

Diplôme de conservateur de bibliothèque

**Lieux et modes de prise de décision
en bibliothèque (au filtre de
l'organigramme et de la
communication interne)**

Béatrice Guiffault

Sous la direction de Sylvie Thevenot
Conservateur responsable de la bibliothèque de l'ENSSIB

Remerciements

Merci aux trois directeurs de bibliothèque qui ont bien voulu me recevoir ; leur disponibilité, la richesse des échanges et leur liberté de parole ont permis à ce travail d'aboutir.

Je remercie enfin tout particulièrement Sylvie Thevenot, ma directrice de mémoire, pour sa disponibilité et ses précieux conseils.

Résumé :

Ce mémoire est une étude sur les modalités de la prise de décision en bibliothèque, au regard de deux critères : l'organigramme et la communication interne. Poursuivant un objectif managérial, il décrit et analyse d'un point de vue critique la mise en œuvre du processus décisionnel au sein d'une bibliothèque, à partir de l'étude concrète de trois bibliothèques municipales françaises . Il propose également des suggestions d'amélioration qui visent à mettre le schéma de prise de la décision au service de l'organisation.

Descripteurs :

Bibliothèque municipale

Management des organisations publiques

Communication dans les organisations

Abstract : This thesis is aimed to study decision making process in libraries according to two criteria: flow chart and internal communication.

With a critical point of view and following a managerial goal, it describes and analyzes decision making process implementation within a library, illustrated by three French public libraries. This study also makes improvement proposals in order to put decision making scheme at organization's disposal.

Keywords :

Public Libraries

Management of Public Organizations

Communication in Organizations

Droits d'auteurs

Droits

d'auteur

réservés.

Toute reproduction sans accord exprès de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée.
--

Table des matières

INTRODUCTION	7
1. APPORTS THEORIQUES SUR LES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET LES BIBLIOTHEQUES.....	9
1.1 DEFINITION, ENJEUX ET FONCTIONNEMENT DES ORGANISATIONS PUBLIQUES	9
1.1.1 <i>Eléments de définition des organisations publiques.....</i>	9
1.1.1.1 Contours des organisations publiques	9
1.1.1.2 La commune, une organisation publique et un échelon territorial de la proximité.....	10
1.1.1.3 La bibliothèque municipale, une organisation communale de la culture.	12
1.1.2 <i>Enjeux des organisations publiques aujourd'hui</i>	15
1.1.2.1 Un contexte mouvant : défis et contraintes.....	15
1.1.2.2 Le management public, une nécessité	19
1.2 LA PRISE DE DECISION DANS UNE ORGANISATION PUBLIQUE, REFLET D'UN DISPOSITIF ORGANISATIONNEL	22
1.2.1 <i>La notion de prise de décision</i>	22
1.2.1.1 Définition, complexité et enjeux de la prise de décision au sein d'une organisation publique	22
1.2.1.2 Les étapes et les modalités du processus décisionnel.....	24
1.2.1.3 Prise de décision et style de management.....	25
1.2.2 <i>Organigramme et modalités de circulation de l'information : deux outils, reflets partiels mais essentiels du processus décisionnel</i>	26
1.2.2.1 L'organigramme	26
1.2.2.2 La communication interne	27
2. ETUDE COMPAREE DE TROIS BIBLIOTHEQUES MUNICIPALES.....	31
2.1 METHODOLOGIE DE L'ENQUETE	31
2.1.1 <i>Justification du choix des établissements</i>	31
2.1.1.1 Critères de choix maîtrisés	31
2.1.1.2 Critères de choix externes	31
2.1.2 <i>Démarche choisie.....</i>	32
2.1.2.1 Le questionnaire.....	32
2.1.2.2 L'entretien	33
2.1.2.3 Limites de la démarche et de l'étude.....	33
2.2 PRESENTATION DES ETABLISSEMENTS ET MODALITES DE LA PRISE DE DECISION	34
2.2.1 <i>BM1 : une organisation transversale, reflet d'une prise de décision collégiale</i>	34
2.2.1.1 Etat des lieux et projets du réseau.....	34
2.2.1.2 Contexte institutionnel	34
2.2.1.3 Organisation de la bibliothèque	35
2.2.2 <i>BM2 : renforcer la transversalité pour améliorer le processus décisionnel..</i>	38
2.2.2.1 Etat des lieux et projets du réseau.....	38
2.2.2.2 Contexte institutionnel	39
2.2.2.3 Organisation de la bibliothèque	39
2.2.3 <i>BM3 : une bibliothèque « surdimensionnée » dans une ville de taille moyenne</i>	42
2.2.3.1 Etat des lieux et projets du réseau.....	42

2.2.3.2 Contexte institutionnel.....	43
2.2.3.3 Organisation de la bibliothèque.....	43
3. TENTATIVE DE MODELISATION : VERS UNE PRISE DE LA DECISION AU SERVICE DE L'ORGANISATION	49
3.1 BILAN DE L'ETUDE DES TROIS ETABLISSEMENTS	49
3.1.1 <i>Parallèles entre les trois établissements</i>	49
3.1.1.1 Des similitudes	50
3.1.1.2 Des différences.....	52
3.1.2 <i>Quelques éléments pour la construction d'un modèle de la prise de décision au service de l'organisation de la bibliothèque</i>	54
3.1.2.1 Des principes à respecter	54
3.1.2.2 Des écueils à éviter	56
3.2 LES LIMITES D'UNE TENTATIVE DE MODELISATION.....	58
3.2.1 <i>Des facteurs exogènes</i>	58
3.2.1.1 Des choix politiques	58
3.2.1.2 Une singularité contextuelle.....	58
3.2.2 <i>Des facteurs endogènes</i>	59
3.2.2.1 Les autres niveaux de prise de décision	59
3.2.2.2 Le poids du passé.....	59
3.2.3 <i>Le pouvoir d'incarnation de la prise de décision</i>	60
3.2.3.1 La formation du directeur au management.....	60
3.2.3.2 Le directeur : expert ou manager ?	60
CONCLUSION.....	63
BIBLIOGRAPHIE	65
TABLE DES ANNEXES	69

Introduction

Les bibliothèques, comme toutes les organisations publiques ou privées, sont en permanence confrontées à des choix, que ceux-ci concernent leur quotidien, leur futur immédiat ou le plus long terme. Prendre des décisions consiste à faire des choix, écartant toutes les possibilités pour n'en retenir qu'une seule. Cette prise de décision est le résultat d'un processus plus ou moins long et complexe ; celui-ci implique une part plus ou moins grande du personnel de la bibliothèque, en fonction de la nature de la décision, de la répartition des responsabilités, du modèle managérial qui prévaut dans la bibliothèque ainsi que de la place de la communication interne. L'enjeu lié au processus décisionnel est d'autant plus fort que celui-ci concerne les grandes orientations de la bibliothèque, qui fixent des objectifs à moyen et long terme et engagent l'avenir de l'établissement.

Dans de nombreuses villes de France par ailleurs, les bibliothèques municipales fonctionnent en réseau ; aussi ont-elles vu leur organisation et leur fonctionnement se complexifier au cours des dernières décennies, au fur et à mesure de leur développement et d'un environnement en évolution permanente. Le contexte actuel de crise économique et financière ne fait que renforcer la nécessité d'une gestion et d'un management rationnels et performants des collectivités territoriales, dont les bibliothèques municipales sont un des services.

Ainsi, prendre des décisions qui soient en mesure d'assurer le bon fonctionnement interne de la bibliothèque et d'asseoir sa légitimité institutionnelle et publique apparaît bien comme un enjeu éminemment stratégique. Cela implique, en amont, de formaliser le processus décisionnel et en aval, d'accompagner les changements induits par la prise de décision.

La question des modalités de la prise de décision au sein de la bibliothèque en vient par conséquent à se poser et de nombreuses questions émergent ; si formalisation du processus décisionnel il y a, quelle est-elle ? Existe-t-il des instances de décision et/ou d'aide à la décision ? Dans l'affirmative, comment fonctionnent-elles et de qui sont-elles composées ? Dans cette perspective, il est tout à fait intéressant d'analyser l'organisation et le fonctionnement de la bibliothèque à travers le double prisme de l'organigramme et de la circulation interne de l'information stratégique. En effet, si l'organigramme informe a priori sur l'existence et la configuration d'un schéma décisionnel, il n'explicite aucunement le fonctionnement interne réel de la bibliothèque, que seuls les circuits de l'information permettent de mettre au jour.

Nous retiendrons comme hypothèse pour ce travail que les modalités de la prise de décision au sein de la bibliothèque ont une incidence sur son fonctionnement, aussi bien sur un plan humain que sur le terrain de la performance. La présente étude vise d'ailleurs à analyser les schémas décisionnels de trois bibliothèques municipales, pour essayer de comprendre et d'évaluer l'impact des modalités de la prise de décision sur leur fonctionnement.

Dans une première partie, nous aborderons la question de la prise de décision, après avoir situé la bibliothèque dans le cadre plus général des organisations publiques et des

enjeux qui sont les leurs actuellement. Dans une deuxième partie, nous exposerons la démarche de travail utilisée pour la réalisation de l'étude de terrain puis nous présenterons les trois bibliothèques ayant servi de matériau de réflexion. La dernière partie proposera une synthèse de l'enquête in situ : celle-ci nous permettra, par le biais d'une approche comparative, de mettre au jour des éléments permettant de proposer un modèle de la prise de décision visant un fonctionnement performant de la bibliothèque.

1. Apports théoriques sur les organisations publiques et les bibliothèques

1.1 DEFINITION, ENJEUX ET FONCTIONNEMENT DES ORGANISATIONS PUBLIQUES

1.1.1 Eléments de définition des organisations publiques

1.1.1.1 Contours des organisations publiques

« *Les organisations sont des ensembles collectifs hiérarchiques et finalisés de règles spécifiques* »¹. L'organisation publique quant à elle se définit plus précisément du point de vue institutionnel et organisationnel.

Sur un plan institutionnel, une organisation publique est une organisation présentant un caractère de soumission au pouvoir politique d'une part, qui relève d'autre part d'un système juridique particulier, qui participe au service public également et qui enfin se finance à partir de ressources budgétaires affectées ou prélevées.

Le point de vue organisationnel affine et précise cette définition, puisqu'il établit par ailleurs qu'une organisation publique a le plus souvent une activité de service, une taille relativement importante ainsi qu'un environnement à la fois complexe et contraignant.

C'est ainsi que l'expression d'organisation publique recouvre des réalités relativement diverses telles que :

- l'Etat et ses différentes administrations et Ministères ;
- les collectivités territoriales qui comprennent les régions, les départements et les communes ;
- les Etablissements Publics Administratifs (EPA) et autres organismes publics administratifs.

Les spécificités des organisations publiques

Les organisations publiques ont des spécificités qui les distinguent d'autres structures, et notamment des organisations privées. Les administrations de l'Etat et des collectivités territoriales notamment ne fournissent que des services non marchands. Cette absence de recours au marché vient du fait que le service public s'ancre dans une logique d'intérêt général. Par ailleurs, les organisations publiques sont régies par l'annualité budgétaire, le respect des codes des marchés publics et la dépendance vis-à-vis de la tutelle, puisque le pouvoir politique donne les orientations à suivre.

¹ CHAVANCE, Bernard. *Revue d'économie industrielle*. 2001. Volume 97 : Organisations, institutions, systèmes ; types et niveaux de règles, p.95.

Enfin, et en lien direct avec la notion d'intérêt général, une organisation publique s'inscrit dans le principe de continuité de service public ; elle assure la fourniture de services à des individus qualifiés d'usagers, et non pas de clients. L'utilisateur en effet utilise un service public ou un bien public, soit gratuitement, soit à un tarif inférieur ou égal à son coût de revient, tandis que le client achetant un bien ou un service le paye le prix du marché, indépendamment de son coût de revient ; il peut ainsi faire jouer la concurrence.

Les finalités et les missions des organisations publiques

Celles-ci ont pour finalité exclusive la satisfaction de l'intérêt général, c'est-à-dire de l'ensemble des besoins sociaux que l'initiative privée ne peut satisfaire. Par conséquent, les missions associées à cette finalité auront nécessairement un caractère non lucratif.

Les organisations publiques poursuivent deux types de missions. Les premières sont destinées à répondre à la demande des citoyens (missions de sécurité et de souveraineté, missions économiques et missions sociales, qui comprennent l'éducation et la culture). Les secondes quant à elles sont des missions de support de l'administration permettant d'assurer le fonctionnement des organisations publiques : elles concernent le recrutement, la formation et la gestion des agents ou encore le contrôle de l'administration.

Précisons qu'une organisation publique peut être chargée de différentes missions, de la même façon qu'une même mission peut aussi être confiée à plusieurs organisations publiques. Ce sont les élus, en fonction de considérations politiques, économiques et sociales, qui déterminent les missions des organisations publiques ; celles-ci sont donc le résultat d'objectifs fixés et hiérarchisés par eux.

1.1.1.2 La commune, une organisation publique et un échelon territorial de la proximité

Définition et principes

La commune est une organisation publique en tant qu'ensemble collectif hiérarchique soumis à des règles spécifiques et dépendant du pouvoir politique, en l'occurrence le maire et le conseil municipal.

La commune est le plus petit et le plus ancien des échelons administratifs territoriaux, créée par les Constituants sous le nom de municipalité, rebaptisée commune par la Convention et à qui la loi du 14 décembre 1789 applique le statut juridique de la municipalité. Tout au long du XIX^e siècle, l'organisation et les missions communales se précisent et se développent, avec la mise en place de l'élection des conseillers municipaux et la reconnaissance de la personnalité juridique des communes. Néanmoins et malgré une liberté accrue d'organisation et l'extension de son champ de compétences, la commune reste longtemps fortement soumise à la tutelle administrative, technique et financière de l'Etat.

Ce n'est qu'avec la Constitution de 1958 que certaines collectivités territoriales, dont la commune, sont consacrées ; les critères de décentralisation territoriale sont :

- les collectivités territoriales ont la personnalité juridique, distincte de celle de l'Etat et possèdent donc des moyens humains, matériels et financiers qui leur sont propres ;
- ces collectivités territoriales sont administrées par des conseils élus, le conseil municipal pour la commune, cette élection étant la garantie de leur indépendance et une exigence démocratique ;

- elles sont compétentes pour les affaires locales, concernant celles qui, en raison de leur nature et leur dimension, sont plus efficacement traitées par des autorités locales. C'est le principe de clause générale de compétences, qui stipule que « *le conseil municipal règle par ses délibérations les affaires de la commune*² ;
- les autorités décentralisées disposent d'une autonomie par rapport au pouvoir central, qui ne peut exercer sur elles un pouvoir hiérarchique.

Les lois de décentralisation

Sont appelées ainsi la loi n°82-213 du mars 1982 sur les droits et libertés des communes ainsi que la quarantaine de lois nécessaires à sa mise en œuvre et promulguées entre 1982 et 1986. Cette loi annonce notamment une nouvelle répartition des compétences entre l'Etat et les collectivités territoriales et stipule que, dans la mesure du possible, chaque collectivité doit recevoir en bloc les compétences relatives à des domaines transférés, dans le but d'assurer la transparence en évitant l'ingérence d'une collectivité dans le champ de compétences d'une autre.

Si certaines compétences se répartissent de manière assez évidente entre les trois échelons territoriaux, comme l'enseignement par exemple, ce n'est pas le cas pour toutes. Or la loi du 7 janvier 1983 reconnaît par ailleurs à ces trois collectivités la clause générale de compétence, ce qui consacre ainsi deux mécanismes contradictoires, rendant souvent l'action des collectivités complexe, en interne et dans l'esprit des administrés.

Force est de constater en effet qu'il n'existe aujourd'hui pratiquement pas de compétences dont un seul niveau de collectivité ne possède pas la maîtrise complète. C'est le cas notamment de la culture, qui relève depuis les lois de décentralisation des communes, des départements et des régions, chaque échelon territorial concourant avec l'Etat au développement culturel. Dans les faits, les transferts de compétences en matière culturelle sont restés très limités pour les régions. En ce qui concerne les bibliothèques, les départements ont été les seuls échelons à bénéficier d'un réel transfert de compétences avec la responsabilité des bibliothèques centrales de prêt devenues bibliothèques départementales de prêt (BDP). Les communes quant à elles disposent déjà de bibliothèques publiques dont certaines sont héritées des confiscations révolutionnaires. Il apparaît toutefois évident que les villes doivent se situer par rapport aux départements et aux régions qui s'affirment comme des acteurs culturels à la fois autonomes et partenaires.

Les attributions du conseil municipal

Les attributions du conseil municipal sont nombreuses et se rapportent, pour l'essentiel, à trois pouvoirs, en plus de celui, plus général et que l'on a mentionné, qui consiste à régler par ses délibérations les affaires de la commune :

- un pouvoir de désignation (dont l'élection du maire et des adjoints) ;
 - un pouvoir financier : chaque année, le conseil municipal examine et adopte entre autres le budget, ses recettes et ses dépenses de fonctionnement comme d'investissement ;
 - le pouvoir de déterminer les moyens matériels, humains et juridiques de la collectivité (comme la création d'un service public ou la suppression d'un emploi de la commune).
- Ainsi le conseil municipal fixe-t-il le cadre dans lequel vont s'exercer les activités de la commune et il a le pouvoir, en la personne du maire, véritable chef de l'exécutif

² Loi du 7 janvier 1983 sur la clause générale de compétence

communal, de décider la construction ou l'extension d'une bibliothèque, le recrutement d'un directeur, la création ou la suppression d'emplois à la bibliothèque ou encore l'extension des horaires d'ouverture.

1.1.1.3 La bibliothèque municipale, une organisation communale de la culture

La bibliothèque municipale et le cadre communal

La bibliothèque municipale est un service rattaché à une mairie, qui dépend le plus souvent d'une direction des affaires culturelles et dont un élu, par délégation du maire, a la tutelle. Celui-ci est aidé dans sa tâche par un administratif, le directeur des affaires culturelles qui est avec l'élu l'interlocuteur de tous les directeurs d'équipements culturels de la collectivité.

Comme tout service territorial, la bibliothèque se voit attribuer des ressources mobilières, financières, humaines et techniques, dans un budget annuel. Par ailleurs, elle est soumise aux règles communes de la gestion territoriale, c'est-à-dire qu'elle participe à l'effort prévisionnel, reçoit des directives, est contrôlée et rend des comptes.

Par ailleurs, « *les bibliothèques municipales sont organisées et financées par les communes* »³. C'est donc le conseil municipal, présidé par son maire, qui fixe les objectifs de la bibliothèque, recrute son directeur et son personnel, attribue un budget annuel à l'établissement et établit enfin son règlement intérieur. Ces décisions, le plus souvent bien sûr, sont prises en concertation avec le directeur et d'après ses propositions. Néanmoins, le directeur de l'établissement est chargé d'interpréter et de mettre en œuvre les orientations définies par sa tutelle, dans le respect des contraintes administratives et des rigueurs budgétaires. Il a donc bien pour mission et responsabilité de déterminer les orientations stratégiques de la bibliothèque (le plus souvent sous la forme du projet d'établissement) et de piloter la mise en œuvre de la politique définie par le maire et son équipe municipale, en organisant la mise à disposition des collections, en développant les services aux publics et en mettant en place des systèmes de traitement et de diffusion de l'information.

Historique des bibliothèques municipales françaises

La bibliothèque publique, en tant que lieu ouvert à tous et encyclopédique, est une institution récente, ce qui s'explique par la spécificité du modèle de bibliothèque qui a prévalu jusqu'au début du XXe siècle en France ; d'un côté, la bibliothèque savante, à la fois élitiste et fermée, le plus souvent privée et patrimoniale, appartenant à de riches propriétaires cultivés, et de l'autre, les bibliothèques populaires, modestes, aux collections pauvres et sans personnel qualifié. A partir du XIXe siècle et au fur et à mesure des progrès sociaux émerge l'idée d'une éducation du peuple, dont l'application encourage le développement de petites bibliothèques, associatives, scolaires ou religieuses. Lequel XIXe siècle dure en réalité jusqu'en 1950, puisque la réflexion tout comme les actions dans le domaine de la lecture publique n'évoluent qu'à la marge.

Les quelques innovations et expérimentations en matière de bibliothèque publique en effet sont stoppées par la deuxième guerre mondiale, et ce n'est qu'après-guerre, avec l'évolution du contexte politique, culturel et social que l'avènement des bibliothèques

³ Loi du 22 juillet 1983 (article 61)

publiques devient possible. La conjonction entre des besoins nouveaux de la population et la volonté des décideurs politiques voit s'ancrer la bibliothèque dans le registre du service public. Avec la décentralisation au début des années mille neuf cent quatre vingt, on passe de surcroît d'un Etat jacobin centralisateur, intervenant unique dans le domaine culturel, à une pluralité d'acteurs culturels publics au fur et à mesure de la montée en puissance des collectivités territoriales.

Les villes notamment se voient dotées de moyens importants et se lancent dans des politiques culturelles aussi volontaristes qu'ambitieuses (en moyenne, les budgets culturels des villes sont multipliés par deux entre 1978 et 1987), comme en témoignent, dans le domaine des bibliothèques, les nombreuses constructions d'équipements municipaux de lecture publique dès le milieu des années quatre vingt et durant toute la décennie quatre vingt dix.

Missions et organisation des bibliothèques municipales

Ainsi se dessine peu à peu le paysage des bibliothèques publiques françaises, entre d'une part, l'affirmation identitaire des collectivités territoriales, qui mettent en place des réseaux de bibliothèques importants dans les villes centres et d'autre part, le maillage de plus en plus dense du territoire dans le domaine de la lecture publique, par le biais de l'action conjointe des bibliothèques départementales de prêt (BDP) et du développement de structures intercommunales.

Les bibliothèques publiques sont aujourd'hui porteuses de nombreuses attentes, qui sont aussi bien le fruit de leur histoire que l'expression d'une demande des publics et la conséquence d'évolutions sociales et sociétales aussi rapides que radicales. On pense là bien entendu à l'irruption des nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi qu'à leur impact sur les usages et les rapports sociaux et professionnels.

Une des fonctions de la bibliothèque publique est patrimoniale, ce qui s'explique par la richesse de nombreuses bibliothèques municipales, dotées de fonds anciens rares et précieux, et de fonds locaux.

Une autre mission est la formation, qu'il s'agisse de l'accompagnement scolaire ou de la formation tout au long de la vie. Cette fonction représente un enjeu majeur pour les bibliothèques, dans une société de l'information où la mobilité professionnelle et donc l'actualisation permanente des connaissances est de plus en plus nécessaire. Par ailleurs, dans un contexte social et économique fragile se réaffirme le rôle d'intégration et de sociabilité de la bibliothèque car elle reste un des rares lieux ouverts à tous sans conditions aucunes.

Enfin, une autre mission de la bibliothèque est d'assurer la diffusion de la production culturelle en étant un lieu de loisir et de plaisir, de découverte et de rêve.

Par ailleurs, dans les grandes villes, la multiplicité des lieux culturels, publics et privés, de même que les contraintes géographiques liées aux distances à parcourir dans l'espace urbain ont incité les bibliothèques à déconcentrer leurs services. C'est ainsi que se sont peu à peu construites, à côté des établissements centraux, des bibliothèques de quartier ou d'arrondissement, maillant le territoire de la commune et offrant des services de proximité irremplaçables. Si au départ, les différentes bibliothèques d'une même commune fonctionnaient de manière autonome, il est vite apparu qu'il était important et logique de fonctionner en réseau. D'éventuellement concurrents, ces différents établissements sont devenus complémentaires. Le plus souvent d'ailleurs, les réseaux de bibliothèques de grandes villes s'articulent autour d'une centrale, de quelques grosses

médiathèques et de nombreuses petites bibliothèques disséminées sur le territoire de la commune et très fréquentées par la population du quartier ou de l'arrondissement. Cette logique de proximité reste d'ailleurs l'apanage et la force des services communaux dans leur ensemble.

L'absence de cadre réglementaire pour les bibliothèques municipales : une loi, quelle loi ?

« *Il n'est pas obligatoire de créer des bibliothèques* », comme l'a écrit Michel MELOT dans *Lire, faire lire*⁴. En effet, aucun texte de loi ne porte obligation aux collectivités territoriales de créer des bibliothèques publiques, puisqu'il existe seulement des textes législatifs organisant les bibliothèques⁵. Les missions de celles-ci, à défaut d'être gravées dans le marbre, sont précisées dans le *Manifeste sur la bibliothèque publique* adopté par l'UNESCO et publié en 1994⁶.

Pourtant, nombreux sont les professionnels des bibliothèques qui appellent de leurs vœux une loi sur les bibliothèques ; celle-ci aurait pour objectif de définir les missions des bibliothèques publiques. C'est plus particulièrement en 1998 que se repose avec acuité cette question d'absence de loi instituant la bibliothèque, lors des problèmes rencontrés par certaines bibliothèques municipales alors administrées par le Front National. De fait, la fragilité du cadre juridique dans lequel s'inscrivent les bibliothèques reste importante : une loi basée sur la notion de service public de la lecture, concernant l'ensemble des bibliothèques relevant des collectivités territoriales, permettrait de définir la bibliothèque et son statut juridique.

Quoi qu'il en soit, les lois de décentralisation se sont contentées de fixer les responsabilités des différents échelons territoriaux en matière de bibliothèque et plusieurs textes par la suite en ont précisé les termes, concernant notamment le statut et le recrutement des personnels⁷.

Alors, grande fragilité ou grande liberté ? Sans doute les deux. L'absence de loi peut éventuellement constituer un danger pour la bibliothèque et son fonctionnement, car il n'existe aucun garde-fou. L'absence de contraintes réelles de la part de la tutelle peut rendre la tâche des directeurs d'établissement délicate. Ceux-ci doivent en effet être en mesure de défendre leurs projets devant les élus et ils ont selon les cas des marges de manœuvre différentes. Quoi qu'il en soit, ils doivent plus que d'autres exceller dans l'art de la négociation ; il leur revient de faire admettre leur expertise, le bien-fondé de leurs propositions et d'obtenir les moyens nécessaires à la mise en œuvre de celles-ci.

De ce fait, la prise de décisions concernant les bibliothèques municipales peut parfois s'apparenter à une passe d'armes, même si la règle la plus courante reste cependant la concertation et le dialogue.

Il faut enfin ajouter que le vide législatif n'a pas empêché un formidable développement de la lecture depuis les années 80 et la décentralisation en marche, une majorité d'élus ayant pris la mesure de l'importance d'un réseau de lecture publique pour faire face aux problèmes sociaux majeurs tels que l'illettrisme et l'exclusion, le chômage ou encore la désertification rurale.

⁴ 15. Michel Melot, *Grandeur et lacunes de l'activité des bibliothèques publiques françaises – Lire, faire lire*. Des usages de l'écrit aux politiques de lecture, sous la dir. de Bernadette Seibel, Paris, Le Monde Éditions, 1995.

⁵ Loi du 23 juillet 1931 relative au régime des bibliothèques publiques des villes et de leur personnel.

⁶ Manifeste de l'UNESCO sur la bibliothèque publique, paru en 1994 : <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001121/112122fo.pdf>

⁷ Loi du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat et loi du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.

1.1.2 Enjeux des organisations publiques aujourd'hui

1.1.2.1 Un contexte mouvant : défis et contraintes

Un contexte de crise financière

La crise économique et financière mondiale qui sévit depuis 2008 n'épargne pas les organisations publiques. La tentative de l'Etat français de sauver l'économie nationale via une démarche interventionniste a creusé davantage son déficit, l'argent public injecté dans les banques françaises représentant plusieurs milliards d'euros.

De plus, la crise financière s'est doublée d'une crise immobilière, qui a vu les ventes et les prix de l'immobilier se tasser, réduisant ainsi de manière sensible les droits de mutation, pourtant source de rentrées financières non négligeables pour l'Etat, le département et la commune.

Enfin, ce piètre contexte financier exige de la part des différents acteurs publics une mobilisation accrue en direction des populations fragilisées, afin de limiter les risques de crise sociale. Ce soutien des pouvoirs publics envers les citoyens prend la forme d'aides financières notamment ; or celles-ci grèvent encore davantage les budgets publics et notamment ceux des communes, qui vont voir leurs dépenses sociales et de solidarité augmenter et leurs recettes (droits de mutation et réforme/suppression de la taxe professionnelle) baisser fortement.

Mais de manière plus globale et moins circonstancielle, l'environnement des organisations publiques est en pleine mutation depuis quelques décennies, la mouvance s'érigeant en règle.

Un environnement mouvant

Un certain nombre de facteurs ont évolué ou émergé avec une incidence importante sur les organisations publiques.

Le premier est d'ordre économique ; la crise que nous traversons actuellement n'est pas la première qu'a connue la France. En effet, les chocs pétroliers des années soixante dix ont conduit à une diminution générale des ressources, voire à une pénurie, et signé la fin des trente Glorieuses. Dans le secteur public, les budgets se sont resserrés dans les années qui ont suivi et les mouvements de nationalisation/privatisation se sont accentués.

Le deuxième facteur est géopolitique, avec le développement de ce que l'on appelle la globalisation ; il s'agit de l'interpénétration et de l'interdépendance des économies d'une part, de la circulation beaucoup plus libre des hommes, des capitaux, des services et des marchandises d'autre part. Cette imbrication et cette nouvelle mobilité nécessitent une adaptation des états, à plus forte raison dans le cadre de l'Europe avec l'acte unique européen imposant de nouvelles contraintes aux organisations publiques.

On songe également à la prochaine réforme des collectivités territoriales faisant suite au rapport remis en octobre 2009 au président de la République par le comité Balladur⁸.

Par ailleurs, La Loi Organique relative aux Lois de Finance (LOLF) de 2001 est intégrée aux politiques de certaines collectivités territoriales (Paris et Lyon), alors même qu'elles n'y sont pas soumises. Cette loi a en outre réorganisé le concours particulier pour les

⁸ Les 20 propositions du comité Balladur pour la réforme des collectivités locales : <http://www.reformedescollectiviteslocales.fr/actualites/index.php?id=75>

bibliothèques municipales et départementales de prêt, avec comme objectif la simplification et la modernisation du dispositif de financement.

On peut ensuite parler d'une mouvance technologique, avec l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication dont l'Internet. Cette évolution intéresse tout particulièrement les organisations publiques, dont la finalité d'intérêt général consiste à permettre l'accès de tous les usagers à la modernité, pour lutter contre les inégalités.

Enfin, le dernier facteur de mutation est socioculturel, avec l'évolution des systèmes de valeurs et de modes de vie et partant, des nouvelles attentes des citoyens vis-à-vis des pouvoirs publics. Devenus plus exigeants car plus qualifiés et donc plus à même d'établir des comparaisons, notamment avec le marché privé, ceux-ci sont plus critiques sur la qualité des services publics, faisant évoluer les relations de service public/usager vers celles de fournisseur/client.

L'impact des ces évolutions sur les communes et les bibliothèques

Nous reprenons les mêmes facteurs d'évolution pour les communes, les mêmes causes produisant grosso modo les mêmes effets. Ainsi les communes sont-elles aussi fortement touchées par la crise financière mondiale et ne restent pas non plus à l'abri des grands mouvements géopolitiques, technologiques et sociétaux.

La situation financière et les contraintes des communes aujourd'hui

Leur situation est globalement fragilisée avec des contraintes financières et réglementaires fortes. La facture énergétique est de plus en plus lourde, les frais de personnel pèsent sur les finances locales, les frais financiers augmentent (intérêts de la dette) les transferts de compétences de l'Etat vers les collectivités territoriales dont les communes ne sont pas toujours assortis des transferts financiers correspondants.

Par ailleurs, l'évolution de la législation avec la réforme de la taxe professionnelle en cours de discussion au Parlement aujourd'hui devrait représenter un manque à gagner important pour les mairies. Les recettes fiscales quant à elles, à travers les dotations de l'Etat, vont connaître un dynamisme limité et sont marquées par l'incertitude dans un contexte de crise financière. Le contrat de solidarité et de croissance qui lie les collectivités territoriales à l'Etat a été remplacé par le contrat de stabilité.

Cela signifie que les communes voient d'ores et déjà leurs marges de manœuvre financières réduites, à plus forte raison celles qui étaient déjà fragilisées avant la crise alors qu'elles ne vont pas pour autant réduire le périmètre de leurs activités, comme nombre d'autres acteurs économiques en tant de crise.

Un autre facteur d'évolution, technologique, influe sur l'activité des communes. En effet, non seulement elles sont touchées par la globalisation, mais elles y participent largement, au fur et à mesure de l'affirmation de leur identité. Les plus grandes d'entre elles notamment rayonnent bien au-delà des frontières nationales via des projets d'envergure dont les appels d'offre sont publiés à l'échelle européenne dans le Journal Officiel de l'Union Européenne (JOUE). Par ailleurs, de plus en plus de villes, quelle que soit leur taille, nouent des partenariats avec d'autres villes d'Europe ou du monde, dans le cadre de conventions de jumelage par exemple. Tous ces liens suscitent et renforcent les différents types de mobilité, au sein d'un espace géographique de plus en plus étendu, et nécessitent de nouvelles compétences et des moyens accrus pour les communes.

Par ailleurs, les mutations technologiques considérables de ces trente dernières années affectent également les communes. Ces évolutions ont accompagné et facilité les

évolutions géopolitiques, si l'on se réfère plus précisément à la révolution qu'a représenté l'irruption de l'Internet dans la sphère professionnelle. Là encore, cette nouvelle donne a nécessité de nouvelles compétences et la mise à niveau en terme d'équipements informatiques et de gestion des données. Internet a permis notamment de rapprocher considérablement la collectivité de ses administrés, toutes les grandes villes ayant créé puis développé des sites web très riches et constamment actualisés. La mise à disposition de l'information municipale a accéléré, facilité et automatisé un certain nombre de démarches et de procédures administratives, permettant ainsi d'améliorer globalement l'accueil du public et de rationaliser les dépenses communales.

Internet a finalement contribué à améliorer la qualité du service fourni par la commune, les possibilités nouvelles offertes par le web 2.0 étant même utilisées dans certaines villes par le maire ou les membres du conseil municipal pour dialoguer directement avec les usagers, dans une volonté de proximité sans cesse renouvelée.

Il ne faut pas oublier enfin le contexte de mouvance sociale que connaît la France depuis quelques décennies. La décentralisation a accompagné les évolutions des valeurs et des modes de vie des populations, puisqu'elle en est d'une certaine manière l'émanation. Il s'agissait en effet en créant de nouveaux échelons territoriaux et en leur attribuant des compétences propres, de répondre de manière plus pertinente à des demandes locales, selon le principe de subsidiarité. Dès l'origine donc (on considère que l'origine pour les communes remonte aux lois de décentralisation qui les ont véritablement émancipées de l'Etat), les collectivités territoriales et plus encore les communes ont œuvré en lien direct avec des besoins, des attentes et des contraintes autant locaux que spécifiques.

Bien davantage que pour tout autre niveau d'intervention publique, l'échelon communal et à travers lui le maire et le conseil municipal sont conscients des problématiques et des enjeux de la ville, qu'ils vivent et constatent quotidiennement, connaissant de manière assez précise leurs administrés ; ils peuvent ainsi constater et comprendre l'évolution de leurs demandes, voire les anticiper.

Impact de ces évolutions sur les bibliothèques municipales

De la même façon et par ricochet, les bibliothèques municipales sont secouées par ces évolutions multiples, et notamment par le contexte financier critique de certaines villes. Ainsi, l'enjeu pour les bibliothèques territoriales est à la hauteur des difficultés financières en cours puisqu'il s'agit en effet pour elles de réaffirmer leur absolue nécessité sociale, culturelle et éducative, tout en continuant de développer de nouveaux services, de conquérir de nouveaux publics, et ce à moyens constants, parfois même réduits.

Cette contrainte est susceptible de peser fortement sur les bibliothèques, qui représentent bien souvent le premier poste de dépenses culturelles d'une ville, en raison notamment des dépenses de fonctionnement liées aux nombreux personnels dans des réseaux de grandes villes plus particulièrement.

Par ailleurs, dans un contexte économique dégradé, les choix budgétaires s'effectuent forcément aux dépens de certains équipements. Il ne faut pas oublier qu'en tant que service parmi d'autres au sein de la collectivité, la bibliothèque peut faire l'objet d'arbitrages favorables ou défavorables, au détriment ou au bénéfice d'autres services culturels de la ville comme les musées ou les théâtres. De manière plus nette qu'auparavant, une concurrence risque ainsi de s'instaurer entre ces différents établissements, dont il n'est pas sûr que la bibliothèque profite à tous les coups. En effet, en tant que service de proximité, la bibliothèque ne bénéficie pas du même prestige qu'un musée avec ses expositions temporaires ou un théâtre et sa

programmation, tous deux étant créateurs d'événements au large rayonnement et aux retombées économiques et médiatiques précieuses pour les villes.

Est posée clairement la question de l'avenir de certains services des bibliothèques, qui s'ancraient dans des politiques de la ville et de proximité aujourd'hui remises en cause, faute de moyens. C'est plus précisément le cas des bibliobus, dont l'avenir est incertain dans certaines villes, dès lors que le territoire urbain s'est densifié en matière d'équipements de lecture publique. Cela concerne également les projets d'extension ou de construction de bibliothèques, qui sont nombreux à être différés ou même enterrés.

Cette situation pose naturellement la question du périmètre d'action des bibliothèques municipales, qui semble à redéfinir. On peut se questionner sur la légitimité de celles-ci, dans un environnement où la visibilité médiatique apparaît de plus en plus indispensable.

De plus, l'irruption des nouvelles technologies de l'information et de la communication a véritablement bouleversé l'organisation et le fonctionnement des bibliothèques, qui ont développé des bibliothèques numériques, des services dématérialisés et sont même pour beaucoup entrées dans l'univers du web 2.0, afin de limiter les conséquences des possibilités offertes par l'accès direct, en ligne et gratuit de toute une partie de l'offre culturelle (la musique, la vidéo et le livre de plus en plus).

De plus, ces évolutions technologiques ont suscité une forte tendance à la normalisation et à l'automatisation, qui ont eu pour corollaire le déclin des tâches traditionnelles telles que le catalogage ou le prêt manuel, plaçant alors l'utilisateur au cœur des préoccupations de la bibliothèque et renouvelant ainsi la problématique de l'accueil.

Enfin, les mutations socioculturelles ont également bousculé les bibliothèques et remis en cause leur suprématie et donc leur légitimité culturelle, dans un contexte de concurrence accrue de l'offre de loisirs et d'informations. En effet, un enjeu essentiel pour les bibliothèques publiques réside dans leur capacité à appréhender, voire à devancer les pratiques culturelles des usagers, qui les placent en concurrence directe avec d'autres établissements culturels publics mais également avec le secteur privé de la culture, avec le cinéma ou les possibilités offertes par l'internet. C'est d'autant moins évident pour les bibliothécaires, qu'ils ont été pendant longtemps dans une démarche prescriptive de l'offre, au risque de s'enfermer dans leurs pratiques et dans leur univers professionnel. Tenir compte de la diversification des pratiques et donc des attentes des publics potentiels en termes de culture⁹ est la condition première d'une nécessaire adaptation vers une démarche davantage soucieuse de la demande et axée sur les services à offrir.

Par ailleurs, la progression des besoins des publics face à l'information a nécessité de former et d'orienter l'utilisateur dans ses pratiques documentaires. Les bibliothèques s'orientent donc vers une médiation des ressources documentaires et un contact accru avec l'utilisateur, déplaçant ainsi le cœur de métier des collections vers les publics. De plus, l'importance croissante de l'information dans la formation initiale et continue des individus renforce la bibliothèque dans ses missions d'insertion sociale, de développement économique et d'emploi.

Dans ce contexte caractérisé par l'impermanence, les organisations publiques doivent faire preuve d'une souplesse et d'une adaptabilité constantes. Elles ont besoin pour ce faire d'un instrument de gestion des ressources, humaines et matérielles et d'un outil

⁹ DONNAT, Olivier. *Pratiques culturelles des français à l'ère du numérique*. 2009. Synthèse de l'enquête disponible sur le site du Ministère de la Culture et de la Communication : <http://www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr/doc/08synthese.pdf>

d'aide à la décision, qui soit au service d'une stratégie préalablement définie. C'est précisément le rôle du management public.

1.1.2.2 Le management public, une nécessité

Qu'est-ce-que le management public ?

Contrairement à une idée répandue, le terme management ne vient pas de l'anglais mais du vieux mot français d'origine latine *manus* : la main, proche du verbe italien *manegiarre*, qui signifie manier, conduire. Le management public peut être considéré comme l'adaptation des pratiques managériales venues du secteur privé à la spécificité des missions du service public. Plus précisément, « *il correspond à l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leur performance générale et à piloter leur évolution, dans le respect de leur vocation*¹⁰ ».

Ce sont les crises économiques survenues pendant les années soixante-dix de même que les dysfonctionnements du modèle bureaucratique de l'administration pointés par Michel CROZIER entre autres qui ont constitué des facteurs décisifs et préparé le nouveau cadre d'action des pouvoirs publics. L'organisation publique doit être capable de repérer en permanence ses dysfonctionnements et leurs enjeux, afin de les analyser et d'enclencher des processus d'amélioration. La question du coût devient centrale, puisque la puissance publique doit en effet agir en fonction des moyens dont elle dispose et des objectifs qu'elle s'est préalablement fixés.

C'est dans ce contexte qu'est apparu le New Public Management (NPM), considéré comme un instrument de gestion et d'aide à la prise de décision au service des responsables publics. Il consiste en une stratégie de modernisation du service public et reste un instrument d'optimisation des organisations publiques, tout en respectant les particularités et les objectifs du service public. Mais ce NPM diffère également de la gestion administrative traditionnelle, soit bureaucratique, puisque son objectif est de transformer celle-ci en une organisation entrepreneuriale visant l'efficacité et l'efficience. La question de l'évaluation des politiques publiques, outil stratégique et opérationnel au service du management public, se pose alors. De fait, évaluer consiste à mettre en rapport trois éléments :

- les objectifs de départ
- les résultats obtenus
- et enfin les moyens mobilisés pour parvenir à ces résultats

Les notions d'efficacité, d'efficience et de performance, toutes trois complémentaires, entrent en jeu. L'efficacité mesure les résultats obtenus en lien avec les objectifs initiaux ; l'efficience quant à elle s'intéresse également aux résultats obtenus, mais en regard des moyens déployés. Enfin, la pertinence mesure l'adéquation entre les objectifs poursuivis et les moyens engagés.

C'est précisément le croisement des ces trois éléments de mesure qui permettra de qualifier la performance de l'organisation publique évaluée.

Les enjeux du management public des villes

Les enjeux du management public sont particulièrement importants pour les villes, dans la perspective d'une autonomie toujours plus grande. Moins de trente ans après les lois

¹⁰ BARTOLI , Annie. *Le management dans les organisations publiques*. Paris, Dunod, 2005, p.97-98.

de décentralisation, certaines villes, les plus grosses notamment, sont devenues des acteurs politiques, économiques et culturels de premier ordre, aussi bien au niveau national qu'europpéen, ou même international. L'émergence d'une identité et d'une existence propre de certaines grandes villes en témoigne ; certaines ont bénéficié par exemple du statut de capitale européenne de la culture, véritable accélérateur en terme d'image et d'impact économique sur leur territoire.

Très tôt, les collectivités ont donc compris la nécessité d'un management stratégique de leurs ressources et de leurs compétences. Elles ont déterminé des objectifs et mis en place des politiques d'évaluation, selon des critères bien précis : définir les orientations de la collectivité, comprendre l'environnement et les logiques de territoire, traduire le projet politique en termes de management stratégique et enfin conduire cette démarche stratégique en termes d'élaboration et d'aménagement de politiques publiques.

Dans un contexte de crise financière, la question du management stratégique est encore plus cruciale qu'à l'ordinaire, puisqu'en termes d'orientations stratégiques et de décisions budgétaires, la vision à court terme risque de se renforcer, marginalisant ainsi les enjeux du long terme que représentent la réalisation d'équipements collectifs tels qu'une bibliothèque.

La question de l'évaluation des politiques publiques est également pertinente pour les communes. Si les régions sont les uniques échelons territoriaux tenus d'évaluer leurs actions dans le cadre des contrats de plan et d'allocations des fonds d'intervention de l'Union européenne, les départements et les communes n'ont pas manqué de mettre en place des démarches d'évaluation elles aussi, autant pour rationaliser et optimiser l'usage des deniers publics que pour bénéficier d'un outil d'aide à la décision.

Considérée comme un instrument stratégique, au-delà de son objectif de contrôle financier, l'évaluation des politiques locales se met en place dans un nombre croissant de villes ; elle s'intègre dans un dispositif plus large de pilotage stratégique de la collectivité.

Naturellement, les bibliothèques municipales ne peuvent se tenir à l'écart de toutes ces turbulences et de ces évolutions managériales, car elles peuvent avoir dans certains cas une incidence directe sur leur organisation et sur leur fonctionnement.

Les enjeux du management public en bibliothèque

Si la bibliothèque veut comprendre les décisions stratégiques et les orientations générales prises par sa tutelle, afin de s'y adapter au mieux et de saisir les opportunités qui se présentent, elle est obligée de prendre connaissance et de tenir compte non seulement du contexte local, mais aussi national voire international. C'est à cette condition seulement que les directeurs¹¹ de bibliothèques municipales pourront faire entendre leur voix et faire des choix à la fois rationnels et réalistes. Plus que jamais, les relations existant entre les différents échelons territoriaux sont marquées par l'interdépendance, ce qu'un directeur de bibliothèque doit avoir à l'esprit.

Dans cette perspective et au vu du contexte, le rôle d'un directeur apparaît crucial, dès lors qu'il se trouve à l'articulation entre les services centraux d'une mairie et des équipements de proximité en relation directe et permanente avec les populations desservies. De plus en plus de collectivités territoriales ont adopté un management par objectif, qui se décline pour la bibliothèque sous la forme du projet d'établissement. Certes, celui-ci s'inscrit forcément dans un temps relativement court qui est celui d'un

¹¹ Le terme de *directeur* est utilisé tout au long de ce mémoire et désigne aussi bien des femmes que des hommes.

mandat électoral, et il reste lié à un contexte économique spécifique ; néanmoins, ce document fixe les grandes orientations générales et les axes stratégiques de développement de la bibliothèque qui l'engage sur le long terme. Il arrive d'ailleurs fréquemment qu'un directeur de grande bibliothèque municipale soit recruté sur la base d'un projet pour l'établissement, qui se retrouve alors entériné par son recrutement.

Ces grands enjeux managériaux pour les bibliothèques municipales se combinent par ailleurs avec des spécificités propres aux bibliothèques, qui conditionnent largement le management de ces établissements. De fait, un certain nombre de contraintes, de logiques et d'évolutions nécessitent d'adapter les pratiques managériales, afin d'optimiser les chances d'atteindre les objectifs fixés dans le projet d'établissement.

Ainsi, la dimension souvent polymorphe d'un réseau de bibliothèques de grande ville pèse sur le fonctionnement d'une organisation qui tente de former un tout alors que le réseau ne s'est pas forcément construit de manière raisonnée, logique et progressive mais au contraire par à coups et au gré des opportunités politiques. Il peut ainsi s'avérer complexe de faire fonctionner au sein d'un même réseau de toutes petites bibliothèques faiblement ouvertes au public et des centrales monumentales largement accessibles.

On voit bien que dans le cas de gros réseaux, différentes logiques peuvent par ailleurs prévaloir, qui ne sont pas toujours évidentes à faire coexister ; comment concilier en effet une logique de proximité et la mission de lecture publique de petites annexes d'une grande ville avec la mission souvent patrimoniale et universitaire (ou de référence) de la bibliothèque centrale de cette même ville ?

Une autre particularité des bibliothèques conditionne le management, qui tient à l'évolution des profils des cadres en bibliothèque. Les textes réglementaires sont clairs à ce propos lorsqu'ils définissent le conservateur comme un expert scientifique : « *Les conservateurs territoriaux de bibliothèques constituent, organisent, enrichissent, évaluent et exploitent les collections de toute nature des bibliothèques. Ils sont responsables de ce patrimoine et du développement de la lecture publique. Ils organisent l'accès du public aux collections et la diffusion des documents à des fins de recherche, d'information ou de culture. Les catalogues des collections sont établis sous leur responsabilité. Ils peuvent participer à la formation de professionnels et du public dans le domaine des bibliothèques, de la documentation et de l'information scientifique et technique.*¹² ». Or il est évident que le directeur d'une bibliothèque municipale aujourd'hui est bien plus qu'un expert scientifique, dont les missions s'articulent autour des collections. La complexification de l'environnement politique, technologique et social, de même que les enjeux liés à la diffusion de l'information ont amené les conservateurs de bibliothèques municipales à devenir des gestionnaires, des managers et des stratèges, ne se trouvant plus en relation étroite avec les collections.

Enfin, une dernière particularité des bibliothèques municipales conditionne le management en leur sein ; il s'agit de l'existence d'une culture professionnelle spécifique et commune aux bibliothécaires, qui dépasse les frontières locales et nationales. La question qui habite la profession consiste à se demander ce que font les bibliothécaires ailleurs et à quoi ressemblent les bibliothèques dans d'autres pays.

Par ailleurs, et de la même manière que pour les autres services d'une ville, la bibliothèque municipale entre dans le champ des pratiques d'évaluation. Celles-ci sont néanmoins assez récentes, pas toujours bien admises par les bibliothécaires, et elles reposent essentiellement sur la définition d'indicateurs chiffrés, permettant de mesurer l'activité et l'adéquation de celle-ci aux objectifs fixés initialement. Ce sont les rapports

¹² Décret n°91-841 du 2 septembre 1991 disponible sur LEGIFRANCE : www.legifrance.gouv.fr : consulté le 23 octobre 2009

annuels d'activité qui rendent compte de cette démarche d'évaluation et du niveau de performance de la bibliothèque, même si les grandes orientations de celle-ci, inscrites dans le projet d'établissement, s'étalent sur plusieurs années.

Néanmoins, cette démarche n'intègre pas les facteurs humains, à la fois organisationnels et communicationnels, qui sont pourtant des éléments indispensables au bon fonctionnement de la bibliothèque. Ils consistent en effet en l'existence d'une culture et de valeurs communes et en la capacité, pour le directeur de la bibliothèque, de fédérer l'ensemble des équipes autour d'objectifs communs et partagés, déclinés précisément dans le projet d'établissement.

Cette dimension de la performance de la bibliothèque suppose en amont une capacité à formaliser les missions et les responsabilités de chacun au sein de l'établissement et à fluidifier les circuits de communication, dans le but de clarifier et de faciliter le processus décisionnel ainsi que d'assumer au mieux les changements induits par ces prises de décision.

1.2 LA PRISE DE DECISION DANS UNE ORGANISATION PUBLIQUE, REFLET D'UN DISPOSITIF ORGANISATIONNEL

1.2.1 La notion de prise de décision

1.2.1.1 Définition, complexité et enjeux de la prise de décision au sein d'une organisation publique

Définition

Nous reprenons à notre compte la définition suivante du concept de décision¹³ : « *La décision, c'est l'action d'arbitrage menée par une personne qui consiste à porter un jugement sur une situation comportant plusieurs options et à trancher parmi ces différentes options. La prise de décision implique l'appréhension du risque et l'engagement de la responsabilité. Une décision sans action demeure une simple hypothèse sans suite.* »

Il existe trois grandes catégories de décisions, qui engagent de manière plus ou moins forte et durable l'organisation publique qui y est soumise. Nous commençons par les décisions stratégiques, prises en général par le directeur ou le comité de direction de l'organisation publique. Ce type de décisions concerne les grandes orientations générales de l'établissement, s'inscrit sur le long terme et a un degré de réversibilité quasi nul. Viennent ensuite les décisions tactiques ou administratives, prises le plus souvent par la hiérarchie intermédiaire mais aussi par la direction, intéressant quant à elles la mise en œuvre de la stratégie, l'élaboration de plans d'action, la gestion et le développement des ressources et enfin l'organisation. Ces décisions ont une implication forte pour l'organisation, mais à un degré moindre que les décisions stratégiques, dans la mesure où elles s'inscrivent dans le moyen terme et ont un degré de réversibilité plus élevé. Enfin, citons les décisions opérationnelles, souvent le fait des responsables opérationnels, concernant la façon dont les ressources vont être utilisées, l'élaboration

¹³ Le processus décisionnel. Consulté le 19 octobre 2009 : promo7.ifrance.com/cours/management/prise_de_decis.ppt

de plannings et l'ensemble des imprévus qui surgissent au moment de l'exécution des opérations. Cette catégorie de décision suppose un horizon temporel court, voire très court et un degré de réversibilité élevé.

Notre étude portera exclusivement sur les décisions prises par les directeurs des bibliothèques municipales étudiées ; nous nous intéresserons donc aux décisions stratégiques et à la marge, à certaines décisions tactiques prises par la direction..

La complexité du processus de prise de décision

Le processus de prise de décision est un phénomène complexe, car, au-delà des différentes étapes qui le composent, plusieurs facteurs peuvent l'influencer, qu'il s'agisse entre autres de la qualité de l'information disponible, de la fiabilité des systèmes de communication, d'événements extérieurs, d'imprévus, ou encore des outils d'aide à la décision existants au sein de l'organisation, autant d'éléments sur lesquels nous reviendrons ultérieurement. Néanmoins, un certain nombre de constantes se dégagent dans les modalités de prise de la décision, qui permettent de distinguer quatre modèles.

Le premier est celui de la rationalité limitée, énonçant les valeurs du décideur influant sur les objectifs poursuivis par l'organisation. Le deuxième modèle est appelé le modèle politique ; il reflète le désir des individus de satisfaire leurs intérêts personnels. Point de valeurs communes dans ce modèle, que caractérise une démarche de petits pas, le décideur procédant par ajustements successifs. Le modèle suivant est celui de la poubelle, qui voit la décision naître de manière fortuite, au hasard d'une rencontre. La décision n'est pas là le fruit d'une détermination ferme mais ce sont les événements qui créent l'opportunité. Enfin, le dernier des quatre modèles est appelé le modèle de l'incrémentalisme ; il consiste à segmenter l'organisation en sous systèmes qui mettent en œuvre une partie de la stratégie, à charge pour le décideur/directeur de piloter et de contrôler la stratégie dans un contexte de fragmentation.

La complexité du processus décisionnel est à la hauteur des enjeux qu'il comporte.

Les enjeux de la prise de décision

Les enjeux de la prise de décision dans une organisation sont importants, puisqu'ils consistent à évaluer aussi bien le degré d'efficacité du responsable ou du directeur que le degré d'engagement de ses collaborateurs ou encore le niveau de performance de l'organisation.

Quel que soit le modèle de prise de décision, il est fondamental de se poser deux questions, la première étant celle de la qualité de la décision, en lien avec la pertinence et la quantité suffisante d'informations disponibles et la seconde concernant l'acceptation de la décision par les collaborateurs, qui relève de la capacité du décideur à associer ses cadres au processus décisionnel.

Si les enjeux cités précédemment s'appliquent bien entendu aux bibliothèques municipales, celles-ci ont néanmoins des caractéristiques spécifiques qui influent également sur les modalités de prise des décisions.

Les spécificités de la prise de décision en bibliothèque

Une première particularité est l'organisation des bibliothèques de grandes villes en réseau, qui complexifie le processus décisionnel. Les décisions stratégiques se prennent le plus souvent à la centrale, et nécessitent une circulation de l'information à la fois formalisée et rapide, afin de ne pas créer de décalages trop importants entre le moment de la décision et sa communication à l'ensemble du réseau.

Une autre spécificité tient au personnel lui-même, qui a globalement une conception du métier de bibliothécaire à la fois sociale et idéologique. De manière générale, il s'agit d'un personnel engagé et impliqué, aux valeurs fortes, estimant avoir son mot à dire concernant les décisions prises au sein de la bibliothèque.

Complexe, le processus décisionnel l'est d'autant plus qu'il se décompose en plusieurs étapes, en amont et en aval de la prise de décision.

1.2.1.2 Les étapes et les modalités du processus décisionnel

Ces étapes du processus décisionnel valent pour toutes les organisations publiques, et plus précisément pour les bibliothèques municipales.

En amont, plusieurs phases précèdent la prise de décision. Dans un premier temps, il s'agit de percevoir les éléments clés d'une situation, ce qui consiste à repérer les symptômes nécessitant une intervention et dans le même temps, à reformuler l'objectif à atteindre. Dans un deuxième temps, il faut identifier le problème en tâchant de déceler et de comprendre ses causes, puis mettre à jour les contraintes existantes et absolues avant de déterminer les moyens disponibles pour faire évoluer la situation. Après avoir appréhendé celle-ci, il reste à recenser toutes les solutions possibles et à analyser les avantages et les inconvénients de chacune des propositions au regard de l'objectif de départ, avant de n'en retenir qu'une seule.

En aval, le choix d'une solution, s'il est intellectuel, débouche toutefois sur la mise en œuvre d'un plan d'action, qui sera en fin de compte évalué, afin de mesurer l'écart entre l'objectif initial et les résultats obtenus.

Par ailleurs, quelle que soit la décision prise, l'expression même de prise de décision implique la notion de changement. Bien évidemment, les changements sont d'autant plus importants pour l'ensemble de l'organisation que les décisions sont prises par le directeur et qu'elles sont par conséquent d'ordre stratégique. De ce fait, et compte tenu des nombreux freins qui existent face au changement, qu'ils soient structurels, culturels ou comportementaux, il est donc fondamental d'accompagner le changement au sein de l'organisation, dans sa double dimension de contenu et de processus.

Les modalités de la prise de décision

Le plus souvent, la prise de décision au sein de l'organisation engage plusieurs individus et s'accompagne fréquemment de la mise en place de groupes spécifiques, qui sont autant d'outils d'aide à la décision. De fait, les instances de décision et d'aide à la décision se sont multipliées dans les organisations publiques, afin de rationaliser et d'objectiver les décisions prises d'une part et d'autre part, dans le but pas toujours avoué de responsabiliser les cadres de l'organisation, en les impliquant dans le processus décisionnel. Cela est d'autant plus vrai en bibliothèque municipale où, nous

l'avons vu, les profils des directeurs mais aussi des cadres ont beaucoup évolué et où il est désormais attendu de ces derniers des compétences managériales et gestionnaires. Concernant les bibliothèques, ces structures de décision et d'aide à la décision sont les suivantes.

Dans toutes les bibliothèques de taille conséquente tout d'abord, il y a un comité de direction, qui comprend le directeur de la bibliothèque et regroupe les cadres, le plus souvent conservateurs mais également le directeur administratif et financier et parfois le directeur informatique. Cette instance décisionnelle se réunit généralement de manière hebdomadaire, afin de discuter et trancher les points à l'ordre du jour concernant des décisions stratégiques à adopter.

En deuxième lieu, la bibliothèque compte souvent un ou des groupe(s) de travail, instances pérennes traitant de sujets spécifiques (l'informatique, les publics, les animations, les acquisitions etc). Celles-ci se réunissent moins souvent mais de manière suivie. Le plus souvent, ces groupes de travail sont des outils d'aide à la décision, forces de propositions qui sont relayées auprès du comité de direction, et qui comprennent essentiellement des cadres. Un membre du comité de direction peut y siéger.

Le troisième type de structure existante est un ou des comité(s) de pilotage, correspondant à des groupes projet, qui sont donc par nature temporaires puisqu'ils répondent à un besoin ponctuel et s'apparentent à de la gestion de projet. Ce type d'instance est un outil d'aide à la décision.. Il peut intégrer des cadres et des non cadres et même un membre du comité de direction. Dès la mise en œuvre du projet, ce groupe est dissout.

Enfin, de plus en plus de grosses bibliothèques municipales mettent en place une ou des coordination(s), le plus souvent thématiques (jeunesse, musique, vidéo etc), forces de propositions pour le comité de direction et donnant lieu le plus souvent à des prises de décisions tactiques. Un membre du comité de direction peut y siéger, sachant que ces instances incluent des personnels de différents grades, spécialistes du domaine considéré. Généralement, les coordinations se réunissent de manière trimestrielle.

On remarquera que la seule instance décisionnelle est le comité de direction, éventuellement aidé dans cette tâche par différentes instances, qui sont à la fois des lieux de débats et de propositions.

1.2.1.3 Prise de décision et style de management

Aux modalités de prise de la décision sont associés quatre styles de management, qui sont le reflet du degré de participation et d'implication des personnels tout autant que du niveau de directivité du directeur.

Le premier style est participatif, sa force résidant dans sa démarche d'ouverture et de négociation. Il a pour fonction de mobiliser et d'impliquer les individus et son objectif est de faire en sorte que les collaborateurs soient partie prenante de la décision. Le style persuasif quant à lui présente l'avantage de se vouloir explicatif et convainquant. Il a pour fonction d'accompagner et d'associer les individus à la prise de décision, afin de faire en sorte que les collaborateurs adhèrent à la décision. Si le modèle managérial précédant génère de l'engagement, celui-ci crée un climat de confiance au sein de l'organisation. Le style directif pour sa part a la force d'être organisé et de donner des consignes claires. Sa fonction est de structurer la prise de décision, afin que les collaborateurs du décideur soient efficaces. Certes, ce mode managérial génère de la sécurité, mais il présente la faiblesse d'être autoritaire. Enfin, le style délégatif a l'avantage de susciter l'autonomie, l'initiative et la confiance, sa fonction première et

son objectif principal étant de responsabiliser les collaborateurs. Ce modèle, s'il est porteur de développement, peut également s'apparenter à un retrait et à un laisser-faire de la part du décideur.

Il n'y a pas de modèle managérial meilleur et plus pertinent que les autres, chacun présentant des forces et des faiblesses. Il s'agit plutôt pour le directeur/décideur de faire preuve de flexibilité comportementale, et d'adapter son style de management aux circonstances et aux particularités de l'organisation.

Nous allons nous intéresser à présent à l'organigramme et à la communication interne, qui reflètent aussi bien le degré de formalisation que celui de transparence de la prise de décision au sein de l'organisation.

1.2.2 Organigramme et modalités de circulation de l'information : deux outils, reflets partiels mais essentiels du processus décisionnel

1.2.2.1 L'organigramme

L'organigramme n'est pas le reflet intégral d'une structure organisationnelle, il est « *la traduction écrite des choix de répartition de l'autorité et des responsabilités*¹⁴ » au sein d'une organisation et un moyen de formaliser les missions et les liens entre les différents services d'une organisation. Plus exactement, l'organigramme expose les missions, la répartition des responsabilités, les mécanismes de coordination ainsi que les principaux niveaux de prise de décision. On distingue généralement trois grands types d'organigrammes, qui sont à la fois le reflet de la taille de l'organisation et des spécificités de ses activités.

Ainsi, le premier type d'organigramme est fonctionnel. Il s'agit d'un organigramme en râteau ou solaire (autour d'un individu), qui repose sur une spécialisation des tâches et implique une certaine centralisation de la prise de décision à l'échelon de la direction. Ce type d'organigramme favorise l'expertise mais peut s'avérer lourd au fur et à mesure du développement de l'organisation. De ce fait, il est plus approprié aux petites ou moyennes structures et suppose la polyvalence de la direction.

L'organigramme divisionnel quant à lui organise l'activité par domaine stratégique ou par pôle d'activités. Il se prête mieux aux organisations ayant plusieurs types de produits ou de services et suppose une certaine déconcentration de la prise de décision. Pour limiter le cloisonnement entre les différents pôles d'activités, ce type d'organigramme met souvent en place des services communs ou centraux.

Enfin, l'organigramme matriciel répond à deux logiques, qui se recoupent ; d'une part, celle de la spécialité (finances, ressources humaines etc) et d'autre part celle du domaine d'activité. Ce type d'organigramme vise à trouver un équilibre dans les organisations ayant des activités différenciées mais en relation les unes avec les autres. Il opère une synthèse des organigrammes fonctionnel et divisionnel et se retrouve souvent dans les organisations complexes et de taille importante, car il offre de la souplesse en même temps qu'une transversalité indispensable. Enfin, de par sa complexité, ce type d'organigramme implique des efforts particuliers en termes de communication, puisque

¹⁴ BARTOLI Annie, *Communication et organisation*, Alençon, 1990, Les éditions d'organisation, 175p.

l'horizontalité des relations induites par la transversalité complexifie et peut parfois brouiller la verticalité correspondant à la logique de spécialité.

Les organigrammes en bibliothèques rentrent peu ou prou dans l'un de ces trois types, qu'ils peuvent combiner. Ils présentent néanmoins des spécificités propres à l'activité d'une bibliothèque. En effet, ils traduisent à la fois des responsabilités fonctionnelles (techniques, administratives et de gestion) et des responsabilités intellectuelles (développement des collections, médiation), le plus souvent réparties par section (section jeunesse, section d'étude) et par pôle ou département thématique (sciences et techniques, langues et littérature etc).

Par ailleurs, les grandes bibliothèques fonctionnant en réseau devraient avoir un organigramme plutôt de type matriciel, avec des responsabilités verticales classiques et des missions transversales de plus en plus développées, qu'elles soient thématiques ou fonctionnelles. Il est utile de rappeler ici que l'environnement statutaire laisse une grande liberté en matière d'organigramme, sachant que les responsabilités qu'il expose, même si elles sont fonction de cadres d'emploi, ne sont pas figées, d'autant que le statut de la fonction publique territoriale distingue le cadre d'emploi de la fonction. D'ailleurs, le développement de services récents en bibliothèques municipales permet de constater l'évolution importante de l'organigramme, qui est soit actualisé, soit totalement remanié au gré de la croissance et de la diversification des activités de l'établissement.

De plus, l'organigramme, en tant que représentation graphique des différentes relations existant au sein de la bibliothèque, est un outil de formalisation tout autant que de communication, disponible pour l'ensemble des personnels. Il est à cet égard très intéressant de constater que seules cinq parmi les cinquante plus grandes villes de France dotées d'une bibliothèque mettent en ligne leur organigramme, sur leur site web ou sur celui de la ville¹⁵. Ces cinq bibliothèques sont d'ailleurs parmi les villes les plus grandes, à l'exception de Chambéry. Ce constat appelle plusieurs questions, auxquelles nous n'apportons d'ailleurs pas de réponses ici : l'organigramme est-il pour beaucoup de bibliothèques municipales un outil de communication à usage exclusivement interne ? Le personnel des bibliothèques a-t-il connaissance de l'organigramme ? Existe-t-il même un organigramme au sein de la bibliothèque ?

Ce qui nous intéresse plus particulièrement pour notre étude, c'est d'observer et d'analyser le lien entre la prise de décision au sein de la bibliothèque et l'organigramme. En d'autres termes, cela revient à poser la question du degré de visibilité du processus décisionnel et des différents niveaux de décision sur l'organigramme de la bibliothèque. Par ailleurs, mais cela va au-delà de notre étude, il aurait été très intéressant de pouvoir retracer l'évolution des organigrammes au sein des trois bibliothèques étudiées, afin de voir quelles étaient les responsabilités et les missions prioritaires passées et partant, de mesurer le degré de changement du processus décisionnel.

Un autre élément structurant de l'organisation est la communication interne, au travers des modalités de circulation de l'information mises en place au sein de l'organisation.

1.2.2.2 La communication interne

Commençons par tenter de définir ce qu'est la communication interne. Celle-ci représente le processus de transmission d'informations. Communiquer est un terme qui vient du latin « *communicare* », signifiant « mettre en commun ». La communication se définit souvent par différenciation avec l'information (du latin « *informare* », « façonner

¹⁵ Voir annexe 1

l'esprit »), qui est « surtout du ressort de la technique, alors que la communication est un problème de relations humaines »¹⁶. Cette dernière impliquerait le sujet et nécessiterait de se préoccuper des modes de réception et d'appropriation du message, tandis que l'information désignerait quant à elle à la fois le contenu du message et sa transmission.

La communication interne reflète les valeurs de l'organisation en tant qu'ensemble de dispositifs fonctionnels et symboliques, son positionnement étant de facto lié au système de gouvernance de l'organisation. Ce qui nous fait dire que l'état de la communication au sein d'une organisation permet d'établir un diagnostic du modèle d'organisation choisi et du degré de collégialité du processus décisionnel.

Les enjeux de la communication au sein de l'organisation sont nombreux. Communiquer encourage d'une part les comportements d'écoute et permet d'autre part de faire circuler l'information. Plus largement, la communication interne permet de transmettre la stratégie et les valeurs de la direction, de contribuer à créer une culture commune et à développer le sens du collectif, tout en facilitant le travail en commun. Elle contribue également à la mobilisation des énergies autour d'objectifs communs ainsi qu'à accompagner le changement au sein de l'organisation. Elle est de toute évidence un instrument essentiel au service de la prise de décision, en amont comme en aval de celle-ci.

On identifie généralement deux types de communication au sein de l'organisation : la communication comme courroie de transmission de l'information et la représentation de la communication comme processus de mise en commun. Le premier type de représentation est associé à une vision traditionnelle du rôle de la communication interne, où il s'agit surtout de transmettre des informations qui sont ensuite démultipliées par les niveaux opérationnels. La circulation des informations est ici exclusivement descendante et elle cantonne la communication à un ensemble de dispositifs techniques et informatiques. A l'inverse, la communication comme processus de mise en commun met l'accent sur la mobilisation et l'implication des acteurs et s'intéresse à la dimension relationnelle et collective, comme condition nécessaire à une vision et des objectifs à la fois communs et partagés.

Dans tous les cas, les organisations publiques ont mis en place des outils de communication interne, le plus souvent informatiques, qui doivent rester au service de la communication comme processus de mise en commun. Dans les bibliothèques en particulier, ces outils sont des vecteurs d'échanges d'informations, à l'instar des messageries électroniques, ou encore des réservoirs d'informations, comme les intranets et les espaces partagés. Par ailleurs, le système d'affichage d'informations écrites, le plus souvent administratives, sur des panneaux dédiés, complète avec le courrier interne ce dispositif communicationnel.

Cet état des lieux permet de distinguer la communication écrite de la communication verbale, qui trouve son expression au sein de réunions diverses, qui sont chronologiquement les premiers lieux d'échanges d'informations. Qu'il s'agisse de réunions de direction, de groupes de travail ou de coordinations, ces moments de discussion, dans le cas de réunions d'information comme de réunions de travail, débouchent sur la rédaction de comptes-rendus qui sont diffusés au personnel via les différents outils de communication interne existants. La question sensible liée à la diffusion de ces comptes-rendus est d'ailleurs celle des délais de diffusion et de la nature des informations à transmettre ; doit-on en effet immédiatement communiquer un compte-rendu, alors qu'aucune décision n'est arrêtée ? Est-il de ce fait utile de

¹⁶ SMOUTS, Marie. *La communication interne en bibliothèque : l'exemple du SCD de l'Université Lyon I*. Lyon : ENSSIB, 2003. p7, note 5.

transmettre toutes les informations ? Ne doit-on pas plutôt cibler les informations qui ont donné lieu à des décisions fermes et irrévocables ? Le cas échéant, les informations non validées par la direction en termes de prise de décision peuvent-elles et doivent-elles rester confidentielles ? N'y a-t-il pas enfin des risques à taire certaines données et à en différer la diffusion, alors qu'elles s'intègrent dans le processus décisionnel et peuvent même l'infléchir ?

On le constate, faire circuler l'information liée au processus décisionnel doit en permanence consister à rechercher et à maintenir un équilibre ténu, entre la diffusion rapide sinon immédiate des informations et la complexité du cheminement vers la décision, qui nécessite parfois une certaine confidentialité des données. Cela, afin de ne pas brouiller les informations transmises et mettre en péril le processus lui-même. En lien avec notre étude, la communication interne à la bibliothèque renseigne donc sur la manière dont les décisions sont transmises, aussi bien en amont qu'en aval du processus décisionnel.

2. Etude comparée de trois bibliothèques municipales

2.1 METHODOLOGIE DE L'ENQUETE

2.1.1 Justification du choix des établissements

2.1.1.1 Critères de choix maîtrisés

Le choix des établissements ne s'est pas fait de manière arbitraire, mais au contraire sur la base de critères précis, pour certains maîtrisés, reflète des objectifs poursuivis avec cette étude de terrain.

Le premier critère retenu a été la taille de l'établissement, puisque je souhaitais aborder la problématique de la prise de décision à travers sa complexité. Or il est évident qu'une grande bibliothèque ou un gros réseau nécessite plus que des petites structures une formalisation du processus décisionnel, notamment au travers de l'organigramme et des modalités de circulation de l'information, sauf à courir le risque de dysfonctionnements ou de blocages. J'ai donc pressenti dans un premier temps les bibliothèques des plus grandes villes.

Allant de pair avec la taille, je désirais de préférence mener cette étude à l'échelle d'un réseau de bibliothèques municipales, l'existence même de différentes structures rendant l'organisation et le fonctionnement de l'ensemble complexe et donc d'autant plus stratégique.

De plus, il me semblait intéressant de retenir des établissements semblables sur un certain nombre de critères et en même temps contrastés, entre eux, et au sein de chacun, afin de couvrir un large champ des possibles en termes de pratiques managériales et de prise de décision. Retenir un réseau comportant une grande centrale récente et des bibliothèques annexes plus petites et vieillissantes, ou encore faire le choix d'un réseau moderne sans centrale, et enfin sélectionner une ville moyenne comportant une unique grosse bibliothèque me semblait être un objectif pertinent. Cela rendait possible une étude comparée de ces établissements tout en soulignant l'impact de ces différences organisationnelles et fonctionnelles sur les modalités de la prise de décision.

Enfin, le dernier critère pris en compte a été géographique, dès lors qu'il me fallait pouvoir effectuer les trajets et mener l'entretien en une seule journée.

2.1.1.2 Critères de choix externes

Néanmoins, je n'étais pas maîtresse de tous les critères. Après avoir dans un premier temps sélectionné des bibliothèques sur la base des exigences formulées précédemment, j'ai pris contact par mail avec trois directeurs d'établissements, dont l'un a décliné mon

offre de participer à l'étude. Après accord des deux autres directeurs, j'en ai donc contacté un troisième, qui s'est déclaré partant.

Comprenant aisément les éventuelles réticences de certaines bibliothèques à souhaiter participer à une étude sur un sujet aussi potentiellement sensible, j'ai été agréablement surprise de recevoir des réponses positives aussi facilement.

2.1.2 Démarche choisie

J'ai opté pour une double démarche consistant en un questionnaire écrit préalable à un entretien en vis-à-vis. Concernant ce dernier, je ne souhaitais pas effectuer d'entretiens téléphoniques, qui me paraissaient beaucoup plus difficiles à mener que des entretiens en tête-à-tête.

Quoi qu'il en soit, la démarche retenue a été annoncée aux directeurs dès le premier contact par mël, avant même leur accord. Ce n'est que dans un second temps et après avoir obtenu leur assentiment pour participer à l'étude que je leur ai fait parvenir le questionnaire, en les priant de me le renvoyer un peu avant l'entretien, afin de mieux préparer celui-ci.

2.1.2.1 Le questionnaire

Je n'avais pas imaginé au départ élaborer un questionnaire, mais seulement rencontrer les directeurs dans le cadre d'un entretien. Très vite cependant, une grille d'entretien comme unique outil méthodologique m'est apparue totalement irréalisable, car conduisant à un entretien trop long, trop contraint et fait de questions de nature trop diverse. Prévoir en amont de la rencontre un questionnaire regroupant les questions très factuelles concernant la prise de décision, l'organisation de la bibliothèque et la communication interne était une étape nécessaire et même la condition de réussite des entretiens. Cela me permettait en effet d'être en mesure de mieux appréhender l'établissement dès le début de l'entretien et de revenir éventuellement sur des points me paraissant obscurs.

Par ailleurs, ayant conscience de l'effort d'investissement supplémentaire que ce questionnaire représentait pour les directeurs des bibliothèques, je le souhaitais synthétique. Le questionnaire final tenait donc sur moins de deux pages, comptait neuf questions et se remplissait en dix minutes. Abordant exclusivement des points factuels, il ne déflorait pas le sujet et laissait ouverte la possibilité de l'aborder à la fois sous un angle plus subjectif et plus concret lors de l'entretien.

Les choix lexicaux quant à eux se sont effectués sur la base des normes managériales existantes, et non pas en fonction des pratiques lexicales ayant cours en bibliothèque, parfois différentes d'un établissement à un autre. J'ai ainsi distingué le comité de direction du groupe de travail et du comité de pilotage, ce qui n'était pas forcément clair pour certains directeurs.

Enfin, la forme des questions, en lien avec leur objectif factuel, était fermée. Il s'agissait soit de répondre par oui ou non, soit de cocher une possibilité parmi d'autres. Cela rendait bien sûr l'analyse des questionnaires plus facile et offrait un gain de temps non négligeable aux directeurs.

2.1.2.2 L'entretien

Les trois entretiens se sont déroulés sur quinze jours, pendant la première moitié du mois de septembre. Leur durée annoncée était d'une heure mais deux d'entre eux ont duré deux heures et demi.

Une impression première très forte a été la sincérité et la liberté de parole que ces directeurs ont manifesté, voire même l'enthousiasme de l'un d'entre eux à aborder cette problématique complexe et cruciale de la prise de décision, sujet visiblement rarement abordé en interne. En corollaire, j'ai d'ailleurs ressenti pour deux des directeurs le sentiment de solitude auquel un chef d'établissement quel qu'il soit peut être confronté, même lorsqu'il est bien entouré.

Un des objectifs de l'entretien était ainsi largement atteint, puisque j'ai pu recueillir aussi bien des informations concrètes que des données plus empiriques et des impressions plus subjectives, qu'un simple questionnaire ne m'aurait pas permis d'obtenir à lui seul.

La grille d'entretien n'a pas été transmise aux trois directeurs avant la rencontre, afin de ne pas conditionner certaines réponses et pour permettre une spontanéité des échanges, ce qui s'est révélé judicieux car fructueux. Celui-ci a par ailleurs pris la forme d'un entretien semi-guidé, avec alternance de questions semi-ouvertes, ouvertes et fermées.

Il a ainsi été demandé aux directeurs de présenter leurs bibliothèques et les enjeux qui étaient les leurs, en lien avec les objectifs plus larges de la collectivité, puis d'approfondir les questions de la prise de décision, de l'organisation de la bibliothèque et de la communication interne. Ils ont dû expliquer les choix effectués et analyser leur pertinence, en faisant pour clore l'entretien un bilan du fonctionnement de leur organisation.

2.1.2.3 Limites de la démarche et de l'étude

Premièrement, l'échantillon choisi reste très modeste ; il n'est donc pas représentatif de l'ensemble des bibliothèques municipales de cette taille ; on ne peut conclure de tendances générales. Le temps imparti était si bref que l'étude avait essentiellement un intérêt didactique et qualitatif.

Il eût été intéressant d'avoir d'autres éclairages au sein de chaque bibliothèque sur cette problématique de la prise de décision. Néanmoins, étant donné la sensibilité potentielle de ce sujet, il me paraissait délicat d'entreprendre une telle démarche, sauf à donner l'impression aux directeurs de mettre en doute leurs propos, ce qui n'était pas mon intention et que je voulais absolument éviter. Aucun directeur ne m'a d'ailleurs proposé de rencontrer un de ses collaborateurs.

Par ailleurs, il faut reconnaître que j'ai pris la mesure du sujet au fur et à mesure des entretiens seulement, me disant à l'issue de chacun d'eux qu'il aurait fallu les reconduire, afin d'affiner les questions et d'en poser d'autres. Cette étude consciencieusement menée, reste bien sûr perfectible, à plus forte raison avec le recul.

Enfin, je me pose a posteriori la question de la faisabilité d'une telle étude par un élève conservateur ; il m'apparaît qu'un cabinet spécialisé, interlocuteur vraiment extérieur capable de mener des audits en profondeur, est plus à même de réaliser ce genre de mission, même si dans mon cas, l'étude ne s'est pas faite à la demande des directeurs mais à la mienne.

2.2 PRESENTATION DES ETABLISSEMENTS ET MODALITES DE LA PRISE DE DECISION

2.2.1 BM1 : une organisation transversale, reflet d'une prise de décision collégiale

2.2.1.1 Etat des lieux et projets du réseau

Cette bibliothèque se compose d'un réseau important et dense de quatorze bibliothèques municipales, dont trois de taille conséquente, parmi lesquelles une grande bibliothèque récente, ainsi que deux bibliothèques spécialisées. Il n'y a pas de tête de réseau à proprement parler, le projet de construction d'une grande centrale, déjà étudié, ayant été différé. Néanmoins, pour des raisons d'implantation géographique et d'organisation administrative, on peut considérer qu'une bibliothèque fait office de centrale, au moins en interne : il s'agit de la bibliothèque d'étude, davantage axée sur des missions patrimoniales, qui n'a pas d'activité de prêt et abrite les bureaux de la direction et des services administratifs.

A côté de ces structures municipales s'est constitué un réseau de bibliothèques associées, dépendant d'autres institutions, municipales ou non, et qui continue de s'étoffer. Des conventions signées ou pour certaines en cours d'élaboration rassemblent ou vont rassembler ces bibliothèques associées ainsi que les équipements municipaux autour d'un même catalogue informatique et autour de projets communs, dans la perspective d'une complémentarité et d'une amélioration de l'offre documentaire.

Par ailleurs, un certain nombre de projets innovants ont été récemment mis en œuvre ou sont en cours d'élaboration. Ils concernent notamment la mise en place d'un fonds de DVD dans une des trois grandes bibliothèques, située en centre ville, la réflexion en cours sur une navette documentaire permettant le retour des documents empruntés sur n'importe quel point du réseau et surtout, l'ouverture d'une nouvelle bibliothèque prévue à la fin du mois d'octobre 2009.

Toutes ces initiatives témoignent du dynamisme d'un réseau presque entièrement rénové, de ses capacités d'évolution et d'adaptation aux besoins protéiformes de la population ainsi qu'à un environnement politique complexe.

2.2.1.2 Contexte institutionnel

Le directeur recruté avait pour mission de mener à bien la construction d'une bibliothèque tête de réseau à la taille de l'agglomération, véritable centrale pour un réseau qui en est dépourvu. Ce projet, on l'a dit, reste inscrit dans l'agenda municipal mais a été reporté sine die, au vu du contexte de crise, des problèmes budgétaires en découlant et du retard pris par certains autres projets municipaux jugés plus prioritaires par la ville. La réflexion sur ce projet devrait démarrer d'ici la fin du mandat, sachant que la ville a été inscrite en son temps au programme des bibliothèques municipales à vocation régionale, qui n'a pas abouti.

Même si, de l'avis du directeur, les bibliothèques s'inscrivent dans les priorités municipales qui sont l'action sociale et la petite enfance, la crise financière, qui n'a pas épargné la collectivité, pèse fortement sur le fonctionnement des bibliothèques.

2.2.1.3 Organisation de la bibliothèque

L'organigramme

L'organigramme de la BM1 est en ligne sur le site web de la bibliothèque ; il n'a pas été actualisé depuis novembre 2007 puisque aucun changement officiel n'est survenu depuis.

Cet organigramme est assez atypique pour un réseau de cette taille ; il ne correspond à aucun des trois types théoriques définis, ayant la forme d'une étoile à quatre branches, lesquelles seraient d'une part la direction, d'autre part les services communs, ensuite les missions de coordination et enfin les bibliothèques en tant qu'équipements. Ce qui frappe dans cet organigramme, c'est précisément le fait que la direction ne soit pas au centre de l'organisation que l'on peut assurément qualifier d'horizontale. Si l'on s'intéresse aux individus mentionnés sur cet organigramme, on constate que plus est que certains noms (quatre au total) apparaissent dans deux des branches de l'étoile, ce qui valide dans les faits l'horizontalité de cette organisation.

Peut-on d'ailleurs y voir l'expression de l'absence d'une grande centrale, même si, de l'avis du directeur, « *le réseau existant est cohérent même sans centrale* ». Ce n'est pas sûr.

La prise de décision

S'il n'y a qu'une instance de décision stratégique, à savoir le comité de direction tout entier, il existe plusieurs outils d'aide à la décision, qui sont les groupes de travail, les réunions de direction élargies à l'ensemble des cadres du réseau ainsi que les coordinations.

Les instances de décision

La prise de décision stratégique se fait de manière collective, au sein du comité de direction, qui compte neuf personnes dont deux administratifs et sept conservateurs, le directeur compris. L'équipe de cadres, assez restreinte, est « *l'instance de décision et de débat sur les orientations stratégiques* . » Ce comité se réunit tous les quinze jours deux à trois heures. Le directeur ne se considère pas en effet comme un arbitre au-dessus des partis, qui tranche en dernier recours en imposant son choix décisionnel, à plus forte raison s'agissant de décisions stratégiques. Il reconnaît d'ailleurs qu'il est arrivé plusieurs fois que les cadres aient des avis divergents en début de réunion et qu'une décision soit néanmoins prise à l'unanimité à l'issue de la réunion. Cette collégialité de la prise de décision est le meilleur moyen selon le directeur de « *responsabiliser les cadres du comité de direction* . »

Par ailleurs, ces réunions débouchent toujours sur une prise de décision, quel que soit le niveau de la décision d'ailleurs ; elle représentent de ce fait plus qu'un lieu de débats et d'information, un vrai moment décisionnel.

Le directeur pense pour sa part, même si ce n'est pas forcément son ambition initiale, que cette modalité de prise de la décision stratégique peut lui permettre, le cas échéant, de compter sur ses équipes, car les responsabilités sont partagées, les décisions étant prises collectivement par le comité de direction puis relayées de manière transparente auprès des personnels.

Ce choix d'un processus décisionnel collégial revêt donc une dimension clairement stratégique, le directeur ayant pour objectif que les enjeux du réseau soient les mêmes

pour l'ensemble du personnel et que tous les agents se mobilisent autour d'objectifs communs, ce qu'une telle organisation de la prise de décision facilite fortement.

Il existe une autre instance de décision au sein de la BM1, qui concerne plutôt les décisions tactiques, incarnée par les comités de pilotage. Ceux-ci sont par nature temporaires car ils sont créés sur la base d'un projet (tel que le handicap, l'accueil des publics ou l'informatique) et restent peu fréquents. Ils sont dissous dans tous les cas dès lors que le projet est mis en œuvre. Un membre du comité de direction est systématiquement présent aux réunions de ces comités, et parfois même le directeur, comme cela a été le cas pour le comité de pilotage sur l'informatique.

Les instances d'aide à la décision

Une première instance d'aide à la décision est représentée par les onze coordinations existantes, qui sont force de propositions pour la direction et dont « *les réunions sont des moments très importants pour la vie du réseau* ». De fait, elles rassemblent les personnels sur la base de compétences spécifiques et comptent systématiquement au moins un membre du comité de direction. Ces coordinations ont un fonctionnement relativement autonome, dès lors que les comptes-rendus de réunions transmis au comité de direction sont validés par celui-ci. Ainsi, la direction n'intervient qu'en cas de désaccord ou pour demander des éclaircissements.

La seconde instance d'aide à la décision au sein de la BM1 prend la forme de réunions de direction élargies à l'ensemble des cadres du réseau. Il s'agit d'une instance pérenne qui se réunit trois fois par an et regroupe toutes les personnes figurant sur l'organigramme de la bibliothèque. Cet outil d'aide à la décision est un lieu de débat, moment d'échanges importants pour les cadres du réseau, permettant de faire circuler l'information de manière descendante aussi bien qu'ascendante. Par ailleurs, le directeur ajoute que c'est une occasion importante de « *faire remonter les informations, grâce aux cadres présents sur le terrain, et d'aborder des questions sur lesquelles la direction ne s'était pas penchée* ».

La visibilité de la prise de décision sur l'organigramme

L'organigramme de la BM1 permet de visualiser assez clairement le processus décisionnel et les différents niveaux de prise de décision. De fait, la plupart des personnes apparaissant dans les missions de coordinations et au sein des services communs sont en effet membres du comité de direction. Par ailleurs, le fait que le directeur ne soit pas au cœur de cet organigramme traduit la collégialité existant au sein du comité de direction en matière de prise de décision.

La composition des réunions de cadres se déduit de même assez spontanément de l'organigramme, car il présente l'ensemble des cadres du réseau.

Les comités de pilotage quant à eux ne figurent pas sur l'organigramme de la bibliothèque, puisqu'ils sont des organes temporaires.

La communication interne

La place de la communication interne dans la bibliothèque

De l'aveu même du directeur, « *la communication interne n'est pas le point fort de la bibliothèque sur le plan des outils informatiques* », pour des raisons de personnel, aucun agent n'étant en effet dédié à cette fonction. C'est actuellement la personne responsable de la communication externe qui se charge également de la communication interne, sans pour autant avoir suffisamment de temps pour s'y consacrer.

Au-delà des outils de communication interne existants, le directeur annonce d'emblée que c'est le comité de direction qui est le vrai vecteur d'information interne, avec les responsables de bibliothèques du réseau et les responsables transversaux. Par capillarité en effet, l'information se diffuse depuis les membres du comité de direction vers les différents services et équipements, puis au sein des équipes.

Les outils de communication interne au sein de la bibliothèque

Les outils de communication interne existants sont classiques et de deux sortes ; il y a les outils informatiques d'une part, avec une messagerie électronique et un intranet régulièrement actualisé, mettant à la disposition des personnels les comptes-rendus des diverses réunions. Il existe d'autre part des lieux et des moments de communication orale, qui sont nombreux, relativement fréquents et apparaissent comme un gage de transparence de l'information diffusée.

Il s'agit en premier lieu des réunions de cadres déjà mentionnées, permettant une mise à niveau et un partage de l'information aussi bien dans le sens ascendant que descendant. Selon le directeur, ces moments représentent un échange stratégique ; ils sont un temps fort de la vie de la bibliothèque dans l'accompagnement de la prise de décision.

En deuxième lieu, on retrouve l'annuelle réunion d'information avec l'ensemble du personnel du réseau, en présence de l' élu à la culture de la ville, invité pour l'occasion. C'est le moment est l'occasion de faire le bilan de l'année écoulée, d'évaluer les actions menées et d'aborder les perspectives pour l'année suivante, tout en rappelant les orientations générales de l'établissement et en annonçant les enjeux à venir ainsi que les décisions stratégiques qui vont en découler.

Enfin, le dernier temps fort de la communication verbale est une rencontre du directeur et du responsable administratif et financier de la bibliothèque avec les personnels dans chaque équipement du réseau en fin d'année. Cette « tournée » mise en place par le directeur à son arrivée dans la collectivité est la conséquence d'une prise de conscience d'un manque de communication directe avec les personnels du réseau, qu'il a reconnu ne jamais voir et même pour certains ne pas connaître. Par delà leur objectif relationnel, ces rencontres sont une occasion unique « *d'expliquer à quoi il sert* » et d'évoquer les problèmes politiques auxquels il est confronté et dont le personnel n'a bien souvent aucune idée. Le directeur admet que ces visites sont lourdes à organiser et longues à mener (il y consacre plusieurs journées) mais qu'elles sont fondamentales, dans la mesure où un vrai dialogue, renouvelé chaque année, s'est instauré entre les équipes et lui, « *la parole étant très libre* » de part et d'autre. Il faut reconnaître également un intérêt stratégique à ces rencontres, qui, en facilitant la circulation des informations descendantes comme ascendantes crée un climat de confiance au sein du réseau et vis-à-vis de la direction. Néanmoins, cette démarche s'est également révélée anxiogène pour le personnel, le directeur ayant communiqué de manière très directe et très transparente sur des sujets stratégiques délicats. De son propre aveu, « *la formule est donc à double tranchant, puisqu'elle crée un lien essentiel et inquiète en même temps* ».

Bilan de l'organisation

Le directeur a globalement le sentiment que l'organisation et par conséquent, la prise de décision, sont performantes, même si il souhaite se voir seconder officiellement par un conservateur adjoint, au vu de la taille du réseau et afin de partager encore plus les responsabilités.

Il souligne notamment l'extrême compétence et l'implication des personnels et va même jusqu'à dire que « *cette organisation est faite pour affronter les crises* ». Illustrant son

propos, il explique que la ville lui a récemment demandé de rendre six postes, n'étant pas en mesure de les combler par des créations de postes. Le directeur s'est trouvé dans une situation délicate, devant faire des choix et surtout, les faire admettre par l'ensemble des équipes. Il a donc profité de sa visite annuelle dans les bibliothèques du réseau pour exposer clairement la situation aux personnels et les associer à la décision, tout en leur proposant la solution lui paraissant être la moins mauvaise de toutes. Si cet événement a ébranlé la bibliothèque car il a été douloureusement vécu par tous, il a néanmoins permis de mettre l'organisation managériale à l'épreuve, démontrant in fine qu'elle était solide, puisque la direction a été suivie dans sa décision par tout le réseau.

Prise de décision et organigramme

Nous remarquons une vraie cohérence entre la réalité de la prise de décision et l'organigramme de la bibliothèque, dont l'objectif est de créer des liens, via la transversalité, entre des services et des équipements différents, au sein d'une organisation complexe qui nécessite des efforts particuliers en termes de communication interne.

Prise de décision et modalités de circulation des informations

La collégialité et un certain degré de délégation des décisions tactiques équilibrent les flux informationnels, ceux-ci étant aussi bien ascendants que descendants. La transparence quasi absolue qui règne au sein de la bibliothèque et concernant des sujets importants est la volonté du directeur, qui se révèle une stratégie, puisqu'il crée ainsi un climat de confiance réciproque et s'assure ainsi le soutien de ses équipes, le cas échéant.

2.2.2 BM2 : renforcer la transversalité pour améliorer le processus décisionnel

2.2.2.1 Etat des lieux et projets du réseau

La BM2 se caractérise par un réseau dont la situation est à la fois renouvelée et inchangée. Inchangée, car depuis des années, une centrale et sept bibliothèques annexes cohabitent dans le paysage urbain ; renouvelée, dans la mesure où cette grande centrale est une nouvelle bibliothèque, ouverte en 2004, et véritable tête de réseau. Cette configuration récente renouvelle la problématique d'un fonctionnement en réseau, de l'avis de son directeur. Cinq ans après l'ouverture d'une centrale moderne et réussie, il a d'ailleurs défini comme prioritaire le fonctionnement du réseau, un nouveau projet et un nouveau souffle étant nécessaires.

Si la nouvelle centrale remplit pleinement son rôle et est plébiscitée par la population, le réseau quant à lui reste sous-équipé, certains quartiers étant toujours sans accès facile à une bibliothèque municipale. Par ailleurs, ces huit bibliothèques ont une taille très diverse et sont pour certaines plutôt des points lecture. Par exemple, l'une d'entre elle a une surface de 50m² et est censée desservir un bassin de population de 78 000 habitants. Si le directeur a bien conscience des faiblesses du réseau actuel, il sait pouvoir également s'appuyer sur deux autres bibliothèques qui fonctionnent bien et depuis longtemps. Globalement, malgré l'inégalité des équipements, ce réseau de bibliothèques effectue chaque année presque autant de prêts qu'une autre ville, de taille similaire, qui compte une vingtaine de bibliothèques.

Par ailleurs, dans la perspective d'un développement du réseau et pour un meilleur aménagement du territoire en matière de lecture publique, deux projets de construction sont annoncés.

2.2.2.2 Contexte institutionnel

Le contexte institutionnel de la ville est un peu spécifique dans la mesure où une grande manifestation culturelle est prévue à moyenne échéance. Elle va largement conditionner les choix stratégiques et budgétaires de la ville dans le domaine culturel. Ainsi, le réseau des bibliothèques ne situera pas au cœur de cette manifestation à la dimension événementielle très nette. Néanmoins, si les bibliothèques ne s'inscrivent pas d'emblée dans ce moment culturel fort, à charge pour elles, selon le directeur, de préparer leur propre événementiel. Celui-ci sera rendu possible par du structurel, mis en place dans les différents équipements et en lien direct avec cet événement.

L'existence de cette grande manifestation culturelle a naturellement un impact sur les projets de la bibliothèque, puisqu'elle représente pour la ville un énorme effort d'investissement. C'est ainsi que les deux projets de construction d'équipements déjà évoqués ne sont pas prioritaires, et ne seront dans tous les cas pas d'actualité avant 2011.

2.2.2.3 Organisation de la bibliothèque

L'organigramme

Pour des raisons circonstanciées, l'organigramme de la BM2 n'est pas en ligne. Il est en effet en cours de remaniement. Il sera accessible sur le site web de la bibliothèque dès sa validation par la tutelle.

Cet organigramme fonctionnel en réseau se compose d'une part de la direction, qui inclut le secrétariat de direction, l'évaluation, la coordination des services au public et la coordination de la politique documentaire, et d'autre part, de sept grandes directions. Trois d'entre elles sont les directions des territoires (nord, centre et sud), les quatre autres se répartissant entre la direction des services communs administratifs, la direction des services techniques, celle de la communication et de la programmation culturelle et enfin la direction des services communs bibliothéconomiques.

A première vue, cet organigramme se caractérise par une forte verticalité ainsi qu'une relative centralisation de la prise de décision, même si la direction est entendue au sens large comme plusieurs responsabilités assumées a priori par plusieurs individus, le directeur y compris. Celui-ci n'est d'ailleurs pas nommé expressément au sein de la direction des bibliothèques, on ignore s'il assume personnellement l'une des trois missions d'évaluation, de coordination des services au public ou de coordination de la politique documentaire.

Chacune des sept directions s'articulant à la direction des bibliothèques se décline elle-même en missions, qui sont autant de responsabilités. Les directions des territoires se décomposent selon les différentes bibliothèques que compte chaque territoire. Les autres directions font état des différents services et activités qu'elles chapeautent.

A première vue, l'absence quasi totale de transversalité de cet organigramme est surprenante, car elle est à peine esquissée au sein de la direction des bibliothèques avec les deux coordinations fonctionnelles. Les coordinations thématiques apparaissent uniquement comme un service parmi d'autres au sein de la direction des services

communs bibliothéconomiques. De plus, il n'y a aucun lien visible entre les différentes directions, les seules relations indiquées étant hiérarchiques, car verticales.

« *Cette organisation verticale remonte à l'ouverture de la centrale* ». Le directeur est d'ailleurs en train de finaliser le projet d'établissement qui va déboucher sur une organisation plus transversale, pour des raisons d'efficacité. Le nouvel organigramme qui doit passer en Comité Technique Paritaire en décembre 2009 se fera l'écho de cette évolution organisationnelle. Celle-ci, mise en œuvre à compter du 1^{er} janvier 2010, poursuit en effet plusieurs objectifs. Elle vise tout d'abord la suppression de la notion de territoire en termes de direction (même si celle-ci reste pertinente en termes de logistique), car le directeur souhaite « *être le directeur du réseau et non plus des bibliothèques* ». Elle a également pour ambition la mise en place de coordinations plus performantes que celles existant déjà et qui sont essentiellement thématiques (jeunesse, musique, vidéo, périodiques etc) . De fait, les coordinations dans la future organisation feront des suggestions validées directement par la direction et non plus soumises au comité de direction pour rediscussion. Le directeur souhaite en effet ajouter de la transversalité dans la direction (au sens de « pouvoir décisionnel du directeur »), afin d'avoir un vrai pouvoir de décision et de ne pas perdre un temps infini en discussions qui ont déjà été faites par les personnels dans le cadre des coordinations thématiques.

La finalisation du projet d'établissement illustre d'ailleurs pleinement cette volonté de fonctionner de manière plus transversale, puisque tous les agents du réseau ont été d'une façon ou d'une autre associés à la réflexion, soit dans le cadre de réunions de services, soit lors de leur participation, sur la base du volontariat, à des groupes transversaux thématiques.

La prise de décisions

Les instances de décision

Concernant l'organisation de la prise de décision, la seule instance de décision opérante est le directeur lui-même ; il considère qu'arbitrer en dernier recours fait partie de ses attributions et de ses responsabilités. Ayant été recruté par la mairie sur la base d'un projet d'établissement précis, validé lors de son arrivée à la tête de la bibliothèque, il donne à ses collaborateurs un cadre de réflexion à l'intérieur duquel les équipes font des propositions, validées ou rejetées de manière toujours justifiée.

Néanmoins, son objectif reste de faire avancer les équipes à l'unisson et dans une même direction, ce qui l'amène à déclarer qu'« *il vaut mieux une proposition moyenne portée par tous qu'une bonne proposition à laquelle personne ne croit* (hormis le directeur qui l'a faite) ».

Les instances d'aide à la décision

De fait, il existe plusieurs instances d'aide à la décision au sein du réseau concernant les décisions stratégiques.

Il y a tout d'abord le comité de direction, qui se réunit chaque semaine et qui comprend le directeur lui-même et les directeurs de territoires ainsi que le directeur des ressources humaines et le directeur informatique. La personne responsable de la communication interne, qui n'a pas un statut de directeur est présente également et se charge des comptes-rendus de ces réunions. C'est lors de ces réunions que sont débattues toutes les questions stratégiques, sachant qu'en cas de désaccord des membres du comité de direction, le directeur prend la décision lui-même en dernier recours.

L'autre instance d'aide à la décision s'incarne dans les coordinations. Celles-ci prennent des décisions à un niveau plus tactique que stratégique, mais le directeur souhaite

renforcer leur pouvoir, pour des raisons d'efficacité de la prise de décision. Ces coordinations se réunissent de loin en loin sans le directeur et actuellement, aucun membre des coordinations ne fait partie du comité de direction.

Le directeur précise par ailleurs qu'il ne souhaite pas mettre en place des comités de pilotage, qui de son point de vue « *mettent une partie du personnel à l'écart et mènent à la scission* ». C'est d'ailleurs la raison pour laquelle le projet d'établissement, dans sa phase d'élaboration d'un plan d'action, a intégré tout le personnel du réseau.

Il faut enfin ajouter qu'il existe des réunions regroupant les cadres du réseau (plusieurs dizaines de personnes), qui restent prioritairement des moments d'information et qui ne sont pas considérées par le directeur comme des instances d'aide à la décision.

La visibilité de la prise de décision sur l'organigramme

Elle est relativement bonne avec l'organigramme actuel concernant le comité de direction. De fait, on imagine spontanément que le comité de direction regroupe les personnes incluses dans la direction des bibliothèques, à l'exception bien sûr du secrétaire de direction, ainsi que des responsables des directions opérationnelles. Ce qui est, sauf à la marge, le cas. Le fait même que le directeur soit le décideur ultime est matérialisé par la nature de l'organigramme en réseau.

Concernant par contre les coordinations, la visibilité de la prise de décision est moins nette. S'il apparaît sur l'organigramme qu'actuellement, aucun membre des coordinations ne fait partie du comité de direction, il n'est pas pour autant évident que les coordinations aient un rôle d'aide à la décision.

Le futur organigramme devrait d'ailleurs rendre visible toutes les responsabilités effectives, dont les coordinations thématiques.

La communication interne

La place de la communication interne dans la bibliothèque

La circulation de l'information est une priorité absolue pour le directeur, arrivé il y a un an à ce poste de direction, dans une situation de crise largement liée de son point de vue à une opacité du fonctionnement et de la communication de son prédécesseur, même à l'égard des cadres du réseau. A la demande de la ville, dès son arrivée, il s'est donc attaché à améliorer les circuits de transmission de l'information, en instaurant la plus grande transparence possible d'une part et en communiquant d'autre part largement sur les projets en cours et les décisions prises.

Les outils de communication interne

De fait, trois vecteurs d'information existent au sein de la bibliothèque : la messagerie électronique (sous la forme de notes administratives pour les rendez-vous importants), les comptes-rendus des réunions hebdomadaires du comité de direction immédiatement diffusés sur l'intranet et accessibles à tous, ainsi qu'une réunion trimestrielle du personnel, mise en place à cette fréquence par l'actuel directeur.

Le personnel est informé des changements au sein du réseau en temps réel et les outils de communication interne sont largement utilisés par les individus, ce que confirment des statistiques d'utilisation de ces outils. Par ailleurs, les réunions hebdomadaires qui ont lieu dans chaque service sont aussi un moment d'échange important, aussi bien pour les personnels que pour la direction, car les comptes-rendus des comités de direction y sont largement commentés. Ainsi, l'information circule également de manière ascendante, ce qui permet au directeur d'avoir connaissance des problèmes du réseau et de la réception des décisions annoncées.

De l'aveu du directeur, la meilleure voie de communication sur les décisions stratégiques reste la voie orale. « *Rien ne remplace la communication directe* » explique-t-il, car elle s'appuie sur ces différents temps d'échanges existants pour communiquer largement.

Bilan de l'organisation

Prise de décision et organigramme

La bibliothèque vit une période transitoire puisque l'organisation existante doit changer sous peu, lorsque la proposition faite par le directeur sera validée en Comité Technique Paritaire. Dès lors, la nouvelle organisation devrait permettre de faire avancer les dossiers transversaux notamment, plus rapidement, dans la mesure où l'organisation devrait être plus transversale, ce que l'organigramme traduirait en rendant plus visible des coordinations aux responsabilités accrues. Le directeur déplore en effet que les réunions, avec l'organisation actuelle, soient « *davantage des lieux où les responsables font état de leurs problèmes quotidiens que de véritables moments de projets et de débats de fond* ». Il souligne d'ailleurs « *l'importance pour la direction d'être dans la stratégie et la prospective, et non pas uniquement dans le quotidien* », ce que l'actuelle organisation a tendance à provoquer.

L'organigramme actuel pointe la défaillance d'une organisation, où la transversalité est absente. Nous l'avons constaté, un réseau aussi important et complexe devrait avoir un organigramme de type matriciel, qui combine la verticalité et une transversalité seule à même de limiter le cloisonnement entre les directions et une segmentation nette des différentes activités.

Prise de décision et modalités de circulation des informations

C'est précisément pour faciliter la prise de décision que le directeur a souhaité améliorer les modalités de circulation de l'information. Ce second aspect, déjà en cours, a grandement contribué à faciliter la communication interne et à créer un climat plus participatif au sein du réseau.

2.2.3 BM3 : une bibliothèque « surdimensionnée » dans une ville de taille moyenne

2.2.3.1 Etat des lieux et projets du réseau

La caractéristique la plus frappante de cette bibliothèque réside dans l'absence de réseau, ce qui est peu commun pour une ville de cette taille. Il existe deux bibliothèques municipales, une située au centre ville et la seconde sur les hauts de la ville, qui dessert aussi les collectivités. Il s'agit de deux grandes bibliothèques, surdimensionnées au regard de la taille de la ville et des statistiques nationales, de l'avis du directeur, qui regrette les choix politiques passés. Il manque en effet un réseau de proximité, dont l'absence pose cruellement la question du développement de la lecture, à une période où la bibliothèque voit sa fréquentation baisser inexorablement. Même si elle résiste plutôt bien en se trouvant dans les statistiques de prêts des villes qui comptent deux fois plus d'habitants, il demeure que cette lente érosion commence à inquiéter le directeur.

Par voie de fait, les principaux enjeux pour cette bibliothèque depuis trois ans, date à laquelle le directeur a été nommé, tournent autour du développement du réseau et de la

lecture publique, afin de lutter contre la désaffection du public et de conquérir de nouveaux usagers. Cette ambition se traduit de trois manières.

Tout d'abord, un soutien est apporté aux bibliothèques de quartier associatives et largement subventionnées par la ville, via notamment une aide financière et technique au moment de leur informatisation, le prêt de livres, et la mise en place de partenariats sur les animations et en direction des écoles. Le directeur évoque d'ailleurs à moyenne échéance « *la possibilité d'une municipalisation de ces bibliothèques* », peut-être dans le cadre de la création d'un réseau. C'est toutefois prématuré de son point de vue, bien qu'un agent municipal ait été affecté à mi-temps dans une de ces bibliothèques associatives.

Ensuite, le directeur a créé un nouveau service, signalé dans l'organigramme par l'intitulé *La bibliothèque voyageuse*. Il s'agit d'une bibliothèque hors les murs, destinée aux publics éloignés de la lecture et d'institutions spécifiques telles que les maisons d'arrêt, les maisons de retraite et les foyers de personnes handicapées. Ce nouveau service n'est en réalité que la formalisation d'actions existantes, qui se sont structurées au vu de la croissance de la demande ainsi que de l'enjeu lié au contexte général de baisse de la fréquentation.

Enfin, une réflexion sur l'accueil à la bibliothèque s'est mise en place, dans sa dimension la plus large : développement de la convivialité du lieu bibliothèque et réflexion sur l'offre pour une meilleure adéquation entre les besoins et les ressources actuellement proposées.

2.2.3.2 Contexte institutionnel

D'emblée, le directeur annonce les gros problèmes financiers de la ville, qui écartent à brève échéance tout projet de construction de nouveaux équipements. Les marges de manœuvre de la collectivité sont inexistantes pour le mandat en cours, et la ville a annoncé qu'il n'y aurait aucune création de poste à la bibliothèque. D'ores et déjà, l'impact de ces problèmes budgétaires, en lien direct avec le contexte de crise financière, s'est fait sentir et des coupes drastiques ont été effectuées dans les budgets d'acquisition de documents. La bibliothèque était heureusement généreusement dotée jusqu'alors et les nouvelles restrictions ne représentent pas pour le moment un vrai problème.

Le directeur affirme par ailleurs que *les choix du passé, avec la construction de deux gros établissements, ont été tellement dispendieux qu'ils empêchent encore aujourd'hui de penser l'avenir de la bibliothèque en termes de réseau, car les élus ont le sentiment d'avoir déjà consenti des efforts d'investissement colossaux pour la bibliothèque*.

2.2.3.3 Organisation de la bibliothèque

L'organigramme

Celui-ci est en ligne sur le site web de la bibliothèque, dans une version actualisée datant du mois de septembre 2009.

L'organigramme de la BM3 est de type fonctionnel ; il s'agit en effet d'un organigramme solaire, qui s'articule autour de la fonction de direction, qui est incarnée par le directeur en personne. Celui-ci est secondé par quatre adjointes, qui sont respectivement chargées de la politique d'accueil et des animations, des collections et du multimédia, du développement de la lecture et enfin des questions administratives et techniques. Il n'existe pas de coordinations thématiques ou fonctionnelles à proprement parler, même si une dose de transversalité émerge au sein de la première direction, en

charge de la politique d'accueil et des animations de la bibliothèque. Le développement de la lecture quant à lui concerne surtout la bibliothèque aux collectivités et le nouveau service de bibliothèque hors les murs. Il n'intègre donc pas la bibliothèque principale. Ces quatre directions se décomposent elles-mêmes en différents services, la première direction chargée de la politique d'accueil et des animations étant la représentation des pôles thématiques de la bibliothèque.

A première vue, cet organigramme est le reflet d'une organisation plutôt verticale et il devrait logiquement impliquer une certaine centralisation de la prise de décision au niveau de la direction. Il n'y a de fait pas de liens visibles entre les différentes directions, si ce n'est le directeur lui-même. L'existence de relations est plus nette au niveau infra, notamment au sein de la direction de la politique d'accueil et des animations, qui a une dimension assurément transversale.

Il faut noter que le directeur, avant d'occuper sa fonction actuelle, était déjà en poste au sein de la bibliothèque en tant que directeur adjoint. L'organisation qu'il a trouvée au moment de sa prise de poste, relativement inchangée depuis, a été mise en place par lui-même quelques années auparavant. En clair, il est à l'origine de l'organigramme de la bibliothèque, ce qui explique naturellement qu'il n'ait pas ressenti le besoin d'un changement en profondeur de l'organisation. C'est notamment sous son impulsion que s'est faite la départementalisation, organisation des collections par pôle thématique. La principale nouveauté, en place depuis la nomination du directeur et repérable dans l'organigramme, est *la Bibliothèque voyageuse*, en lien avec les enjeux de la bibliothèque et avec sa mission sociale.

La prise de décision

Les instances de décision

La seule instance de décision est incarnée par le directeur lui-même. Il est néanmoins aidé dans ses responsabilités de décideur par le comité de direction, outil d'aide à la décision. De fait, il ne prend pas les décisions seul, mais incarne néanmoins la prise de décision, dès lors qu'il arbitre en dernier recours.

Les instances d'aide à la décision

En premier lieu, l'aide à la prise de décision s'incarne dans le comité de direction, qui se réunit une demi-journée par semaine et se compose du directeur et des quatre adjointes, dont une conservatrice, deux bibliothécaires et une attachée administrative. Tous les sujets importants sont évoqués à cette occasion, même si les réunions ne débouchent pas toujours sur une prise de décision. Certaines fois, un sujet stratégique peut être remis à l'ordre du jour de la prochaine rencontre du comité de direction, voire même à celui de la réunion des responsables de pôles et de services, si le directeur estime nécessaire une plus large consultation des cadres. En somme, cette instance est, en fonction des sujets, un lieu de décision collective ou un outil d'aide à la décision pour le directeur.

Il existe en second lieu des comités de pilotage, qui correspondent à des groupes projet, sur des sujets aussi divers que les animations ou le portail informatique de la bibliothèque. Ces groupes sont par nature éphémères et sont créés par la direction sur des sujets bien précis et pour être force de propositions. Ils incluent systématiquement un membre du comité de direction, ce qui légitime leur réflexion et renforce leur efficacité.

L'ultime instance d'aide à la décision est représentée par les réunions de responsables de services et de pôles, qui ont lieu tous les quinze jours et sont quant à elles le véritable outil d'aide à la décision du comité de direction. Elles incarnent en effet le lieu de

circulation de l'information stratégique et sont un temps fort de débats sur les décisions stratégiques de la bibliothèque. Ces réunions rassemblent une quinzaine de personnes, principalement des cadres A, et elles peuvent en fonction des besoins aussi bien prendre la forme de réunions d'information que de réunions de travail, permettant ainsi à l'information de circuler dans les sens descendant et ascendant. Cette instance existait avant la nomination du directeur mais celui-ci ne la trouvait pas satisfaisante, dès lors que la communication ne se faisait que dans le sens hiérarchique. Elle ne permettait donc pas de débattre et prenait la forme de réunions très passives. En souhaitant dynamiser ces moments de rassemblement entre cadres par le biais de débats de fond stratégiques, le directeur a voulu également responsabiliser et impliquer davantage les cadres de la bibliothèque.

La visibilité de la prise de décision sur l'organigramme

Elle est bonne pour ce qui concerne la direction, puisque la composition du comité de direction se lit sur l'organigramme. La dimension pyramidale de celui-ci fait apparaître clairement le directeur comme étant au sommet de l'ensemble, ce qui entérine sa fonction de décideur et le rôle d'aide à la décision du comité de pilotage.

La communication interne

La place de la communication interne dans la bibliothèque

C'est le directeur précédant qui a mis en place tous les outils informatiques de communication interne, qui restent néanmoins, selon l'actuel directeur, peu utilisés et guère appréciés par le personnel. Pour preuve, une boîte à idées placée en une de l'intranet n'a rencontré que peu de succès, malgré l'importante communication déployée dans les services au moment des diverses réunions.

En réalité, le directeur considère que la communication interne sert avant tout à créer du lien et un climat de confiance, raison pour laquelle il privilégie la communication directe par voie orale, qui lui semble être un gage de transparence. Pour lui, les réunions sont tout autant des outils d'aide à la décision que des lieux de communication interne. Les véritables moments d'échanges concernant les décisions importantes sont en premier lieu les réunions de responsables et de chefs de services précédemment évoquées et enfin, la réunion annuelle rassemblant tout le personnel de la bibliothèque.

Les outils de communication interne

Un certain nombre d'outils informatiques existent, qu'il s'agisse de l'intranet, de la messagerie électronique ou d'un espace de travail informatique partagé par tous.

L'intranet connaît une utilisation essentiellement administrative et le directeur reconnaît ne pas le mettre à jour régulièrement, ayant la nette impression que les informations ne sont pas lues. De fait, cet outil est davantage utilisé pour les formulaires et pour les démarches administratives.

La messagerie électronique quant à elle n'est pas non plus le support privilégié de transmission de l'information, dès lors qu'elle est utilisée par le directeur essentiellement pour communiquer avec les cadres et que de toutes façons, un certain nombre d'adjoints du patrimoine ne disposent toujours pas d'une adresse électronique professionnelle.

Enfin, l'espace de travail partagé est utilisé pour les comptes-rendus de réunions, qui y sont systématiquement déposés. Les comptes-rendus des réunions du comité de direction peuvent cependant être verrouillés et rester confidentiels tant qu'aucune décision n'a été arrêtée et qu'un sujet est toujours en débat. En somme, sont accessibles dans l'espace

partagé les seules informations validées ayant débouché sur des décisions fermes, de même que tous les comptes-rendus des réunions de responsables et de chefs de services, qui eux sont immédiatement versés dans la base.

La réunion annuelle de l'ensemble du personnel est un moment essentiel de la vie de la bibliothèque. Elle est en effet l'occasion de faire le bilan de l'année écoulée en termes d'activité et d'atteinte des objectifs. Elle permet également d'évoquer les perspectives d'avenir. Le directeur signale que cette réunion annuelle peut être décalée si une communication importante doit être faite à l'ensemble du personnel. Dans ce cas, le projet est annoncé en amont de sa validation puis il fait l'objet d'une nouvelle communication au moment de sa mise en œuvre, là aussi en réunion plénière. C'est ce qui s'est produit lors de la mise en place de *la Bibliothèque voyageuse*. A cette occasion, un petit journal papier, véritable bulletin d'informations sur les aspects importants du projet, a été édité et diffusé à l'ensemble du personnel. Le directeur considère que cette réunion plénière est fondamentale dans la vie de la bibliothèque mais ne peut pour autant imaginer la renouveler plus souvent dans l'année, car elle est très lourde à organiser.

Bilan de l'organisation

Le directeur pose un regard lucide sur le fonctionnement et l'organisation de la bibliothèque, qu'il tâche d'améliorer en fonction de l'enjeu stratégique de développement du réseau et de la lecture, des aléas des mouvements de personnel et des compétences de ses cadres. Le poste de conservateur d'Etat occupé par l'ancien directeur n'a jamais été pourvu après son départ. Il a donc fallu réorganiser la direction de la bibliothèque. Le directeur a ainsi intégré à la nouvelle direction deux bibliothécaires : la responsable du développement de la lecture, poste stratégique pour la bibliothèque, et l'ancienne responsable du pôle littérature et langues, sur la base de son expérience précédente de directrice de médiathèque.

Prise de décision et organigramme

Le fonctionnement de la bibliothèque est à l'image de l'organigramme, plutôt vertical, même si certaines instances d'aide à la décision, lieux éminemment importants dans la vie de la bibliothèque, ne sont pas indiquées sur l'organigramme. De la même façon, cette verticalité est atténuée par la multiplication des lieux d'échanges et de débats, qui permettent la circulation ascendante de l'information et impliquent les personnels dans les débats.

Organigramme fonctionnel, il est adapté à la taille de la BM3, qui est une bibliothèque de taille moyenne, et implique une certaine polyvalence du directeur, qui est d'ailleurs avérée dans les faits.

Prise de décision et modalités de circulation des informations

La communication interne n'est toujours pas satisfaisante, de l'aveu du directeur, qui s'est vu reprocher un déficit de communication à l'occasion des réunions plénières annuelles sur la question précise de l'action culturelle et des animations, qui sont des sujets stratégiques pour la bibliothèque et sensibles pour le personnel. Selon certaines personnes, les choix d'animations n'étaient pas clairement expliqués et motivés par la direction, et elles avaient un sentiment d'injustice, en lien avec l'opacité de la prise de décisions entourant la programmation culturelle annuelle.

Après réflexion donc, le directeur a pris conscience qu'au-delà d'un problème communicationnel, ce reproche formulé était bien davantage le symptôme d'une faille

dans l'organisation structurelle de la bibliothèque. En effet, les animations n'étaient pas formalisées et n'avaient aucune place dans l'organisation des services ni aucune visibilité dans l'organigramme. C'est ce qui a motivé la création d'une commission spécifique à vocation transversale, se réunissant deux fois par an et retenant certains projets d'animation jugés intéressants, selon des critères définis dans une charte des animations, rédigée à cette occasion.

Le directeur espère ainsi améliorer la qualité de l'offre culturelle grâce à cette formalisation des animations, qui s'inscrit dans les enjeux de la bibliothèque en termes de conquête de nouveaux publics.

Il est intéressant de constater qu'un problème structurel ait pu être ressenti par le personnel comme étant un problème communicationnel, à plus forte raison dans le cadre d'un établissement qui n'est pas organisé en réseau et dont le fonctionnement est donc a priori relativement moins complexe que celui des BM1 et BM2. En créant une certaine transversalité et surtout, en formalisant les missions et les responsabilités, le directeur a permis une meilleure compréhension de l'organisation et de la prise de décision. Il a facilité par la même occasion la communication interne de la bibliothèque.

3. Tentative de modélisation : vers une prise de la décision au service de l'organisation

3.1 BILAN DE L'ETUDE DES TROIS ETABLISSEMENTS

3.1.1 Parallèles entre les trois établissements

Les bibliothèques	Architecture des BM	Incarnation de la prise de décision	Modèle managérial	Type d'organigramme	Outils de communication interne privilégiés pour la circulation des informations stratégiques
BM1	Réseau très développé sans centrale	Prise de décision collective des membres de l'équipe de direction	Management participatif et persuasif	De type matriciel ; fonction de direction non prééminente	La voie orale avec les réunions aux différents niveaux : comité de direction, réunion de cadres et réunion de services
BM2	Réseau peu développé avec grande centrale neuve	Collégialité des débats au sein de l'équipe de direction et arbitrage du directeur	Management directif et participatif	De type fonctionnel en réseau	La voie orale et les outils informatiques
BM3	Deux grandes bibliothèques dont une unique en centre ville	Collégialité des débats au sein de l'équipe de direction et arbitrage du directeur	Management directif et participatif	De type fonctionnel, solaire	La voie orale avec les réunions aux différents niveaux : réunion de cadres et réunion de services, réunion annuelle

Ce tableau récapitulatif permet de pointer les ressemblances et les différences existant entre les trois bibliothèques en fonction du type et de la taille des bibliothèques (existence d'un réseau ou d'une centrale, réseau dense ou peu développé) et au regard de quatre critères permettant d'appréhender la prise de décision :

- d'une part l'incarnation de la décision, qui permet d'évaluer le degré de collégialité de la prise de décision ;
- d'autre part le modèle managérial employé par les trois directeurs de bibliothèques, en écho à l'incarnation de la prise de décision ;
- ensuite le type d'organigramme correspondant aux trois bibliothèques, qui est le reflet partiel de l'incarnation de la décision et du style de management ;

- et enfin, les outils de communication internes utilisés de manière privilégiée pour faire circuler l'information stratégique au sein de la bibliothèque, et qui témoignent de la volonté d'instaurer une vision et des objectifs à la fois communs et partagés.

Nous tâcherons en outre de voir comment le type et la taille de l'établissement peuvent avoir une incidence sur les critères définis ci-dessus, dans la mesure où la BM3 est un établissement unique et de taille beaucoup plus modeste que la BM1 et la BM2, qui sont des réseaux au sein de grandes villes.

3.1.1.1 Des similitudes

Nous commencerons par évoquer les points communs aux trois bibliothèques, qui font consensus et participent d'une tentative de modélisation de la prise de décision pour qu'elle serve à une organisation performante de la bibliothèque.

Concernant en premier lieu l'incarnation de la prise de décision, nous pouvons constater des similitudes, notamment entre la BM2 et la BM3, dans lesquelles la fonction de décideur est incarnée par le directeur et par lui seul. Dans ces deux établissements en effet, les instances décisionnelles existantes sont exclusivement des outils d'aide à la décision, qu'il s'agisse des comités de direction, des groupes de pilotage ou des réunions de cadres et de responsables de services. Cette exclusivité décisionnelle est d'ailleurs visible sur les organigrammes des deux bibliothèques, qui sont tous les deux de type fonctionnel, de même que dans le modèle managérial, qui comporte une dose de directivité. Les directeurs de ces deux bibliothèques ont une vision assez classique de la fonction de direction, qui implique in fine d'être le seul à décider, mais aussi le seul à supporter les conséquences des décisions prises. C'est exactement ce qu'exprime le directeur de la BM2 quand il dit que « *c'est mon job de directeur que de décider en dernier recours* ».

Néanmoins, le processus décisionnel revêt une dimension clairement collégiale dans les trois bibliothèques, en témoigne l'existence d'instances d'aide à la décision, que les trois directeurs présentent comme fondamentales dans l'accompagnement de la décision. Ces outils d'aide à la décision se matérialisent par les comités de direction pour les trois bibliothèques, le comité de direction de la BM1 ayant quant à lui en plus un réel pouvoir décisionnel. Chacun à sa manière, les trois directeurs soulignent la dimension stratégique d'un processus décisionnel collégial permettant à la fois de responsabiliser les cadres, d'être force de propositions et d'innovation, et de générer un climat de confiance entre la direction et le personnel, ce qui peut s'avérer essentiel pour affronter d'éventuels problèmes ou crises.

Ainsi, aucune décision stratégique n'est prise sans discussions préalables, soit avec l'équipe de direction, soit avec l'ensemble des cadres, dans chacune des trois bibliothèques. On peut distinguer la décision elle-même, qui est uniquement le fait des directeurs dans la BM2 et la BM3, du processus décisionnel, qui intègre généralement l'ensemble des cadres, chefs de services, d'équipements ou membre du comité de direction.

Le modèle managérial de ces trois établissements prend une dimension participative, dès lors que la prise de décision en tant que processus n'est pas l'affaire d'une seule personne, en l'occurrence le directeur, mais qu'elle repose sur une base plus large incarnée par les cadres, ce qui lui confère une certaine légitimité et reste dans tous les cas la meilleure garantie de succès face aux changements qu'elle induit dans l'organisation. Le mode de management participatif effectivement, en mobilisant les personnels en fonction d'encadrement, génère de l'engagement.

Un autre point commun apparaît entre les trois bibliothèques : il s'agit de l'importance accordée à la communication orale pour la transmission d'informations stratégiques. Les trois directeurs en effet privilégient le contact humain et la communication verbale pour faire passer les informations importantes, ce qui explique le nombre et la fréquence des réunions d'information dans chacun des établissements. Par ailleurs, communiquer verbalement est un gage d'engagement, de transparence et de sincérité de la part des directeurs : c'est un excellent outil au service de la prise de décision, en amont comme en aval, puisqu'il est direct et que le retour en est immédiat. C'est en cela d'ailleurs que la communication interne participe du processus décisionnel, dès lors que l'information ne circule pas uniquement de manière descendante mais également ascendante, ce qui est le cas dans les trois bibliothèques étudiées. De fait, les comités de direction, les réunions de cadres et de responsables de services ou d'équipement, pour la BM3, les réunions annuelles avec l'ensemble du personnel et pour la BM1, les visites annuelles de chaque bibliothèque du réseau, sont prioritairement des moments d'échanges, caractérisés par une circulation ascendante de l'information. Ce va et vient de la communication est par ailleurs exprimé et conforté par le caractère participatif du processus de prise de décision au sein des trois bibliothèques.

En réalité, évoquer la communication interne par rapport au phénomène décisionnel consiste à s'intéresser à deux moments clé de celui-ci : le processus et la décision elle-même, une fois prise et irrévocable. En d'autres termes, le processus questionne aussi bien les délais de transmission de l'information que la nature et la quantité d'informations transmises. La décision quant à elle s'attache davantage aux modalités requises pour la communiquer.

Si l'on distingue ces deux phases de communication de l'information stratégique, un certain nombre d'éléments communs aux trois bibliothèques se font jour. Concernant la première phase notamment, la dimension participative du processus décisionnel dans les trois bibliothèques se matérialise aussi bien par les différentes réunions d'échanges et de débats organisées au sein des trois établissements que par l'utilisation d'outils informatiques tels que les espaces de travail partagés pour les comptes-rendus de réunions. Dans la BM2 en particulier, la volonté du directeur est de transmettre dans les plus brefs délais l'information et s'assurer de sa réception et de sa bonne compréhension auprès des personnels, au point d'évaluer statistiquement l'utilisation de ces outils informatiques. De la même façon, pour la seconde phase de communication de la décision, l'information stratégique n'est jamais transmise prioritairement par les outils informatiques mais uniquement de manière directe par le directeur, au cours de réunions d'information. Dans les BM2 et BM3 en particulier, l'information stratégique est communiquée à l'occasion des réunions trimestrielles pour l'une et annuelle pour l'autre de l'ensemble du personnel. Le directeur de la BM2 a en effet souhaité renouveler fréquemment ces moments d'information, afin d'être dans une communication quasi en temps réel. Le directeur de la BM3 quant à lui convoque ces réunions plénières en partie en fonction de l'importance des informations à transmettre ; il peut ainsi avancer une réunion du personnel pour que des décisions stratégiques puissent être communiquées sans attendre.

En somme, la communication interne dans sa dimension orale est perçue par les trois bibliothèques comme un élément fondamental au service de la prise de décision et comme un outil à la fois pédagogique et stratégique d'accompagnement du processus décisionnel. C'est ce que traduit cette volonté de transparence exprimée par les trois directeurs, pour qui communiquer oralement et en temps réel reste le meilleur moyen de créer du lien et de faire adhérer les équipes aux objectifs poursuivis par la direction de la bibliothèque.

La transparence également est également pratiquée dans les trois établissements, en lien avec la présence de l'organigramme sur le site web des bibliothèques, même si, on l'a vu, celui de la BM2 est momentanément absent. Cette présence est significative à plusieurs égards ; elle atteste en premier lieu de l'existence même d'un organigramme dans la bibliothèque et de sa connaissance a priori par les personnels, elle apparaît en second lieu comme la volonté affichée de communiquer sur l'organisation, aussi bien en interne qu'en direction du grand public. La présence en ligne des organigrammes témoigne en somme du degré de formalisation des responsabilités et d'une certaine manière, du degré de performance de la bibliothèque ; celle-ci n'affiche son organigramme qu'à la condition que l'organisation fonctionne et puisse répondre publiquement de ce fonctionnement.

En revanche, un autre point commun, ayant trait plutôt à des dysfonctionnements ou à des failles, se fait jour également dans les bibliothèques étudiées, en ce qui concerne la communication interne.

Dans les BM1 et BM3, la communication n'est pas performante sur le plan des outils informatiques ; dans la BM1, pour des questions de disponibilité de personnel et dans la BM3, dès lors que les outils mis en place sont peu utilisés par les équipes. Contrairement à la BM2, il n'existe aucun suivi statistique d'utilisation de ces outils, qui servent seulement d'appoint à la communication orale. Dans ces deux bibliothèques, la démarche de communication concernant la transmission des décisions stratégiques passe avant tout par l'oralité, les outils informatiques étant considérés comme secondaires ou non prioritaires. Pour la BM3 notamment, on peut se demander si la sous-utilisation de ces outils n'est pas en réalité l'expression d'un manque d'appropriation de ceux-ci par le directeur, qui ne les a pas conçus lui-même, comme nous l'avons noté.

S'il l'on peut établir assez aisément des parallèles entre ces trois bibliothèques, il s'avère aussi que celles-ci se distinguent sur un certain nombre de points, en lien plus ou moins direct avec les modalités de la prise de décision en leur sein.

3.1.1.2 Des différences

La situation des trois bibliothèques au moment de la prise de poste des directeurs

Celle-ci diffère notablement, puisque les trois réseaux et établissements sont dans des phases de croissance différente. En effet, on peut dire que la BM1 connaît une période de consolidation de l'existant caractérisée par une grande stabilité et par la continuité des actions menées et des projets portés, au sein d'un réseau qui atteint un rythme de croisière dans son développement et dans son fonctionnement. A l'inverse, la BM2 se situe dans une phase de rupture et de remise à plat complète de son organisation et de son fonctionnement lui permettant d'enclencher une dynamique de croissance, au sein d'un réseau qui reste à développer. D'une certaine façon, cette bibliothèque est en devenir et ses potentialités sont importantes. La BM3 enfin se caractérise plutôt par l'incertitude et elle traverse une phase de statu quo. La baisse de l'activité générale (prêts et inscriptions), les restrictions budgétaires et l'absence de perspectives à court, voire à moyen terme concernant le développement du réseau suscitent questionnements et inquiétude et rendent difficile de penser l'avenir de manière nette et assurée. Autrement dit, la BM3 doit avancer mais elle ignore dans quelle mesure elle le pourra.

La situation singulière de chacune des bibliothèques se perçoit dans la manière dont se prennent les décisions : collégialité et transparence dans une BM1 dont l'organisation

est rôdée, directivité et transparence dans une BM2 qu'il faut remettre sur les rails et redynamiser, et enfin transparence et confidentialité, faux paradoxes dans une BM3 marquée par des hésitations qui sont le reflet de l'incertitude ambiante.

L'organisation et le fonctionnement de la bibliothèque

Le degré d'appropriation de l'organisation par les directeurs

Le degré d'appropriation de l'organisation par les trois directeurs est différent dans les trois bibliothèques. Rappelons que ceux-ci sont tous en poste depuis peu (entre un et trois ans au 1er septembre 2009), et qu'ils ont dû s'adapter à une organisation nouvelle au moment de leur prise de fonctions.

Les deux directeurs de la BM1 (l'actuel et son prédécesseur) étaient visiblement en phase concernant le réseau, ce qui a certainement permis d'inscrire l'action actuelle dans la continuité de ce qui avait été fait auparavant. Il faut également souligner la singularité d'un réseau ancien, très bien organisé, connu dans la profession pour son dynamisme et son avant-gardisme, ce qui a très certainement facilité l'appropriation de l'organisation par le directeur actuel, qui reste sensiblement dans le même esprit que son prédécesseur. Le directeur de la BM2 en revanche a été chargé dès son arrivée de revoir complètement l'organisation et le fonctionnement du réseau, car il connaissait une situation de blocage. Même si la tâche était lourde, il avait d'une part les mains libres pour mettre en place l'organisation de son choix et d'autre part, il apparaissait sans doute aux yeux du personnel comme l'homme providentiel. Ajoutons par ailleurs qu'il est une figure connue et respectée dans la profession, toutes choses qui lui ont certainement permis une appropriation plus grande et plus aisée de l'organisation.

A l'inverse des deux bibliothèques précédentes, le directeur de la BM3 était présent auparavant mais dans des fonctions d'adjoint. Il a donc hérité une organisation qu'il avait contribué à mettre en place, l'organigramme étant le fruit de sa réflexion. De ce point de vue, sa connaissance de la bibliothèque était un atout, mais il lui fallait néanmoins asseoir sa légitimité en tant que directeur issu du sérail et s'approprier un fonctionnement mis en place par son prédécesseur, concernant notamment la communication interne, qui avait été totalement formalisée par lui. En l'absence de réseau et compte tenu de la fréquence des moments d'échanges existant à la bibliothèque, le directeur s'est appuyé sur les outils de communication interne informatiques existants, qu'il ne trouve néanmoins pas convaincants. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il ne les ait pas mis en place lui-même et qu'il se les ait donc moins appropriés.

On le voit bien, le degré d'appropriation de l'organisation joue sur les modalités de la prise de décision dans les trois bibliothèques étudiées: plus les directeurs ont intégré l'organisation et son fonctionnement, plus le processus décisionnel est formalisé et semble performant.

La stratégie décisionnelle

La collégialité de la prise de décision dans la BM1 n'est pas le fruit du hasard mais bien au contraire le résultat d'une véritable stratégie décisionnelle et managériale de la part du directeur. De fait, deux termes reviennent très souvent dans ses propos, *stratégique* et *responsabiliser*, qui traduisent le pragmatisme de sa conception de la fonction de direction. Partager la décision lui permet en effet de responsabiliser les cadres (membres du comité de direction) et par conséquent de maximiser les chances d'atteindre les objectifs fixés, tout en s'assurant le soutien des équipes en cas de problème. Les modalités de la prise de décision au sein de la BM1 sont d'une certaine façon aussi bien

au service de l'organisation que du directeur, qui n'a peut être pas pensé de meilleure stratégie pour assurer le fonctionnement d'une bibliothèque composée de cadres extrêmement compétents et professionnels, pour certains en lien avec le politique. La stratégie décisionnelle du directeur participerait alors également d'une volonté de légitimation de sa fonction de direction, témoignant par là-même de ses capacités d'adaptation à un personnel et à un contexte singulier autant que spécifique.

La communication interne

La BM2 se distingue nettement des deux autres bibliothèques dans sa maîtrise visiblement parfaite des circuits de transmission de l'information. En effet, qu'il s'agisse des moments de circulation de l'information stratégique (les réunions diverses) comme des outils informatiques existants ou encore de leur gestion et de leur utilisation, et enfin des délais de circulation de l'information, la BM2 se caractérise par une stratégie communicationnelle tous azimuts, qui intègre l'ensemble des potentialités et des circuits existants. Les outils informatiques n'y sont pas perçus dans cette bibliothèque comme un seul appoint à la communication orale mais ils sont un vecteur à part entière de la transmission des informations, complémentaire plus que supplétif de la communication orale, et tout aussi important. Il est vrai qu'il y a un directeur informatique dans la BM2, qui a un vrai profil d'informaticien. Néanmoins, c'est prioritairement la volonté du directeur, sans doute aussi afin de compenser le manque de transversalité actuel, qui explique le degré de formalisation de la communication interne et son utilisation effective par les personnels. La communication interne est bien au service de la prise de décision au sein d'une organisation porteuse de projets ambitieux, à la hauteur des enjeux de développement inscrits dans le projet d'établissement.

L'étude comparée de ces trois bibliothèques nous a permis d'établir des parallèles et de pointer des divergences concernant les modalités de la prise de décision stratégique, qui sont autant d'éléments nous permettant à présent d'esquisser les contours de ce que pourrait être une organisation de la prise de décision au service de la bibliothèque.

3.1.2 Quelques éléments pour la construction d'un modèle de la prise de décision au service de l'organisation de la bibliothèque

3.1.2.1 Des principes à respecter

Intégrer les contraintes et les évolutions du contexte

La bibliothèque municipale, en tant que service communal, doit en permanence être en mesure d'appréhender le contexte dans lequel elle s'inscrit et qui est en premier lieu le contexte institutionnel incarné par la tutelle. Et ce, à plus forte raison dans un environnement contraint, marqué par les difficultés financières et les incertitudes. Connaître et comprendre les contraintes et les enjeux communaux permet à la bibliothèque de tirer partie au mieux des marges de manœuvre dont elle dispose, qu'elles soient financières, techniques ou humaines, dès lors que sa stratégie à moyen terme (le temps politique d'un mandat électoral) s'accorde à celle, plus globale, déployée par la collectivité. Elle sera alors en mesure de prendre les décisions qui s'imposent, en connaissance de cause et dans un esprit pragmatique, à la fois stratège et politique.

Le contexte s'entend également au sens social et sociologique, dès lors que la bibliothèque municipale est un service public de proximité. De fait, il est indispensable qu'elle soit capable d'évaluer les besoins et les attentes de publics aussi volatils qu'hétérogènes, afin de pouvoir anticiper les évolutions sociétales et faire des choix qui assurent et assoient tout autant sa légitimité que la pérennité de son action.

Définir des objectifs

La bibliothèque doit impérativement définir des objectifs clairs et précis, qui sont connus de l'ensemble du personnel. Les agents, direction comprise, ont besoin de savoir où ils vont et de donner du sens à leur travail et à leurs efforts. Le plus souvent, et c'est souhaitable, ces objectifs sont déclinés dans le projet d'établissement de la bibliothèque, validé par la tutelle et porté à la connaissance de tous. Ce document, quand il existe, a le double mérite d'offrir des perspectives et de contribuer ainsi à motiver les personnels, et de préfigurer les changements, conséquences des décisions qui seront prises afin d'atteindre les objectifs poursuivis. Par ailleurs, il s'inscrit pleinement dans la démarche actuelle quasi-systématique d'évaluation de l'action publique visant à améliorer sa propre performance.

S'approprier l'organisation de la bibliothèque

Nous l'avons vu précédemment, il est indispensable que le directeur de la bibliothèque s'approprie l'organisation de la bibliothèque dans laquelle il arrive, quitte à l'adapter à sa sensibilité et aux objectifs qu'il s'est fixé et sur la base desquels il a éventuellement été recruté. Cela va lui permettre de prendre la mesure de tous les éléments intervenant au cours du processus décisionnel et de véritablement mettre la prise de décision au service de l'organisation. Ceci explique d'ailleurs bien souvent que l'arrivée d'un nouveau directeur est l'occasion d'une remise à plat de l'organigramme et des circuits de transmission de l'information. Ce n'est pas tant par volonté d'imprimer sa marque dans l'organisation que par souci de performance, chaque directeur ayant un fonctionnement propre auquel correspond une organisation singulière.

Adapter en permanence l'organisation aux besoins

Il est nécessaire de formaliser clairement les responsabilités et les missions de chacun par l'organigramme, afin d'établir des règles communes et un langage commun ainsi que d'offrir ainsi une transparence maximale sur le fonctionnement de la prise de décision au sein de la bibliothèque. Néanmoins, il est tout aussi impératif de ne pas figer l'organigramme, en considérant que l'organisation existante est la meilleure qui soit une fois pour toutes ; il s'agit donc de rester réceptif aux évolutions de l'environnement et aux adaptations qu'elles impliquent dans l'organisation. Cela suppose de faire émerger si nécessaire de nouveaux besoins, par de nouvelles missions ou responsabilités indiquées dans l'organigramme, et éventuellement d'en faire disparaître d'autres. S'il n'est pas question de modifier en permanence l'organigramme de la bibliothèque, il est néanmoins souhaitable de l'actualiser et de le faire évoluer régulièrement, afin qu'il réponde en permanence aux besoins émergents et qu'il reste le reflet le plus fidèle possible du fonctionnement réel de la bibliothèque.

La nécessaire et permanente évolutivité de l'organigramme vaut également pour le modèle managérial : il semble en effet souhaitable qu'il ait une dimension participative, ce qui est visiblement le meilleur moyen de responsabiliser et d'impliquer les cadres en

particulier et le personnel de la bibliothèque en général. Néanmoins, comme nous l'avons vu, le style managérial des directeurs combinent plusieurs modèles, ce qui laisse penser qu'il n'y a effectivement pas de modèle supérieur aux autres mais plutôt des circonstances propices à recourir à l'un ou l'autre des quatre modèles. Là encore, la souplesse et l'adaptation doivent être la règle ; elles sont en tous cas un moyen pertinent d'appréhender le processus décisionnel dans sa complexité.

Par ailleurs, la dimension participative du modèle managérial est le reflet du caractère collégial de la prise de décision, qui consiste à mettre en place des outils d'aide à la décision et de formalisation du processus décisionnel, visant aussi bien à maximiser les chances de prendre les bonnes décisions qu'à prendre en considération la diversité et l'évolutivité des points de vue.

Formaliser la communication interne

S'il se révèle incontournable de tout mettre en œuvre pour favoriser la communication orale, gage de transparence et de sincérité, il ne faut pas pour autant négliger les outils informatiques de communication interne. En effet, « *verba volent, scripta manent* » : la capacité à mettre en place un circuit performant de transmission de l'information témoigne également de la volonté de transparence de la direction par rapport à la décision, qui par ce biais, s'adresse à tous de la même façon et dans les mêmes délais. Une telle formalisation de la communication est indispensable dans un réseau d'une certaine taille, les moments d'échanges et de débats concernant les décisions stratégiques ne pouvant se renouveler très souvent. Les outils informatiques de communication sont donc complémentaires des moments de communication orale et à ce titre indispensables au bon déroulement du processus décisionnel, sauf à exclure de manière quasi permanente une grande partie du personnel et à remettre en question les objectifs communs comme les valeurs partagées.

S'il y a quelques principes de base à respecter dans la perspective de modélisation de la prise de décision au service de l'organisation de la bibliothèque, il est également des écueils à éviter, pour ne pas courir le risque de dysfonctionnements, de pertes de temps, de blocages et de contre performance.

3.1.2.2 Des écueils à éviter

La question est d'autant plus pertinente qu'il s'agit de gros réseaux, à l'architecture et au fonctionnement complexe, dans lesquels la formalisation des responsabilités et la circulation de l'information conditionnent le fonctionnement même de la bibliothèque. Néanmoins, cela ne signifie pas pour autant que les petites et moyennes structures, sans réseau, doivent faire l'économie d'une telle organisation, sauf à limiter leur potentiel de croissance et à amoindrir leur performance.

Une trop grande verticalité

De ce point de vue, une trop grande verticalité dans l'organisation est préjudiciable, plus précisément dans un réseau important, où les besoins d'informations sont particulièrement forts et difficiles à satisfaire, dès lors que les personnes travaillent sur des sites différents. L'absence de transversalité réduit considérablement la circulation de l'information et ne facilite guère l'émergence d'intérêts communs, au sein d'une

organisation segmentée, où chaque direction et chaque service poursuit sa propre logique. Par ailleurs, cette verticalité suppose un accompagnement très pédagogique de la prise de décisions puisque les différents acteurs ne sont pas nécessairement au fait des enjeux, ce qui représente une perte de temps conséquente et ralentit immanquablement le processus décisionnel.

Un modèle de management exclusivement directif

Une organisation verticale va souvent de pair avec un mode de management directif, dont elle est de fait le reflet. Si la hiérarchie, en tant que traduction des responsabilités, est indispensable au fonctionnement de la bibliothèque, elle ne doit pas pour autant empêcher la communication ascendante. La bibliothèque comme organisation doit tout mettre en œuvre pour faire circuler l'information des personnels vers la direction, par le biais des coordinations ou par les services eux-mêmes. Indépendamment du fait que les retours de collègues sur le terrain s'avèrent précieux, une telle précaution permet à la direction d'évaluer en permanence et en temps réel l'impact des décisions prises et de procéder le cas échéant à des ajustements ou à un accompagnement plus pédagogique, afin de réduire le risque de blocages ou de dysfonctionnements.

Une transversalité et un management participatif excessifs

Néanmoins, multiplier les instances d'aide à la décision par le comité de direction, des groupes de pilotage et des coordinations, complexifie le processus décisionnel, en augmentant les flux d'informations à double sens. Ceci est susceptible de provoquer une confusion dans les esprits et dans les faits qui est préjudiciable, puisqu'elle ralentit et peut même compromettre le processus de prise de décision. Ainsi, de la même façon que le style de management directif exclusif est potentiellement porteur de dysfonctionnements, un modèle trop participatif l'est également, mais pour des raisons différentes.

S'il s'avère indispensable de respecter quelques principes et d'éviter certains écueils pour optimiser la prise de décision au sein de la bibliothèque, on ne peut pour autant imaginer une organisation modèle de la prise de décision à partir des trois établissements étudiés. Les différents éléments présentés ci-dessus s'apparentent plutôt à un vadémécum de ce qu'il est souhaitable d'effectuer ou au contraire d'éviter en matière de prise de décision et ils ne suffisent pas à construire un modèle de la prise de décision. Dans tous les cas, celui-ci resterait désincarné, théorique, or une bibliothèque en tant qu'organisation n'a de sens qu'en confrontation avec la réalité, dans sa dimension concrète. C'est pour cette raison précisément que l'on atteint les limites d'une tentative de modélisation, puisque de nombreux autres facteurs que ceux considérés (l'organigramme et la communication interne dans leur complexité) entrent en ligne de compte, qu'il soient externes, liés aux moyens, internes ou encore en relation avec le pouvoir d'incarnation de la prise de décision.

3.2 LES LIMITES D'UNE TENTATIVE DE MODELISATION

3.2.1 Des facteurs exogènes

Des facteurs exogènes pèsent sur le processus décisionnel au sein de la bibliothèque, en lien à la fois avec la sphère politique et la singularité du contexte dans lequel s'inscrit la bibliothèque.

3.2.1.1 Des choix politiques

Nous l'avons vu, le contexte économique et politique actuel est marqué par une interdépendance des acteurs, qu'il s'agisse des entreprises privées ou des organisations publiques telles que les communes. Si le directeur d'une bibliothèque, on l'a dit, doit comprendre les enjeux de la collectivité, celle-ci opère également des choix, qui sont le plus souvent l'expression d'un compromis entre les promesses électorales et le principe de réalité. Autrement dit, la collectivité elle-même s'adapte en permanence à un environnement mouvant et ces derniers temps, de plus en plus contraint financièrement, qui peut lui imposer d'effectuer des choix budgétaires pas forcément favorables à la bibliothèque mais incontournables. Par conséquent, les décisions prises au sein de la bibliothèque s'insèrent dans un cadre précis, le directeur pouvant être amené à prendre des décisions par défaut ou même, dans le pire des cas, à ne pas avoir de marge de manœuvre décisionnelle.

Compte tenu de ces éléments, la qualité de la relation du directeur de la bibliothèque municipale avec l' élu chargé de la culture, si elle n'est pas absolument déterminante, peut néanmoins largement conditionner les orientations stratégiques de la collectivité dans le domaine de la lecture publique, à plus forte raison si l' élu en question est à même de faire valoir son point de vue et dispose d'une écoute attentive du maire, décideur ultime.

De la même façon, compte tenu des missions également sociales de la bibliothèque, le rapport du directeur aux autres élus en charge notamment de l'action sociale et de la petite enfance, peut également avoir une incidence sur les décisions prises en conseil municipal, et par conséquent, sur les marges de manœuvre décisionnelles du directeur de la bibliothèque.

3.2.1.2 Une singularité contextuelle

Un autre facteur externe joue, à l'impact fort sur la prise de décision au sein de la bibliothèque. Il tient à la singularité du contexte dans lequel celle-ci s'intègre. En effet, chaque ville s'ancre dans un contexte géographique, économique, historique, ou encore social qui lui est propre et marque incontestablement l'organisation et le fonctionnement de l'administration centrale de la collectivité comme de la bibliothèque municipale. La BM1 par exemple, pour des raisons à la fois historiques et politiques, s'inscrit dans une action publique à connotation fortement sociale, qui est tout autant l'expression ancienne d'une volonté politique que la réponse à des besoins d'usagers fortement exprimés. De manière complémentaire, l'action culturelle importante de cette bibliothèque est à l'image de la politique culturelle ambitieuse de la ville, puisqu'elle remonte à l'ouverture aux années mille neuf cent soixante d'une des premières maisons de la culture de France.

La spécificité du contexte de chaque collectivité, et par conséquent de chaque bibliothèque est la preuve, s'il le fallait, qu'une organisation vaut pour un contexte précis, et qu'il est bien impossible d'élaborer et d'appliquer un modèle de prise de décision.

3.2.2 Des facteurs endogènes

3.2.2.1 Les autres niveaux de prise de décision

Cette étude sur la prise de décision s'est attachée exclusivement aux décisions stratégiques, prises par la direction de la bibliothèque et concernant les grandes orientations de celle-ci à moyen et long terme.

Or il existe deux autres types de décisions, tactiques et opérationnelles intervenant à des niveaux infra, ayant un impact beaucoup plus immédiat sur l'organisation et ce à plus forte raison qu'elles interviennent beaucoup plus souvent. Il est donc nécessaire d'étudier également les processus décisionnels concernant les décisions tactiques et opérationnelles, dans la perspective de mise en place d'une prise de la décision au service de l'organisation de la bibliothèque, et d'analyser finement les circuits de transmission de l'information et la formalisation des missions et des responsabilités au sein de chaque service et de chaque équipe de la bibliothèque.

Cette démarche exhaustive pose la question de la mise en œuvre d'une organisation dans sa réalité quotidienne et de la manière dont les différents personnels, tout grade et toute responsabilité confondus, s'approprient cette organisation.

La question de la prise de décision au sein de la bibliothèque ne peut donc pas se réduire aux seules décisions stratégiques, sauf à apporter des réponses partielles. Elle doit au contraire appréhender la notion de décision dans sa totalité et à travers ses différents niveaux d'impact.

Un autre facteur propre à la bibliothèque impacte les modalités de la prise de décision : le passé et « les traditions » qu'elle porte.

3.2.2.2 Le poids du passé

De fait, la plupart des réseaux de bibliothèque de grandes villes en France ont une trentaine d'années, même s'ils se sont développés à des rythmes et dans des proportions différentes. En plusieurs décennies, certaines habitudes se sont installées, tenant aussi bien aux différents individus qui composent et ont composé la bibliothèque qu'à la nature du contexte ainsi qu'aux priorités dégagées au fil du temps. Dans certaines bibliothèques qui plus est, le personnel reste et est resté très stable, aussi bien dans les postes de direction que dans des emplois à faible responsabilité, les recrutements étant dans ce cas locaux. C'est le cas de la BM1, dont le précédent directeur est resté en poste près de quinze ans, marquant inévitablement l'organisation de son empreinte personnelle.

Les changements de direction, on l'a vu, ne sont pas toujours l'occasion de faire table de rase du passé, à plus forte raison si l'organisation a fait ses preuves. C'est d'ailleurs ce qui explique qu'un nouveau directeur, même s'il souhaite réformer et moderniser la bibliothèque (ce qui est le cas du directeur de la BM2), s'appuie volontiers sur l'existant, et notamment sur les personnels, car eux seuls font le lien entre le passé et le présent de la bibliothèque.

Le poids du passé, s'il n'est pas totalement déterminant, pèse néanmoins sur la bibliothèque et doit être pris en compte par le directeur dans sa stratégie décisionnelle, s'il veut la voir aboutir.

Un dernier facteur intervient, achevant de remettre en question toute tentative de modélisation de la prise de décision au service d'une organisation de la bibliothèque uniquement au travers du prisme de l'organigramme et de la communication interne. Il s'agit du pouvoir d'incarnation de la décision dont est détenteur le directeur, qui se positionne soit comme un expert, soit comme un manager.

3.2.3 Le pouvoir d'incarnation de la prise de décision

3.2.3.1 La formation du directeur au management

La formation au management pour les cadres et notamment ceux occupant des postes de direction n'est pas une obligation, même si elle est souvent demandée (il suffit de consulter les annonces d'offre d'emplois de direction dans les gazettes) et certainement souhaitable. Sur notre échantillon, deux des trois directeurs ont suivi, dans le cadre de la formation continue, des cours de management et ils ne se sentent pas forcément plus compétents en la matière pour autant. De fait, le directeur de la BM1, seul à n'avoir jamais bénéficié d'une telle formation, semble néanmoins très à l'aise dans ses fonctions de manager, ayant été directeur d'un réseau de bibliothèques peu de temps après sa sortie de l'ENSSIB, donc très jeune.

S'il n'apparaît pas indispensable d'être formé aux techniques managériales pour assumer sereinement des fonctions de direction et de décideur, il est néanmoins important de mettre en place une stratégie managériale, qui soit au service des objectifs fixés pour la bibliothèque et par la direction.

3.2.3.2 Le directeur : expert ou manager ?

Bien davantage que par le biais d'une formation au management, le pouvoir d'incarnation de la décision se traduit par la capacité du directeur à se positionner plutôt comme un scientifique et un expert ou au contraire comme un manager et un gestionnaire. Ce positionnement relève d'une part de la conception que chaque directeur se fait des fonctions de direction, puisqu'il aura tendance à adapter son comportement à ses propres représentations du métier et des responsabilités qui y sont afférentes et d'autre part, de la personnalité, plus ou moins marquée du directeur, ainsi que de son profil, lié à son parcours universitaire et professionnel.

Ainsi, parfois indépendamment de sa volonté, le directeur, par son charisme, son tempérament et sa singularité, peut conditionner lui-même le processus décisionnel, dès lors que son point de vue s'impose naturellement et avec force ou qu'au contraire, il reste en retrait et se garde d'influencer son entourage professionnel.

Par ailleurs, les représentations de chacun par rapport à la fonction de direction se confrontent à la réalité du métier de directeur de bibliothèque, ce qui les fait éventuellement évoluer. Se positionner uniquement comme un expert dans un emploi de directeur peut rapidement poser problème par rapport au processus décisionnel, sauf à entièrement déléguer celui-ci pour tout ce qui ne concerne pas les responsabilités intellectuelles. De la même façon, un directeur qui ne serait qu'un manager ne prendrait pas forcément les bonnes décisions dans le domaine scientifique. Une fois encore, la

souplesse est de mise et le directeur doit se positionner comme un expert ou un manager, avant tout en fonction des circonstances.

Conclusion

La prise de décision est un processus complexe, d'autant plus performant qu'il est formalisé : dans cette perspective, l'organigramme et la communication interne sont des éléments clé, facilitateurs ou inhibiteurs, en fonction de l'importance qui leur est accordée au sein de la bibliothèque.

Mais ce processus fait intervenir bien d'autres facteurs, parfois déterminants, et sur lesquels le directeur n'a pas toujours de prise. Il apparaît donc nécessaire de prendre en considération ces autres facteurs et de les intégrer à la réflexion en amont de la prise de décision, comme autant d'informations supplémentaires. Il s'avère à cet égard tout aussi judicieux d'en informer le personnel de la bibliothèque, afin qu'il prenne la mesure du contexte dans lequel se déroule le processus décisionnel. Ces deux précautions semblent être le meilleur moyen d'augmenter les marges de manœuvre décisionnelles du directeur et de faciliter également la compréhension et donc l'acceptation de la décision par le personnel de la bibliothèque.

L'objectif de la direction n'est pas tant de déterminer un modèle type de la prise de décision applicable dans toute bibliothèque que de poser un regard critique sur le modèle existant et de le faire évoluer dans un environnement complexe, avec un souci constant de communication et de transparence envers les équipes. Cela nécessite de prendre en compte la décision dans sa dimension globale, en amont comme en aval et d'accompagner au mieux les changements induits, en terme de gestion des ressources humaines en particulier.

De ce point de vue, la gestion des ressources humaines peut s'apparenter à la capacité de la direction (via le directeur, le comité de direction et la direction des ressources humaines de la bibliothèque) à mobiliser le personnel tout au long du projet et plus spécifiquement dans sa phase de mise en œuvre. Deux conditions importantes sont ainsi requises, la première étant l'existence de valeurs et d'objectifs communs. Cette première condition repose très largement sur l'existence de circuits de communication interne performants. De plus, dans une perspective de changement, l'établissement de plans de formation au sein de la bibliothèque est aussi une condition nécessaire à la mobilisation du personnel, puisqu'il va permettre de le rassurer en lui offrant un parcours de formation individualisé adapté à ses besoins. De fait, la réflexion en amont de la prise de décision doit impérativement intégrer cette dimension humaine, si l'objectif est bien de faire de tous les personnels de véritables acteurs du changement, et la formation continue est le meilleur moyen au service de cette ambition. La gestion des ressources humaines peut donc être au service de la prise de décision, si réciproquement, le processus décisionnel intègre cette composante et s'y adapte.

Au delà des spécificités des bibliothèques municipales, qui n'interviennent somme toute qu'à la marge, il apparaît que la prise de décision est un phénomène commun à toutes les organisations et que les préconisations faites dans cette étude peuvent être globalement transposées ailleurs. En effet, mettre la prise de décision au cœur du fonctionnement de l'organisation, en termes de ressources humaines comme de performance, devrait être un objectif partagé par toute organisation.

Bibliographie

LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS PUBLIQUES

Les organisations publiques

CROZIER, Michel. *A quoi sert la sociologie des organisations ?* Tomes 1 et 2. Paris : Seli Arslan, 2000. 288p. ISBN 2-8427-6050-6.

FINGERHUT, Matthias et RUCHAT, Bérangère. *Pour une nouvelle approche du management public : réflexions autour de Michel Crozier*. Paris : Seli Arslan, 1997. 252p. ISBN 2-84276-007-7.

Le management et la prise de décision

ALECIAN, Serge et FOUCHER, Dominique. *Le management dans le service public*. Paris : 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, 2002. 446p. ISBN 2-7081-2719-5.

BARTOLI, Annie. *Le management dans les organisations publiques*. Paris : 2^{ème} édition, Dunod, 2005. 419 p. ISBN 2-10-048900-3.

BERGADAA, Michelle. *Fonction décideur*. Paris : Les éditions d'organisation, 1997. 204p. ISBN 2-7081-2029-8.

PASTOR, Pierre. *Décider, oui mais comment ? : de l'efficacité décisionnelle*. Paris : Liaisons, 2006. 188p. ISBN 2-87880-674-3.

SANTO, Viriato-Manuel et VERRIER, Pierre-Eric. *Le management public*. Paris : 3^{ème} édition, Presses Universitaires de France, 2007. 128p. Collection Que sais-je ?. ISBN 978-2-13-1056368-6.

VIDAILLET, Bénédicte. *La décision*. Bruxelles : De Boeck, 2005. 298p. ISBN 2-8041-4872-6.

La communication interne

BARTOLI, Annie. *Communication et organisation : pour une politique générale cohérente*. Paris : les Editions d'Organisation, 1990. 175p. Collection CAMPUS Entreprise – Université. ISBN 2-7081-1128-0.

DETRIE, Philippe. *La communication interne au service du management*. Rueil-Malmaison : 2^{ème} édition, les éditions Liaisons, 2001. 258p. ISBN 2-87880-366-3.

Les collectivités territoriales

BŒUF, Jean-Luc et MAGNAN Manuela. *Les collectivités territoriales et la décentralisation*. Paris : la Documentation Française, 2004. 152p. Collection Découverte de la vie publique. ISBN 2-11-005747-5.

QUILLIEN, Philippe-Jean. *Les collectivités territoriales en 15 leçons*. Paris : Ellipses, 2002. 250p. ISBN 2-7298-0958-9.

CULTURE ET BIBLIOTHEQUES

Les bibliothèques françaises

BERTRAND, Anne-Marie. *Les bibliothèques territoriales : identités et environnement*. Paris : les éditions du CNFPT, 1999. 54p. ISBN 2-84-14-3168-1.

HECQUART, Françoise. *Le métier de bibliothécaire*. Paris : Electre-Editions du Cercle de la Librairie, 1996. 527p. ISBN 2-7654-0606-5.

PERRET, Jacques et SAEZ, Guy (sous la direction de). *Institutions et vie culturelle*. Paris : la Documentation française, 1996.

Le management en bibliothèque

BELOT, Florence, LIZIARD, David et MAURY Brigitte. *Le management des ressources humaines en bibliothèque : étude à partir de quatre établissements*. Lyon : ENSSIB, 2003. 84p. Mémoire de recherche.

GIAPPICONI, Thierry et CARBONE, Pierre. *Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public*. Paris : Editions du cercle de la librairie, 1997. 264p. Collection Bibliothèques ; ISBN 2-7654-0669-3.

GRIGNOUX, Valérie. *Structuration d'un réseau de bibliothèques dans une grande ville à partir de l'exemple de Brest et de son projet de médiathèque centrale*. Lyon : ENNSIB, 2005. Pistes de réflexion pour la restructuration du réseau des bibliothèques de Brest, structures fonctionnelles, organigramme, p52.

MULLER, Joëlle et MULLER, Jean-Louis. *Le management du personnel en bibliothèque*. Paris : Editions du cercle de la librairie, 2001. 212p. Collection Bibliothèques ; ISBN 2-7654-0813-0.

La communication interne en bibliothèque

BOCK, Anne-Marie, CHARLES, Evelyne et PEYRE Françoise. *Intranet et communication interne dans les bibliothèques*. Lyon : ENSSIB, 2004. Mémoire de recherche.

SMOUTS, Marie. *La communication interne en bibliothèque : l'exemple du SCD de l'Université Lyon 1*. Lyon : ENSSIB, 2003. 103p. Mémoire de recherche.

LA METHODOLOGIE DES ENTRETIENS

BLANCHET, Alain et GOTMAN Anne. *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Armand Colin, 2007. 126p. ISBN 978-2-200-3460-5.

WEBOGRAPHIE

Les organisations publiques

Les organisations publiques : consulté le 19 octobre 2009

www.creg.ac-versailles.fr/.../Les_organisations_publicques_AG.ppt

Les organisations publiques face à l'innovation : la crise comme stratégie de changement organisationnel : consulté le 19 octobre 2009

<http://www.strategie-aims.com/angers05/com/65-630comd.pdf>

Le management et la prise de décision

Processus de prise de décision : consulté le 19 octobre 2009

www.promo7.ifrance.com/cours/management/prise_de_decis.ppt

Le processus de prise de décision en entreprise : consulté le 19 octobre 2009

<http://projets-gmi.iup.univ-avignon.fr/projets/proj0708/M2/p15/Processus1.pdf>

Les différents modes de management : méthodologie terrain de chaque mode de management : consulté le 19 octobre 2009

<http://www.intellego.fr/soutien-scolaire-Grande-Ecole/aide-scolaire-Management/approche-des-modes-de-management-methodologie-terrain-de-chaque-mode-de-management/22432>

Les quatre mode de management : consulté le 19 octobre 2009

http://www.inh.fr/enseignements/idp/acteurs/modes_management.html

Les collectivités territoriales

Les collectivités territoriales face à la crise économique et ses implications dans le champ de la gouvernance locale : consulté le 10 juillet 2009

http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Prog_Sem_OIPR_14_mai_09_cle0e9cde.pdf

Des collectivités territoriales concernées et réactives face à la crise économique et financière : consulté le 19 octobre 2009

<http://www.secteurpublic.fr/public/article/des-collectivites-locales-concernees-et-reactives-face-a-la-crise-economique-et-financiere.html?id=15817>

Rapport du comité Balladur sur la réforme des collectivités locales. consulté le 10 décembre 2009
[http://www.reformedescollectiviteslocales.fr/actualites/index.php?id=75:](http://www.reformedescollectiviteslocales.fr/actualites/index.php?id=75)

Culture et bibliothèques

DONNAT, Olivier. *Pratiques culturelles des français à l'ère numérique* (synthèse) : consulté le 16 octobre 2009
<http://www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr/doc/08synthese.pdf>

MASSE, Isabelle. *Quelle loi pour les bibliothèques ?* Villeurbanne, ENSSIB BBF. 1998
Consulté le 10 juillet 2009
<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1998-04-0123-008>

Table des annexes

ANNEXE 1 : ENQUETE SUR LA PRESENCE EN LIGNE DES ORGANIGRAMMES DE 50 BIBLIOTHEQUES MUNICIPALES FRANÇAISES*	71
ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE PREPARATOIRE A L'ENTRETIEN.....	73
ANNEXE 3 : GRILLE D'ENTRETIEN	77
ANNEXE 4 : ORGANIGRAMME BM1.....	79
ANNEXE 5 : ORGANIGRAMME BM2.....	81
ANNEXE 6 : ORGANIGRAMME BM3.....	83

Annexe 1 : enquête sur la présence en ligne des organigrammes de 50 bibliothèques municipales françaises*

Organigrammes en ligne sur les sites web des bibliothèques municipales ou de leur tutelle		
Les BM	Organigramme en ligne	Observations
Lyon	oui	
Marseille	non	
Montpellier	oui	
Grenoble	oui	
Toulouse	oui	
Nice	non	
Nîmes	non	
Aix en Provence	non	
Chambéry	oui	
Annecy	non	
St Etienne	non	Ebauche : fonctions mais pas de liens de responsabilité
Valence	non	
Clermont-Ferrand	non	
Bordeaux	non	
Nantes	non	
Rennes	non	Site web en construction
Brest	non	Ebauche : fonctions mais pas de liens de responsabilité
Caen	non	
Rouen	non	Ebauche : fonctions mais pas de liens de responsabilité
Lille	non	
Amiens	non	
Paris	non	Pas de site propre : BM incluse dans le site de la ville
Strasbourg	non	
Besançon	non	
Dijon	non	

Reims	non	
Troyes	non	
Limoges	non	
Chalon en Champagne	non	
Belfort	non	
Nancy	non	
Metz	non	
Béziers	non	
Toulon	non	
Orléans	non	
Le Havre	non	
Avignon	non	
Angers	non	
Le Mans	non	Ebauche : fonctions mais pas de liens de responsabilité
Tours	non	
Villeurbanne	non	
Versailles	non	Ebauche : fonctions mais pas de liens de responsabilité
Montreuil	non	
Roubaix	non	
Boulogne Billancourt	non	Pas de site propre : BM incluse dans le site de la ville
Argenteuil	non	Pas de site propre : BM incluse dans le site de la ville
Mulhouse	non	Pas de site propre : BM incluse dans le site de la ville
Tourcoing	non	
Nanterre	non	Pas de site propre : BM incluse dans le site de la ville
Perpignan	non	

*Enquête réalisée le 19 juin 2009. Le choix des bibliothèques municipales est fonction de la taille de la ville mais également de la réputation des bibliothèques. C'est ainsi que Chambéry figure dans le classement alors que la ville ne fait pas partie des 50 plus grandes villes de France.

Annexe 2 : questionnaire préparatoire à l'entretien

QUESTIONNAIRE : ENSSIB - mémoire d'étude 2009 /2010 - Béatrice GUIFFAULT
« Lieux et modes de prise de décision en bibliothèque (au filtre de l'organigramme et de la communication interne) »

LA PRISE DE DECISION AU SEIN DE LA BIBLIOTHEQUE

1. Quelles sont les instances de décision concernant les décisions stratégiques ?

- Le directeur ☐
- Le comité de direction ☐
- Un ou des groupe(s) de travail ☐
- Un ou des comité(s) de pilotage ☐
- Une ou des coordination(s) ☐
- Autres (merci de préciser) ☐

2. Y a-t-il au sein de votre établissement des instances d'aide à la décision (qui n'ont pas de pouvoir décisionnel)?

- Oui ☐
- Non ☐

3. Parmi les instances suivantes, quelles ont celles qui sont des outils d'aide à la décision ?

- Le comité de direction ☐
- Un ou des groupe(s) de travail ☐
- Un ou des comité(s) de pilotage ☐
- Une ou des coordination(s) ☐
- Autres (merci de préciser) ☐

4. Pourriez-vous brièvement exposer les modalités de fonctionnement de chaque instance de décision de votre bibliothèque ?

- *Le comité de direction*

Fréquence des réunions :

Durée des réunions :

Présence du directeur:

Positionnement hiérarchique du rapporteur de la réunion :

- *Un ou des groupe(s) de travail*

Fréquence des réunions :

Durée des réunions :

Présence du directeur:

Positionnement hiérarchique du rapporteur de la réunion :

- *Un ou des comité(s) de pilotage*

Fréquence des réunions :

Durée des réunions :

Présence du directeur:

Positionnement hiérarchique du rapporteur de la réunion :

- *Une ou des coordination(s)*

Fréquence des réunions :

Durée des réunions :

Présence du directeur:

Positionnement hiérarchique du rapporteur de la réunion :

- *Autres (merci de préciser)*

Fréquence des réunions :

Durée des réunions :

Présence du directeur:

Positionnement hiérarchique du rapporteur de la réunion :

LA COMMUNICATION INTERNE

5. Quels sont les outils de communication interne existant dans votre bibliothèque?

messagerie électronique ☐

intranet ☐

lettre d'information électronique ☐

réunion d'information générale invitant l'ensemble du personnel ☐

autres (merci de préciser) ☐

6. Quels sont les outils privilégiés utilisés pour faire circuler l'information concernant les décisions stratégiques?

messagerie électronique ☐

intranet ☐

lettre électronique ☐

réunion d'information générale invitant l'ensemble du personnel ☐

autres (merci de préciser) ☐

LA FORMATION AU MANAGEMENT

7. Avez-vous une formation spécifique au management ?

Oui ☐

Non ☐

8. Si oui, dans quel cadre avez-vous bénéficié de cette formation ?

Formation initiale ☐

Formation continue ☐

Autres (merci de préciser) ☐

9. Pourriez-vous préciser :

La durée de cette formation :

L'intitulé de cette formation :

Merci de votre attention !

Annexe 3 : grille d'entretien

GRILLE D'ENTRETIEN

Depuis quand êtes vous directeur de la BM?
Dans quel contexte avez-vous pris vos fonctions ?

LE RESEAU

•Pourriez-vous me parler de l'évolution du réseau et des évènements récents et significatifs pour la bibliothèque tels que:

- développement du réseau et nouveaux équipements
- changement de directeur
- renouvellement des cadres
- mise en place de nouveaux services
- réorganisation du réseau (nouvelles missions...)

RELATIONS AVEC LA TUTELLE

•Quelle est la place de la bibliothèque dans le plan de mandat? (quelles marges de manœuvre pour la bibliothèque, la bibliothèque est-elle une priorité du mandat ?)

L'ORGANISATION DE LA BIBLIOTHEQUE

- Pourquoi cette organisation décisionnelle à la bibliothèque : mise en place par vous ou existante ?
- L'organigramme est-il à jour, actualisé, complet? Pourquoi?

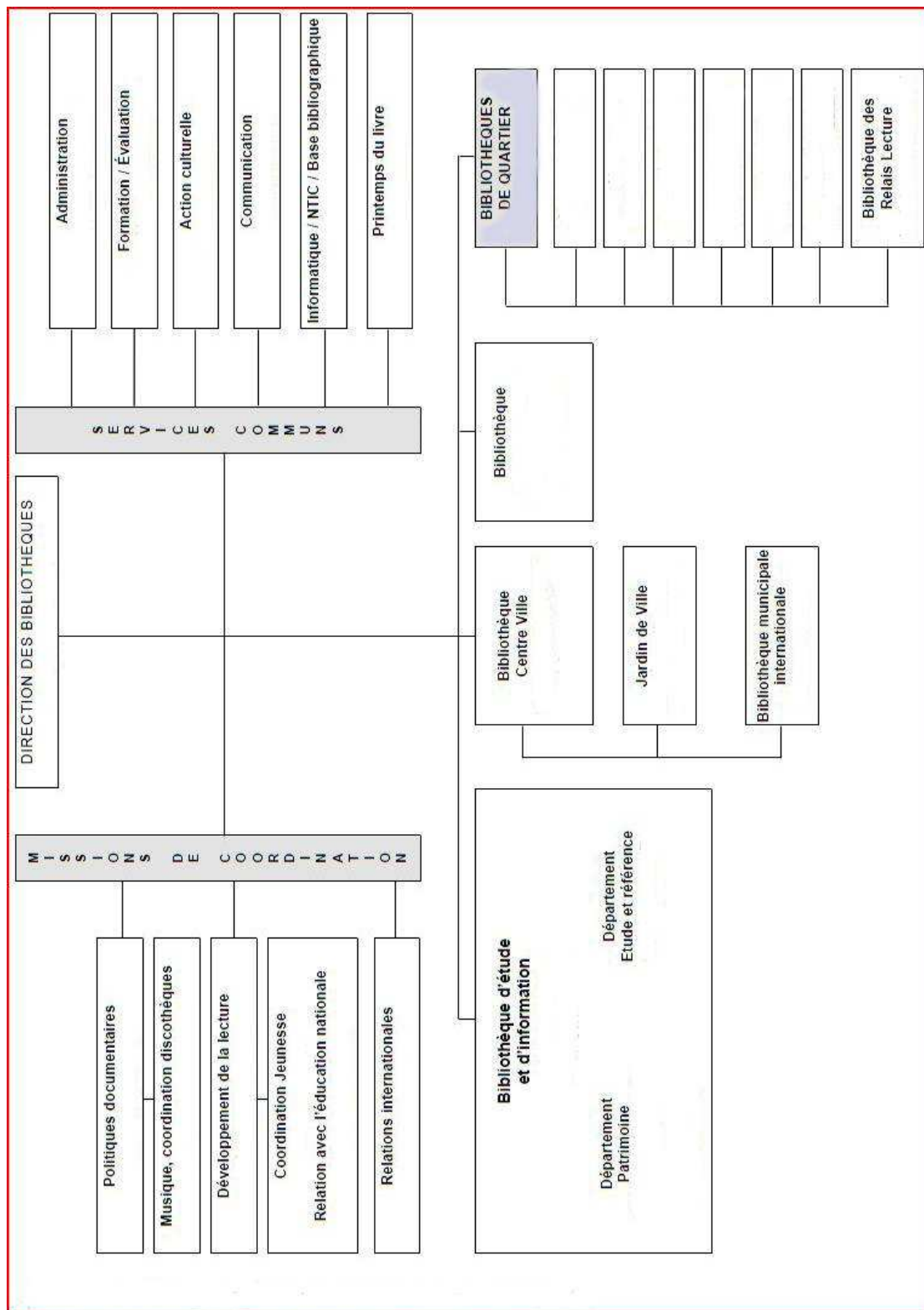
LA COMMUNICATION INTERNE

- La circulation de l'information : comment l'information circule-t-elle au sein de la bibliothèque concernant les décisions stratégiques ?
- Le personnel est-il informé au fur et à mesure du processus décisionnel ou non ? Pourquoi ?
- Toute l'information concernant les modalités de prise de décision et les décisions elles-mêmes circule-t-elle ? Et dans quels délais ?
- Quelle connaissance le personnel a-t-il de ces outils de communication interne (notamment les nouveaux arrivants à la bibliothèque) ?
- Quelle utilisation le personnel fait-il de ces outils de communication interne ?

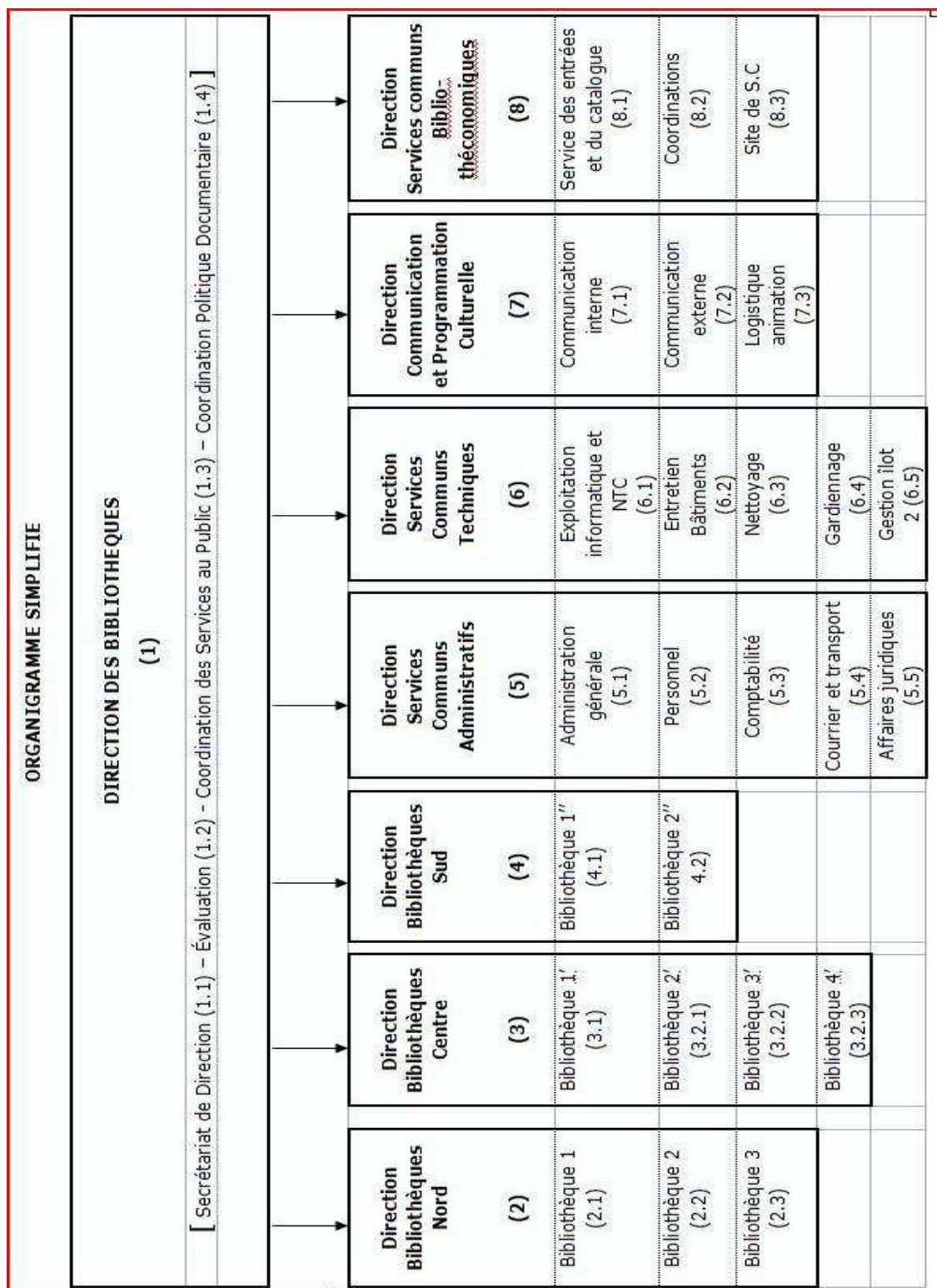
BILAN

- Que pouvez-vous dire de l'organisation actuelle : êtes-vous satisfait des modalités de la prise de décision ?
- Si oui, pourquoi ?
- Si non, pourquoi ?
- Envisagez-vous d'apporter des changements ou des modifications à la gouvernance actuelle ? Lesquels ?

Annexe 4 : organigramme BM1



Annexe 5 : organigramme BM2



Annexe 6 : organigramme BM3

