puissent tourner régulièrement dans les différents services de Mériadeck (prêt centralisé, classement, renseignement de base, accueil).

- *dans le sens d'une plus grande polyvalence* : le fait d'être insérés dans la vie de la bibliothèque ne peut que renforcer la motivation au travail de ces personnels et favoriser une gestion plus harmonieuse des remplacements. De manière générale, il me paraît pertinent de développer les échanges réguliers de personnels entre les services, d'abord à l'intérieur de Mériadeck et du réseau des bibliothèques de quartier, puis à l'échelle de l'ensemble du réseau. Comme ce qui se fait actuellement entre la Bibliothèque Musicale, la Bibliothèque des Enfants, la Bibliothèque des Adultes et le service du prêt centralisé, ces échanges doivent se faire sur des plages horaires définies de manière précise dans l'emploi du temps hebdomadaire (journées ou demi-journées). Par ailleurs, il conviendrait de réfléchir à la parenté de certains services, du point de vue des qualités qu'ils requièrent de la part des personnels : des circulations ne pourraient-elles pas être envisagées, à terme, entre les services du prêt centralisé, de l'accueil et les bibliothèques de quartier (postes de prêt/retour), qui exigent tous trois courtoisie, accueil et diplomatie ?

- *dans le sens d'une plus grande valorisation* : la faculté de s'adapter à différents services et d'accroître sa connaissance des collections et du personnel de la bibliothèque ne peut être que stimulante.

- *dans le sens d'une plus grande implication des personnels des bibliothèques de quartier*. Il conviendrait peut-être de s'inspirer de l'organisation mise en place à la bibliothèque municipale de Nantes : les responsables de sites seraient responsables du suivi de leurs acquisitions, de la décision d'achat à la mise en rayon, et participeraient à l'ensemble des opérations de traitement des documents (importation de notices, catalogage MARC et saisie d'exemplaire), dans un service centralisé à Mériadeck. Il serait d'ailleurs opportun de réfléchir aux possibilités d'intégration des responsables de fonds des différents services de prêt de Mériadeck à ce service, que celui-ci constitue un espace à part, ou qu'il soit physiquement éclaté sur les différents niveaux. Les intentions d'achat pourraient, quant à elles, être saisies sur place, grâce au nouveau module d'acquisitions. Qu'on s'oriente vers un service de traitement des acquisitions centralisé à Mériadeck ou complètement décentralisé (des terminaux dédiés dans chaque service ou site), il convient, semble-t-il, de rompre avec le déséquilibre et le cloisonnement qui existent actuellement, dans le service des bibliothèques de quartier, entre un personnel affecté pour l'essentiel de son temps au travail interne (service central des bibliothèques de quartier) et un personnel accaparé par le service au public (bibliothèques de quartier, en particulier celles qui sont informatisées).

Intérêt

>> créer des passerelles, des échanges entre les personnels issus des différents services ; mettre en avant les aspects communs de leur travail ; développer le sentiment d'appartenance à une même entité.

>> garantir l'homogénéité de la saisie dans le catalogue commun informatisé, qui constitue un outil majeur pour le réseau et qui, à ce titre, doit être parfait.

>> garantir l'homogénéité de la formation, donc l'accès de tous les personnels à une formation adaptée et suffisante, notamment dans le domaine de la saisie MARC.

>> équilibrer la part du travail interne et du service public pour l'ensemble du personnel.

A4. Poursuivre l'effort de démocratisation et de communication internes

- *promouvoir la diffusion d'informations sur l'établissement et ses personnels* (projets, mouvements, participation à des stages...). Celle-ci doit être à la fois plus conviviale que les notes de service, et plus systématique que les discussions informelles en salle de repos ou dans les couloirs. Il conviendrait peut-être de s'inspirer en la matière de la gazette trimestrielle produite à la bibliothèque municipale de Clermont-Ferrand ⁸⁶: sous une forme très simple, elle donne un bon aperçu de la vie du réseau, dans toutes ses dimensions. Pour que les personnels s'approprient cet outil d'expression et de suggestions, il conviendrait qu'il ne prenne pas un caractère trop officiel : son mode de présentation, ses ambitions doivent être modestes.

- *organiser des rencontres-événements*, plus ou moins informelles, au sein de l'établissement: le salon du livre de Bordeaux, la nouvelle année, le salon du lire de la bibliothèque Bacalan, le festival du conte de la bibliothèque St-Michel ou une exposition importante à Mériadeck, pourraient en être l'occasion.

- *organiser une présentation progressive du réseau à l'ensemble des personnels*, toutes catégories confondues. Le plus simple serait de proposer la visite rapide des sites à toute personne nouvellement recrutée. Par la suite, il convient que les personnels puissent effectuer des stages courts mais réguliers dans un ou plusieurs autres services du réseau, afin de découvrir le travail de ses collègues et d'apprécier la diversité et les richesses de l'établissement. Comme l'a dit avec justesse une des personnes interrogées, "*le problème du réseau ne se résoudra pas avec l'informatique. C'est un problème essentiellement humain, qui se résoudra par des moyens humains*".

- *organiser une concertation régulière* : il convient de réfléchir à un rythme de réunions plus soutenu, à tous les niveaux (ce qui n'implique pas forcément que ces réunions durent plus longtemps, au contraire) et d'encourager la prise de parole du plus grand nombre d'agents. Pour cela, il est nécessaire que les réunions qui concernent tout ou partie des agents portent sur des axes de travail qui les préoccupent directement, sur lesquels ils puissent s'exprimer et être entendus.

⁸⁶ sous la responsabilité du conservateur responsable de la communication et de l'animation. Voir l'annexe n°13, paginée 44 (extraits).

B. Des directions qui engagent un travail sur le long terme

B1. Mettre à plat une politique globale

Définir des priorités

- *préciser ou redéfinir les objectifs et les missions* pour chaque service ou site et pour l'ensemble de la bibliothèque. La formulation de ces objectifs clarifiés permettrait, à elle-seule, de rassembler les énergies : elle aiderait en outre les conservateurs à préciser les directions de travail trimestrielles ou annuelles pour un service donné, et permettrait aux responsables des bibliothèques de quartier à cibler leurs interventions. A tous, elle offrirait un document de référence fédérateur et porteur de sens pour l'action quotidienne. Dans ce domaine, les efforts accomplis par la bibliothèque municipale de Rennes sont remarquables⁸⁷.

- *définir des priorités d'action en concertation avec l'ensemble des personnels* : délimiter ce qu'il est souhaitable, important et possible d'offrir en terme de services : comparer la situation de Bordeaux avec l'offre des autres bibliothèques, évaluer les moyens humains et matériels à mettre en oeuvre, constituer un dossier et le défendre avec fermeté devant les élus de la Municipalité.

Adapter l'organisation aux missions et objectifs de travail

- *s'orienter vers une répartition des responsabilités définie selon des axes de travail transversaux*, telle que les bibliothèques de Rennes, St-Etienne, Lyon et Mulhouse se sont efforcées de mettre en oeuvre, avec des résultats apparemment concluants en terme de lisibilité, de suivi et de coordination⁸⁸.

- *constituer un pôle de coordination de la lecture publique* : il rassemblerait l'ensemble des services de prêt du réseau autour d'objectifs de développement communs, tout en traçant, pour chacun d'eux, des directions de travail spécifiques. Ce pôle devra cohabiter avec le pôle de consultation : il n'est pas question de remettre en cause l'organisation actuelle de la Bibliothèque des Adultes, qui constitue en soi un choix intéressant et définit l'originalité du projet Mériadeck.

Elaborer une charte pour les acquisitions et le désherbage

- s'appuyer sur l'outil que représente l'enquête menée par une bibliothécaire de l'établissement sur les collections des bibliothèques de quartier en 1994.

⁸⁷ Voir les documents présentés dans l'annexe n°10 bis, paginée 24.

⁸⁸ Voir les documents présentés dans les annexes n°10, 10 bis et 10 ter, paginées 23, 24 et 29.

- s'appuyer sur l'expérience du cadre A qui est chargée de réceptionner, de traiter et de disposer en magasin les documents rejetés par les bibliothèques de quartier et par certains responsables de fonds de la Bibliothèque des Adultes dans la Réserve des Annexes.

Définir une véritable politique d'animation

- *demander des rapports précis sur les animations* envisagées et réalisées pourrait constituer la première étape de la préparation de ce travail. Il conviendrait peut-être, pour faciliter la tâche des responsables concernés, d'élaborer à leur intention une grille et de la leur faire remplir, au moment de déposer un projet d'animation ou de faire le bilan des manifestations et de leur impact.

B2. Réorganiser le réseau des bibliothèques de quartier

- *constituer et faire vivre des pôles* : des propositions en ce sens existent, en ce qui concerne le développement des collections. Elles émanent de l'enquête réalisée en interne par une bibliothécaire, qui constitue un document professionnel intéressant, même si les résultats et la méthode ont pu être contestés par certains personnels⁸⁹. Les initiatives de travail en commun et les affinités qui se font jour, en se superposant plus ou moins avec la logique de regroupement proposée par ce document, semblent d'ailleurs lui donner raison. Il serait sans doute opportun d'élargir cette notion de pôle à l'ensemble des activités des bibliothèques de quartier. Cette organisation en différents pôles confiés chacun à un responsable et coordonnés à un plus haut niveau caractérise d'ailleurs une bibliothèque municipale de référence : celle de Lyon⁹⁰.

- *confier progressivement des responsabilités plus grandes au responsable d'une des composantes de chaque pôle*, afin d'assurer un suivi et un relais sur le terrain.

- *proposer un suivi et un encadrement plus important* : soit en revenant au système antérieur⁹¹, mais il n'est pas sûr que cela soit bien accepté des responsables de sites, ni que le dialogue fonctionne bien dans les conditions actuelles ; soit en associant certains personnels des bibliothèques de quartier à des groupes de travail transversaux animés par un cadre A (conservateur, bibliothécaire) ou un cadre B expérimenté, organisés selon un objectif ou une mission et dotés d'un véritable pouvoir de décision. Ce type d'organisation met en avant un groupe, et non des personnes : il favorise donc la prise de décisions collégiale, la participation et le dialogue, dans un climat sain de responsabilisation et d'auto-régulation par le groupe.

- *maintenir la pression exercée sur les élus pour la création de structures importantes*. Disposant de surfaces intéressantes (1000 à 2000 m²), construites à la périphérie de la Ville, elles serviraient de relais entre la grande structure centrale et les

⁸⁹ Voir le document présenté dans l'annexe n°14, paginée 49.

⁹⁰ Voir le document présenté dans l'annexe n°15, paginée 51.

⁹¹ Voir la première partie, paragraphe 1-2, p.13.

petites structures de quartier. Une meilleure desserte et un rééquilibrage sensible du réseau seraient ainsi assurés. Plusieurs villes se sont déjà lancées dans ce type de réalisations (Rennes et Grenoble, par exemple) ou en ont le projet (Nantes, Reims). Il serait surprenant que la Ville de Bordeaux, dont les élus actuels défendent le principe d'une gestion rationnelle, ne prenne pas dans un avenir proche de décisions importantes pour la restructuration et le développement de son réseau de bibliothèques de quartier, qui fut il y a trente ans donné en exemple.

B3. Ouvrir l'établissement sur l'extérieur

- *organiser la visite d'établissements extérieurs* : en particulier, celle de bibliothèques qui proposent une organisation performante ou des initiatives intéressantes en terme de réseau. Sur ce point, on peut signaler l'initiative intéressante de la bibliothèque de Clermont-Ferrand, qui propose chaque année à l'ensemble du personnel la visite d'une bibliothèque, prétexte à un court séjour à l'étranger.

- *encourager la formation et la mobilité* : les stages peuvent être un bon moyen pour le personnel de relativiser ses pratiques, de les interroger, de découvrir d'autres manières de travailler et de s'organiser, et ce à tous les niveaux de l'organisation hiérarchique.

- *élaborer un plan de formation pour l'ensemble des personnels du réseau* : des entretiens approfondis avec chaque agent permettraient de faire le point sur les compétences acquises et restant à acquérir, sur ses projets d'évolution professionnelle, sur ces centres d'intérêt et de lui proposer sur plusieurs années des objectifs de formation à atteindre. Une synthèse globale permettrait ensuite de demander des formations groupées, occasions supplémentaires de rencontre avec des personnels inclus ou extérieurs à l'établissement. Une nouvelle série d'entretiens, au bout d'un an, permettrait d'évaluer avec l'agent les progrès accomplis par rapport aux objectifs négociés au départ.

Intérêt

>> donner aux personnels le sentiment d'être écoutés, valorisés et de se renouveler.

>> gérer de manière plus harmonieuse les remplacements ou les mouvements interne de personnel.

>> promouvoir une réflexion de tous les personnels sur leurs pratiques.

La mise en oeuvre de ces propositions, qu'il convient de discuter au sein de la bibliothèque, implique évidemment **un engagement fort de la part de la direction et du personnel d'encadrement**, ainsi qu' **un effort de la Ville en terme de moyens matériels et humains**. Prudence et délicatesse seront également de rigueur : la susceptibilité de certains personnels ne doit pas se trouver froissée par ces perspectives. Pour préparer en douceur le changement, il conviendra de définir pour l'ensemble du

réseau un projet de service fédérateur, de promouvoir la participation et d'inciter à élargir le réseau humain.

Conclusion

Si la réorganisation interne du réseau constitué par la Bibliothèque Municipale de Bordeaux semble d'actualité, elle n'est qu'une étape dans le processus d'extension de ce réseau à d'autres structures municipales et à des bibliothèques extérieures. Ce sentiment est d'ailleurs celui de plusieurs personnes interrogées, tous grades confondus.

L'informatisation, qui va ouvrir le réseau, grâce à la récupération de notices et à la consultation élargie de bases bibliographiques extérieures, va certainement provoquer à terme un changement dans les mentalités. Par ailleurs, l'alliance de l'expérience, de la maturité et de mouvements récents parmi le personnel des bibliothèques de quartier, semblent propices à l'émergence de nouvelles manières d'aborder la question du travail en réseau. Les responsables disposent quant à eux de plusieurs études complémentaires et convergentes pour définir les grandes lignes d'une politique de réseau. Enfin, la bibliothèque de Bordeaux n'est pas un cas isolé dans le paysage des bibliothèques françaises : les problèmes qu'elle rencontre pour organiser son réseau, les questions qu'elle est amenée à se poser sont les mêmes que ceux des bibliothèques municipales de sa dimension et de son rayonnement : le rapport d'activité 1996 de la bibliothèque municipale de Lyon n'envisage-t-il pas la restructuration de son réseau⁹²? A Nantes, le projet d'une politique d'acquisitions globale n'est-il pas relancé et une décentralisation partielle du service de l'équipement envisagée ? La caractéristique de Bordeaux est peut-être que sa réflexion sur le réseau intervient tardivement, parce que différée par le chantier de Mériadeck (qui à certains égards n'est pas terminé) et par l'informatisation très incomplète du réseau. Ce retard constitue peut-être, paradoxalement, un atout : l'expérience et les initiatives des autres bibliothèques peuvent être pleinement exploitées. Les documents présentés en annexe contribueront, je l'espère, à alimenter la réflexion de l'ensemble des personnels sur le réseau en proposant une ouverture sur l'extérieur et en suscitant l'envie de travailler autrement.

⁹² "Depuis 1995, le Maire a souhaité que soit engagée une réflexion sur l'organisation du réseau des bibliothèques de Lyon. Les conclusions des diverses études confirment la disproportion existant entre la bibliothèque centrale (bibliothèque de référence, universitaire) et le réseau des bibliothèques d'arrondissement (bibliothèques de lecture publique) en terme de surfaces, de moyens, d'effectifs, générant des difficultés pour répondre dans les quartiers aux attentes des publics de proximité. L'objectif serait de construire des médiathèques dans des secteurs stratégiques de la Ville, de renforcer la Bibliothèque de la Part-Dieu et de redistribuer les missions." (p.12)

BIBLIOGRAPHIE

1. METHODOLOGIE DE L'ENTRETIEN

BLANCHET (Alain) et GOTMAN (Anne). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris: Nathan, 1992. 125 p.

BLANCHET (Alain). *Dire et faire dire : l'entretien*. Paris : Colin, 1991.

BLANCHET (Alain) et al. *L'entretien dans les sciences sociales*. Paris : Dunod, 1985.

2. GESTION DES BIBLIOTHEQUES EN FRANCE : GENERALITES

2-1. Bibliothèques, programmation et organisation

Bibliothèques dans la cité : guide technique et règlementaire. Paris : Le Moniteur, 1996. 442 p.

TAESCH-WAHLEN, Danielle. *Concevoir, réaliser et organiser une bibliothèque : mémento pratique à l'usage des élus, des responsables administratifs et des bibliothécaires*. Paris : Electre-éditions du Cercle de la Librairie, 1997. 162 p. (Bibliothèques).

2-2. Bibliothèques et ressources humaines

ANNEZER, Jean-Claude. "Relations humaines au sein des établissements. Compte-rendu de carrefour". *Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français*, 3ème trimestre 1987, n°136, p.42-44.

AUBERT, Nicole. *Diriger et motiver, secrets et pratiques*. Paris : Les éditions d'organisation, 1996, 282 p.

PETIT, François. *Introduction à la psychologie des organisations*. Toulouse : Privat, 1988, 371 p.

SEIBEL, Bernadette. *Au nom du livre... : analyse sociale d'une profession, les bibliothécaires*. Paris : La Documentation Française, 1988, 299 p.

2-3. Bibliothèques et informatisation

CAILLAT, Gérard. "L'impact de l'informatisation sur l'organisation du travail. Compte-rendu de carrefour". *Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français*, 3ème trimestre 1987, n°136, p.23-24.

DUCHEMIN (Jean-Yves). *L'art d'informatiser une bibliothèque : guide pratique*. Paris: éditions du Cercle de la Librairie, 1996. 424 p. (Bibliothèques).

JACQUESSON, Alain. *L'informatisation des bibliothèques : historique, stratégie et perspectives*. Nouvelle éd. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 1995, 362 p. (Bibliothèques).

LE DRO, Jean-Claude. "Impact de la modernisation et de l'informatisation : centralisation et décentralisation des services". *Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français*, 3ème trimestre 1987, n°136, p.17-22.

MAISONNEUVE, Marc. "Réinformatiser la bibliothèque municipale...Pourquoi ?". *Bulletin des bibliothèques de France*, 1997, n°6, p.35-43.

2-4. Bibliothèques et services

BAILLON-LALANDE, Dominique. "Missions multiples et nécessaires convictions". *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1997, t.42, n°1, p.35-40.

CALENGE, Bertrand. *Accueillir, orienter, informer : l'organisation des services aux publics dans les bibliothèques*. Paris : éditions du Cercle de la librairie, 1996. 429 p.

GIAPPICONI, Thierry, CARBONE, Pierre. *Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques publiques*. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 1997. 264 p.

MASSE, Isabelle. "Le rôle social des bibliothèques en milieu urbain". *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1996, t.41, n°3, p.64-65.

STAM, David H. "Collection = collaboration". *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1986, t.31, n°2, p.146-153.

TABAH, Dominique. "Le rôle social et culturel des bibliothèques vu de Bobigny". *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1997, t.42, n°1, p.41-50.

2-5. Bibliothèques et évaluation

Bibliothèques et évaluation. Sous la direction d'Anne Kupiec. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 1994.

Evaluer pour évoluer : l'évaluation en bibliothèque. Compte-rendu de la journée d'étude. BPI, 1993. (La BPI en actes).

GAZAGNES, Jocelyne. *L'évaluation dans les bibliothèques publiques : outil de pilotage ou de légitimation ?* Mémoire de DEA. Villeurbanne : ENSSIB, 1993.

MARTIN, Philippe. "L'audit des bibliothèques". *Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français*, 3ème trimestre 1987, n°136, p.25-26.

3. BIBLIOTHEQUES MUNICIPALES : CONTEXTE

3-1. Ouvrages généraux

BERTRAND, Anne-Marie. *Les bibliothèques municipales : acteurs et enjeux*. Paris : éditions du Cercle de la Librairie, 1994. 157 p. (Bibliothèques)

France. Direction du Livre et de la Lecture. *Bibliothèques municipales et bibliothèques départementales de prêt : données 1995*. Paris : Ministère de la Culture. Direction du livre et de la lecture, 1996. 274 p.

France. Direction du livre et de la lecture. *L'équipement informatique des bibliothèques municipales et départementales : évaluation 1992*. Enquête réalisée par Marie-Claude Maddaloni. Paris : Ministère de la Culture et de la Francophonie. Direction du Livre et de la Lecture, 1993. 40 p., p.17-19 et 27.

La bibliothèque dans la cité. Colloque de Poitiers, 4-7 décembre 1992. Paris : BPI, 1993.

SEIBEL, Bernadette. *Bibliothèques municipales et animation*. Paris : Dalloz, 1983.

VIDAL-NAQUET, Jacques. "Les horaires d'ouverture des bibliothèques municipales". *Bulletin des Bibliothèques de France*, n°6, 1993, p.8-14.

YVERT, Louis. "La tâche qui reste à accomplir est immense ou les horaires d'ouverture des bibliothèques municipales". *Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français*, n°151, 1991, p.15-18.

3-2. Bibliothèque municipale de Bordeaux : repères bibliographiques

BELLAIGUE, Hélène de. "Bordeaux Bibliothèque municipale". In *Patrimoine des bibliothèques de France : un guide des régions*. Vol.7. Aquitaine, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées. Paris : Payot, cop.1995. 271 p. p.66-83.

Comité d'Expansion Aquitaine (Bordeaux). *Population et activité dans les quartiers de Bordeaux*. Bordeaux : CEA, 1995. 128 p., cartes, plans, graph., tabl. (La documentation économique Aquitaine. Conjoncture)

Comité d'Expansion Aquitaine (Bordeaux). *Observatoire de la démographie, des logements et des activités de Bordeaux : présentation d'éléments d'analyse*. Bordeaux : CEA, 1993.

RECHE, Albert. *Naissance et vie des quartiers de Bordeaux : mille ans de vie quotidienne*. S.l. : L'Horizon chimérique, 1988. 249 p.

SURVILLE, Marylène. *Bibliothèque de Bordeaux : propositions pour la constitution d'un réseau informatisé de lecture publique*. Rapport de stage. DESS : Informatique documentaire : ENSB Lyon 1 : 1991. S.l., s.n., 1991. 41 p.

4. QUESTIONS DE RESEAU

4-1. Quelques éléments de définition

LIEBER, Claudine. "Réseau local de bibliothèques = Local library network". In CACALY, Serge. *Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation*. Paris : Nathan, 1997, p. 497-499.

MICHEL, Jean, SUTTER, Eric. "Réseau documentaire = Information network". In CACALY, Serge. *Dictionnaire encyclopédique de l'information et de la documentation*. Paris : Nathan, 1997, p. 496-497.

"Réseau", "Coopération", "Collaboration", "Synergie", "Coordination". In *Le Nouveau Petit Robert : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*. Nouvelle éd. Texte remanié et amplifié sous la direction de Josette Rey-Debove et Alain Rey. Paris : dictionnaires Le Robert, 1995, p. 402, 469, 1949 et 2192.

"Réseau". In Centre National de la Recherche Scientifique. Institut National de la Langue Française (Nancy). *Trésor de la langue française : dictionnaire de la langue du XIXe et du Xxe siècle (1789-1960)*. Tome 14. Paris : Gallimard, 1990, p.936-938.

4-2. Réseau et coopération

ALS. "Une nouvelle forme de coopération : les réseaux documentaires". *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1990, t.35, n°2, p.152-154.

DALBIN, Geneviève. "Questions culturelles, questions de société : regards sur la région Rhône-Alpes". *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1997, t.42, n°1, p.18-23.

LE DRO, Jean-Claude. "Heurs et malheurs de la coopération". *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1991, t.36, n°3, p.202-210.

LIEBER, Claudine. "Coopération et bibliothèques territoriales". *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1997, t.42, n°1, p.63-66.

MOLLET, Martine. "Fragments d'un discours sur la coopération". *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1991, t.36, n°3, p.177-183.

Perspectives pour la coopération : actes. Orléans, 3-4 juin 1991, journées organisées par l'Association des Bibliothécaires Français et la Fédération Française de Coopération entre Bibliothèques.

"Les travaux de la commission *Etablissements et réseau*". *Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français*, 4ème trimestre 1992, n°157, p.55-65.

3-3. Réseaux et bibliothèques municipales

AROT, Dominique. "Colloque de Saint-Etienne. Interventions des représentants des administrations centrales". *Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français*, 3ème trimestre 1995, n°168, p.12-15.

BOISTARD, Marie-Jeanne et al. *Bibliothécaires face à l'informatique. La mémoire de l'informatisation à la bibliothèque municipale de Lyon : recueil et analyse dans la perspective de l'élaboration d'un plan de communication interne lié au renouvellement du système existant*. Projet de service de DCB, ENSSIB, 1997, 89 p. "Les relations centrale/annexes", p.23-25.

CALENGE, Bertrand. *Les politiques d'acquisition : constituer une collection dans une bibliothèque*. Paris : éditions du Cercle de la librairie, 1994. 408 p. "Acquisitions et réseaux", p.351-366.

DOUSSET, Emmanuel. "Le réseau stéphanois : la mise en oeuvre du projet BRISE". *Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français*, 3ème trimestre 1995, n°168, p.19-20.

EZRATTY, Viviane, TENIER, Françoise. "Soixante-dix ans d'animation dans les bibliothèques pour enfants". In Claude-Anne PARMEGIANI. *Lectures, livres et bibliothèques pour enfants*. Paris : éditions du Cercle de la librairie, 1993, p. 139-147.

GRUPPO-ZENTZ, Françoise. *A partir du projet d'informatisation du catalogage d'une structure éclatée, réflexion sur les problèmes organisationnels posés aux acteurs et aux utilisateurs : entre autonomie et réseau*. Mémoire d'étude de DCB, ENSSIB, 1992, 79 p. dactyl.

GUILBAUD, Didier. "Coopérer dans une agglomération : restons simple !" *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1991, t.36, n°3, p.196-201.

GUILBAUD, Marie-Anne. "Centralisation et décentralisation au sein du réseau : compte-rendu de carrefour". *Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français*, 3ème trimestre 1987, n°136, p.46.

ISSARTEL, Pascale, PICHON, Eric. "Bibliothèques et réseaux". *Archimag*, juin 1995, n°85, p.19-21.

LACROIX, Gilles. "Politique de la ville et lecture publique : les dispositifs et les enjeux". *Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français*, 3ème trimestre 1995, n°168, p.9-10.

LARBRE, François, DOUSSET, Emmanuel. "La constitution d'un réseau local multipartenaires à Saint-Etienne". *Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français*, 2ème trimestre 1990, n°147, p.7-12.

LENOIR, Monique. "Brise, ses professionnels et ses lecteurs". *Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français*, 3ème trimestre 1995, n°168, p.21-31.

MARINET, Anne. "Les bibliothèques pour enfants aujourd'hui". In Claude-Anne PARMEGIANI. *Lectures, livres et bibliothèques pour enfants*. Paris : éditions du Cercle de la librairie, 1993, p.107-118.

MASSAULT, Christian. "Bibliothèques et réseaux. Séminaire pré-congrès de Givors : synthèse". *Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français*, 3ème trimestre 1995, n°168, p.3-8.

POLLIN, Christiane. "Les réseaux de lecture dans les villes moyennes et leurs agglomérations". *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1993, t.38, n°2, p.23-33.

POULLIAS, Marie-Thérèse. "Rennes : la bibliothèque dans la cité". *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1992, t.37, n°5, p.34-38.

RICHARD, Hélène, RAPATEL, Livia. "Le réseau documentaire bisontin". *Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français*, 3ème trimestre 1995, n°168, p.47-49.

TAESCH, Danielle. "Les bibliothèques de Mulhouse : un réseau, des axes, une organisation transversale". *Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français*, 1er trimestre 1994, n°162, p.11-16.

TAESCH, Danielle. "Des projets culturels de quartier à Mulhouse : autour de la bibliothèque-médiathèque". *Bulletin des Bibliothèques de France*, 1997, t.42, n°1, p.24-28.

VAN BESIEN, Hugues, IRIGOYEN, Marie-christine. "Quel avenir pour les réseaux urbains?". *Bulletin d'informations de l'Association des Bibliothécaires Français*, 2ème trimestre 1995, n°167, p.28-31.

ANNEXES

PLAN DES ANNEXES

ANNEXE N°1 : Grille d'entretien.....	2
ANNEXE N°2 : Plan du réseau de la bibliothèque de Bordeaux.....	11
ANNEXE N°2 bis : Plan du réseau clermontois.....	12
ANNEXE N°3 : Surfaces des structures. Tableaux comparatifs.....	13
ANNEXE N°4 : Modalités de prêt. Tableau comparatif.....	14
ANNEXE N°5 : Horaires d'ouverture de la bibliothèque de Bordeaux.....	15
ANNEXE N°6 : Questionnaire adressé à 12 bibliothèques municipales.....	17
ANNEXE N°7 : Personnel. Tableaux comparatifs.....	20
ANNEXE N°8 : La bibliothèque de Bordeaux en chiffres, 1996.....	21
ANNEXE N°9 : Fonctionnement de la navette à Rennes.....	22
ANNEXE N°10 : Organisation interne du réseau. Mulhouse.....	23
ANNEXE N°10 bis : Organisation interne du réseau. Rennes.....	24
ANNEXE N°10 ter : Organisation interne du réseau. St-Etienne.....	29
ANNEXE N°11 : Forces et faiblesses du réseau bordelais : synthèse.....	35
ANNEXE N°12 : Règlement de la bibliothèque de Rennes.....	38

ANNEXE N°13 : Journal interne du réseau clermontois (extraits).....	44
ANNEXE N°14 : Organisation en pôles : perspectives.....	49
ANNEXE N°15 : Organisation en pôles. Lyon.....	51
ANNEXE N°16 : Se situer dans le réseau. Rennes.....	52
ANNEXE N°17 : Dysfonctionnements bordelais : le schéma des causes.....	53
ANNEXE N°18 : Atouts du réseau bordelais : le schéma des causes.....	54

ANNEXE N°1

GRILLE D'ENTRETIEN Grille utilisée pour la conduite des entretiens

La grille d'entretien utilisée se compose de questions communes, posées à l'ensemble des personnels interrogés (reproduites ici en texte standard) ; de questions destinées au seul personnel d'encadrement (reproduites ici en gras) et de questions destinées au personnel de catégorie B et C (reproduites ici en italique). C'est par commodité et par souci de ne pas répéter les mêmes rubriques dans deux grilles distinctes que j'ai choisi d'adopter ce mode de présentation.

1/ IDENTIFICATION

Quelle(s) fonction(s) occupez-vous ? Depuis combien de temps ? Avez-vous occupé d'autres postes au sein de la Bibliothèque ou du réseau ? Dans quel service ou structure travaillez-vous actuellement ?

Quel est votre grade ? Depuis quand ? *Possédez-vous un diplôme professionnel particulier (DUT métiers du livre ou documentation, CAFB...) ? Avez-vous passé un/des concours de la Fonction Publique Territoriale ? Le(s)quel(s) ?* Quelle est votre ancienneté dans la profession ?

Vous avez travaillé dans différentes structures du réseau : cette mobilité a-t-elle été le résultat d'une demande personnelle ? Quelles étaient vos motivations ? Cette initiative a-t-elle été encouragée par votre responsable hiérarchique ? Si oui, quels arguments vous ont été présentés ?

Avez-vous été employé(e) dans d'autres services de la Municipalité de Bordeaux ? Sur que(s) type(s) de poste(s) ? Avez-vous travaillé pour d'autres Municipalités ? Sur quel(s) type(s) de poste ?

Comment envisagez-vous le déroulement de votre carrière, à l'intérieur ou à l'extérieur du réseau de la bibliothèque municipale de Bordeaux ? Quels sont vos motifs ?

2/ APPROCHES GENERALES DE LA NOTION DE RESEAU

La Bibliothèque Municipale de Bordeaux forme un réseau. Pour vous, qu'est-ce qu'un réseau ?

Quel est l'intérêt de travailler en réseau ou de travailler dans une bibliothèque qui est organisée en réseau ?

Comment imaginez-vous, dans l'espace, l'organisation en réseau d'une bibliothèque d'une ville importante ?

La Bibliothèque est un service public. Quels principes cette notion évoque-t-elle pour vous, dans le cadre d'un réseau ?

Quel degré d'harmonisation vous semble nécessaire pour bien fonctionner en réseau ? Quelle marge d'autonomie convient-il d'accorder à chacune des structures d'un réseau pour assurer le bon fonctionnement de l'ensemble et un service public optimal ?

3/ HISTOIRE DU RESEAU : GENESE ET EVOLUTIONS

DEVELOPPEMENT DE LA BIBLIOTHEQUE DANS L'ESPACE URBAIN

Quelles évolutions majeures ont marqué la vie de la Bibliothèque de Bordeaux? Quelle(s) logique(s) ont présidé à ces évolutions ? Comment la Bibliothèque était-elle organisée avant 1991 ?

Comment avez-vous accueilli le projet de construction et l'ouverture de Mériadeck? Comment avez-vous ressenti le choix de travailler à Mériadeck fait par certain(e)s de vos collègues ? Personnellement, avez-vous souhaité à l'époque y travailler ? Pour quels motifs ?

Quelles ont été les incidences immédiates de l'ouverture de Mériadeck sur l'activité, la fréquentation, le public et l'identité des structures de quartier, de manière générale ? Pour la structure où vous travailliez en particulier ? Où en est-on à présent ?

HISTOIRE DES POLITIQUES DU RESEAU

Dans le passé, des démarches ont-elles été entreprises au niveau des responsables de la Municipalité pour organiser ou réorganiser le réseau de bibliothèques de lecture publique de Bordeaux ?

Une réflexion a-t-elle été menée en ce sens au niveau des responsables de la Bibliothèque de Bordeaux ?

De quand date la circulation des documents entre les différentes bibliothèques du réseau ?

Des spécialisations ont été lancées au niveau des bibliothèques de quartier. Quels arguments ont appuyé cette politique à l'époque ? Cette initiative a-t-elle été poursuivie? A quoi cela tient-il selon vous ?

Avez-vous connaissance de tentatives d'instituer, par le passé, des réunions d'acquisitions communes au niveau des bibliothèques de quartier ? Entre un service de Mériadeck et les bibliothèques de quartier ?

LA PREMIERE INFORMATISATION ET LE RESEAU

Quel a été le calendrier de la première informatisation de la Bibliothèque ? Quand le système a-t-il été implanté à Mériadeck et dans les bibliothèques de quartier? Quels en ont été les enjeux ?Le réseau des bibliothèques de quartier était-il concerné par ce projet dès le départ ?

Le réseau des bibliothèques de quartier n'a été que partiellement informatisé. En connaissez-vous la raison ?

Comment avez-vous ressenti le fait que la structure où vous travaill(i)ez n'ait pas été concernée par l'informatisation ? (bibliothèque non informatisée)

Quand et dans quelles circonstances la structure où vous travaillez a-t-elle été informatisée ? De combien de terminaux disposez-vous ? A quels modules avez-vous accès?

Comment s'est déroulée la formation à l'outil informatique ? Des collègues y ont-ils participé ? Cette formation a-t-elle eu lieu à Mériadeck ou à St-Michel ? Quels personnels ont été regroupés pour cette formation ?

Dans quelle mesure l'expérience de la Bibliothèque St-Michel a-t-elle été prise en compte pour le paramétrage du système et pour la formation de l'ensemble des personnels des structures informatisées ?

Dans quelle mesure les spécificités des bibliothèques de quartier (service de proximité) ont-elles été prises en compte au moment du choix du système et de son paramétrage ?

L'informatisation a-t-elle favorisé un travail rapproché entre les différents services ou structures du réseau ? Lesquel(les) ? Dans quel(s) domaine(s) ?

L'informatisation a-t-elle contribué à atténuer les disparités qui pouvaient exister dans les conditions de travail et dans le service rendu aux lecteurs entre les différents sites?

L'accès au catalogue commun a-t-il modifié les pratiques d'acquisition ? De désherbage ? De pilonnage ? D'orientation et d'information du lecteur ?

4/ LE RESEAU BORDELAIS AUJOURD'HUI : ORGANISATION INTERNE

POLITIQUE DU RESEAU

Des réunions sont-elles organisées par le Directeur, en début et en fin d'année, pour fixer les grandes orientations de travail et faire le bilan pour l'année ? Concernent-elles l'ensemble des chefs de service ou l'ensemble du personnel ?

Le dossier du réseau fait-il partie des priorités pour la Bibliothèque ? Existe-t-il des directives concernant le développement des échanges au sein du réseau ? Existe-t-il des directives de travail précises au niveau des bibliothèques de quartier pour orienter et cadrer leur action ?

La circulation des documents et des lecteurs dans le réseau fait-elle l'objet de comptages imposés ou spontanés ?

ORGANISATION DES SERVICES ET DU TRAVAIL

L'organigramme actuel de la Bibliothèque de Bordeaux opère une distinction nette entre le service des bibliothèques de quartier et les services de Mériadeck. Cette séparation vous semble-t-elle naturelle ? Dans quelle mesure la répartition actuelle des attributions et des responsabilités entre les personnels d'encadrement facilite-t-elle ou pénalise-t-elle le fonctionnement de la bibliothèque en réseau ?

De manière générale, que pensez-vous de l'organisation des différents services de la Bibliothèque, qu'il s'agisse de Mériadeck ou des bibliothèques de quartier ? Avez-vous repéré des incohérences dommageables pour le réseau ?

Avez-vous le sentiment d'être responsabilisé et autonome dans votre travail ? Dans quels domaines ? Comment vivez-vous cette situation ? Vous sentez-vous isolé(e) dans votre travail ? Faites-vous un rapport d'activité annuel ou trimestriel ? Y êtes-vous incité(e) ?

L'obligation de suivre des procédures communes dans le travail vous semble-t-elle très contraignante ?

REPARTITION ET GESTION DES MOYENS

MOYENS FINANCIERS

Comment s'organise la répartition des crédits d'acquisition accordés par la Mairie entre les différentes bibliothèques du réseau ? Quel en est le calendrier ? Comment s'organise la répartition des crédits d'acquisition attribués par le CNL entre les différentes bibliothèques du réseau ? Quel en est le calendrier ? Dans quelle mesure ce calendrier et cette organisation vous semblent-ils favoriser une gestion globale cohérente de ces crédits ?

Que pensez-vous de la répartition des crédits d'acquisition entre les différentes bibliothèques de quartier et les services de prêt de Mériadeck ? Les disparités vous semblent-elles justifiées ?

Le transfert de crédits d'acquisition de documents ou de matériel existe-t-il entre les différents services ou structures du réseau ?

MOYENS MATERIELS

Que pensez-vous de la répartition des moyens matériels entre les différentes bibliothèques de quartier et les services de prêt de Mériadeck ?

De quel matériel disposez-vous pour faire vos animations ? Quel est le délai de satisfaction d'une demande de matériel pour une animation (équipement vidéo, projecteur diapos...) ? Donnez des exemples.

Le prêt ou l'échange de matériel se pratiquent-ils à l'intérieur du réseau ? Entre quels services ou structures ? En quelle(s) occasion(s) ? De manière ponctuelle ou régulière ?

RESSOURCES HUMAINES

REPARTITION

Que pensez-vous de la répartition des effectifs entre les différents services ou structures du réseau ?

FORMATION

Constatez-vous des disparités, en termes de qualification et de compétence professionnelle, entre les personnels employés dans les bibliothèques de quartier et dans les services de prêt de Mériadeck (Bibliothèque des enfants, Bibliothèque des Adultes et Adolescents) ?

Existe-t-il un plan de formation pour l'ensemble des personnels de la Bibliothèque ? Constatez-vous des disparités dans le nombre et l'intérêt des formations proposées aux personnels des différents services de la bibliothèque ? Dans l'information sur les possibilités et le calendrier de formation ? Dans l'intérêt manifesté pour la formation par les différents personnels ? Dans les réponses données aux demandes de formation par les responsables de chaque service ?

GESTION DE PERSONNEL : CONCERTATION, POLYVALENCE, MOBILITE

Y a-t-il convergence de points de vue et de pratiques en matière de gestion du personnel entre les différents responsables des services, selon vous ?

_____ Le Directeur organise-t-il des réunions avec l'ensemble du personnel de la Bibliothèque ? A quelles occasions ?

Le Directeur organise-t-il des réunions avec l'ensemble des responsables de service de la Bibliothèque ? Quelle est la fréquence de ces réunions ? Ces réunions obéissent-elles à un calendrier régulier et prévisible ? Quel est l'objet de ces réunions ?

Les responsables de services organisent-ils des réunions avec le personnel ? L'ensemble du personnel est-il convié ? Quelle est la fréquence de ces réunions ? Obéissent-elles à un calendrier régulier et déterminé à l'avance ? Quel est l'objet de ces réunions ? Des réunions sont-elles organisées en début et en fin d'année avec l'ensemble du personnel du service pour fixer les grandes orientations de travail et faire le bilan pour l'année ?

De manière générale, les problèmes touchant à la gestion de personnel sont-ils traités collectivement ou avec les seules personnes concernées ?

Les remplacements temporaires et de longue durée (maladie grave, congé maternité) sont-ils gérés par service ou de manière globale ? Qu'en pensez-vous ?

Dans ces situations critiques, des échanges de personnel se sont-ils déjà produits au niveau du réseau ? Entre quels services ?

Arrive-t-il que certains personnels des bibliothèques de quartier viennent travailler de manière ponctuelle à Mériadeck ? A quelle(s) occasion(s) ? Dans quels services ? Qui en prend l'initiative ? Quelles bibliothèques de quartier, quel type de personnel sont concernés et pour quel type de travail ?

Arrive-t-il que certains personnels des services de Mériadeck viennent travailler de manière ponctuelle dans les bibliothèques de quartier ? A quelle(s) occasion(s) ? Dans quelles structures ? Qui en prend l'initiative ? Quels services de Mériadeck, quel type de personnel sont concernés et pour quel type de travail ?

GESTION DES COLLECTIONS

ACQUISITIONS DE DOCUMENTS

Existe-t-il, de la part de l'encadrement de la Bibliothèque, une volonté claire de mettre en place une politique d'acquisition globale pour le réseau ?

Avez-vous connaissance d'efforts actuels de concertation concernant les acquisitions entre plusieurs services ou structures du réseau ?

Les acquisitions des différents services ou structures du réseau font-elles l'objet de contrôles ? Qui a la responsabilité de ce contrôle ? Au niveau des services de Mériadeck et des bibliothèques de quartier ?

TRAITEMENT DES DOCUMENTS

Le service central des annexes : travaille-t-il en coordination avec les responsables du catalogage des différents services de Mériadeck ? Le travail du service central des annexes vous donne-t-il entière satisfaction ?

La création d'un service de traitement centralisé des acquisitions pour

l'ensemble des bibliothèques du réseau vous semble-t-elle pertinente ?

Comment expliquez-vous l'existence de deux services d'équipement pour l'ensemble du réseau ? Quel est votre point de vue sur cette organisation ? *Etes-vous satisfait des services de l'équipement centralisé ?*

5/ LE RESEAU BORDELAIS AUJOURD'HUI : PRATIQUES INTERNES

REPRESENTATIONS ET POINTS DE VUE

Avez-vous le sentiment que la Bibliothèque de Bordeaux forme un véritable réseau ?

Avez-vous repéré des dysfonctionnements ou des blocages ? A quel niveau se situent-ils, selon vous ? Entre quelles structures ou services du réseau ?

Quelle représentation vous faites-vous du rôle que doivent jouer Mériadeck et les différentes structures de quartier à l'intérieur du réseau ?

La structure dans laquelle vous travaillez actuellement a-t-elle occupé ou occupe-t-elle aujourd'hui une place particulière dans ce réseau ? Quelles ressemblances, quels contrastes, quelles spécificités présente-t-elle, si on la compare aux autres structures du réseau ?

Qu'estimez-vous pouvoir apporter au réseau ?

CONNAISSANCE DU RESEAU

Au moment où un agent prend ses fonctions ou change de fonction à la Bibliothèque de Bordeaux, l'ensemble des structures du réseau lui est-il présenté ?

Fréquentez-vous les autres bibliothèques du réseau ? Dans quel cadre ?

Combien de membres du personnel connaissez-vous (environ), parmi ceux qui travaillent dans d'autres services ou structures de la Bibliothèque ? A quelles occasions vous êtes-vous connus ou rencontrés ?

Quels services de Mériadeck connaissez-vous ? Avez-vous fait la visite complète de Mériadeck ? A quelle occasion ? Vous déplacez-vous régulièrement à Mériadeck ? En quelle(s) occasion(s) et pour quoi faire ?

Quelles bibliothèques de quartier connaissez-vous ? Pourriez-vous les situer sur un plan et décrire le type d'animations qu'elles proposent ? Avez-vous visité une ou plusieurs bibliothèques de quartier ? Laquelle ou lesquelles ? A quelle occasion ?

UTILISATION DES RESSOURCES DU RESEAU

Avez-vous déjà utilisé les ressources des fonds professionnels de Mériadeck et des bibliothèques de quartier ? Consultez-vous les listes de vidéos disponibles à la Bibliothèque des enfants, éditée par la bibliothèque des enfants de Mériadeck ? La liste des titres des séries disponibles dans le service du Prêt aux Collectivités, éditée par la Bibliothèque des enfants de Mériadeck ? Utilisez-vous les bibliographies éditées par les services de Mériadeck ? A quelle occasion ?

Un échange d'expérience et de compétences existe-t-il actuellement au niveau du réseau ? Quelles formes prend-il ? Si non, à quoi cela tient-il, selon vous ?

Avez-vous sollicité l'aide d'un responsable de fonds de Mériadeck ou d'une bibliothèque de quartier. Dans quelles circonstances ? Vos compétences professionnelles ont-elles été sollicitées par le personnel d'autres services ou d'autres structures ? A quelle occasion ?

COORDINATION

Avez-vous le sentiment de travailler en autonomie ou en interaction, en coordination avec les autres structures ou services du réseau ? Lesquel(le)s ?

Citez des exemples de réalisations communes et d'échanges au sein du réseau. Ces initiatives sont-elles régulières et fréquentes ?

Que pensez-vous du déroulement des Offices Jeunesse ? Des Offices BD ?

Existe-t-il selon vous des interlocuteurs privilégiés, dans chacun des services de Mériadeck, pour la diffusion de l'information interne ? Qui fait la médiation entre le réseau des bibliothèques de quartier et les services de Mériadeck ? Quels moyens ont ces personnes d'assurer ce lien ?

Quelle est la disponibilité des responsables hiérarchiques ?

Qui assure la coordination du travail au niveau des bibliothèques de quartier ?

COMMUNICATION INTERNE

De quels moyens disposent les différents services et structures du réseau pour communiquer entre eux ? Avec l'extérieur ? Avez-vous relevé des disparités en ce domaine ? Quelles conséquences y voyez-vous pour le fonctionnement du réseau ?

Depuis quand le service de la navette existe-t-il entre les bibliothèques de quartier ? Avec Mériadeck ? A-t-il été amélioré ? Quand et dans quelles circonstances ?

Sous quelles formes circule l'information au sein des bibliothèques de quartier ? Entre les services de Mériadeck ? Entre services de Mériadeck et bibliothèques de quartier ?

Avez-vous le sentiment d'être globalement bien informés de ce qui se passe dans les autres structures et services du réseau ?

RECONNAISSANCE ET VALORISATION

Avez-vous le sentiment que les animations proposées par les services de Mériadeck ou par les bibliothèques de quartier sont cohérentes ? Entrent-elles dans le cadre des missions de la Bibliothèque ?

Avez-vous le sentiment que les documents produits par le service de la Communication mettent en valeur le travail d'animation des bibliothèques de quartier ou des services de Mériadeck ? Quel type d'animation fait l'objet d'une diffusion ? Donnez des exemples précis.

Quelle audience ont les inaugurations d'un service ou d'une bibliothèque de quartier données auprès du personnel des autres services ou structures du réseau ? Auprès des représentants de la Mairie ? Auprès du personnel d'encadrement de la bibliothèque ?

6/ LE RESEAU BORDELAIS AUJOURD'HUI : SERVICES AU LECTEUR

COHERENCE DE LA DESSERTE

L'organisation des différentes structures dans l'espace urbain vous semble-t-elle cohérente aujourd'hui ? Justifiez votre réponse.

LISIBILITE

Estimez-vous que les bibliothèques de quartier sont bien signalées au niveau de leur quartier ? Au niveau de la Ville ?

Avez-vous le sentiment que les lecteurs de Bordeaux sont bien informés sur l'existence et l'emplacement des bibliothèques de quartier ?

REPARTITION DES SERVICES

Les services proposés aux lecteurs dans les différents services ou structures du réseau vous semblent-ils homogènes ? La répartition des différents supports entre les différents sites vous semble-t-elle harmonieuse ?

PRET DE DOCUMENTS

Que pensez-vous du système des deux cartes d'inscription proposé à la Bibliothèque Municipale de Bordeaux ?

Que pensez-vous du fait de prêter des documents à des lecteurs inscrits dans d'autres structures ? Pensez-vous que cette pratique fait l'unanimité dans le réseau ?

Lorsqu'un lecteur vous demande un document qui n'est pas disponible dans votre bibliothèque, que faites-vous ? Cette démarche est-elle systématique ?

Avez-vous déjà fait la démarche de demander par téléphone la mise de côté de documents dans un autre site ? Avez-vous déjà eu l'occasion de mettre de côté des documents pour des lecteurs inscrits dans d'autres bibliothèques du réseau ?

Vous est-il arrivé de refuser ou de vous voir refuser le prêt d'un document à l'intérieur du réseau ? Pour quelle raison ? Quelle part des demandes fait l'objet de refus ?

Quel est le délai moyen entre le moment où un document est demandé à une autre bibliothèque et le moment où il arrive par la navette ? Ce délai vous semble-t-il acceptable ? Quel est le point de vue des lecteurs ?

Vous arrive-t-il ou vous est-il arrivé de vous déplacer dans certaines structures ou certains services pour obtenir les documents dont vous aviez besoin ?

Les lecteurs sont-ils nombreux à emprunter dans différentes structures du réseau ? Quelles tendances dans l'utilisation du réseau avez-vous remarquées ?

En général, les lecteurs se montrent-ils réticents à se déplacer à l'intérieur du réseau, si le document qu'ils recherchent ne se trouve pas dans la bibliothèque dont ils ont l'habitude ? Pour quelles raisons, selon vous ?

7/ LE RESEAU BORDELAIS : PERSPECTIVES

L'ensemble du réseau va être informatisé à partir de 1998. Quelles sont vos attentes ?

Avez-vous participé aux réunions des groupes de travail sur la réinformatisation ? Pour quelle(s) raison(s) ?

Seriez-vous prêt(e) à participer à une réflexion commune sur les acquisitions, avec d'autres bibliothèques du réseau ? Si oui, dans quelle mesure ?

Pensez-vous que les liens entre Mériadeck et les bibliothèques de quartier seront renforcés par l'informatisation complète du réseau ?

ANNEXE N°11

SYNTHESE

Milieu / Environnement

Faiblesses

- extensivité de l'espace urbain / éloignement des quartiers
- politique de recrutement traditionnellement défavorable en nombre, et en nature de postes privilégiés
- faible représentation de la Direction de la Bibliothèque dans les instances municipales / difficulté à jouer son rôle d'interlocuteur privilégié
- faible présence de certains élus à la bibliothèque (responsables financiers, Secrétaire général)
- situation budgétaire critique de la Ville : restriction des moyens affectés pour le personnel et l'acquisition de documents

Forces

- volonté d'investissement fort dans le développement de la ville
- intérêt pour le développement des services de proximité et des quartiers
- intérêt de l'Adjointe chargée de la Culture pour la bibliothèque

Missions

Faiblesses

- un manque de lisibilité de l'établissement en tant que réseau : missions globales et missions propres à chaque secteur ou site peu claires.
- absence de priorités définies, au niveau de l'établissement et au niveau de certains services (notamment celui des bibliothèques de quartier)
- faible traduction des missions dans l'organisation du réseau

Forces

- clairvoyance de l'encadrement

Moyens humains

Faiblesses

- sous-représentation des catégories A et B / sur-représentation des non-titulaires
- absentéisme important
- réduction du temps de travail hebdomadaire à effectif constant
- absence de gestion des remplacements / faibles créations de postes

- appropriation disparate de la logique de réseau (“esprit de corps”)
- inégale sensibilisation à la formation
- résistances fortes au changement de certains personnels

Forces

- expérience et bagage professionnel intéressants de nombreux agents
- existence de micro-réseaux humains au sein du personnel (pratiques d’échanges et de travail en commun)

Moyens matériels

Faiblesses

- structures et locaux distants
- exigüité et manque de fonctionnalité de nombreuses structures
- disproportion des équipements entre eux (surfaces, mobilier)
- équipement informatique insuffisant, inégalement réparti, obsolète et déficient (acquisitions, gestion des autorités, édition de statistiques, maintenance, convivialité)
- insuffisance des moyens de communication à l’intérieur du réseau

Forces

- locaux clairs et agréables
- rénovation progressive des locaux
- amélioration des crédits pour le matériel et le mobilier
- perspective de réinformatisation / informatisation de tout le réseau
- existence d’une base documentaire commune pratiquement à jour pour les collections de prêt

Matières premières / Acquisitions documentaires

Faiblesses

- inégale répartition des supports dans le réseau
- système d’acquisition directe peu propice à la formalisation de critères de sélection des documents

Forces

- existence de marchés publics avec des libraires locaux : uniformité et rapidité du service rendu par les fournisseurs
- organisation d’offices jeunesse et BD : harmonisation de l’information sur les nouveautés, occasion d’une prise de recul par rapport aux pratiques de sélection des documents et d’échanges entre les personnels

- existence d'un document de référence interne et récent : une évaluation des collections des bibliothèques de quartier.

Méthode / Organisation du travail

Faiblesses

- absence de transversalité dans l'organisation des services
- cloisonnement des services / isolement du service des bibliothèques de quartier
- faible degré de délégation au niveau de chaque service
- manque de suivi et de coordination des actions à l'échelle de l'établissement et de certains services
- absence de coordination pour le secteur du prêt adultes
- absence de plan de formation
- manque de mise en commun des savoirs-faire et des compétences
- organisation insuffisante de la polyvalence
- manque de communication interne et de connaissance du réseau en interne
- manque de rationalité du circuit du livre : deux modes d'organisation distincts, déséquilibrés (participation inégale des personnels au traitement des documents), nécessitant de nombreux allers et retours des documents (à l'entrée et à la sortie)
- organisation contradictoire du service des bibliothèques de quartier : forte centralisation et marge d'autonomie importante, qui confine à une sorte "d'abandon"

Forces

- coordination des pratiques et des actions dans le secteur jeunesse
- dispositifs de contrôle et d'harmonisation des pratiques efficaces
- organisation et suivi rigoureux des opérations de traitement des documents du côté des bibliothèques de quartier

ANNEXE N°17

DYSFONCTIONNEMENTS DU RESEAU BORDELAIS : SCHEMA DES CAUSES

ANNEXE N°18

ATOUTS DU RESEAU BORDELAIS : SCHEMA DES CAUSES