

Université Paris Ouest Nanterre La Défense

UFR SITEC

Master 2 Sciences de l'Information et de la Communication

Métiers du livre (option bibliothèque)

**Lucie Henry**

**Les partenariats  
des bibliothèques publiques  
en France et au Royaume-Uni**

Des instruments stratégiques ?

2009-2010

Sous la direction de Monsieur Michel Bruillon



Université Paris Ouest Nanterre La Défense

UFR SITEC

Master 2 Sciences de l'Information et de la Communication

Métiers du livre (option bibliothèque)

**Lucie Henry**

**Les partenariats  
des bibliothèques publiques  
en France et au Royaume-Uni**

Des instruments stratégiques ?

2009-2010

Sous la direction de Monsieur Michel Bruillon

L'Université de Paris Ouest Nanterre La Défense n'entend donner aucune approbation  
ou improbation aux opinions émises dans le mémoire.  
Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

\*            \*  
                 \*  
                 \*  
                 \*

# Remerciements

Mes remerciements vont en premier lieu à Monsieur Michel Bruillon, qui a dirigé ce mémoire, pour ses conseils et son soutien.

Je remercie également les professionnels, en France et au Royaume-Uni, qui ont accepté de m'accorder un entretien et de partager avec moi leurs réflexions et questionnements.

Merci enfin à mes proches pour leur soutien et leur relecture attentive.

# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	9
<b>Méthodologie</b> .....	16
<b>Chapitre 1 : Partenariat et stratégie : Définitions et objectifs</b> .....	27
<b>1.1. Stratégie</b> .....	29
1.1.1. Qu'est-ce que la stratégie ? .....	29
1.1.1.1. <i>Du vocabulaire militaire à l'usage généralisé</i> .....	29
1.1.1.2. <i>La stratégie d'entreprise</i> .....	30
1.1.2. Stratégie et bibliothèques.....	33
1.1.2.1. <i>Parle-t-on de stratégie dans les bibliothèques ?</i> .....	33
1.1.2.2. <i>Quelles stratégies pour les bibliothèques ?</i> .....	34
<b>1.2. Partenariat</b> .....	37
1.2.1. Qu'est-ce qu'un partenariat ? .....	37
1.2.1.1. <i>Le partenariat en entreprise : définitions et terminologie</i> .....	37
1.2.1.2. <i>Le partenariat en bibliothèque : définitions et terminologie</i> .....	38
1.2.2. Pourquoi un partenariat ? .....	41
1.2.2.1. <i>La place du partenariat dans la stratégie</i> .....	41
1.2.2.2. <i>Les objectifs et intérêts du partenariat</i> .....	44
<b>Chapitre 2 : Partenariat et stratégie : Mettre en place les partenariats</b> .....	49
<b>2.1. Outils d'analyse et critères de choix</b> .....	51
2.1.1. Déterminer la nécessité du partenariat .....	51
2.1.1.1. <i>La nécessité d'une analyse globale de l'entreprise</i> .....	51
2.1.1.2. <i>Une sélection sous contraintes en bibliothèque ?</i> .....	53
2.1.1.3. <i>Partenariats des bibliothèques et analyse stratégique</i> .....	57
2.1.2. Choisir ses partenaires .....	61

2.1.2.1.	<i>Questions de territoires</i> .....	61
2.1.2.2.	<i>Questions d'acteurs</i> .....	62
<b>2.2.</b>	<b>Les différents partenaires</b> .....	65
2.2.1.	Une typologie comparative des partenariats en bibliothèque .....	65
2.2.1.1.	<i>Les partenariats interbibliothèques : plus ou moins développés</i> .....	65
2.2.1.2.	<i>Les partenaires institutionnels : toujours privilégiés</i> .....	68
2.2.1.3.	<i>Le quartier et la « community » : viviers de partenaires</i> .....	70
2.2.1.4.	<i>Les partenariats culturels : une spécificité française ?</i> .....	72
2.2.1.5.	<i>Quelques remarques complémentaires</i> .....	74
2.2.2.	Typologie des partenariats en entreprise.....	74
<b>Chapitre 3 :</b>	<b>Partenariat et stratégie : Gérer les partenariats</b> .....	76
<b>3.1.</b>	<b>Du contrat de départ à l'évaluation finale : la formalisation du partenariat</b> .....	78
3.1.1.	L'établissement d'un contrat.....	78
3.1.2.	La nécessité de l'évaluation .....	82
3.1.2.1.	<i>A quoi mesure-t-on le succès ?</i> .....	83
3.1.2.2.	<i>Quelles formes pour l'évaluation ?</i> .....	84
<b>3.2.</b>	<b>Gérer les difficultés du partenariat</b> .....	87
3.2.1.	Le partenariat, un organisme vivant.....	87
3.2.2.	Les obstacles au partenariat.....	90
3.2.2.1.	<i>Le manque de temps et de moyens</i> .....	91
3.2.2.2.	<i>Des difficultés de communication</i> .....	93
3.2.2.3.	<i>Des décalages entre partenaires</i> .....	95
<b>3.3.</b>	<b>Les facteurs clés de succès</b> .....	98
3.3.1.	Une gestion adaptée du partenariat.....	98
3.3.1.1.	<i>Humilité, opportunisme et ascendant stratégique</i> .....	98
3.3.1.2.	<i>Dynamisme, souplesse et remise en question</i> .....	99
3.3.1.3.	<i>Instauration de procédures</i> .....	100
3.3.2.	Une relation de travail idéale.....	101
3.3.2.1.	<i>Savoir construire en commun</i> .....	101
3.3.2.2.	<i>Avoir un dialogue de qualité</i> .....	102

<b>Chapitre 4 : Partenariat et stratégie : Des élus aux publics, enjeux de pouvoir, de visibilité et d'image.....</b>	<b>105</b>
<b>4.1. Le pouvoir : enjeu essentiel des partenariats ? .....</b>	<b>107</b>
4.1.1. Pouvoir, partenariats et entreprises.....	107
4.1.2. Pouvoir, partenariats et bibliothèques .....	108
<b>4.2. Partenariats, bibliothécaires et élus : quelles influences ? .....</b>	<b>112</b>
4.2.1. Elus et partenariats imposés.....	113
4.2.2. Interactions et influences mutuelles.....	116
4.2.3. Elus et visibilité .....	118
<b>4.3. Quelle prise en compte des publics dans les partenariats ? .....</b>	<b>121</b>
4.3.1. Comment prendre en compte les publics ? .....	121
4.3.2. Des évidences et des difficultés .....	123
<b>4.4. Partenariats : quels enjeux pour l'image de la bibliothèque ? .....</b>	<b>125</b>
4.4.1. Des changements identitaires .....	125
4.4.2. Bonne et mauvaise image .....	126
<b>Conclusion.....</b>	<b>130</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>134</b>
<b>Table des illustrations.....</b>	<b>143</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>144</b>
Annexe I : Sigles utilisés .....	145
Annexe II : Guide d'entretien : bibliothécaires français.....	146
Annexe III : Guide d'entretien : bibliothécaires britanniques.....	147
Annexe IV : Entretien avec la bibliothécaire F1 .....	148
Annexe V : Entretien avec la bibliothécaire F2.....	160
Annexe VI : Entretien avec la bibliothécaire F3.....	173
Annexe VII : Entretien avec la bibliothécaire RU1 .....	182
Annexe VIII : Entretien avec le bibliothécaire RU2 .....	193
Annexe IX : Entretien avec la bibliothécaire RU3 .....	202



# Introduction

Depuis l'affirmation de Michel Melot en 1991, pour qui « aucune bibliothèque n'est autosuffisante »<sup>1</sup> jusqu'aux paroles d'une bibliothécaire interrogée en 2009 et qui expliquait qu' « une bibliothèque qui n'aurait pas de partenaires, c'est comme si une bibliothèque n'avait pas de pieds à l'extérieur de ses murs »<sup>2</sup>, en passant par les propos de Dominique Arot lors de journées d'étude de l'Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt (ADBDP) en 2003, selon lequel le partenariat est « un mode d'explication de notre fonctionnement très important et très actuel »<sup>3</sup>, les professionnels des bibliothèques françaises semblent quasi-unanimes : il est indispensable pour une bibliothèque de travailler avec d'autres et d'avoir des partenaires. Pour autant, la relation partenariale recouvre des enjeux complexes et n'est pas toujours simple ni à mettre en place, ni à gérer dans la durée. C'est ce qu'exprime Dominique Lahary à propos d'une journée d'étude sur les partenariats :

[...] j'avais ressenti une sorte d'a priori selon lequel le partenariat c'est bien parce que c'est avec les autres. Nous étions englués dans les bons sentiments. Il s'agit la plupart du temps davantage de l'autoglorification de son propre mouvement vers l'autre que du rapport réel et souvent râpeux avec un autre pour la réalisation d'une action commune. J'ai tant entendu de discours ronflants autour du partenariat que j'ai souhaité dégonfler la positivité affichée de ce terme et porter sur ce à quoi il peut renvoyer dans la vraie vie un regard dégrisé.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Michel MELOT, « La coopération des bibliothèques françaises » in *Rapport annuel du Conseil supérieur des bibliothèques*, 1991. [en ligne] < [enssibal.enssib.fr/autres-sites/csb/rapport91/csb-rapp91-accueil.html](http://enssibal.enssib.fr/autres-sites/csb/rapport91/csb-rapp91-accueil.html)>, consulté le 20 août 2010.

<sup>2</sup> Entretien avec la directrice de la Bibliothèque Municipale Internationale de Grenoble, le 17 juin 2009, in Lucie HENRY, *Partenariats européens entre bibliothèques de lecture publique : quelles réalités, quels enjeux ?*, Mémoire d'étude, UFR SITEC, Master 1 Sciences de l'information et de la communication, Métiers du livre, Université Paris Ouest Nanterre La Défense, 2009, p. 79.

<sup>3</sup> Dominique AROT, « Les relations des bibliothèques avec leurs partenaires », in *Les relations*, actes des journées d'étude de l'ADBDP, Vannes, 12-14 novembre 2003, [en ligne] <[www.adbdp.asso.fr/spip.php?article464](http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article464)>, consulté le 20 août 2010.

<sup>4</sup> Dominique LAHARY, « Esquisse d'une théorie du partenariat pour servir dans la pratique », in *La bibliothèque partenaire*, actes des journées d'étude de l'ADBDP, Amiens, 7-9 novembre 2005, [en ligne] <<http://www.adbdp.asso.fr/Esquisse-d-une-theorie-du>>, consulté le 20 août 2010.

Il semble donc y avoir une contradiction, ou du moins un conflit, entre l'affirmation du caractère fondamental du partenariat pour les bibliothèques et les difficultés rencontrées quant à sa réalisation en pratique. Ce mémoire se propose d'interroger cette contradiction par une approche à la fois internationale et interdisciplinaire.

Le point de départ de cette réflexion se trouve au sein du travail effectué en Master 1 sur les partenariats européens entre bibliothèques. Bien que les partenariats étudiés lors de cette recherche soient spécifiques, une partie des résultats pouvait s'appliquer à tous les types de partenariats, et faisait état à la fois des apports indéniables des partenariats en termes d'ouverture ou d'échange de pratiques et des difficultés de ces mêmes partenariats – manque de temps, de moyens, de continuité ou d'investissement. Cette recherche présentait ainsi des expériences au succès plus ou moins affirmé, et ouvrait des pistes d'étude pour une analyse plus en profondeur des partenariats des bibliothèques françaises, leur mise en place, leur gestion, leurs difficultés, leurs apports et leurs enjeux. Elle posait des questions variées : quels sont les apports des partenariats et à quoi sont dues les difficultés rencontrées lors de la mise en place et de la gestion de partenariats ? Comment les bibliothèques choisissent-elles leurs partenaires ? Bien qu'elles affirment le caractère indispensable du partenariat, les bibliothèques sont-elles vraiment demandeuses de partenariats ? Quels enjeux la question du partenariat contient-elle ? Des enjeux de pouvoir, d'image, de reconnaissance ?

La question du partenariat des bibliothèques a souvent été abordée dans la littérature professionnelle française par domaine spécifique – partenariats culturels, partenariats sociaux, partenariats écoles-bibliothèques, partenariats internationaux – ou par type de bibliothèque – bibliothèques départementales de prêt, bibliothèques municipales, bibliothèques françaises à l'étranger. Il fallait donc trouver une approche un peu différente, qui permette d'envisager les partenariats sous un angle nouveau.

Une des clés a été fournie par Dominique Arot qui, dans son ouvrage *Les partenariats des bibliothèques*, rappelle que le terme partenariat est la traduction du mot anglais « partnership » et vient du monde de l'entreprise :

Initialement chargé de connotations propres à l'économie et aux échanges commerciaux, le terme de partenariat s'est peu à peu imposé dans le vocabulaire des relations sociales, puis dans celui des institutions culturelles.<sup>5</sup>

Dès lors, pourquoi ne pas revenir à l'origine du terme partenariat, à sa signification dans le contexte différent de celui des bibliothèques qu'est le domaine économique et de l'entreprise ?

L'autre clé découle des réflexions qui ont fait suite à la rédaction du mémoire de Master 1 : un des apports des partenariats européens pour les professionnels des bibliothèques concernées était l'échange d'idées, de savoir-faire, de méthodes entre bibliothécaires de pays différents. La comparaison entre bibliothèques françaises et bibliothèques d'un autre pays peut s'avérer extrêmement riche et ouvrir de nouvelles perspectives sur un sujet tel que les partenariats. Comme le dit Marian Koren, « les services modernes de bibliothèques [...] et la bibliothéconomie du XXI<sup>e</sup> siècle ont besoin pour exister d'orientations internationales et de la connaissance de ce qui se passe dans les autres pays. On apprend toujours des autres. »<sup>6</sup> C'est le Royaume-Uni, pays proche mais à la tradition bibliothéconomique très différente, qui a été choisi pour cette comparaison.

A partir de ces deux éléments que sont le rapprochement avec le secteur privé et la comparaison avec les bibliothèques britanniques, le sujet a pris forme autour de la problématique suivante : dans quelle mesure les partenariats des bibliothèques publiques françaises et britanniques sont et peuvent être, à l'instar de ceux du monde de l'entreprise, des instruments stratégiques pour l'établissement ?

Il s'agit, avant toute chose, de justifier ce choix de questionnement. Les termes du sujet seront ici définis de façon concise ; la première partie du mémoire consistera en effet en un éclairage détaillé sur les notions en jeu.

Dans le cadre bibliothéconomique, le partenariat désigne généralement la réunion de personnes ou d'organismes, dont la bibliothèque, pour mener des actions communes. Dans le secteur privé, le partenariat, comme mode de coopération entre plusieurs entreprises, a une finalité plus précise, puisqu'il constitue une des modalités de développement des entreprises, c'est-à-dire une des méthodes permettant de conduire les

---

<sup>5</sup> Dominique AROT, *Les partenariats des bibliothèques*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2002, p.15.

<sup>6</sup> KOREN, « A la recherche d'un programme pour les bibliothèques européennes », *Bibliothèque(s)* n°22, octobre 2005, p.30.

orientations stratégiques de l'entreprise. Autrement dit, le partenariat est pour une entreprise un outil stratégique. L'idée de remonter à la source du partenariat, c'est-à-dire au secteur privé, constitue donc l'orientation la plus marquée de cette problématique, puisqu'elle détermine l'axe principal d'une recherche qui cherchera à mettre en perspective les liens entre partenariats des bibliothèques et stratégie, qu'on peut définir ici brièvement comme « la conduite et la réalisation, par les meilleurs moyens, d'une politique »<sup>7</sup>. Cet axe de travail peut paraître étonnant : les bibliothèques sont des services publics, et au moins en France, il n'est pas encore habituel d'y entendre parler de stratégie. Pourtant, aucune loi n'oblige les décideurs locaux à disposer d'une bibliothèque dans leur collectivité, si bien que l'existence de cet équipement dans la ville est potentiellement remise en question, et que les bibliothèques ne peuvent plus se contenter de fonctionner indépendamment de tout questionnement stratégique leur permettant d'affirmer leur importance et leur place dans les institutions d'une collectivité. Dès lors, une réflexion sur les notions de partenariat et de stratégie en bibliothèque constitue une exploration nouvelle et potentiellement fructueuse.

La notion de stratégie étant le point central de la réflexion, il a été décidé de ne pas se restreindre à un seul type de partenariats, comme c'est le cas de nombreuses études sur le sujet. Cependant, étudier les partenariats des bibliothèques dans leur globalité est une tâche gigantesque, et il a tout de même fallu poser des limites au sujet. Il a été décidé de se concentrer sur un type de bibliothèques, les bibliothèques de lecture publique opérant dans le cadre communal ou intercommunal. Aucun de leurs partenariats n'a été totalement exclu des recherches. Cependant, deux limites ont été posées : une limite géographique, puisque ce mémoire traite principalement des partenariats locaux, et une limite thématique, le partenariat école-bibliothèque ayant été écarté. Cette décision, qui peut paraître arbitraire, peut cependant être justifiée : les partenariats locaux, c'est-à-dire les partenariats entre la bibliothèque et des acteurs locaux, à l'échelle du territoire desservi par la bibliothèque et des territoires qui lui sont liés géographiquement, par exemple au sein d'un réseau, sont les partenariats qui participent de l'ancrage de la bibliothèque dans son territoire, et qui sont à ce titre particulièrement importants. Quant au partenariat bibliothèque-école, bien que local lui aussi et primordial, il est perçu comme un partenariat presque imposé, dû au lien étroit mais conflictuel qui unit bibliothèque et école<sup>8</sup>. En cela, il se démarque des autres partenariats et constitue à lui seul un sujet inépuisable de réflexion.

---

<sup>7</sup> Bertrand SAINT-SERNIN, « Stratégie et tactique », in *Encyclopaedia Universalis*, [en ligne] <[www.universalis-edu.com/encyclopedie/strategie-et-tactique/#](http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/strategie-et-tactique/#)>, consulté le 20 août 2010.

<sup>8</sup> Anne-Marie Bertrand expose cette vision des choses lorsqu'elle démarre ainsi un paragraphe sur les relations bibliothèque-école : « Ce chapitre sur les bibliothèques et leurs partenaires ne peut

Le choix d'une approche comparative avec les bibliothèques britanniques est dû à plusieurs facteurs. Tout d'abord, des lectures ont permis d'évaluer l'importance du partenariat pour les bibliothèques britanniques. A titre d'exemple, chaque numéro de la revue trimestrielle *Public Library Journal* contient une rubrique intitulée « Partnerships », partenariats, avec des retours d'expérience et des réflexions professionnelles sur le sujet. Ensuite, il est apparu que les services publics britanniques, bibliothèques comprises, n'hésitaient pas à employer des termes comme « strategy » (stratégie), « business plan » (plan d'entreprise). Les bibliothèques de l'East Sussex County Council, par exemple, mettent en ligne leurs documents de planification locale, dont un « Business Plan » pour le service et plusieurs « Strategies » concernant différents aspects du service.<sup>9</sup> La même observation a été faite pour différentes bibliothèques. Il n'est pas question de surestimer cette observation, qui est à ce niveau-là seulement terminologique, mais elle a joué un rôle dans le choix du pays, laissant présager une comparaison intéressante d'après l'axe de travail choisi. Enfin, et de façon plus pratique, la possibilité d'effectuer un stage dans une bibliothèque au Pays de Galles s'est présentée, facilitant ainsi l'accès aux ressources et rendant possible la réalisation d'entretiens sur place. La comparaison s'effectue donc sur des bases similaires à l'approche française : les bibliothèques concernées sont les « public libraries », équivalentes aux bibliothèques municipales ou intercommunales françaises ; les partenariats en jeu sont principalement locaux, scolaires exceptés.

Du fait de cette approche comparative internationale, se posent des questions de terminologie qu'il convient d'aborder ici. L'étude est écrite en français mais a été réalisée à partir de sources francophones et anglophones. Dans certains cas, les termes ont un équivalent direct dans l'autre langue, et la traduction est aisée : « partenariat » et « partnership », « stratégie » et « strategy ». Cependant, certains termes ne sont pas tout à fait équivalents : les bibliothèques de lecture publique françaises, aussi appelées bibliothèques municipales, bien qu'elles soient de plus en plus souvent intercommunales, sont l'équivalent approximatif des « public libraries » en anglais ; c'est l'expression

---

s'achever sans un développement sur le partenariat avec l'école. Hélas ! dirons certains, lassés de ce vieux refrain ou sceptiques sur la possibilité même d'instaurer ce type de partenariat. Pourtant, on voit bien, dans les bibliothèques municipales, que cette question non seulement n'est pas réglée, mais qu'elle évolue constamment. », Anne-Marie BERTRAND, *Les Bibliothèques Municipales. Enjeux culturels, sociaux, politiques*, Paris, Editions du Cercle de la Librairie, 2002, p.71.

<sup>9</sup> East Sussex County Council, « Library Plans », [en ligne] <[www.eastsussex.gov.uk/libraries/policies/plans/download.htm](http://www.eastsussex.gov.uk/libraries/policies/plans/download.htm)>, consulté le 20 août 2010.

« bibliothèques publiques » qui désignera dans ce mémoire les bibliothèques concernées, choix qui est également celui de Martine Poulain dans son ouvrage *Les Bibliothèques publiques en Europe*.<sup>10</sup> La version écourtée « bibliothèques » désignera ici les mêmes établissements. Certains termes anglais sont également difficiles à traduire en français car ils désignent des réalités spécifiques au Royaume-Uni, sans équivalent en France. Dans ce cas, le mot ou l'expression en anglais seront conservés, après avoir été explicités au premier usage.

Le sujet ainsi défini a donné lieu à plusieurs hypothèses de recherche. La première hypothèse était que la question des partenariats comporte des enjeux stratégiques pour les bibliothèques publiques, par rapport aux décideurs et aux publics. On postulait ici que les partenariats sont liés à la stratégie globale de l'établissement depuis leur conception jusqu'à leur évaluation. La deuxième hypothèse était que ces enjeux stratégiques ne sont pas suffisamment pris en compte par les bibliothèques françaises, mais le sont davantage par les bibliothèques britanniques. Enfin, une troisième hypothèse postulait que ces enjeux sont également liés à d'autres enjeux, notamment d'image et de pouvoir.

Ces hypothèses ont été mises à l'épreuve lors de la recherche, et ont été confrontées à différents aspects de la stratégie d'entreprise : la sélection des partenaires, la gestion du partenariat, et les enjeux de pouvoir, notamment le rapport aux forces décisionnelles, aux publics, et les questions d'image. De ces aspects découle le plan qui sera adopté dans ce mémoire.

Une première partie sera consacrée à l'exploration en profondeur des deux termes principaux du sujet : stratégie et partenariat. Les notions de stratégie et de stratégie d'entreprise seront définies et examinées dans le contexte des bibliothèques. On se demandera dans quelle mesure on peut parler de stratégie en bibliothèque, en France et au Royaume-Uni, quelles sont les stratégies des bibliothèques et de quelle façon elles sont exploitées. La notion de partenariat sera également définie et explorée, dans l'entreprise et dans les bibliothèques. On se posera notamment la question de la place du partenariat dans la stratégie et des objectifs et intérêts des partenariats.

Dans un deuxième temps, c'est la question de la mise en place des partenariats qui sera posée. Il s'agit en effet d'une étape importante dans une perspective stratégique où il s'agit d'analyser son organisation afin de choisir les bons partenaires. Dans cette partie

---

<sup>10</sup> Martine POULAIN, dir., *Les Bibliothèques publiques en Europe*, Paris, Editions du Cercle de la Librairie, 1992.

seront donc abordés des questionnements liés au choix des partenaires : comment ce choix est-il effectué ? Quels sont les critères de sélection, et y a-t-il d'ailleurs véritablement sélection ? On établira également une typologie comparative des partenariats des bibliothèques, qui permettra d'explorer les différences d'approche entre les bibliothèques des deux pays.

La troisième partie est la suite logique de la deuxième : si la mise en place des partenariats est une étape stratégique importante, leur gestion dans la durée n'est pas pour autant à négliger. Cette partie permettra de s'intéresser à la façon dont fonctionnent les partenariats : nécessité ou non de la formalisation, évaluation, difficultés, conditions de réussite.

Enfin, une quatrième partie se concentrera sur les enjeux de pouvoir, de visibilité et d'image qui vont de pair avec les partenariats. Quelle importance ont les enjeux de pouvoir dans les partenariats ? Qu'est-ce qui se joue entre la bibliothèque et les élus lors du partenariat ? Dans quelle mesure les publics sont-ils pris en compte ? Quel est l'impact du partenariat en termes d'image ? Cette dernière partie tentera d'apporter quelques éléments de réponse à ces questions.

Au sein de chaque partie, les modèles français et britannique seront confrontés entre eux, mais également à des méthodes utilisées dans le monde de l'entreprise. L'objectif est de confronter des réalités différentes du partenariat en bibliothèque, de proposer matière à questionnement et à réflexion dans la mise en relief des divergences et convergences entre les approches française et britannique, et de proposer des ouvertures sur la question du partenariat par l'utilisation du modèle de l'entreprise.

# Méthodologie

Afin de mener à bien cette recherche, une méthodologie appropriée a été choisie et mise en œuvre.

La première étape a été celle d'une recherche documentaire approfondie, dans trois domaines principaux : les partenariats des bibliothèques, en France et au Royaume-Uni, le fonctionnement des bibliothèques britanniques, et les notions de partenariat et de stratégie d'entreprise. Cette étape a permis de déterminer les axes d'étude et hypothèses de travail. Elle a été particulièrement importante dans le domaine du partenariat et de la stratégie d'entreprise. En effet, il s'agissait d'un domaine d'étude nouveau pour nous, et il était primordial de parvenir à l'appréhender d'une façon approfondie, puisque les informations recueillies dans ce domaine ont servi à déterminer l'axe principal de la recherche, celui de la stratégie, orientant les hypothèses d'étude et la recherche de terrain.

En ce qui concerne le partenariat et la stratégie d'entreprise, il a été décidé de travailler à partir des écrits disponibles sur le sujet. Les ouvrages à destination des étudiants en économie ou commerce sont nombreux et permettent d'avoir une vision claire et globale de ce qu'est la stratégie d'entreprise et de la façon dont le partenariat s'y insère. D'autres ouvrages, plus spécialisés, ont servi à comprendre certains mécanismes propres au monde de l'entreprise sur la question des partenariats. Ces lectures constituent une base théorique qui pose les jalons de ce mémoire, concernant les éléments stratégiques des partenariats à aborder. Elles n'ont pas ici été suivies d'une étude de terrain effectuée dans le secteur privé, parce que l'objet d'étude principal reste le partenariat des bibliothèques. Il faut donc garder à l'esprit le fait que les éléments concernant le domaine du partenariat et de la stratégie d'entreprise sont des éléments théoriques.

En revanche, il était important de ne pas se limiter à des écrits pour l'étude des partenariats des bibliothèques publiques françaises et britanniques. D'une part, les ouvrages et articles récents sur le sujet sont limités ; d'autre part, il est ici question de mener une étude nouvelle et originale, à partir d'un terrain d'enquête concret. Il s'agissait donc d'effectuer une étude de terrain permettant la comparaison entre les partenariats des



bibliothèques publiques françaises et ceux des bibliothèques publiques britanniques afin de mettre en évidence les rouages de leur fonctionnement et les enjeux qu'ils comportent. C'était donc une méthodologie qualitative par entretiens qui s'imposait, elle seule permettant d'aborder les pratiques professionnelles dans toute leur richesse et leurs nuances, de recueillir le récit d'expériences, et de mettre en évidence la diversité et la complexité de ces expériences. Le choix de l'entretien permettait également de s'intéresser en profondeur aux modes de fonctionnement des partenariats. En effet, « l'enquête par entretien ne peut pas prendre en compte les questions causales, les 'pourquoi', mais fait apparaître les processus et les 'comment'. [...] L'entretien révèle la logique d'une action, son principe de fonctionnement. »<sup>11</sup>

Géographiquement parlant, le terrain d'étude pouvait être choisi n'importe où dans les deux pays. Nous savions toutefois qu'au Royaume-Uni, les prises de contacts seraient facilitées par les rencontres faites sur le lieu de stage. Ainsi, nous avons décidé de prendre pour terrain d'enquête le sud du Pays de Galles. En France, un terrain comparable devait être trouvé, de préférence hors de la région parisienne puisque les entretiens britanniques n'étaient pas effectués dans la région de Londres. C'est le département de Loire-Atlantique qui a alors été retenu. Le projet initial était d'effectuer trois entretiens dans chaque pays, avec des bibliothécaires en charge des partenariats dans leur équipement, et de sélectionner un territoire et des établissements comparables dans les deux cas. Cet objectif a été atteint dans une certaine mesure, mais des difficultés ont également dû être surmontées.

Les premiers entretiens réalisés ont été les entretiens français. Ont été interrogées la personne en charge des partenariats et membre de l'équipe de direction de la médiathèque de Saint-Nazaire, la directrice des bibliothèques de la ville de Nantes, et une bibliothécaire travaillant à la médiathèque Floresca Guépin, bibliothèque de quartier du réseau nantais. Nous avons ainsi recueilli le discours de trois professionnelles dont deux membres d'une équipe de direction et une située à un niveau hiérarchique inférieur, sur deux villes de taille différente mais proches géographiquement.

Au Royaume-Uni, l'idée était d'interroger deux personnes du réseau des bibliothèques de Cardiff, ville équivalente à Nantes en termes de nombre d'habitants et également capitale régionale, et une personne dans une ville proche et comparable à Saint-

---

<sup>11</sup> Alain BLANCHET et Anne GOTMAN, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, 2<sup>e</sup> édition refondue, Paris, Armand Colin, 2007, p. 41.

Nazaire. Il n'a malheureusement jamais été possible d'obtenir des entretiens avec l'équipe de la bibliothèque de Cardiff. Il a donc fallu trouver une autre solution, et les trois professionnels ont été interrogés dans deux autres réseaux, plus ruraux, du sud-est du Pays de Galles : dans le comté de Caerphilly, nous nous sommes entretenus avec le directeur du réseau des bibliothèques et une « community librarian »<sup>12</sup>, bibliothécaire chargée des actions liées à la communauté locale et travaillant dans trois des bibliothèques locales, et dans le comté du Monmouthshire, nous avons interrogé la directrice du réseau.

Au niveau du territoire, il n'a pas été possible de réaliser une comparaison idéale. Il y a des similitudes entre les deux territoires : Saint-Nazaire et Nantes sont deux villes proches géographiquement, tout comme les comtés du Monmouthshire et de Caerphilly. Saint-Nazaire est une ville de 68 000 habitants, le Monmouthshire en compte 88 200. Nantes compte 283 000 habitants, Caerphilly 171 000. Si la correspondance n'est pas parfaite, on a tout de même à faire à deux territoires de taille moyenne, et deux de plus grande taille. En revanche, les différences entre les territoires sont également importantes : Saint-Nazaire et Nantes sont des villes, des territoires urbains. Caerphilly et Monmouthshire sont des comtés, qui regroupent plusieurs villes et villages, et qui, bien que comprenant des villes de taille moyenne, sont constitués en grande partie de petites communautés et de territoires ruraux. Au niveau des bibliothèques, les villes françaises sont desservies par des établissements moins nombreux mais de taille plus importante, tandis que les comtés gallois sont desservis par un nombre plus élevé de petites bibliothèques. S'il est dommage de n'avoir pu trouver des terrains d'enquête plus semblables, il ne faut toutefois pas surestimer les problèmes posés par ces différences, qui, à partir du moment où l'on en a conscience dans l'analyse des résultats, ne rendent pas impossible la comparaison des deux modèles de bibliothèques dans leur rapport aux partenariats. De plus, si la comparaison n'est pas parfaite au niveau géographique, les personnes interrogées en France et au Royaume-Uni ont des profils comparables.

---

<sup>12</sup> Le poste de « community librarian » n'a pas véritablement d'équivalent en France. Les « community librarians » sont des bibliothécaires professionnels, c'est-à-dire possédant un diplôme de premier cycle spécialisé dans les sciences de l'information et des bibliothèques, contrairement au personnel en charge du service public, à qui il n'est pas demandé de qualifications professionnelles. Les « community librarians » ont pour fonctions d'établir, de maintenir et de renforcer le lien de la bibliothèque avec sa communauté locale. Ils sont notamment en contact avec tous les organismes extérieurs pouvant être liés avec la bibliothèque au niveau local, et sont en cela un acteur intéressant dans le cadre de cette étude. Ce sont eux qui animent les accueils de classes ou les sessions petite enfance. Ils sont également en charge des acquisitions.

Voici un tableau exposant quelques caractéristiques des personnes interrogées, en termes de fonction, statut, éducation, et ancienneté dans l'organisation. Les bibliothécaires<sup>13</sup> sont désignés par des lettres, F pour France et RU pour Royaume-Uni, et un chiffre. Ils seront identifiés ainsi tout au long du mémoire.

---

<sup>13</sup> En dépit des questions de titre et de statut, nous adopterons la dénomination commune de bibliothécaire pour toutes les personnes interrogées.

**Figure 1 :** Caractéristiques des personnes interrogées

	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>RU1</b>	<b>RU2</b>	<b>RU3</b>
<b>Lieu de travail</b>	Médiathèque de Saint-Nazaire	Bibliothèque municipale de Nantes	Bibliothèque municipale de Nantes	Bibliothèques du comté de Monmouthshire (Monmouthshire Libraries and Information Services)	Bibliothèques du comté de Caerphilly (Caerphilly Library Service)	Bibliothèques du comté de Caerphilly (Caerphilly Library Service)
<b>Fonctions</b>	- membre de l'équipe de direction - responsable de la communication, des sites de quartier, et des publics, dont les partenariats	- directrice du réseau des bibliothèques et du musée Jules Verne	- responsable du secteur ados-adultes de la médiathèque de quartier Floresca Guépin - coordinatrice de l'action culturelle	- directrice du réseau des bibliothèques	- directeur du réseau des bibliothèques	- « community librarian » de trois bibliothèques
<b>Etudes effectuées et statut</b>	- conservatrice territoriale des bibliothèques	- conservatrice d'Etat des bibliothèques - Chartiste	- assistante qualifiée de conservation du patrimoine et des bibliothèques	- Master de sciences de l'information et des bibliothèques - qualification en management - Chartership <sup>14</sup>	- Licence de sciences de l'information et des bibliothèques - MBA : Masters in Business Administration - Chartership	- Master de sciences de l'information et des bibliothèques - Chartership
<b>Ancienneté</b>	- poste occupé depuis 2008 - dans le réseau depuis 2008	- poste occupé depuis 1997 - dans le réseau depuis 1988	- poste occupé depuis 2008 - dans le réseau depuis 1982	- poste occupé depuis 2000 - dans le réseau depuis 1976	- poste occupé depuis 2008 - dans le réseau depuis 2001	- poste occupé depuis 2004 - dans le réseau depuis 1995

<sup>14</sup> Au Royaume-Uni, les bibliothécaires professionnels doivent être accrédités par l'association professionnelle des bibliothécaires, le CILIP (Chartered Institute for Library and Information Professionals). Le CILIP propose à cet effet une qualification professionnelle, le Chartership, qui est obtenue par l'élaboration d'un portfolio professionnel évalué.

Il est important d'apporter ici quelques précisions concernant les bibliothèques britanniques, afin de bien comprendre les spécificités du terrain d'étude qui est le nôtre.

D'un point de vue historique, tout d'abord, les bibliothèques publiques françaises et britanniques ont eu une évolution très différente, qu'il est important de prendre en compte lorsqu'on souhaite les comparer. Au Royaume-Uni, le *Public Library Act* a dès 1850 donné la possibilité aux communes de plus de 10 000 habitants de prélever un impôt pour créer des bibliothèques gratuites et ouvertes à tous. Les bibliothèques publiques britanniques sont donc nées au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle, et ont évolué régulièrement à partir de ce moment-là, introduisant à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle la classification Dewey et le libre-accès, puis se développant considérablement après la seconde guerre mondiale. En France, l'histoire des bibliothèques est toute autre, puisqu'elle est marquée par les confiscations révolutionnaires de 1789, par les bibliothèques populaires au 19<sup>ème</sup> siècle, et que les bibliothèques publiques, dont celles qu'on connaît aujourd'hui sont les héritières directes, n'ont commencé à émerger qu'au début du 20<sup>ème</sup> siècle, influencées justement par les bibliothèques publiques anglo-américaines, pour véritablement prendre leur essor dans les années 1960-1970, grâce à une volonté politique de l'Etat et un engagement des collectivités territoriales. Les bibliothèques publiques des deux pays n'ont donc pas évolué au même rythme, les unes influençant d'ailleurs les autres, et le rapport de la population à la bibliothèque s'en trouve également modifié. En 1950, 8,5% de la population fréquentait les bibliothèques publiques en France, où le prêt à domicile n'était pas toujours pratiqué. A la même date, 25% de la population était inscrite dans les bibliothèques publiques britanniques et 312 millions d'ouvrages par an y étaient empruntés.<sup>15</sup> Cet écart de fréquentation existe toujours : en 2004, 60% de la population du Royaume-Uni était inscrite dans une bibliothèque<sup>16</sup> ; en 2008, les bibliothèques françaises étaient fréquentées par 28% de la population<sup>17</sup>.

D'autres différences existent dans le fonctionnement des bibliothèques des deux pays. En France, il n'existe pas au niveau national de loi sur les bibliothèques, et les collectivités locales ne sont pas dans l'obligation d'en proposer sur leur territoire. Il en va différemment au Royaume-Uni, où les bibliothèques publiques sont régies par le « *Public Library and Museum Act* » de 1964, qui postule qu'« it shall be the duty of every library

---

<sup>15</sup> Ces informations sont issues de l'ouvrage de Martine Poulain, *Les bibliothèques publiques en Europe*.

<sup>16</sup> GOULDING, *Public Libraries in the 21st century*, p.3.

<sup>17</sup> Dont 65% de fréquentants inscrits, chiffres de l'enquête sur les pratiques culturelles des Français, Olivier DONNAT, *Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique, synthèse 1997-2008*, Ministère de la culture et de la communication, 2009, [en ligne] <[www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr/doc/08synthese.pdf](http://www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr/doc/08synthese.pdf)>, consulté le 20 août 2010.

authority to provide a comprehensive and efficient library service for all persons desiring to make use thereof. »<sup>18</sup>

De plus l'autorité locale gérant les bibliothèques est différente dans les deux pays. En France, les bibliothèques sont traditionnellement municipales, chaque commune gérant sa bibliothèque ou son réseau de bibliothèques. Ce n'est que plus récemment, avec le développement de l'intercommunalité, que certaines communautés de communes ou d'agglomération ont décidé de mettre en commun leurs bibliothèques, constituant un réseau de lecture publique englobant plusieurs communes dans un fonctionnement harmonisé. Au Royaume-Uni, si les grandes villes ont un réseau de bibliothèques municipal autonome, dans les territoires ruraux, ce n'est pas la commune mais le comté (« county »), qui regroupe plusieurs communes, qui est l'unité administrative de référence au niveau local. C'est donc le comté qui gère et centralise le fonctionnement des bibliothèques sur le territoire.

Enfin, les bibliothèques britanniques choisies ici ont une particularité supplémentaire : il s'agit de bibliothèques situées sur le territoire gallois, et qui sont donc, au niveau national, régies non pas par le gouvernement central du Royaume-Uni mais, en raison de la dévolution de pouvoirs au Pays de Galles en 1998, par le « Welsh Assembly Government », le gouvernement gallois. Le Pays de Galles a donc son propre organisme gérant les bibliothèques, appelé CyMAL et qui coordonne les musées, les archives et les bibliothèques du Pays de Galles. Il faudra donc garder à l'esprit ces spécificités du territoire gallois tout au long de l'étude. Il a néanmoins été décidé de conserver l'appellation « bibliothèques britanniques », car d'une part, la plupart des écrits professionnels sur le partenariat concernent des bibliothèques situées en Angleterre, et d'autre part, en dépit des différences dans leur tutelle, les différences entre les deux sont minimales, et on peut considérer qu'il s'agit d'un même modèle de bibliothèque.

La décision d'interroger trois personnes dans chaque pays a été prise en considérant la faisabilité d'une telle étude dans le cadre d'un mémoire de Master et dans le temps qui nous était imparti. Il aurait bien entendu été préférable d'interroger davantage de professionnels, afin d'avoir une vision plus précise et plus représentative de la réalité des

---

<sup>18</sup> « il est du devoir de toute autorité de bibliothèque de fournir un service de bibliothèques complet et efficace pour toutes les personnes désirant en faire usage », in Public Library and Museum Act, 1964, [en ligne] <[http://www.opsi.gov.uk/RevisedStatutes/Acts/ukpga/1964/cukpga\\_19640075\\_en\\_1#pb1-11g4](http://www.opsi.gov.uk/RevisedStatutes/Acts/ukpga/1964/cukpga_19640075_en_1#pb1-11g4)>, consulté le 20 août 2010.

partenariats. Néanmoins, il est apparu que trois personnes était le nombre minimum permettant d'effectuer une recherche valide dans ce cas. Ce nombre permet en effet d'effectuer une analyse thématique des entretiens et d'étudier les similarités et différences entre les discours. De plus, grâce à la comparaison entre les deux pays, on arrive au nombre de six entretiens, et il est possible de faire des regroupements et des différenciations supplémentaires. Le statut des personnes interrogées a également son importance : dans les deux pays, on a voulu recueillir le discours de membres des équipes de direction, mais également de professionnels situés à un niveau hiérarchique inférieur, afin de comprendre la façon dont le partenariat est perçu et géré à la fois par ceux qui élaborent les projets et par ceux qui les gèrent au quotidien.

Le guide d'entretien a été élaboré avec soin. Il n'a pas été réalisé d'entretiens exploratoires ; il s'agissait donc de poser directement les bonnes questions, tout en laissant des marges de libertés pour que les interrogés puissent aborder des sujets non intégrés dans la grille de départ. C'est donc un modèle d'entretien semi-directif qui a été adopté. Le guide d'entretien a d'abord été rédigé en français, puis traduit en anglais le plus fidèlement possible.<sup>19</sup>

Chacun des entretiens a débuté par une clarification du sujet de la recherche. Néanmoins, pour ne pas fausser les résultats, le terme de stratégie n'a pas été employé et la connexion à l'entreprise n'a pas été explicitée dans cette courte description. Lors de ce petit discours introductif, l'accent a plutôt été mis sur la volonté de comprendre les partenariats des bibliothèques, leur fonctionnement, leurs apports, leurs difficultés et leurs enjeux. La consigne formulée, exposant ce qui était attendu de la personne interrogée, était liée à ces problématiques. Les premières questions, posées à tous, ont concerné la personne interrogée : sa fonction dans l'établissement, sa formation, son parcours professionnel. Elles ont permis de mieux comprendre à qui l'on s'adressait. Ensuite, c'est la notion de partenariat qui a été abordée : pour les personnes interrogées, qu'est-ce qu'un partenariat, quel est l'intérêt des partenariats pour une bibliothèque, quels sont les partenaires de la bibliothèque ? Il était ensuite prévu de décrire plus en détails les partenariats : objectifs, mise en place, gestion, apports. Cette étape a été quelque peu modifiée au cours des entretiens. Il est en effet apparu que les partenariats étaient trop nombreux pour pouvoir être tous décrits en détail, si bien qu'il a fallu se concentrer sur certains d'entre eux.

---

<sup>19</sup> Le guide d'entretien en français est visible en Annexe II, p.146 ; le guide d'entretien en anglais est en Annexe III, p.147. Les retranscriptions d'entretiens sont également en annexe (Annexes IV à IX).

L'étape suivante était de recueillir des informations sur les notions de réussite, d'échec et de difficulté dans les partenariats. Il s'agissait de comprendre les mécanismes en jeu dans la gestion des partenariats des bibliothèques : quelles sont les difficultés rencontrées ? Comment réagit-on en cas d'échec du partenariat ? A quoi sont dus les succès et quelles sont les conditions de réussite d'un partenariat ? Quelle est l'importance de la formalisation d'un partenariat ?

La dernière partie du guide d'entretien était davantage liée aux modalités de choix des partenaires et aux enjeux des partenariats. Comment la bibliothèque choisit-elle ses partenaires ? A-t-elle un rôle moteur dans ce choix et dans les partenariats ? Y-a-t-il des partenariats plus importants, ou plus valorisants que d'autres ? Le partenariat a-t-il une incidence sur l'image de la bibliothèque ? Quel est le rôle joué par les autorités de tutelle dans les partenariats ? Comment les publics sont-ils pris en compte ? Les partenariats sont-ils inscrits dans les orientations globales de l'établissement ? Enfin, les partenariats sont-ils menés de façon stratégique ?

Le guide d'entretien était construit de telle sorte que les premières questions étaient larges et que les questions devenaient de plus en plus précises. Dans le cadre d'entretiens semi-directifs, cela laissait la possibilité aux personnes interrogées d'aborder d'elles-mêmes certaines notions dans les premiers temps de l'entretien, et à l'enquêteur de les introduire progressivement si elles n'avaient pas été abordées auparavant ou de recentrer l'entretien si nécessaire. De ce parti pris découle le fait que les questions posées ne prennent pas exactement la même forme ou ne sont pas dans le même ordre selon la tournure prise par l'entretien. Quant au terme de stratégie, il n'a été employé qu'une seule fois par l'enquêteur, vers la fin de l'entretien, afin d'y confronter directement les bibliothécaires et d'observer leur réaction à son égard. En demandant aux personnes interrogées si elles pensent que leurs partenariats sont menés de façon stratégique, on obtient des informations sur la perception de la notion de stratégie par les bibliothécaires. Néanmoins, cette perception étant potentiellement partielle, il n'était pas bienvenu de poser cette question en début d'entretien, puisque cela aurait pu orienter les autres réponses. Toutes les autres questions sont en effet construites autour de ce qui fait qu'un partenariat est stratégique ou non. Elles reprennent en cela les différentes étapes et enjeux identifiés lors de la phase de lecture.

En ce qui concerne la formulation des questions, deux stratégies d'intervention ont été privilégiées : la « consigne ou question externe, intervention directrice qui introduit un



thème nouveau »<sup>20</sup> et « la relance, sorte de paraphrase plus ou moins déductive et plus ou moins fidèle, intervention subordonnée, qui s'inscrit dans la thématique développée par l'interviewé »<sup>21</sup>. La combinaison de ces deux formes d'intervention a permis d'aborder tous les thèmes souhaités tout en laissant la personne interrogée s'exprimer pleinement.

Toutes les personnes interrogées ont accepté d'être enregistrées. Il a donc été possible de retranscrire par la suite les entretiens en notant tous les éléments, y compris les hésitations ou les moments de réflexion.

Les entretiens ont ensuite été analysés grâce à une grille d'analyse thématique. Les entretiens ont été séparés en deux groupes, ceux réalisés en France et ceux réalisés au Royaume-Uni. Chaque groupe a fait l'objet d'une première analyse faisant apparaître les similitudes et les différences dans les discours au sein d'un même pays. Par la suite, les deux analyses ont été confrontées pour établir la comparaison.

En plus des entretiens, des documents annexes ont été recueillis auprès des différents professionnels : projets et stratégies d'établissement, listes de partenaires, conventions de partenariat, documents stratégiques de l'autorité locale, journaux municipaux. Cette littérature grise vient compléter les outils principaux de l'analyse que sont les entretiens.

La phase de l'enquête sur le terrain n'a pas été sans difficultés. Nous en avons déjà exposé certaines ; voici les autres.

Le choix d'effectuer une recherche comparée permet des confrontations passionnantes entre plusieurs cultures, modèles et fonctionnements. Cependant, la recherche comparée présente de réelles difficultés. En effet, le chercheur n'a pas un rapport égal aux deux cultures qu'il examine, avec une culture d'origine et une culture étrangère, ou en tout cas moins bien connue, ce qui peut influencer les termes de la comparaison. De plus, la comparaison internationale pose des difficultés théoriques, avec par exemple l'utilisation de concepts qui n'ont pas exactement le même sens dans les deux cultures, et linguistiques : comme nous l'avons mentionné précédemment, certains termes n'ont pas d'équivalent dans l'autre langue, ce qui complexifie la tâche de traduction ; le fait de devoir s'exprimer dans une langue étrangère, même bien connue et maîtrisée, influe également sur les résultats obtenus.

---

<sup>20</sup> BLANCHET et GOTMAN, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, 2<sup>e</sup> édition refondue, Paris, Armand Colin, 2007, p.78.

<sup>21</sup> *Ibid.*

Mais la question de la recherche comparée n'est pas la seule à avoir présenté des difficultés. En effet, il a parfois été délicat d'obtenir des informations sur les obstacles et difficultés des partenariats, les personnes interrogées étant dans certains cas réticentes à évoquer leurs partenaires de façon négative. De même, les questions liées au rôle et au pouvoir des élus ont parfois fait l'objet d'hésitations de la part des professionnels interrogés. Enfin, il a été plus ou moins facile d'obtenir des documents internes aux bibliothèques. Le projet d'établissement, par exemple, n'a pas toujours pu être communiqué.

Malgré ces difficultés, l'enquête de terrain a prouvé être très riche en informations et en discours sur les partenariats, qui seront exploités tout au long de ce mémoire.

# Chapitre 1

## Partenariats et stratégie : Définitions et objectifs

Ce mémoire se propose d'explorer les liens existants ou à créer entre partenariat des bibliothèques et stratégie. Il se base pour cela sur des éléments issus de la stratégie d'entreprise et de la place du partenariat dans l'entreprise. Afin de poser des fondations claires à ce travail, il est important que ces notions soient définies et explicitées. Ce premier chapitre abordera donc les deux notions principales qui orientent ce mémoire : la stratégie et le partenariat.

Tout au long de ce chapitre, on cherchera à comprendre ce qu'est la stratégie, notamment au sein d'une entreprise, et quels liens les bibliothèques publiques entretiennent avec la notion de stratégie, en France et au Royaume-Uni. La notion de partenariat sera ensuite clarifiée et définie, et le partenariat en bibliothèque sera confronté au partenariat en entreprise. Enfin, ce chapitre se terminera par une réflexion sur la place du partenariat dans la stratégie et sur les objectifs et intérêts du partenariat.

# 1.1. Stratégie

## 1.1.1. Qu'est-ce que la stratégie ?

### 1.1.1.1. Du vocabulaire militaire à l'usage généralisé

Le mot « stratégie » est riche de sens et d'usages différents, et afin de bien comprendre ses implications, il est intéressant d'explorer brièvement ici son histoire et ses évolutions. A l'origine, le terme stratégie dérive du terme grec « strategos », qui désigne un chef militaire possédant une autorité à la fois politique et militaire. La stratégie est donc ancrée dans le vocabulaire de la guerre, où elle est « l'art d'employer les forces militaires pour atteindre les résultats fixés par la politique »<sup>22</sup>. Les applications de la stratégie se sont progressivement élargies. La stratégie entre en effet dans le vocabulaire mathématique par le biais de la théorie des jeux de société à partir du 17<sup>ème</sup> siècle. Elle y désigne le fait de concevoir « un plan d'action complet »<sup>23</sup> pour le jeu à venir. De la prise de conscience des similitudes entre jeu et commerce découle l'application de la notion de stratégie au domaine économique, à partir de la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle. Il faut cependant noter avec Bertrand Saint-Sernin la différence d'approche entre stratégie mathématique d'une part, et stratégie militaire et économique d'autre part :

La variabilité des moyens et des milieux, dans la stratégie militaire comme dans l'action économique, contraste avec la stabilité du cadre et des règles dans les jeux mathématiques. Cette différence est fondamentale, car elle permet de distinguer la notion mathématique de stratégie, qui ressortit d'abord à la statique, et la notion économique ou militaire, qui relève de la dynamique.<sup>24</sup>

La stratégie qui nous concerne est donc un processus dynamique. A partir de la signification de la stratégie dans le domaine de l'action économique, l'usage du mot s'est enfin étendu à d'autres domaines de la société, tels la politique ou l'action sociale.

---

<sup>22</sup> André BEAUFRE, *Introduction à la stratégie*, Paris, Hachette Pluriel Reference, 1998.

<sup>23</sup> SAINT-SERNIN, « Stratégie et tactique ».

<sup>24</sup> *Ibid.*

### 1.1.1.2. La stratégie d'entreprise

Le terme « stratégie », nous l'avons entrevu, recouvre des usages variés. Celui qui nous intéresse le plus ici est celui qui est fait dans le domaine de l'action économique, dans le contexte de l'entreprise. La stratégie est une notion complexe. Nous allons néanmoins tenter d'en proposer une vision synthétique et adaptée aux besoins de l'étude. Pour ce faire, nous partirons d'éléments de définition, que nous expliciterons.

- **« La stratégie consiste en une allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme en configurant son périmètre d'activité. »**<sup>25</sup>

La stratégie est construite à partir de deux éléments principaux : l'environnement dans lequel l'organisation évolue, et les ressources et compétences de l'organisation. Du côté de l'environnement extérieur, elle consiste à analyser cet environnement, afin « d'identifier, évaluer et comparer ses forces et ses faiblesses par rapport à celles de ses adversaires »<sup>26</sup> mais aussi d'« analyser les évolutions probables de l'environnement pour y déceler des conditions propices ou défavorables à l'action »<sup>27</sup>. En ce qui concerne les ressources et compétences de l'organisation, il s'agit de connaître leurs forces et leurs faiblesses, afin de les exploiter au mieux. Pour Johnson, Scholes, Whittington et Fréry, « dans cette optique, la stratégie consiste non pas à s'adapter au marché tel qu'il est, mais au contraire à exploiter la capacité stratégique de l'organisation afin de construire de nouvelles conditions de succès, voire à développer de nouveaux marchés »<sup>28</sup>.

De ces deux types d'analyse découle la détermination de buts et d'objectifs pour l'entreprise, et la décision de mettre en œuvre telle ou telle ressource pour telle ou telle activité, et plus précisément d'« d'allouer la combinaison de ressources la plus pertinente aux activités les plus prometteuses »<sup>29</sup>. Robert Grant, dans son ouvrage *Contemporary Strategy Analysis*<sup>30</sup>, classe les ressources en deux catégories principales : les ressources tangibles et les ressources intangibles. Au sein des ressources tangibles se trouvent les ressources

---

<sup>25</sup> Gerry JOHNSON, Kevan SCHOLES, Richard WHITTINGTON et Frédéric FRÉRY, *Stratégique*, 8ème édition, Paris, Pearson Education France, 2008, p.6.

<sup>26</sup> Jean-Claude TARONDEAU et Christine HUTIN, *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Paris, Vuibert, 2006, p.iv.

<sup>27</sup> *Ibid.*

<sup>28</sup> JOHNSON, *Stratégique*, p.3.

<sup>29</sup> *Ibid.*

<sup>30</sup> Robert GRANT, *Contemporary Strategy Analysis*, Oxford, Blackwell Publishing, 2005, p.140.

financières et les ressources physiques de l'entreprise, c'est-à-dire ses possibilités de production. Les ressources intangibles comprennent les ressources technologiques, qui concernent la propriété intellectuelle et les possibilités d'innovation, la réputation – à travers les relations avec les clients, les fournisseurs et les institutions, et les ressources humaines, qui comprennent le niveau de formation, de connaissances et d'expérience des employés, leur adaptabilité et leur contribution à la flexibilité de l'entreprise, leurs qualités collaboratives et sociales, et leur engagement au service de l'entreprise.

La stratégie se pense sur le long terme. Elle constitue un engagement sur des décisions importantes pour l'entreprise, qui ne sont pas toujours réversibles. Pour autant, il ne faut perdre de vue le fait que la stratégie est un processus dynamique, et que s'il est important de la planifier sur le long terme, il est tout aussi essentiel de prendre en compte les changements intervenant une fois la stratégie mise en œuvre. Comme le disent les auteurs du manuel de management *How to Plan and Execute Strategy*, « Strategy is a long term concept and, importantly, deals with change. [...] Although some strategies last a long time, successful strategies do not last forever. Environments evolve, competition intensifies, and requirements for leadership talent shift. Strategies must transform in response. »<sup>31</sup> Il s'agit donc de prendre en compte les variables du risque et de l'incertitude.<sup>32</sup>

- **« Les décisions stratégiques ont en général pour but l'obtention d'un avantage concurrentiel »<sup>33</sup>**

Pour Johnson et al., « la notion de concurrence est inhérente à celle de stratégie. Une organisation qui n'a aucun concurrent n'a pas besoin de stratégie »<sup>34</sup>. Par la stratégie, on doit prendre l'avantage sur ses concurrents, avantage mesuré par la capacité de l'entreprise à générer du profit. Les concurrents sont donc tous ceux qui peuvent entraver cette capacité. Il s'agit de les identifier afin de pouvoir les affronter, résister à leurs pressions, et les influencer. Le modèle des cinq forces de Porter<sup>35</sup> est un des modèles de référence permettant d'évaluer l'attractivité d'une industrie en termes d'intensité

---

<sup>31</sup> « La stratégie est un concept sur le long-terme, et, c'est important, qui traite du changement. [...] Bien que certaines stratégies durent longtemps, les stratégies réussies ne durent pas pour toujours. Les environnements évoluent, la concurrence s'intensifie, et les besoins en termes de leadership changent. En réponse, les stratégies doivent se transformer. », in Wallace STETTINIUS, D. Robley WOOD, Jacqueline L. DOYLE, John L. COLLEY, *How to Plan and Execute Strategy : 24 Steps to Implement Any Corporate Strategy Successfully*, New-York, McGraw-Hill Professional, 2006, p.6.

<sup>32</sup> Cf. Alain DESREUMAUX, Xavier LECOCQ et Vanessa WARNIER, *Stratégie*, Paris, Pearson Education France, 2009, p. 15.

<sup>33</sup> JOHNSON, *Stratégique*, p.2.

<sup>34</sup> JOHNSON, *Stratégique*, p.67.

<sup>35</sup> Michael E. PORTER, *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterÉditions, 1986.

concurrentielle. Il identifie à cet effet cinq types de forces concurrentielles : la menace des nouveaux entrants, la menace des substituts, le pouvoir de négociation des acheteurs, le pouvoir de négociation des fournisseurs, et l'intensité de la concurrence entre les acteurs déjà en place. On ajoute généralement à ce modèle une sixième force : le rôle de l'Etat et des autorités de régulation.

- **« La stratégie d'une organisation est également influencée par les attentes et les valeurs des acteurs susceptibles d'exercer un pouvoir sur elle »<sup>36</sup>**

La stratégie, qui a pour but de prendre l'avantage concurrentiel, est comme nous l'avons vu déduite de l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Dans ce cadre-là, les parties prenantes de l'entreprise, c'est-à-dire « les individus ou les groupes qui dépendent de l'organisation pour atteindre leurs propres buts et dont l'organisation dépend également »<sup>37</sup>, sont particulièrement importantes, et il s'agit de répondre à leurs attentes. Il faut donc déterminer quelles sont les parties prenantes qui ont la plus grande influence, à quelles attentes il faut prêter le plus d'attention, et prévoir les possibilités de changement et d'évolution de ces attentes.

- **« Les stratégies gagnantes [...] touchent à la matière, par de multiples décisions quotidiennes, en faisant appel tant [aux] connaissances tacites [du gestionnaire] qu'à son senti et ses modèles explicites »<sup>38</sup>.**

La stratégie, enfin, n'est pas qu'affaire de procédés linéaires et strictement rationnels. Elle peut être perçue comme un travail impliquant une vision, « un processus de décision où l'intuition, les biais cognitifs et culturels, les préférences implicites, les conflits de représentation et d'intérêt occupent [...] une place essentielle »<sup>39</sup>

Pour une entreprise, la stratégie est donc à la fois une vision à long-terme, rationnelle mais impliquant également l'intuition et le ressenti, une réflexion sur les buts de

---

<sup>36</sup> JOHNSON, *Stratégie*, p.3.

<sup>37</sup> JOHNSON, *Stratégie*, p.162.

<sup>38</sup> Michel LAFLEUR, Carlos LOPEZ HERNANDEZ, Bastien DION, « La stratégie de la coopérative basée sur son identité : la théorie des défis coopératifs », VIIIe séminaire international d'UNIRCOOP, Canada, 2004, [en ligne] <[www.unircoop.org/unircoop/files/seminaires/conferences/michel\\_laflleur2004\(4\).pdf](http://www.unircoop.org/unircoop/files/seminaires/conferences/michel_laflleur2004(4).pdf)>, consulté le 20 août 2010.

<sup>39</sup> Alain DESREUMAUX, Xavier LECOCQ et Vanessa WARNIER, *Stratégie*, Paris, Pearson Education France, 2009, pp.9-10.



l'entreprise, sur ses ressources, son environnement extérieur et ses parties prenantes, et la mise en place de cette vision par l'allocation de ressources appropriées, prenant en compte l'imprévu et le changement.

## 1.1.2. Stratégie et bibliothèques

### 1.1.2.1. Parle-t-on de stratégie dans les bibliothèques ?

La notion de stratégie peut s'adapter à des organisations publiques. A la place d'un avantage concurrentiel, par exemple, un avantage stratégique peut être atteint dans la sphère publique « en fournissant de meilleurs services que les autres acteurs, de manière à obtenir le soutien et le financement des autorités de tutelle. »<sup>40</sup> Mais qu'en est-il dans les bibliothèques ?

Une recherche dans la littérature professionnelle du monde des bibliothèques françaises fait apparaître une présence très faible de la réflexion sur la stratégie. Par une recherche des mots « stratégie », « stratégies », « stratégique » et « stratégiques » dans les titres des articles du *Bulletin des Bibliothèques de France* (BBF), on arrive à un total de 12 occurrences, dont quatre concernent les bibliothèques des collectivités territoriales. Sur des moteurs de recherche généralistes, l'association des mots « stratégie » et « bibliothèque » donne peu de résultats pertinents. Un des seuls documents clairement identifiés comme une stratégie est le rapport de Daniel Renoult intitulé *Une stratégie pour les bibliothèques en Ile-de-France*<sup>41</sup>, document dévoilant le contrat de plan Etat-région 2000-2006 pour développer, rationaliser et développer les bibliothèques universitaires d'Ile-de-France. Par comparaison, la même recherche en anglais, avec les mots « strategy » et « library » sur les sites britanniques donne accès à un nombre important de stratégies globales ou par segment d'activités de bibliothèques britanniques, notamment de nombreuses bibliothèques publiques.<sup>42</sup> Ces documents détaillent la vision et le plan d'action des bibliothèques sur quatre ou cinq ans.

---

<sup>40</sup> JOHNSON, *Stratégique*, p.3.

<sup>41</sup> Daniel RENOULT, *Une stratégie pour les bibliothèques en Ile-de-France*, Paris, Ministère de l'Education Nationale, 2000, [en ligne] <[media.education.gouv.fr/file/94/3/5943.pdf](http://media.education.gouv.fr/file/94/3/5943.pdf)>, consulté le 20 août 2010.

<sup>42</sup> Par exemple, la « Library Strategy » des bibliothèques publiques de Leicester ([en ligne] <[www.leicester.gov.uk/your-council-services/education-lifelong-learning/leicesterlibraries-home-page/library-strategy/](http://www.leicester.gov.uk/your-council-services/education-lifelong-learning/leicesterlibraries-home-page/library-strategy/)>, consulté le 20 août 2010) ou celle des bibliothèques de Croydon ([en ligne]

Il serait cependant réducteur d'en conclure que les bibliothèques publiques britanniques ont une vision stratégique alors que les bibliothèques publiques françaises n'en ont pas. Se pourrait-il en effet que bien que le terme « stratégie » soit peu employé dans les bibliothèques françaises, ces mêmes bibliothèques aient une réflexion stratégique sous un autre nom ? Il semble que les bibliothèques françaises parlent plus facilement de projet d'établissement, document qui recouvre plus ou moins les mêmes éléments que les « Library strategies » britanniques, puisqu'il expose les buts et objectifs de l'institution ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Une recherche beaucoup plus poussée serait nécessaire pour parvenir à des observations plus fines quant à cette question. Cependant, il ne s'agit pas ici de la problématique principale, et on peut donc simplement garder à l'esprit que si les bibliothèques françaises ne semblent pas employer facilement le mot « stratégie », cela ne signifie pas nécessairement que dans les faits, elles n'aient pas une vision et une réflexion stratégique.

#### **1.1.2.2. Quelles stratégies pour les bibliothèques ?**

Nos recherches n'ont pas porté de façon détaillée sur la stratégie globale des bibliothèques, mais sur leurs partenariats. Cependant, afin de comprendre la façon dont ces derniers s'insèrent ou non dans la stratégie, il est utile de fournir quelques éléments intéressants, concernant la stratégie dans les bibliothèques de notre étude. Une fois encore, seule une analyse en profondeur, qui n'a pas été possible dans ce cas, permettrait de véritablement répondre à la question posée en titre de cette partie, et il faut garder à l'esprit que les réflexions qui suivent mériteraient d'être approfondies.

- **Stratégie globale de fonctionnement et transparence**

Tout d'abord, il est intéressant de noter qu'il n'a pas été possible d'obtenir les projets d'établissement des bibliothèques françaises. A Nantes, la bibliothécaire F3, de la médiathèque de quartier Floresca Guépin, n'avait pas connaissance de l'existence d'un projet d'établissement ou d'un plan d'action au niveau de l'établissement ou du réseau, et proposait de « demander à [ses] responsables »<sup>43</sup>. La directrice du réseau reconnaissait quant à elle l'existence de « plans d'action Direction Générale de la Culture [...] : certains sont

---

<[www.croydon.gov.uk/contents/departments/leisure/pdf/libstrategy0509.pdf](http://www.croydon.gov.uk/contents/departments/leisure/pdf/libstrategy0509.pdf)>, consulté le 20 août 2010.

<sup>43</sup> Entretien avec la bibliothécaire F3 (Médiathèque Floresca Guépin, Nantes), cf. Annexe VI p.173.

propres à la bibliothèque et d'autres sont partagés avec d'autres établissements»<sup>44</sup>, mais il n'a pas été possible de les obtenir. A la médiathèque de Saint-Nazaire, il existe un projet d'établissement, appelé « projet de service »<sup>45</sup>, qui a été défini en 2004, mais la directrice n'a pas souhaité nous le communiquer. Ces constatations ne doivent pas être généralisées : afin d'obtenir des résultats pertinents à ce sujet, il faudrait en effet effectuer une étude sur un échantillon de bibliothèques plus large et plus représentatif. On peut néanmoins noter un manque de transparence sur la politique globale de l'établissement à l'échelle de notre étude. Par comparaison, les bibliothécaires britanniques que nous avons interrogés ont été beaucoup plus ouverts à ce sujet. A Caerphilly comme au Monmouthshire, les personnes interrogées ont accepté de nous communiquer leurs plans d'action et de développement, qui d'ailleurs, sont en partie accessibles sur les sites internet des établissements.<sup>46</sup>

- **Les différents niveaux stratégiques : l'exemple de Caerphilly**

Les stratégies des bibliothèques, au Royaume-Uni, sont construites en plusieurs niveaux, de l'échelle du gouvernement central à celle de la bibliothèque locale. Nous pouvons détailler cette organisation avec pour exemple les bibliothèques de Caerphilly.

Comme les autres bibliothèques du Pays de Galles, le réseau de Caerphilly opère à l'intérieur d'un contexte stratégique national : les gouvernements gallois ou central publient des stratégies dans lesquelles les bibliothèques doivent s'efforcer de prendre leur place. Certaines sont spécifiquement liées aux bibliothèques, comme la stratégie « Libraries for Life : Delivering a Modern Library Service for Wales 2008-2011 »<sup>47</sup> ou « A blueprint for excellence : Public Libraries 2008-2011 'Connecting people to Knowledge and Inspiration' »<sup>48</sup>, tandis que d'autres ne concernent les bibliothèques que par certains

---

<sup>44</sup> Entretien avec la bibliothécaire F2 (Bibliothèque municipale de Nantes), cf. Annexe V p.160.

<sup>45</sup> Entretien avec la bibliothécaire F1 (Médiathèque de Saint-Nazaire), cf. Annexe IV p.148.

<sup>46</sup> Pour les bibliothèques du Monmouthshire, la rubrique « Library plans and policies » (« Plans et politiques de la bibliothèque » est disponible à l'adresse suivante : <[libraries.monmouthshire.gov.uk/index.php?lang=EN&navId=38](http://libraries.monmouthshire.gov.uk/index.php?lang=EN&navId=38)>, consulté le 20 août 2010. Pour les bibliothèques de Caerphilly, cf. <[www.caerphilly.gov.uk/site.aspx?s=cIq98Jo/leUfoDw1hcxL0Fr9zzUQIyouDp3nKaiXrpzYPsX0JZLehg==](http://www.caerphilly.gov.uk/site.aspx?s=cIq98Jo/leUfoDw1hcxL0Fr9zzUQIyouDp3nKaiXrpzYPsX0JZLehg==)>, consulté le 20 août 2010.

<sup>47</sup> « Les bibliothèques pour la vie : fournir un service de bibliothèques moderne au Pays de Galles 2008-2011 », Welsh Assembly Government, Aberystwyth, 2008, [en ligne] <[wales.gov.uk/docs/drah/publications/100311librarieslifeen.pdf](http://wales.gov.uk/docs/drah/publications/100311librarieslifeen.pdf)>, consulté le 20 août 2010.

<sup>48</sup> « Un projet pour l'excellence : bibliothèques publiques 2008-2011 'Connecter les populations au savoir et à l'inspiration' », Museum Libraries and Archives Partnership, London, 2007, [en ligne] <[www.mla.gov.uk/what/publications/~media/Files/pdf/2007/blueprint\\_v2.ashx](http://www.mla.gov.uk/what/publications/~media/Files/pdf/2007/blueprint_v2.ashx)>, consulté le 20 août 2010.

aspects : « One Wales Strategy »<sup>49</sup>, stratégie globale pour le Pays de Galles ou « Delivering skills that work for Wales : A new approach to Adult Community Learning »<sup>50</sup>, spécialisée dans les aspects concernant la formation des adultes.

Les bibliothèques sont également fortement liées au contexte local, et suivent les stratégies mises en place localement. Les bibliothèques de Caerphilly identifient à cet effet les stratégies et priorités du « County Council »<sup>51</sup> qu'elles doivent suivre : « Education for Life », « Regeneration », « Health, Social Care and Well-being » et « The Living Environment »<sup>52</sup>.

A partir de ces deux ensembles de stratégies, la direction de la bibliothèque met en place une stratégie globale à 10 ans, elle-même subdivisée en mises à jour et révisions, comme le « Five Year Development Plan 2009-2014 »<sup>53</sup>. Ces stratégies générales sont elles-mêmes précisées par chaque membre de l'équipe de direction ainsi que par le personnel en charge de chaque bibliothèque du réseau, dans un « Library Improvement Plan »<sup>54</sup>, document annuel qui fait état des actions effectuées et des objectifs atteints dans l'année, ainsi que des actions à effectuer, projets à mener et objectifs à atteindre pour l'année suivante, et qui est basé sur les priorités identifiées au niveau du service.

---

<sup>49</sup> « Stratégie Un Pays de Galles », Welsh Assembly Government, 2007, [en ligne] <[wales.gov.uk/strategy/strategies/one-wales/one-wales.pdf?lang=en](http://wales.gov.uk/strategy/strategies/one-wales/one-wales.pdf?lang=en)>, consulté le 20 août 2010.

<sup>50</sup> « Créer des compétences qui fonctionnent pour le Pays de Galles : Une nouvelle approche de la formation pour adultes dans la communauté », Welsh Assembly Government, 2007, [en ligne] <[www.learningobservatory.com/uploads/publications/1815.pdf](http://www.learningobservatory.com/uploads/publications/1815.pdf)>, consulté le 20 août 2010.

<sup>51</sup> « Conseil de Comté » : il s'agit de l'ensemble des élus qui gouvernent le comté de Caerphilly.

<sup>52</sup> « L'éducation pour la vie », « Régénération », « Santé, Soins sociaux et Bien-être », « Cadre de vie »

<sup>53</sup> « Plan de développement à cinq ans – 2009-2014 », [en ligne] <[www.caerphilly.gov.uk/pdf/Education\\_Learning/Library-Service-Five-Year-Development-Plan-2009-2014.pdf](http://www.caerphilly.gov.uk/pdf/Education_Learning/Library-Service-Five-Year-Development-Plan-2009-2014.pdf)>, consulté le 20 août 2010.

<sup>54</sup> « Plan d'amélioration des bibliothèques »

## 1.2. Partenariat

### 1.2.1. Qu'est-ce qu'un partenariat ?

Le partenariat, de manière générale, désigne l'« association d'entreprises, d'institutions en vue de mener une action commune »<sup>55</sup>. Mais la notion de partenariat, tant dans l'entreprise que dans les bibliothèques, recouvre en fait des significations et des réalités variées. De plus, « partenariat » n'est souvent qu'un des termes désignant la large notion de « travail ensemble ». Partenariats, mais aussi coopérations, alliances, « joint working »<sup>56</sup>... Que signifient ces termes ? Quelles réalités recouvrent-ils ? Pourquoi employer l'un plutôt que l'autre ? Nous nous proposons ici de réfléchir à ces questions.

#### 1.2.1.1. *Le partenariat en entreprise : définitions et terminologie*

Pour Jean-Claude Tarondeau et Christine Hutin, « le partenariat est un mode de relation qui lie deux entreprises poursuivant des buts communs. Il se distingue de la sous-traitance qui implique une hiérarchie entre la firme qui donne des ordres et celle qui les reçoit. »<sup>57</sup> Pour d'autres, le partenariat est la collaboration entre deux organisations non concurrentes : « La collaboration entre deux organisations peut prendre deux formes : les alliances (lorsque les organisations sont concurrentes) et les partenariats (lorsqu'elles ne le sont pas). »<sup>58</sup> Mais cette distinction entre organisations concurrentes et non concurrente n'est pas partagée par tous. Pour Anis Bouayad, en effet, « le partenariat est un accord qui prend la forme d'une alliance légère : accord commercial, technique ou technologique, reconductible. »<sup>59</sup> Le partenariat serait donc englobé dans l'alliance, terme générique désignant le travail ensemble. Pour montrer encore davantage la diversité des définitions, on peut citer cette phrase de Gérard Balantzian, qui mélange dans un même tout les termes de coopération, alliance, collaboration et partenariat :

---

<sup>55</sup> *Le Nouveau Petit Robert*, Paris, Dictionnaires Le Robert, 2003.

<sup>56</sup> « travail ensemble »

<sup>57</sup> TARONDEAU, *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, p.172.

<sup>58</sup> JOHNSON, *Stratégie*, p.430.

<sup>59</sup> Anis BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques : maîtriser les facteurs clés de succès*, Paris, Dunot, 2007, p.11.

La coopération est une alliance. Contrairement aux fusions ou aux absorptions, elle se caractérise par le maintien de l'indépendance capitalistique et juridique de chaque partenaire, conjuguée avec une forte volonté de collaborer et de mobiliser les compétences respectives au sein d'une même chaîne de talents et de savoir-faire.<sup>60</sup>

Pour des raisons de clarté, nous avons choisi de n'utiliser qu'un terme dans ce mémoire, et avons privilégié celui de « partenariat ». Nous le concevons comme un terme générique désignant les relations entre organisations qui décident de travailler ensemble. Nous nous appuyons pour cela sur l'absence de définition qui fasse consensus ainsi que sur l'emploi généralisé du mot « partenaires » dans la littérature économique pour désigner ceux qui travaillent ensemble, qu'il soit question d'alliance, de partenariat ou de coopération. Enfin, c'est le terme de « partenariat » qui correspond le mieux à ce qui se passe en termes de travail en commun dans les bibliothèques.

#### **1.2.1.2. Le partenariat en bibliothèque : définitions et terminologie**

Les liens entre les bibliothèques et les organismes qui les entourent sont généralement décrits en français par deux termes : coopération et partenariat. Les deux termes ne désignent pas tout à fait la même réalité, comme l'explique Dominique Arot :

Dans le monde des bibliothèques, le partenariat évoque un éventail plus large que la seule coopération, terme qu'on réserve à des opérations techniques et bibliothéconomiques (catalogage partagé, éliminations concertées, etc.) qui généralement se limitent au seul horizon des bibliothèques entre elles.<sup>61</sup>

Tandis que la coopération désigne la collaboration entre bibliothèques, le partenariat est, pour reprendre l'expression de Dominique Lahary, « l'action entre une bibliothèque et autre chose »<sup>62</sup>. Le partenariat peut être la réunion de personnes ou organismes pour mener des actions communes en vue d'objectifs communs, mais aussi distincts ; il peut être « ponctuel, récurrent, ou à vocation permanente » ; il peut être « formel ou informel. Le

---

<sup>60</sup> Gérard BALANTZIAN, *L'avantage coopératif : le partenariat, la coopération, l'alliance stratégique*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1997, p.15.

<sup>61</sup> AROT, *Les partenariats des bibliothèques*, p.15.

<sup>62</sup> LAHARY, « Esquisse d'une théorie du partenariat pour servir dans la pratique »

partenariat informel n'est pas un partenariat de seconde zone. Il fonctionne souvent très bien. »<sup>63</sup> Lahary fait également une troisième distinction, qui n'est cependant pas relevée par Arot : pour lui, les collaborations entre services appartenant à un même organisme, par exemple une collectivité locale, ne sont pas des partenariats. Il préfère parler de transversalité, se plaçant ainsi d'un point de vue interne plutôt qu'externe.<sup>64</sup>

Dans le vocabulaire britannique, ce sont des questions terminologiques différentes qui se posent. Le mot « partnership » est moins associé au mot « cooperation » qu'à celui de « joint working », autre terme utilisé dans les relations partenariales des bibliothèques. Dans la littérature professionnelle cependant, les termes semblent être employés indifféremment, le terme de « partnership » étant de loin le plus utilisé pour désigner les relations des bibliothèques avec d'autres organisations, y compris avec d'autres bibliothèques. Il est intéressant de noter l'absence de réflexion sur la définition du partenariat dans les écrits professionnels en langue anglaise. La notion fait-elle consensus ? Aucun des articles et rapports traitant de partenariat auxquels nous avons pu avoir accès ne propose en tout cas de définition du partenariat.

Les écrits professionnels ne sont cependant qu'un des moyens de définir le partenariat. En effet, à chaque personne interrogée, il a été demandé ce qu'elle entendait par partenariat. L'analyse de ces réponses peut aider à mettre en relief les similitudes et différences entre les approches française et britannique.

Une définition a minima du partenariat est partagée par tous les bibliothécaires interrogés : celle du travail en commun avec d'autres organisations ou d'autres personnes. Certains s'interrogent cependant sur les limites du partenariat et l'ambiguïté du terme : pour la bibliothécaire F1, « c'est très ambigu parce que [...] ça reflète des réalités très différentes »<sup>65</sup>, tandis que pour la bibliothécaire F3, ce qu'est le partenariat n'est « pas très clair »<sup>66</sup>. Une limite claire est cependant tracée par les trois bibliothécaires interrogées en France : la bibliothèque n'est pas un « loueur de salles »<sup>67</sup>, et s'il n'y a pas de projet commun, il n'y a pas de partenariat. On retrouve là la distinction entre partenariat et sous-traitance faite par Tarondeau et Hutin.<sup>68</sup> Le partenaire peut être rémunéré – pour la

---

<sup>63</sup> *Ibid.*

<sup>64</sup> *Ibid.*

<sup>65</sup> Entretien F1, p.148.

<sup>66</sup> Entretien F3, p.173.

<sup>67</sup> Entretien F2, p.166.

<sup>68</sup> Cf. p.37.

bibliothécaire F2, « la prestation de service c'est une forme de partenariat »<sup>69</sup> – mais le travail en commun doit être réel. Côté britannique, la réflexion s'oriente plutôt vers les limites du partenariat, qui sont difficiles à définir, et les discours corroborent l'utilisation assez indifférenciée des termes « partnership » et « joint working » :

So we partner with all sorts of people on all sorts of levels. Whether you call it partnership or not, I don't know. Some of it is more joint working. But, you know, it is a partnership.<sup>70</sup>

Dans les deux pays, on retrouve la notion de projet commun – « more than one organisation or representatives of more than one organisation or body working together on some sort of common task or common project »<sup>71</sup>, « on construit ensemble un projet. Et du coup, il faut que la place de la bibliothèque soit réelle »<sup>72</sup> – mais aussi celle d'échange – « c'est donnant-donnant un partenariat, c'est 'je te donne ça, mais toi tu me donnes ça', et on obtient un bilan satisfaisant en travaillant réellement correctement sur ce partenariat, en menant les choses au bout »<sup>73</sup>, « I think you have to give to receive »<sup>74</sup>. Enfin, autant pour les bibliothécaires français que britanniques, des partenariats sont mis en place avec des organisations très variées, la distinction entre coopération, partenariat ou transversalité n'a pas vraiment de sens, et le partenariat va de l'échange formalisé à la relation plus informelle. On peut noter qu'aucun des bibliothécaires interrogés ne donne une définition fermée de la notion de partenariat, ce qui corrobore les définitions existantes au sein de la littérature professionnelle.

A la lumière de ces réflexions, le partenariat des bibliothèques désignera donc dans ce mémoire l'association entre la bibliothèque et d'autres acteurs, y compris d'autres bibliothèques et d'autres services de la ville ou du comté, en vue de mener un projet

---

<sup>69</sup> *Ibid.*

<sup>70</sup> « Donc nous sommes partenaires de toutes sortes de personnes à toutes sortes de niveaux. Si cela s'appelle ou non des partenariats, je ne sais pas. Une partie relève davantage du travail en commun. Mais, vous savez, c'est un partenariat. », Entretien avec le bibliothécaire RU2 (directeur, Caerphilly Library Service), cf. Annexe VIII p.193.

<sup>71</sup> « Plus d'une organisation ou les représentants de plus d'une organisation ou organisme qui travaillent ensemble sur une sorte de tâche commune, ou projet commun », Entretien RU2, p.193.

<sup>72</sup> Entretien F2, p.166.

<sup>73</sup> Entretien F3, p. 179.

<sup>74</sup> « Je pense qu'il faut donner pour recevoir », Entretien avec la bibliothécaire RU1 (Monmouthshire Libraries and Information Service), cf. Annexe VII p.186.



commun. Comme le dit Dominique Lahary, « ce qui définit le partenariat, c'est la communauté d'action »<sup>75</sup>.

Au-delà des réflexions terminologiques, on cherchera tout au long de ce mémoire à compléter cette première approche de la notion de partenariat, à commencer par les raisons d'être et les objectifs des partenariats.

## 1.2.2. Pourquoi un partenariat ?

La première question qui se pose est celle du « pourquoi ». Où se placent les partenariats au sein de la stratégie ? A quoi servent-ils ? Quels sont leurs objectifs, et quel intérêt y trouvent les partenaires ?

### 1.2.2.1. La place du partenariat dans la stratégie

La définition des notions de stratégie et de partenariat amène logiquement à se poser la question de la place du partenariat à l'intérieur de la stratégie globale d'une organisation.

Pour une entreprise, le partenariat est clairement lié aux orientations stratégiques globales, voire en est indissociable :

L'actualité montre que les alliances représentent aujourd'hui un aspect de la stratégie que les entreprises ne peuvent plus ignorer. Le jeu des acteurs économiques est tel qu'aucun d'entre eux n'est, en effet, en mesure d'affirmer qu'il peut continuer à vivre seul et en toute indépendance sur l'ensemble de ses activités. [...] S'allier devient inéluctable. Tous les auteurs qui se sont penchés sur la question confirment le diagnostic.<sup>76</sup>

Le partenariat constitue en effet une des modalités de développement de la stratégie, c'est-à-dire une des méthodes par lesquelles une orientation stratégique est conduite. Ces méthodes sont au nombre de trois : la croissance interne, par laquelle on développe des stratégies grâce aux seules capacités de l'organisation, la fusion ou l'acquisition, par lesquelles deux entreprises partagent leurs possessions, par rachat ou par décision mutuelle,

---

<sup>75</sup> LAHARY, « Esquisse d'une théorie du partenariat pour servir dans la pratique »

<sup>76</sup> BOUYAD, *Les Alliances stratégiques*, p.1.

et le partenariat ou l'alliance. De ces trois modalités de développement, le partenariat est la plus récente, mais également la plus recherchée actuellement :

Ces modalités [l'alliance et le partenariat] de développement stratégique connaissent une popularité croissante. En effet, les organisations ne sont pas toujours capables de faire face à la complexité de l'environnement global à partir de leurs seules ressources et compétences internes. Pour obtenir des matières premières, des savoir-faire, de l'innovation, des financements ou des accès à des marchés, les organisations peuvent établir des collaborations plutôt que d'envisager des acquisitions. Les alliances et partenariats permettent également de renforcer l'apprentissage et d'expérimenter certains développements pour un coût inférieur à celui d'une croissance externe ou interne, dans le cadre d'une approche fondée sur les options réelles.<sup>77</sup>

Dans les bibliothèques, le lien entre partenariat et stratégie globale n'est pas toujours effectué de manière aussi claire. Dans la littérature professionnelle française, le partenariat n'est jamais présenté comme étant au service de la stratégie globale de la bibliothèque. Il est par ailleurs difficile d'évaluer ce qu'il en est dans les cas étudiés en France, puisqu'il n'a pas été possible d'accéder aux documents stratégiques des bibliothèques. Nous pouvons seulement nous appuyer sur ce qu'il en a été dit dans les entretiens : seule la bibliothécaire F2 a été en mesure d'affirmer que le partenariat « fait partie des plans d'action et des orientations qui sont définis »<sup>78</sup>. Là encore, il ne faut pas généraliser la portée de ces constatations, faites à très petite échelle. On peut d'ailleurs citer les propos d'Annie Aubert dans un article sur les partenariats de la médiathèque de Blanquefort, qui sans employer le mot stratégie, donne au partenariat une vraie cohérence stratégique :

Réussir un partenariat, c'est intégrer la politique de lecture publique à une politique plus globale, c'est travailler plus efficacement avec des publics nouveaux, c'est rationaliser et rentabiliser le fonctionnement de l'établissement.<sup>79</sup>

Pour les bibliothèques britanniques, il semble que la corrélation entre partenariat et stratégie globale soit faite de manière plus naturelle, comme dans cet ouvrage sur le futur

---

<sup>77</sup> JOHNSON, *Stratégique*, p.435.

<sup>78</sup> Entretien F2, p.167.

<sup>79</sup> Annie AUBERT, « Pratiquer le partenariat pour participer à la vie locale : l'exemple de Blanquefort », in *BBF*, t.45, n°5, 2000, [en ligne] <<http://bbf.enssib.fr>>, consulté le 20 août 2010.

des bibliothèques publiques au Royaume-Uni, où les partenariats sont présentés en premier lieu comme des moyens de soutenir le travail effectué au niveau global :

New bodies to take forward the various strategies are being established and public libraries need to ensure that they are involved and engaged as multi-agency partnerships support the local authority's work in many different areas [...].<sup>80</sup>

De même, lors des entretiens, le lien entre partenariat et stratégie globale est apparu assez clairement, du moins avec les deux directeurs de bibliothèques :

The two [partnerships and strategy] are intimate in a way. In our five year plan, one of our aims is obviously to work with other people, because we can't achieve it all on our own. [...] So, it does feed into the strategy, yes.<sup>81</sup>

Cette remarque peut se vérifier en consultant les divers documents stratégiques produits par le service. En effet, le plan de développement à cinq ans mentionne dans ses priorités principales « the need to further embrace, and enhance partnerships and joint working of all kinds. The County Borough Library Service cannot achieve its potential or meet the needs of its residents fully without collaborating with others by sharing facilities, expertise, and resources. »<sup>82</sup> Le travail en partenariat est également mentionné en plusieurs endroits dans la stratégie à dix ans du service, ainsi que dans les « Library Improvement Plans », où « to work collaboratively with a number of partners to improve the range of services available and to increase access to the local Library Service »<sup>83</sup> est l'un des objectifs clés. On est donc plus proche d'un mode de fonctionnement stratégique dans les bibliothèques britanniques que dans les bibliothèques françaises.

---

<sup>80</sup> « De nouvelles organisations pour faire avancer les différentes stratégies sont établies et les bibliothèques publiques doivent s'assurer qu'elles sont impliquées et engagées, car les partenariats multi-agences soutiennent le travail des autorités locales dans divers domaines [...]. », in Anne GOULDING, *Public Libraries in the 21st Century: Defining Services and Debating the Future*, Aldershot, Ashgate, 2006, p. 237.

<sup>81</sup> « Les deux [les partenariats et la stratégie] sont intimes, d'une certaine façon. Dans notre plan à cinq ans, un de nos objectifs est évidemment de travailler avec d'autres personnes, parce qu'on ne peut pas tout faire tout seul. [...]. Donc, ça entre dans la stratégie, oui. », Entretien RU2, p.200.

<sup>82</sup> « Le besoin de s'engager plus avant, et d'améliorer les partenariats et travaux communs de tous types. Le service de bibliothèques du comté ne peut pas atteindre son potentiel ou répondre complètement aux besoins de ses résidents sans collaborer avec d'autres en partageant des équipements, de l'expertise et des ressources », in « Five Year Development Plan 2009-2014 »

<sup>83</sup> « travailler en collaboration avec un certain nombre de partenaires afin d'améliorer la gamme de services disponibles et augmenter l'accès aux bibliothèques locales », in « Library Improvement Plan », document non publié, 2009.

### 1.2.2.2. Les objectifs et intérêts du partenariat

Dans le cadre de l'entreprise, le partenariat est, nous l'avons vu, une méthode de développement stratégique de plus en plus appréciée. Il présente en effet de nombreux intérêts pour les entreprises qui le mettent en place, intérêts que nous allons confronter à ceux reconnus par les bibliothécaires interrogés.

- **Faire fonctionner au mieux l'entreprise/le service**

Pour une entreprise, le but est de gagner, et comme le dit Gérard Balantzián, « on ne peut plus gagner seul »<sup>84</sup>. Dans les bibliothèques, le vocabulaire utilisé est un peu différent, mais l'idée qu'il n'est plus possible de fonctionner correctement sans partenariats est bien présente. En France, l'accent est mis sur la mission des bibliothèques, qu'il s'agit de remplir ou de renforcer, comme le dit, entre autres, la bibliothécaire F3 :

- On a une mission à la médiathèque Floresca Guépin, un petit peu particulière, c'est qu'on a pour mission l'accessibilité au handicap. [...] On reçoit des instituts régulièrement, de façon récurrente [...]
- Un partenariat comme ça, qu'est-ce que ça apporte à la médiathèque ?
- Ça fait qu'on remplit notre mission d'accueillir des personnes handicapées, et de leur faire découvrir l'accès à la culture, à une culture à laquelle ils n'ont pas forcément accès quand ils sont enfermés dans leur institut.<sup>85</sup>

Au Royaume-Uni, les bibliothécaires interrogés vont plus loin, puisqu'ils parlent de la nécessité des partenariats pour pouvoir exister, pour être à même de fournir un service :

The thing is, we can't deliver these things on our own. We can't do it unless we start working with each other and working with other people. I'm convinced that this is the way it will go : collocating services, joint service provision.<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> BALANTZIAN, *L'avantage coopératif*, p.15.

<sup>85</sup> Entretien F3, p.174.

<sup>86</sup> « Le fait est que nous ne pouvons pas fournir ces choses tout seuls. Nous ne pouvons pas le faire à moins de commencer à travailler les uns avec les autres et à travailler avec d'autres. Je suis convaincu que c'est la façon dont les choses se passeront à l'avenir : plusieurs services dans le même bâtiment, prestation jointe de services. », Entretien RU2, p.200.

- **Allouer des ressources**

Le partenariat étant un mode de développement au service de la stratégie de l'entreprise, il est logique qu'un de ses apports principaux soit l'allocation de ressources, elle-même composante majeure de la stratégie :

L'alliance participe, voire facilite désormais, les allocations de ressources. Elle apparaît comme un des actes majeurs du management, permettant l'allocation de ressources et leur répartition optimale dans le temps et l'espace.<sup>87</sup>

En effet, le partenariat permet d'obtenir des ressources financières, matérielles et humaines. Il peut potentiellement permettre d'obtenir des moyens supplémentaires, quantitativement et qualitativement, ou donner lieu à un gain d'espace.

Pour les bibliothèques également, le partenariat permet l'allocation de ressources. Des ressources financières sont recherchées à travers le partenariat, de façon timide en France, puisque seule la bibliothécaire F1 parle de « mettre des moyens en commun »<sup>88</sup>, citant en exemple l'augmentation du budget communication dans certains cas, mais de manière beaucoup plus affirmée au Royaume-Uni. En effet, les trois bibliothécaires mentionnent cet aspect du partenariat, de façon globale – « share resources »<sup>89</sup> – mais aussi de façon directe, en invoquant l'utilité du partenariat dans l'obtention de financements supplémentaires :

[...] we're constantly looking to see how we can hold our skills and put in bids for funding for different projects.<sup>90</sup>

Par les partenariats, les bibliothèques britanniques peuvent en effet accéder à des financements inaccessibles autrement, ce qui fait dire au bibliothécaire RU2 que « some partnerships are about accessing sources of funding »<sup>91</sup>. Il peut s'agir de financements européens, pour lesquels une approche commune est nécessaire, ou de demandes de

---

<sup>87</sup> BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p.47.

<sup>88</sup> Entretien F1, p.148.

<sup>89</sup> « partager des ressources », Entretien avec la bibliothécaire RU3, (community librarian, Caerphilly Library Service), cf. Annexe IX p.202.

<sup>90</sup> « on essaye en permanence de voir de quelle façon on peut mettre en commun nos compétences et faire des demandes de financement pour différents projets. », Entretien RU1, p.183.

<sup>91</sup> « certains partenariats sont conçus pour accéder à des sources de financement [...] », Entretien RU2, p.194.

financement nécessitant la présence au sein des partenaires d'organisations caritatives afin que la demande soit prise en compte :

[...] very often external grant schemes mean that non council services have to be the lead to get a grant, so that if I'm working for example with the Welsh Association of Voluntary Organisations they can very often lead projects which major council services will be involved in but couldn't apply for directly, because that's a criteria for bidding for funding. So there are real, tangible ways to be able to get money into services by partnership working with voluntary organizations.<sup>92</sup>

Les partenariats permettent également l'allocation de ressources matérielles aux bibliothèques. Cela a été mentionné à Saint-Nazaire et Caerphilly. Dans ce dernier cas, c'est l'usage de bâtiments extérieurs afin de pallier l'exiguïté de la bibliothèque qui est relevé.<sup>93</sup> Il n'a pas été fait mention des apports des partenariats directement en termes de ressources humaines, mais on peut supposer que l'augmentation des possibilités humaines va de soi lorsque qu'on travaille avec d'autres, et que cet aspect est compris dans la mise en commun des moyens.

- **Gagner du temps**

Il s'agit d'un des apports reconnus par les théoriciens du partenariat d'entreprise : par la mise en commun de moyens, on peut gagner en rapidité.<sup>94</sup> Le gain de temps ne semble pas cependant faire partie des apports des partenariats pour les bibliothécaires, ni en France, ni au Royaume-Uni. Au contraire, au cours des entretiens, il a plusieurs fois été question du temps passé à établir et gérer les partenariats. Comme le dit une des bibliothécaires françaises, il faut « avoir beaucoup, beaucoup de temps »<sup>95</sup>. Cette vision est corroborée par son homologue britannique, qui explique que les partenariats, dans leur quotidien, demandent une quantité importante de travail supplémentaire :

---

<sup>92</sup> « [...] très souvent, les programmes de subventions externes impliquent que les services ne dépendant pas du « council » doivent être leader pour obtenir une subvention, si bien que si je travaille par exemple avec l'Association galloise d'organisations à but non lucratif, ils peuvent très souvent diriger des projets dans lesquels les services principaux du « council » seront impliqués mais où ils ne peuvent pas candidater directement, parce que c'est un critère pour demander des financements. Il y a donc des moyens réels, tangibles, d'être en mesure d'obtenir de l'argent pour les services en ayant des partenariats avec les organisations à but non lucratif. », Entretien RU1, p.187.

<sup>93</sup> Cf. Entretien RU3, p.187.

<sup>94</sup> Cf. BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p.59.

<sup>95</sup> Entretien F3, p.181.

I think there are more demands on you as well. It does link to a lot of extra work in some way. [...] I just haven't got the time to do it.<sup>96</sup>

Il est intéressant de remarquer que ce sont les bibliothécaires qui sont sur le terrain, plutôt que les directeurs, qui font état du temps et du travail supplémentaires qu'entraînent les partenariats. Sans en tirer de conclusions, on peut se demander si les retombées des partenariats engagés au niveau de la direction ne sont pas plus lourdes pour leurs subordonnés que les directeurs n'en ont conscience.

- **Apprendre de ses partenaires/créer un réseau**

Le fait d'apprendre de ses partenaires est défini par Anis Bouayad comme un des objectifs du partenariat, mais un objectif caché :

[Un chef d'entreprise] voit dans les alliances la faculté de se frotter à d'autres réalités, tout en apprenant beaucoup de ses partenaires sur les produits, la fabrication, la commercialisation, l'organisation... Il s'agit là d'un des ces objectifs souterrains déjà évoqués. Invisibles au départ, ils deviennent souvent prioritaires chez ceux qui pratiquent assidûment les alliances. En tout cas, des objectifs cachés complètent utilement ceux qualifiés d'apparents ou d'évidents, comme ceux relatifs à une meilleure allocation des ressources.<sup>97</sup>

Deux des bibliothécaires français font cas d'un objectif similaire, lorsqu'ils parlent « d'élargir le champ de vision [des professionnels] »<sup>98</sup> grâce aux partenariats. Il n'a pas été fait mention de cet aspect dans les entretiens avec les professionnels britanniques.

En revanche, un des intérêts cités le plus souvent est approuvé, puisqu'il s'agit de l'ouverture et de la création de liens que permet le partenariat. Dans les deux pays, cet élément est envisagé, mais l'approche est différente. Les bibliothécaires français parlent de « sortir un peu de son vécu »<sup>99</sup>, de « s'ouvrir au monde »<sup>100</sup> et de « beaucoup de relations humaines, beaucoup de découvertes »<sup>101</sup>. Ils se situent dans une perspective assez humaniste et désintéressée. Les bibliothécaires britanniques, quant à eux, s'intéressent au partenariat en tant que facilitateur dans la création d'un réseau : le partenariat est une

---

<sup>96</sup> « Je pense qu'on attend également plus de nous. Ça amène beaucoup de travail supplémentaire, par certains aspects. [...] Je n'ai tout simplement pas le temps de le faire. », Entretien RU3, p.207.

<sup>97</sup> BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p.57.

<sup>98</sup> Entretien F1, p.153.

<sup>99</sup> *Ibid.*, p.152

<sup>100</sup> Entretien F2, p.131.

<sup>101</sup> Entretien F3, p.181.

« opportunity to network [...] and get to know other people »<sup>102</sup>, et ce réseau peut être très utile à la bibliothèque, puisqu'il permet de « pick up the phone and be able to get advice and support from somebody straight away if you need to »<sup>103</sup>. Il s'agit donc d'une approche plus stratégique, en ce qu'elle veut se donner les moyens de faire usage des bonnes personnes au bon moment.

- **Mettre en valeur l'organisation**

Parmi les gains permis par les partenariats des entreprises figure le gain d'image.<sup>104</sup> Il ne s'agit pas cependant d'un des objectifs majeurs du partenariat dans le secteur privé. En revanche, pour les bibliothèques, la mise en valeur du service, une visibilité accrue font partie des apports du partenariat les plus souvent cités. Ainsi, la bibliothécaire F1 « trouve qu'on est plus fort. Et puis on est aussi plus visible »<sup>105</sup> grâce aux partenariats. Au Royaume-Uni, la bibliothécaire RU3 remarque que les réunions de partenariats sont l'occasion de promouvoir la bibliothèque et de la faire connaître :

It also helps us to raise the profile of what we're doing in the library service at the partnership meetings. Because it gives us that opportunity when this partnership meets to be able to give updates on where we are and what's going on, so it raises the profile of the library service locally.<sup>106</sup>

Nous reviendrons ultérieurement sur ces enjeux d'image très présents dans les partenariats.

---

<sup>102</sup> « occasion de créer un réseau [...] et de rencontrer d'autres personnes », Entretien RU3, p.202.

<sup>103</sup> « décrocher son téléphone et être en mesure d'obtenir des conseils et du soutien de la part de quelqu'un immédiatement en cas de besoin », Entretien RU2, p.198.

<sup>104</sup> Cf. BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p.57.

<sup>105</sup> Entretien F1, p.148.

<sup>106</sup> « Cela nous aide également à mettre en valeur ce que nous faisons à la bibliothèque pendant les réunions de partenariat. Parce que ça nous donne l'occasion, lorsque que les partenaires se rencontrent, de donner des nouvelles à propos de là où nous en sommes, de ce qu'il se passe, donc cela met en valeur la bibliothèque localement. », Entretien RU1, p.185.



# **Chapitre 2**

## **Partenariat et stratégie : Mettre en place les partenariats**

Les notions de partenariat et de stratégie désignent des réalités complexes que nous avons commencé à explorer tout au long du premier chapitre. De ce travail de définition et d'explicitation sont ressortis des premiers éléments de comparaison entre bibliothèques françaises et britanniques dans leur conception des partenariats et leur prise en compte de la stratégie telle que nous l'avons définie dans le cadre de l'entreprise. Si par certains aspects, notamment la place des partenariats dans la stratégie globale, les bibliothèques britanniques semblent avoir un fonctionnement plus stratégique que les bibliothèques françaises, d'autres éléments montrent que dans les deux pays, le partenariat est pensé en fonction d'objectifs et d'intérêts comparables à ceux d'une entreprise.

Ce premier chapitre, cependant, n'a constitué qu'une approche très générale du partenariat en tant qu'instrument stratégique. Il est dans notre cas plus intéressant de s'attacher au « comment » plutôt qu'au « pourquoi », et comme le dit Blanche Ségrestin, de s'engager « dans l'analyse des processus de coopération, des problèmes rencontrés et des modes de pilotage concrets »<sup>107</sup>. Mener des partenariats de façon stratégique nécessite en effet « professionnalisme et rigueur, tant en amont lorsqu'il s'agit d'en fixer le cadre et l'horizon stratégique, qu'en aval lorsqu'il importe de structurer les relations avec les partenaires et de gérer leur développement »<sup>108</sup>. Il s'agit donc, en premier lieu, de mettre en place les partenariats de façon stratégique.

Nous allons explorer, dans ce deuxième chapitre, la façon dont les bibliothèques françaises et britanniques mettent en place leurs partenariats. Nous décrirons une méthode de sélection de partenaires en vigueur dans le monde de l'entreprise, puis verrons dans quelle mesure les bibliothèques utilisent, au moins en partie, ces concepts. Nous nous interrogerons sur la façon dont les bibliothèques choisissent leurs partenaires, et chercherons à savoir qui sont les partenaires des bibliothèques, en France et au Royaume-Uni.

---

<sup>107</sup> Blanche SEGRESTIN, *Innovation et coopérations interentreprises : comment gérer les partenariats d'exploration ?*, Paris, CNRS, 2006, p.14.

<sup>108</sup> BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p.60.

## 2.1. Outils d'analyse et critères de choix

La mise en place d'un partenariat exige, selon Bouayad, des savoir-faire spécifiques afin que le partenariat soit à même de s'appuyer sur un « management stratégique, relationnel, dynamique et structurant »<sup>109</sup>. Ces savoir-faire peuvent être acquis grâce à des outils d'analyse de l'entreprise qui constituent autant de méthodes potentielles permettant de réfléchir à la création de partenariats stratégiques. Les outils qui suivent s'appuient très largement sur les étapes qu'Anis Bouayad, dans *Les Alliances stratégiques : maîtriser les facteurs clés de succès*, recommande de suivre afin de créer et gérer un partenariat, et plus particulièrement sur celles qui concernent la mise en place du partenariat. Pour chaque étape, Bouayad propose des grilles de travail détaillées permettant de mener à bien le processus. Nous n'entendons pas ici donner un mode d'emploi de la création de partenariats, mais poser des bases permettant d'explorer les réalités du partenariat en bibliothèque. Aussi, nous n'entrerons pas dans les détails de ces grilles d'analyse et nous contenterons de définir le but et la fonction de chaque étape. Enfin, bien qu'étant pensés pour l'entreprise, nous verrons que ces outils peuvent être, dans une certaine mesure, adaptés aux bibliothèques, qui évoluent elles aussi dans un environnement changeant et concurrentiel. Nous tenterons ainsi de déterminer dans quelle mesure les bibliothèques françaises et britanniques prennent en compte ces outils, quels sont les questionnements spécifiques auxquels elles doivent se confronter, et quelles sont leurs réponses aux problématiques posées ici.

### 2.1.1. Déterminer la nécessité du partenariat

#### 2.1.1.1. La nécessité d'une analyse globale de l'entreprise

- **Le champ du partenariat**

La première étape dans la conception d'un partenariat, avant tout contact avec des partenaires, est de formaliser la segmentation stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les

---

<sup>109</sup> BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p.32.

différents domaines dans lesquels l'entreprise opère et veut opérer. Cette étape implique que le projet stratégique de l'entreprise soit bien défini, et permet de « fournir aux dirigeants de l'entreprise une grille de lecture ou d'interprétation quant à la nature et l'évolution du métier de leur société »<sup>110</sup>. Pour Bouayad, il est essentiel de centrer chaque partenariat sur un domaine précis plutôt que sur la globalité des activités, et cette segmentation permet de déterminer sur quels segments stratégiques les partenariats doivent porter. Elle doit être effectuée en analysant d'une part l'environnement interne de l'entreprise (savoir-faire actuels et potentiels, clients actuels et potentiels, besoins des clients actuels et potentiels), et d'autre part ce qui se passe autour de l'entreprise (concurrents, fournisseurs, prescripteurs, clients, mais aussi facteurs technologiques, socioculturels, politiques, réglementaires, géopolitiques).

- **Le besoin de partenariat**

Une fois les différents segments déterminés, il importe d'établir leur « logique stratégique, [...] c'est-à-dire leurs facteurs clés de succès intrinsèques »<sup>111</sup>. Il s'agit de savoir, pour chaque segment, si un partenariat est nécessaire et à quel besoin il répond. Dans cette étape sont pris en compte les segments existants, mais également les segments potentiels, ceux que l'on souhaite développer.

La grille des métiers, qui permet d'effectuer cette analyse, vérifie les facteurs clés de succès de chaque segment et leur dynamique. En fonction de la position des segments dans la grille, il est possible de « valider, infirmer, amender et explorer les pistes d'alliance pour une entreprise »<sup>112</sup>. Si l'entreprise possède les facteurs clés de succès du segment ou peut les acquérir seule, le partenariat n'est pas nécessaire. Sinon, le partenariat se présente comme une option intéressante.

- **La nécessité du partenariat**

Il s'agit là de préciser la nature des ressources à mobiliser, leur importance et leur urgence, ainsi que les ressources à trouver chez les alliés, afin de déterminer avec exactitude, pour chaque projet de partenariat, quels sont les besoins.

L'outil utilisé est la grille atouts/attraits, qui classe les différents segments stratégiques en fonction de leur intérêt pour l'entreprise. En fonction de leurs atouts et

---

<sup>110</sup> *Ibid.*, p.68.

<sup>111</sup> *Ibid.*, p.79.

<sup>112</sup> *Ibid.*, p.90.

attraits, certains segments sont ainsi à renforcer, tandis que d'autres, moins compétitifs, devront être revus, voire abandonnés. Si les segments dans lesquels un investissement s'avère productif sont trop nombreux pour que l'entreprise puisse tous les développer seule, la solution du maillage, qui « consiste à sélectionner les segments sur lesquels l'entreprise décide de rester autonome, ceux sur lesquels elle décide de contracter des alliances en position de force, et ceux sur lesquels elle concèdera des alliances équilibrées, voire en position d'observateur »<sup>113</sup>, s'impose.

### **2.1.1.2. Une sélection sous contraintes en bibliothèque ?**

Comment les bibliothèques déterminent-elles leur besoin de partenaires ? Y-a-t-il un processus similaire à celui présenté ci-dessus ? Se posent-elles la question en ces termes ? Ont-elles d'autres outils, d'autres problématiques, d'autres contraintes ?

- **Les partenariats imposés**

Une des particularités des bibliothèques, en tant qu'organismes publics, est de dépendre de leur tutelle politique, notamment en termes de financements. Le secteur privé reconnaît l'influence des pouvoirs publics sur son activité, en ceci que les entreprises doivent respecter les lois définies par chaque Etat<sup>114</sup>. Cette influence n'a pas cependant le même impact que celle exercée par une tutelle sur ses services, qui ne peuvent pas exister sans son soutien. Nous aurons l'occasion de reparler de l'influence des élus sur les partenariats<sup>115</sup>, mais il est tout de même important d'aborder ici une des contraintes fondamentales qui se posent aux bibliothèques dans leur rapport à leurs partenaires : certains partenariats, loin d'être le fait d'une analyse des besoins de la bibliothèque elle-même, sont imposés par la tutelle et répondent ainsi aux priorités de la tutelle plutôt qu'à celles de la bibliothèque. Cet état de fait est présent aussi bien au Royaume-Uni qu'en France. On peut citer, entre autres, la bibliothécaire F1, qui estime qu'« il y a des partenariats plus ou moins obligatoires »<sup>116</sup>, et le bibliothécaire RU2, qui parle de partenariats qui viennent d'en haut :

---

<sup>113</sup> *Ibid.*, p.102.

<sup>114</sup> Cf. JOHNSON, *Stratégique*, p.68.

<sup>115</sup> Cf. Chapitre 4, pp.112-120.

<sup>116</sup> Entretien F1, p.148.

It wasn't driven by a need in Caerphilly or in other library services in the area. It was driven from the top down, from the Assembly.<sup>117</sup>

Ces partenariats imposés, nous le verrons ultérieurement, ne sont pas nécessairement mauvais pour les bibliothèques. Ils constituent néanmoins une contrainte dont les bibliothèques peuvent difficilement faire abstraction, et qui fausse la possibilité de fonctionner comme dans une entreprise. Cependant, tous les partenariats ne sont pas imposés aux bibliothèques par la tutelle. Qu'en est-il donc de ceux pour lesquels un choix est possible ?

- **Les sollicitations**

Il semble qu'outre les demandes des élus, une autre force a une influence importante sur le choix des partenaires. Les bibliothèques reçoivent en effet beaucoup de sollicitations d'autres organismes pour mener des projets communs. Comme le dit la bibliothécaire F2, « on a plus de sollicitations que ce qu'on peut faire »<sup>118</sup>.

Face à ces sollicitations, les bibliothèques ont des attitudes différentes. Certaines tentent de répondre à tout de monde de façon positive. On peut citer à cet effet les propos de la bibliothécaire F1, qui invoque l'idée de bonne volonté :

- Des fois voilà, il y a la bonne volonté qui fait qu'il faut répondre oui. [...]
- Et la bonne volonté... ça veut dire qu'on répond à toutes les demandes, sauf si vraiment, c'est en dehors de... ?
- Oui, et sauf si c'est redondant par rapport à ce qu'on a programmé en matière d'action culturelle par exemple, il faut quand même qu'il y ait un équilibre sur l'année. Si on a déjà fait quelque chose de similaire, on ne va pas faire quelque chose dans un autre projet. Mais c'est très rare qu'on dise non...<sup>119</sup>

Cette volonté de ne pas refuser de demandes n'est pas l'apanage des bibliothèques françaises. En effet, un discours similaire est tenu par la bibliothécaire RU3 :

I'm not aware of the library service turning anything down, certainly not at my level. You obviously have to look into things, and be sure of what you

---

<sup>117</sup> « Il ne venait pas d'un besoin à Caerphilly ou dans d'autres bibliothèques de la région. Il venait d'en haut, de l'Assemblée », Entretien RU2, p.196.

<sup>118</sup> Entretien F2, p.165.

<sup>119</sup> Entretien F1, p.156.

do and discuss it before you jump on board. But off the top of my head I'm not aware of anything being turned down.<sup>120</sup>

Il est intéressant de remarquer qu'ici, la bibliothécaire mentionne bien la nécessité d'une analyse préalable, mais le but dans ce cas-là est simplement de savoir s'il s'agit d'un partenaire qui ne nuit pas à la bibliothèque en tant qu'institution, et non pas de savoir si tel ou tel domaine d'activité nécessite un partenariat.

Répondre systématiquement en acceptant la demande de partenariat n'est pourtant pas toujours satisfaisant pour les professionnels. La bibliothécaire F3, bien qu'elle réponde aux sollicitations de tous les partenaires, se demande s'il ne serait pas nécessaire d'opérer une sélection :

Sometimes I think you try and get too involved, and I often think perhaps I'd be better to just do one or two things less but do them really really well and be really successful at those.<sup>121</sup>

La bibliothécaire F1 fait un constat similaire quand elle remarque qu'« il y a des moments aussi où on a envie de proposer des choses et d'être seuls, pas toujours répondre à [des sollicitations] »<sup>122</sup>.

Mais l'attitude des bibliothèques face aux sollicitations multiples des partenaires potentiels n'est pas toujours aussi conciliante. La bibliothécaire F2, par exemple, dit refuser des sollicitations régulièrement :

D'abord il y a celles qui arrivent de toute façon trop tard parce que la programmation est faite. On ne prend même pas le temps de regarder si c'est possible, parce que de toute façon ce n'est objectivement pas possible. Et puis c'est vrai qu'il y a en a quelquefois qui ne correspondent pas.<sup>123</sup>

Mais nous sommes encore ici, au moins en partie, dans une sorte de sélection par l'élimination, où l'on refuse une sollicitation parce qu'elle arrive trop tard, plutôt que dans une analyse précise des besoins de l'organisation en termes de partenariat. Pour trouver une

---

<sup>120</sup> « Je n'ai pas connaissance de cas où la bibliothèque aurait refusé quoi que ce soit, certainement pas à mon niveau. Bien sûr il faut regarder ce dont il s'agit, être sûr de ce qu'on fait et en discuter avant de se lancer. Mais a priori, je n'ai pas connaissance de cas de refus. », Entretien RU3, p.207.

<sup>121</sup> « Parfois je pense qu'on s'implique trop, et je pense souvent qu'il serait peut-être mieux de faire juste une ou deux choses de moins, mais de les faire vraiment vraiment bien et de vraiment les réussir », *Ibid.*

<sup>122</sup> Entretien F1, p.150.

<sup>123</sup> Entretien F2, p.165.

telle réflexion, il faut plutôt se tourner vers le Royaume-Uni, où la bibliothécaire RU1 explique que même si « most of the invitations that [they] had have been library relevant »<sup>124</sup>, il est nécessaire de sélectionner :

[...] You have to choose where you want to sit quite carefully because obviously there's so much going on, and we only have 37 hours a week to try and prioritize what you're doing in your time.<sup>125</sup>

L'impossibilité de répondre à toutes les sollicitations, même si elles sont, dans l'absolu, viables, est ici liée à la nécessité d'établir des priorités, ce qui implique une analyse de l'organisation afin de connaître ces priorités.

Il est intéressant de remarquer que les ouvrages théorisant le partenariat d'entreprise ne font pas mention de la question des sollicitations. L'entreprise y est généralement considérée comme moteur du choix des partenaires. Pourtant, en pratique, les entreprises reçoivent nécessairement des sollicitations d'autres entreprises souhaitant établir des partenariats. On peut se demander quelle serait la méthode à appliquer dans ce cas.

- **Sélection par défaut**

Les partenariats imposés et les réponses aux sollicitations conduisent nécessairement à un système où les bibliothèques font une sélection par défaut et ne prennent pas toujours le temps de se poser la question de leurs besoins précis. Nous l'avons vu, la sélection parmi les sollicitations, quand il y en a une, se fait souvent sur des critères matériels comme le temps disponible.

On peut également lier cet aspect à un certain manque de confiance dans la capacité de la bibliothèque à attirer les bons partenaires, exprimé par la bibliothécaire RU3 :

I think it's very important that we try and work with other departments. I think that's quite a key thing that they look for us to work with. And then you're looking out in the community. So I suppose you start with who you know and then work out. So from that point of view then, they try and encourage us to work with as many departments as we can. But I think from there you really seek out whoever you can, because not everybody

---

<sup>124</sup> « la plupart des invitations qu' [ils ont] eues sont pertinentes par rapport à la bibliothèque », Entretien RU1, p.189.

<sup>125</sup> « Il faut choisir avec qui on veut travailler avec soin parce qu'évidemment il y a tellement de choses qui se passent, et nous avons seulement 37 heures par semaine pour essayer d'établir des priorités dans ce que l'on fait de notre temps », Entretien RU1, p.187.



wants to work with you anyway do they, and perhaps what you think or you try...<sup>126</sup>

Il faut cependant remarquer qu'il s'agit de la seule personne à avoir mentionné cet aspect et à s'être demandé ainsi si la bibliothèque est un bon partenaire, un partenaire avec lequel on a envie de travailler.

### **2.1.1.3. Partenariats des bibliothèques et analyse stratégique**

Si les contraintes qui pèsent sur elles en matière de partenariat sont bien réelles, les bibliothèques ne sont toutefois pas totalement hermétiques à l'analyse stratégique, et certaines effectuent, au moins en partie, une analyse de leur organisation afin de trouver les meilleurs partenaires. Il est à noter, à partir des entretiens effectués, que les professionnels britanniques semblent plus impliqués dans ce type de réflexion que les bibliothécaires français, et que, assez logiquement par ailleurs, les professionnels occupant des fonctions de direction, en France et au Royaume-Uni, y sont plus réceptifs que ceux qui ont un statut moins élevé.

- **Éliminer les partenariats non stratégiques**

Au Monmouthshire, la directrice s'est exprimée sur la nécessité d'une analyse du service pour réfléchir au bien-fondé des partenariats déjà en place. Selon elle, il devient impossible de mener tous les partenariats, et il ne faut retenir que ceux qui répondent aux priorités de la bibliothèque, même si cela signifie la perte de partenaires avec lesquels le travail fourni est pourtant satisfaisant :

I think possibly we've been a bit generous by getting involved in some of the things which have got more tenuous links, and we're going to have to stop doing some of those. There are lots of things going on with writing for example. And reading and writing ought to go hand in hand. But if we had

---

<sup>126</sup> « Je pense que c'est très important d'essayer de travailler avec les autres départements. Je pense que c'est un élément clé sur lequel on nous demande de travailler. Et ensuite on regarde dans la communauté. Donc je suppose qu'on commence avec ce qu'on connaît et ensuite on essaye. Donc de ce point de vue, ils essaient de nous encourager à travailler avec autant de département que possible. Mais je pense qu'à partir de là on cherche vraiment partout, parce que tout le monde ne veut pas travailler avec nous de toute façon, n'est-ce pas, et peut-être que ce à quoi on pense ou ce qu'on essaie de... », Entretien RU3, p.210.

to focus on whether it was a reading activity or a writing activity, and it had to be one or the other, I guess we'd come down on the side of reading every time. But I know for example, with Academi in Cardiff, which features writing as well as reading, because they focus on writers, we'd lose the opportunity to work with partners like Academi, if we did not have the capacity to get that involved. Realistically, we could only do so much. If you stretch yourself too thinly, you'll end up totally dissatisfied if you can't contribute to the things that are important. So I think that time's coming really.<sup>127</sup>

Il s'agit bien là d'un mode d'analyse en cohérence avec l'analyse stratégique telle que nous avons décrite précédemment : on cherche à établir des priorités, à cerner les domaines les plus importants et les plus porteurs, afin de pouvoir les exploiter au mieux et en tirer le plus de profit. Dans ce cas, il est bien entendu regrettable que la lecture soit favorisée aux dépens de l'écriture, ce qu'admet la bibliothécaire. Elle estime cependant que des choix de cet ordre seront probablement nécessaires pour un bon fonctionnement du service.

On remarque tout de même qu'un tel choix va, d'une certaine manière, à l'encontre de la théorie de la nécessité de partenariat exposée par Anis Bouayad. Selon lui, en effet, une fois qu'on a déterminé les atouts et attraits de chaque segment de l'organisation, trois solutions sont possibles : le saupoudrage, qui consiste à conserver une activité dans tous les segments porteurs et à leur affecter les ressources disponibles, l'arbitrage, qui consiste à abandonner certaines activités pourtant pertinentes pour pouvoir mener les autres correctement, et le maillage, qui consiste à conserver tous les segments porteurs, mais également à déterminer ceux sur lesquels l'organisation peut rester autonome et ceux pour lesquels elle aura besoin de partenaires. Pour Bouayad, seule la troisième solution est viable : avec la première, « aucune activité ne peut atteindre son optimum ni son objectif »<sup>128</sup>, avec la deuxième, on fait « cadrer la stratégie à l'aune de ses moyens »<sup>129</sup>, logique qui, « dans le paysage actuel, où les clients professionnels et consommateurs, font la

---

<sup>127</sup> « Je pense qu'il est possible qu'on aie été un peu généreux en s'impliquant dans des choses avec lesquelles ont a des liens plus ténus, et on va devoir arrêter certaines. Il y a beaucoup de choses qui se passent autour de l'écriture par exemple. Et la lecture et l'écriture devraient aller de pair. Mais si l'ont devait se focaliser sur le choix entre une activité de lecture et une activité d'écriture, et que ça devait être l'une ou l'autre, je pense qu'on s'orienterait vers la lecture à chaque fois. Mais je sais par exemple, avec Academi à Cardiff, qui agit sur la lecture et sur l'écriture, puisque son champ d'activité concerne les écrivains, on perdrait l'occasion de travailler avec des partenaires comme Academi, si on n'avait pas la capacité de s'impliquer autant. De façon réaliste, il y a un moment où on ne peut plus. Si on s'étire trop finement, on finit par être totalement insatisfait si on ne peut pas contribuer aux choses qui sont importantes. Je pense vraiment que ce moment est en train d'arriver », Entretien RU1, p.190.

<sup>128</sup> BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p.100.

<sup>129</sup> *Ibid.*, p.101.

loi, où la compétition est à la fois rude, multiforme, et sans cesse évolutive »<sup>130</sup>, n'est pas satisfaisante, puisqu'il faut « se positionner sur toutes les activités nécessaires et d'avenir »<sup>131</sup>. Si la bibliothécaire RU1 refuse l'option du saupoudrage, elle semble se diriger vers celle de l'arbitrage plutôt que celle du maillage, puisqu'elle réfléchit à éliminer des domaines d'activité qu'elle juge pourtant pertinents. Il semble que le partenariat, en bibliothèque, ne parvienne pas à remplir le même rôle que dans l'entreprise. Comme nous l'avons déjà mentionné, les partenariats constituent en bibliothèque un gain financier ou matériel, rarement un gain temporel, et la contrainte du temps non extensible dont disposent les bibliothèques pour mener à bien leurs projets constitue une limitation qui ne parvient pas à être dépassée. Arot développe d'ailleurs une réflexion approchante lorsqu'il explique que moins une bibliothèque a de moyens, moins elle est en mesure d'établir des liens avec son environnement extérieur :

A chaque fois qu'une bibliothèque dispose de moyens trop modestes en personnels, en locaux et en collections, non seulement elle se trouve en difficulté pour assumer ses missions de base, mais encore elle n'est plus en mesure de se poser comme l'initiateur ou le partenaire possible d'actions conduites avec ses correspondants. Et la boucle se referme entre la faiblesse des moyens et l'isolement subi.<sup>132</sup>

Le transfert des méthodes de l'entreprise aux bibliothèques ne semble donc pas toujours possible.

- **Analyser de façon stratégique les partenariats potentiels**

La réflexion sur les partenaires potentiels n'est pas totalement éclipsée par les différentes contraintes et sollicitations. Elle est même souvent pensée en termes stratégiques.

Tout d'abord, le bibliothécaire RU2 reconnaît la nécessité de n'entrer dans un partenariat que si cela est nécessaire, seulement si le partenariat apportera quelque chose :

If we can work collaboratively, certainly we will. But we wouldn't do it for the sake of it. [...] If there isn't any benefit in doing it collaboratively with other people, well there isn't any point in doing it collaboratively just for the sake of 'we will do this together'. It has to be one of those tests of 'is this

---

<sup>130</sup> *Ibid.*

<sup>131</sup> *Ibid.*

<sup>132</sup> AROT, *Les partenariats des bibliothèques*, p.20.

going to be better if we do it with other people, or is it going to be better if we do it on our own.<sup>133</sup>

On constate que ces propos, qui prônent une sélection active des partenaires, sont en contradiction avec ceux de la bibliothécaire RU3, cités précédemment, alors que les deux professionnels travaillent pour le même service de bibliothèques, celui de Caerphilly, le premier étant au sommet de la hiérarchie et prenant les décisions stratégiques, la seconde se situant au niveau opérationnel, sur le terrain. Une fois encore, les réalités semblent être différentes, selon qu'on se place à l'un ou à l'autre bout de la chaîne.

Ensuite, lorsqu'il leur a été demandé quels partenariats ils souhaitaient développer à l'avenir, plusieurs bibliothécaires ont évoqué dans leur réponse le fait qu'ils réfléchissaient de manière stratégique à ce sujet. Au Royaume-Uni, le bibliothécaire RU2 parle de l'horizon stratégique que constitue le domaine de la santé et des possibilités de partenariat dans ce secteur :

Health is an area where we have done some but very little. And in the South of England there is a lot more going on than in Wales, with health. In some English areas, you actually have health clinics, doctor surgeries, in the same buildings as the libraries. There is much more linking between the healthy living agenda and information and libraries in England. So health is the big horizon in front of us, if we're looking strategically.<sup>134</sup>

La bibliothécaire RU1 pense également en termes stratégiques : elle souhaite s'impliquer dans le « Local Service Board », un groupe constitué des principales organisations opérant dans le comté et qui œuvre à coordonner tous les autres partenariats institutionnels. Il s'agit donc d'un partenariat extrêmement important au niveau du comté, qu'elle décrit comme « a very strong and influential group »<sup>135</sup>. Côté français, on peut citer la bibliothécaire F1, qui

---

<sup>133</sup> « Si on peut travailler en collaboration, on le fera certainement. Mais on ne le fera pas juste pour travailler en collaboration.. [...] S'il n'y a aucun bénéfice à travailler en collaboration avec d'autres, eh bien il n'y a pas de raison de le faire en collaboration juste pour dire 'on va le faire ensemble'. Il faut faire le test de 'est-ce que ça va être mieux si on le fait avec d'autres, ou est-ce que ça va être mieux si on le fait seuls' », Entretien RU2, p.198.

<sup>134</sup> « La santé est un domaine dans lequel on a un peu travaillé, mais très peu. Et dans le sud de l'Angleterre, il y a beaucoup plus de choses qui se passent qu'au Pays de Galles, en matière de santé. Dans certains secteurs anglais, il y a même des cliniques de santé, des cabinets médicaux, dans les mêmes bâtiments que la bibliothèque. Il y a beaucoup plus de lien entre les projets de promotion d'une vie saine et l'information et les bibliothèques en Angleterre. Donc la santé est le grand horizon devant nous, si on voit les choses stratégiquement. », Entretien RU2, p.200.

<sup>135</sup> « un groupe très puissant et influent », Entretien RU1, p.187.

tout en admettant le manque de stratégie dans le développement des partenariats actuellement, souhaite à l'avenir mettre en place des partenariats qu'elle juge stratégiques :

Il n'y a aucune stratégie. [...]Ce n'est pas assez organisé, pas assez réfléchi, ça reste quand-même de la sollicitation au coup par coup. [...] Sauf si on met en place des actions pour le public âgé [...] Saint-Nazaire est une ville vieillissante [...] donc la prospective sur le vieillissement de la population est assez impressionnante. Donc là on va devoir partir de rien et se dire : avec qui on travaille, est-ce qu'on travaille avec le CCAS pour le portage à domicile puisqu'il y a ce projet-là, est-ce qu'on travaille avec les maisons de retraite, quel type d'actions, et dans ce cas-là ça sera plus réfléchi.<sup>136</sup>

On le voit, le choix des partenariats n'est pas toujours laissé au hasard, et les équipes de direction des bibliothèques, françaises et britanniques, prennent ou envisagent de prendre des orientations stratégiques pour leurs partenariats futurs.

## 2.1.2. Choisir ses partenaires

Après la réflexion sur le besoin ou non de partenaires et dans quels domaines, le choix des partenaires répond à plusieurs critères, que nous allons à présent explorer.

### 2.1.2.1. Questions de territoires

- **La territorialité du partenariat**

La mondialisation oblige les entreprises à se déployer sur un territoire de plus en plus étendu. L'étape qui consiste à préciser la zone géographique dans laquelle le partenariat doit avoir lieu est donc une étape très importante. Pour Bouayad, « la territorialité d'une activité est presque aussi importante, voire structurante, que sa nature même »<sup>137</sup>. Il s'agit donc d'établir une cartographie, en hiérarchisant les zones géographiques, et de considérer les réseaux et les partenariats comme des moyens de maîtriser cette territorialité.

---

<sup>136</sup> Entretien F1, p.157.

<sup>137</sup> BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p.110.

- **Bibliothèques et vie locale**

Si les entreprises ont besoin, afin de se développer, d'étendre en permanence leur zone géographique, il semble qu'au contraire, pour les bibliothèques, le terrain de prédilection et de développement soit plutôt le terrain local.

On peut citer la bibliothécaire F3, qui explique que « sur un plan géographique on essaie de contacter des partenaires qui sont quand-même dans notre périmètre »<sup>138</sup>. C'est également ce que remarque la bibliothécaire RU1, qui tout en reconnaissant l'intérêt de partenariats nationaux, explique avoir davantage parlé de partenariats locaux « because the citizen, or the customer, or local person is crucial, that's why we're here »<sup>139</sup>. L'existence de partenariats internationaux n'a été évoquée qu'une seule fois : la bibliothèque municipale de Nantes travaille en effet « de manière plus ou moins développée avec deux villes partenaires de Nantes qui sont Recife au Brésil et Tbilissi en Géorgie. Avec accueil de stagiaires, échanges d'expériences, et puis peut-être un jour des choses plus construites »<sup>140</sup>. Il est tout de même à noter que pour la bibliothécaire F2, ces partenariats internationaux constituent un des domaines de développement envisagés pour le service.

Il est vrai que nous avons volontairement orienté cette étude sur le partenariat local plutôt que sur le partenariat national ou international, ce qui a pu biaiser les informations obtenues. Cependant, il convient de rappeler les conclusions du mémoire de Master 1, qui portait justement sur les partenariats internationaux, et plus précisément européens, entre bibliothèques, et qui avait constaté le très faible développement de ces partenariats, même si leur intérêt pour les professionnels comme pour les publics avait été reconnu. On peut donc penser que malgré l'accent mis sur les partenariats locaux pour ce mémoire, ce n'est pas un hasard si seule une bibliothécaire a mentionné des partenariats internationaux.

### **2.1.2.2. Questions d'acteurs**

- **Les acteurs du partenariat**

Cette étape doit permettre de définir le profil des partenaires potentiels de façon à ne pas nécessairement s'orienter vers ceux qui sont proches culturellement et de même métier, réflexe naturel mais pas toujours satisfaisant, selon Bouayad :

---

<sup>138</sup> Entretien F3, p.178.

<sup>139</sup> « parce que le citoyen, ou le consommateur, ou la personne locale, est crucial, il est la raison pour laquelle nous sommes ici. », Entretien RU1, p.191.

<sup>140</sup> Entretien F2, p.168.

Ce qui *a priori* paraît confortable ne peut *a posteriori* être érigé en norme. L'entreprise qui cherche à s'allier doit passer en revue systématiquement les différents partenaires possibles dans sa filière : clients, fournisseurs, nouveaux concurrents. Il est même possible d'élargir la démarche en pensant aux entreprises qui, hors filière, fabriquent ou offrent des produits ou services complémentaires.<sup>141</sup>

En cartographiant tous les acteurs possibles, il est possible de sélectionner les meilleurs candidats, selon trois critères : le partenaire potentiel doit détenir les facteurs clés de succès nécessaire au développement du segment visé, il doit se trouver ou être susceptible de s'implanter dans la zone géographique visée, et, dans une moindre mesure, ses comportements et valeurs ne doivent pas être trop éloignés de ceux de l'entreprise.

- **L'enjeu de la reconnaissance mutuelle**

Nous avons déjà évoqué l'application aux bibliothèques de deux de ces trois critères : la zone géographique, dont les enjeux sont très différents en entreprise et en bibliothèque, et les facteurs clés de succès détenus par le partenaire potentiel, qui ne sont pris en compte que dans une certaine mesure, et passent souvent après les obligations et sollicitations diverses. Reste le troisième critère, celui de la reconnaissance mutuelle et de la culture commune des partenaires.

Ce critère fait débat dans les écrits sur l'entreprise : si Bouayad l'inclut dans ses critères de sélection, il estime néanmoins qu'il ne doit jouer que dans une moindre mesure :

L'alliance pose souvent des problèmes d'entente. Il faut donc que les systèmes de prise de décision entre les partenaires de l'alliance, leurs comportements, leur éthique et leurs valeurs ne soient pas trop opposés. Cela dit, le partage culturel est loin de constituer [...] un critère de première importance.<sup>142</sup>

Balantzian est d'un avis différent : pour lui, les quatre clés du succès d'une démarche coopérative sont les convergences culturelles, la reconnaissance, les intérêts communs et la confiance.<sup>143</sup> Quatre aspects directement ou indirectement liés à l'idée d'une culture commune. Les deux théoriciens se rejoignent cependant en admettant l'utilité de la différence. Pour Balantzian, « lorsque les hommes se rassemblent, chacun doit avoir le

---

<sup>141</sup> BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p.132.

<sup>142</sup> *Ibid.*, p.134.

<sup>143</sup> BALANTZIAN, *L'avantage coopératif*, p.149.

sentiment d'être considéré dans sa différence et sa valeur ajoutée »<sup>144</sup>. Bouayad parle, quant à lui, de l'alliance comme « métissage »<sup>145</sup> :

Les différences techniques et les distances socioculturelles, pourvu qu'elles soient utilisées sans jamais être niées, se révèlent être riches en potentialités lorsqu'elles sont vécues comme des complémentarités, assumées, et prises en charge. Les différences ou les distances sont enrichissantes si, au lieu d'être ignorées ou escamotées, elles sont au contraire acceptées et gérées.<sup>146</sup>

Ce qui ressort de ces discours est la nécessité de prendre en compte la compatibilité culturelle entre les partenaires, et tout en faisant attention à ne pas s'allier avec un partenaire à la culture totalement opposée, ne pas nécessairement chercher non plus trop de similarités, car la différence, si elle est assumée, peut s'avérer d'une grande richesse.

En bibliothèque, la propension à aller vers des partenaires avec lesquels la reconnaissance mutuelle est facilitée est importante. La bibliothécaire F1 explique par exemple qu'elle tend à travailler avec des partenaires institutionnels car « ce sont des acteurs reconnus, de qualité, et on ne se pose pas de questions sur ce qu'ils vont proposer »<sup>147</sup>. Le bibliothécaire RU2 parle quant à lui de « natural partners »<sup>148</sup> qui sont notamment les réseaux déjà existants, et précise que « people tend to partner with people they have partnered with before, if it's been successful »<sup>149</sup>. Dans les deux pays, il apparaît comme naturel de travailler avec des partenaires proches de soi : d'autres services de la ville ou du comté, d'autres bibliothèques, d'autres institutions, des partenaires avec lesquels on a déjà travaillé.

---

<sup>144</sup> *Ibid.*, p.153.

<sup>145</sup> BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p.135.

<sup>146</sup> *Ibid.*

<sup>147</sup> Entretien F1, p.151.

<sup>148</sup> « partenaires naturels », Entretien RU2, p.198.

<sup>149</sup> « les gens ont tendance à s'allier avec des gens avec qui ils ont été partenaires auparavant, si l'expérience a été réussie », *Ibid.*



## 2.2. Les différents partenaires

De ces choix ou non-choix découlent les différents partenariats existant au sein des bibliothèques publiques françaises et britanniques. Nous pensons donc qu'il est pertinent de tenter de mieux comprendre qui sont les partenaires des bibliothèques, en France et au Royaume-Uni, et ainsi d'enrichir la comparaison que nous avons commencé à présenter. Il ne s'agit pas de produire une liste exhaustive des partenariats des bibliothèques, mais de repérer les principaux groupes de partenaires et d'observer des tendances. Nous reviendrons en fin de partie à l'entreprise pour une analyse des typologies qui y existent.

### 2.2.1. Une typologie comparative des partenariats en bibliothèque

#### 2.2.1.1. *Les partenariats interbibliothèques : plus ou moins développés*

Les premiers partenaires des bibliothèques, ceux avec qui la reconnaissance mutuelle et la culture commune est évidente, sont ceux qui partagent le même métier qu'elles, c'est-à-dire les autres bibliothèques. Michel Melot l'exprimait déjà en 1991 :

Dès lors que la bibliothèque est conçue et gérée comme un ensemble éternellement incomplet, la coopération entre bibliothèques n'est plus un service supplémentaire, ni un palliatif à une situation défectueuse mais un mode d'existence normal de toute bibliothèque, qui doit être intégré à sa conception et prévu dans ses règles de fonctionnement.<sup>150</sup>

Aujourd'hui, cette coopération est toujours valorisée. Mais pour Georges Perrin, la coopération entre bibliothèques, encouragée dans les années 1980, au moment où l'Etat retirait sa tutelle directe sur les bibliothèques, a cependant perdu en vigueur au fil du temps. Selon lui, « c'est donc cette coopération, faite de mutualisation et de partage, qu'il convient de revitaliser aujourd'hui, en l'élargissant à l'ensemble des réseaux de bibliothèques »<sup>151</sup> car

---

<sup>150</sup> MELOT, « La coopération des bibliothèques françaises ».

<sup>151</sup> Georges PERRIN, « Entre publics et territoires », *BBF*, 2010, n° 2, pp. 47-50 [en ligne] < [bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-02-0047-010](http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-02-0047-010)>, consulté le 20 août 2010.

elle est la manifestation « d'une imagination politique et professionnelle apte à valoriser l'institution bibliothèque et à la faire entrer dans le mouvement de son siècle. »<sup>152</sup>

En effet, les entretiens réalisés en France ont montré la très faible ampleur des partenariats interbibliothèques. A Nantes par exemple, la bibliothécaire F2 constate le manque de relations suivies avec les bibliothèques de l'agglomération nantaise :

On devrait sans doute développer les partenariats avec les autres bibliothèques [...]. On n'en a pas tant que ça. On en a ponctuellement. Il y a certainement du travail à faire. Là je pense qu'il peut... il y a certainement un côté chacun défend son pré-carré. Même inconsciemment, je pense. On n'en a pas beaucoup.<sup>153</sup>

Elle relate également ses difficultés dans la mise un place d'un projet de carte commune avec ces bibliothèques voisines, à cause de blocages financiers, et de priorités politiques. La bibliothécaire F1, à Saint-Nazaire, reconnaît quant à elle le succès et la richesse du partenariat existant entre les bibliothèques de la communauté de communes. Elle le décrit même comme le seul partenariat vraiment construit dans le domaine culturel :

[...] je trouve qu'en matière culturelle, les seuls vrais partenariats, c'est avec d'autres bibliothèques de la Carène, donc de la communauté d'agglomération. On a eu l'habitude de faire des choses ensemble dans le cadre de Lire en Fête. Lire en Fête a disparu, donc ça a été maintenu mais déplacé, maintenant c'est en janvier-février, il y a un temps fort des bibliothèques de la Carène. Et là je trouve qu'il y a vraiment une construction de A à Z en commun, c'est-à-dire qu'on définit le thème en commun, on définit les animations en commun. La com', seules les villes les plus riches la prennent en charge, parce qu'il y a quand-même des disparités.<sup>154</sup>

Ce partenariat reste néanmoins d'envergure limitée, puisqu'il s'agit de l'organisation d'un seul évènement commun par an. Il n'y pas d'autres formes de coopération entre ces bibliothèques. Ce constat n'est guère surprenant, au regard des propos d'Anne-Marie Bertrand, qui explique que « l'une des grandes différences avec les autres pays de niveau comparable de développement est ainsi la non-organisation du réseau de bibliothèques :

---

<sup>152</sup> *Ibid.*

<sup>153</sup> Entretien F2, p.170.

<sup>154</sup> Entretien F1, p.150.

une multiplicité d'opérateurs (plus de 3000 bibliothèques municipales aujourd'hui), aucune articulation entre elles, pas de services communs »<sup>155</sup>.

Au Royaume-Uni, la situation est tout autre. Les partenariats interbibliothèques sont beaucoup plus développés. Ceci est dû en partie à la volonté des directeurs de bibliothèques de travailler ensemble, et en partie à une volonté politique de les faire travailler ensemble. Le bibliothécaire RU2 décrit ainsi deux partenariats entre bibliothèques dans lesquels Caerphilly, tout comme le Monmouthshire d'ailleurs, est actif. Le premier est le projet « Gateways to Learning », qui a impliqué plusieurs réseaux de bibliothèques de la région dans un projet similaire à celui souhaité par la bibliothécaire F2, de carte unique et d'accès pour tous aux ressources de toutes les bibliothèques. Ce projet, selon le bibliothécaire RU2, « came from an idea that libraries could get some European funding if they worked together within the Gwent area »<sup>156</sup>. Différents établissements se sont ainsi rassemblés pour mettre en place le projet, consistant à « putting forward a business case to link all the library catalogs in the area together, have a single card, which would give access to resources and learning »<sup>157</sup>. Il est décrit par le bibliothécaire comme une « opportunity », une occasion à saisir :

It was really somebody somewhere picking up the phone and thinking, 'that might be something we could do together', rather than everybody coming to a table at the same time and saying 'we must do this'. That's how partnerships tend to come up. They are driven by circumstances and by other people maybe outside of the sector, or they are driven by somebody coming up with an idea and then it runs.<sup>158</sup>

Les financements européens pour ce projet ont cessé en 2007, mais son succès a encouragé les autorités locales et nationales à continuer à le financer, si bien qu'il continue d'exister aujourd'hui et s'est même étendu à d'autres bibliothèques.

---

<sup>155</sup> Anne-Marie BERTRAND, *Bibliothèque publique et Public Library, essai de généalogie comparé*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2010, p.26.

<sup>156</sup> « est venu de l'idée que les bibliothèques pourraient obtenir des financements européens si elles travaillaient ensemble dans la région du Gwent », Entretien RU2, p.197.

<sup>157</sup> « développer une étude de faisabilité pour lier tous les catalogues des bibliothèques de la région, avoir une carte unique qui donnerait accès aux ressources et apprentissages », *Ibid.*

<sup>158</sup> « C'était vraiment quelqu'un quelque part, décrochant son téléphone et pensant 'ça pourrait être quelque chose qu'on pourrait faire ensemble', plutôt que tout le monde se réunissant en même temps et disant 'on doit faire ça'. C'est de cette façon dont les partenariats tendent à se présenter. Ils sont conduits par les circonstances et par d'autres personnes parfois en dehors du secteur, ou ils sont conduits par quelqu'un qui a une idée et ensuite, ça fonctionne. », *Ibid.*

Le deuxième partenariat est le partenariat régional entre les bibliothèques du Sud-Est du Pays de Galles. Celui-ci a été le fait d'une volonté politique de développer la coopération entre bibliothèques, et a donc été « driven from the top down, from the Assembly. They decided that they wanted to invest in library officers working on a regional basis to get libraries talking to each other better »<sup>159</sup>. Ce partenariat est très actif et ses membres, sous la houlette d'un coordinateur, travaillent, entre autres, sur des questions de formation du personnel, et cherchent à mettre en commun leurs ressources dans différents domaines. Des partenariats similaires existent pour les trois autres régions galloises.

L'ampleur du travail commun entre bibliothèques, en France et au Royaume-Uni, n'est donc pas comparable. D'une part, les bibliothèques britanniques ont une volonté plus affirmée de coopérer, et d'autre part, les forces politiques sont plus actives envers cette coopération interbibliothèques.

### **2.2.1.2. Les partenaires institutionnels : toujours privilégiés**

Les partenariats que l'on peut qualifier d'institutionnels, c'est-à-dire avec d'autres services de la ville, d'autres départements appartenant à la même autorité, ou d'autres institutions publiques locales ou nationales, sont très nombreux, en France comme au Royaume-Uni. Ils sont souvent favorisés car ils sont des acteurs proches culturellement, connus, et reconnus, avec lesquels il n'y a pas de question à se poser sur d'éventuels risques pour l'institution bibliothèque et son image.<sup>160</sup> Comme le dit Arot, « les bibliothèques se trouvent aujourd'hui complètement insérées dans la vie des collectivités locales et, de ce fait, constituent un élément de la politique culturelle locale. En retour, elles bénéficient des infrastructures de la collectivité, techniques, informatiques, médiatiques, pour n'aborder que ces aspects. Le premier partenariat de la bibliothèque, et le fondement de tous les autres, est donc institutionnel »<sup>161</sup>. Souvent, ces partenariats sont également ceux que la tutelle impose.

---

<sup>159</sup> « conduit du haut vers le bas, depuis l'Assemblée. Ils ont décidé qu'ils voulaient investir dans des cadres de bibliothèque travaillant sur une base régionale pour que les bibliothèques se parlent mieux entre elles. », Entretien RU2, p.196.

<sup>160</sup> Cette question de la reconnaissance mutuelle entre partenaires institutionnels a été abordée pp.63-64. Voir également pp.125-129 pour plus d'informations sur les enjeux d'image liés aux partenariats.

<sup>161</sup> AROT, *Les partenariats des bibliothèques*, p.18.

En France, les bibliothèques de nos terrains d'étude sont ainsi partenaires d'institutions comme les hôpitaux, les crèches municipales et haltes-garderies, les relais d'assistantes maternelles, les écoles, les écoles municipales et conservatoires d'enseignement artistique (musique, art plastiques). Elles sont également partenaires d'organismes non institutionnels mais subventionnés par la commune, comme par exemple les maisons de quartier, ce qui leur donne, aux yeux des bibliothécaires, un statut similaire. Comme le dit la bibliothécaire F1, la sélection des partenaires est facilitée par le fait que « ce sont tous des acteurs traditionnels, municipaux ou non, mais la plupart ont quand-même beaucoup de subventions municipales, même quand ils n'ont pas un statut municipal »<sup>162</sup>.

Au Royaume-Uni, les partenaires institutionnels des bibliothèques de l'étude incluent au niveau local les écoles et les crèches, d'autres services municipaux tels le « Leisure Service »<sup>163</sup>, le « Community Education Service »<sup>164</sup>, ou encore les services gérant les domaines de la santé, de l'emploi, du logement, des services sociaux. Les bibliothèques font également partie de partenariats institutionnels gérés au niveau du comté, comme le « Older People Partnership »<sup>165</sup> ou le « Early Years Partnership »<sup>166</sup>, partenariats qui rassemblent des élus, des membres de divers services du comté et des acteurs extérieurs, associations, représentants de communautés religieuses, œuvrant pour la communauté. Les bibliothèques britanniques ont également des partenariats avec des organisations nationales, qu'elles soient gouvernementales, comme la BBC<sup>167</sup>, ou non-gouvernementales mais reconnues et subventionnées au niveau national, comme National Institute of Adult Continuing Education (NIACE)<sup>168</sup>, The Reading Agency<sup>169</sup> ou Booktrust<sup>170</sup>.

---

<sup>162</sup> Entretien F1, p.151.

<sup>163</sup> « Service des Loisirs »

<sup>164</sup> « Service de l'Éducation Communautaire » : ce service rassemble les activités éducatives ou de formation, pour enfants et adultes, qui se situent en dehors du système scolaire.

<sup>165</sup> « Partenariat pour les personnes âgées »

<sup>166</sup> « Partenariat pour les tout-petits »

<sup>167</sup> British Broadcasting Corporation, organe de production et de diffusion de programmes radiophoniques et télévisuels britanniques. La BBC a un partenariat avec les bibliothèques publiques du pays, qui prend la forme de plusieurs projets communs entre les bibliothèques et les stations de radio BBC Radio 4 et 7. Pour en savoir plus, cf. THE READING AGENCY, *Libraries Working with Radio on reading*, [en ligne] <[www.readingagency.org.uk/adults/uploads-partnerships/BBCPartnershiplibrariesworkingwithradiooneading.pdf](http://www.readingagency.org.uk/adults/uploads-partnerships/BBCPartnershiplibrariesworkingwithradiooneading.pdf)>, consulté le 20 août 2010, ou BARKER, Caroline, « Partnerships : The BBC and public libraries : Natural partners », in *Public Library Journal*, Autumn 2009, p.15.

<sup>168</sup> « Institut National d'Éducation Continue pour Adultes », organisme chargé de promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie et les compétences de base pour les adultes, cf. <[www.niace.org.uk](http://www.niace.org.uk)>, consulté le 20 août 2010.

<sup>169</sup> « L'agence pour la lecture », cf. <[www.readingagency.org.uk](http://www.readingagency.org.uk)>, consulté le 20 août 2010.

<sup>170</sup> Booktrust est une organisation nationale qui œuvre pour la promotion des livres et de la lecture, cf. <[www.booktrust.org.uk](http://www.booktrust.org.uk)>, consulté le 20 août 2010.

### **2.2.1.3. Le quartier et la « community » : viviers de partenaires**

Nous avons déjà brièvement abordé l'importance du terrain local pour les bibliothèques publiques.<sup>171</sup> Dans cet essai de typologie des partenariats, cette orientation se confirme : le terrain local constitue un vivier de partenaires particulièrement riche. Ceci est vrai en France comme au Royaume-Uni, même si l'approche est un peu différente.

En France, le territoire de référence est celui du quartier, et les propos de la bibliothécaire F2 à propos de la médiathèque Floresca Guépin le montrent bien. Elle explique que la médiathèque a été conçue comme une « médiathèque d'équilibre », c'est-à-dire « un équipement d'une taille suffisante et avec suffisamment d'équipement pour participer de l'équilibre du territoire »<sup>172</sup>, et que cet équilibre passe par les partenariats avec les acteurs du quartier :

[...] ce sont des équipements qui sont repérés dans les quartiers comme étant des partenaires, ou bien des créateurs de faits culturels, donc ce sont vraiment des équipements qui sont très très très bien implantés dans leur environnement. Et qui de toute façon ne travaillent qu'en partenariat, avec les équipes de quartier, avec des structures qui sont implantées.<sup>173</sup>

Sur place à la médiathèque Floresca Guépin, la bibliothécaire F3 confirme cette importance donnée au terrain local :

Il ne faut pas perdre le lien avec le quartier [...] On a été créé aussi pour faire un lien, une mixité entre le quartier Doulon et le quartier Bottière, une mixité sociale.<sup>174</sup>

Elle évoque cependant la réalité d'un partenariat peu soutenu avec les acteurs du quartier, et notamment les maisons de quartier :

On a des partenariats éventuellement, mais alors de façon très épisodique, c'est un peu dommage d'ailleurs, avec les maisons de quartier.<sup>175</sup>

---

<sup>171</sup> Cf. p.62.

<sup>172</sup> Entretien F2, p.171.

<sup>173</sup> *Ibid.*, p.172.

<sup>174</sup> Entretien F3, p.177.

Plus tard, c'est la passivité de la bibliothèque dans ces partenariats qui ressort de l'entretien, et le rôle non moteur de la bibliothèque :

[...] on travaille [...] avec les équipes de quartier des mairies annexes, dans les maisons de quartier. Et donc là il y a des partenariats qui sont établis, effectivement, sur des choses un peu récurrentes, comme là il va y avoir la Loutre, ce sont des spectacles pour enfants, donc c'est tout le quartier, toutes les institutions, les associations du quartier qui se groupent pour créer une animation, donc souvent, on est pris un peu dedans, alors juste des fois un petit truc, enfin bon. On fait partie de la chaîne quoi.<sup>176</sup>

A Saint-Nazaire, la bibliothèque est également partenaire des maisons de quartier, avec qui elle organise des temps forts thématiques, plusieurs fois dans l'année. Cette importance du terrain local est confirmée par Annie Aubert, pour qui « travailler en partenariat est aujourd'hui l'unique façon de participer au développement de la vie locale. »<sup>177</sup>

Au Royaume-Uni, c'est la notion de « community », communauté en français, qui est au cœur des missions de la bibliothèque. Le concept de « community » est difficile à traduire, et comme le dit Bertrand à propos de son usage aux Etats-Unis, similaire à l'usage britannique, « les Américains, eux-mêmes, semblent perplexes sur l'emploi de ce mot et sur ses sens différents en fonction des époques et des contextes – communauté universitaire, groupes professionnels, population d'une ville ou d'un quartier, groupes religieux, ethniques, à préférence sexuelle, etc. »<sup>178</sup>. Dans le contexte qui nous concerne, il s'agit à la fois des habitants d'un village ou d'un quartier, et de groupes partageant des intérêts communs. Les bibliothèques britanniques sont entièrement tournées vers leurs communautés, et les partenariats, plus ou moins développés, avec les acteurs des communautés sont extrêmement nombreux. La bibliothécaire RU3 travaille ainsi de façon plus ou moins suivie avec des centres de sport (Leisure Centres), des centres de ressources (Resource Centres) situés au cœur de quartiers peu favorisés, des centres pour la jeunesse (Youth Drop In Centres), des clubs de soutien scolaire, des Community Centres, équivalents approximatifs des maisons de quartier, des centres d'aide aux familles ou la police locale, qui vient tenir des permanences dans les bibliothèques. La bibliothécaire RU3 est d'ailleurs une « community librarian », bibliothécaire de la communauté, dont le rôle

---

<sup>175</sup> *Ibid.*, p.173.

<sup>176</sup> *Ibid.*, p.176.

<sup>177</sup> AUBERT, « Pratiquer le partenariat pour participer à la vie locale ».

<sup>178</sup> BERTRAND, *Bibliothèque publique et Public Library*, p.18.

principal est d'aller à la rencontre des communautés et de créer du lien entre communauté et bibliothèque. Les partenariats qui ancrent la bibliothèque dans la communauté sont donc particulièrement estimés, comme le dit la bibliothécaire RU1 :

As a frontline service we are also heavily involved with work that's going on in our communities. So for example, we've got a meeting next Monday, where we are involved in a group called Chepstow Transition [...] we'll be showing the important links the libraries have got with health. [...] So that's an example of working directly with members of the public and with community groups. We have to do that, we want to do that, because it's important to be seen to be an active community member.<sup>179</sup>

#### **2.2.1.4. Les partenariats culturels : une spécificité française ?**

Lors d'une journée d'étude de l'ADBDP, Bryan Evans, directeur des bibliothèques du Dorset, invité à parler de la démocratisation de la lecture dans les bibliothèques britanniques, disait avec humour qu'il avait « entendu dire que certains croient que les mots 'Culture' et 'Anglo-Saxon' ne devraient pas être prononcés dans la même phrase ! »<sup>180</sup>. Il ne s'agit pas, bien sûr, de prendre cette phrase au premier degré. Cependant, nous avons remarqué une nette différence entre les bibliothèques françaises et britanniques de notre étude en ce qui concerne les partenariats culturels.

En France, les partenariats dans le domaine de la culture sont ceux qui ont été les plus mentionnés par les trois bibliothécaires interrogées. A Saint-Nazaire, le domaine culturel est mentionné comme l'un des deux domaines dans lesquels la bibliothèque a des partenariats, avec la petite enfance. La bibliothèque est ainsi partenaire de différents acteurs culturels de la ville : le Fanal, Scène Nationale de Saint-Nazaire, le Centre de Culture Populaire, le VIP, scène de musiques actuelles, les Martin-Pêcheurs, association de soutien

---

<sup>179</sup> « En tant que service en contact avec le public, nous sommes également très impliqués dans ce qui se passe dans nos communautés. Donc par exemple, nous avons une réunion lundi prochain, où nous sommes impliqués dans un groupe appelé Chepstow Transition [...] Nous montrerons les liens importants qu'ont les bibliothèques avec la santé. [...] Donc ça c'est un exemple de travail direct avec des membres du public et avec des groupes communautaires. Nous devons faire ça, nous voulons faire ça, parce que c'est important d'être vu comme un membre actif de la communauté. », Entretien RU1, p.184.

<sup>180</sup> Bryan EVANS, « Peut-on démocratiser la lecture ? », in *Les politiques d'acquisition en BDP*, Journée d'étude de l'ADBDP, 8-10 novembre 1999, Nîmes, [en ligne] <[www.adbdp.asso.fr/spip.php?article522](http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article522)>, consulté le 20 août 2010.



au vivier musical local, le conservatoire de musique, l'école municipale d'arts plastiques. Les maisons de quartier, dont nous avons parlé précédemment, sont elles aussi partenaires de la bibliothèque dans le cadre d'actions culturelles. Enfin, le partenariat avec les bibliothèques de l'agglomération est également construit autour d'un temps fort culturel. Cette omniprésence des partenariats culturels peut être en partie attribuée au fait que la bibliothèque fait partie d'un pôle « qui s'appelle Attractivité et rayonnement, un service d'action culturelle, qui a maintenant une directrice, et [que] le souhait de cette direction, c'est que les services culturels de la ville travaillent ensemble »<sup>181</sup>. Au sein des bibliothèques nantaises, la situation est assez similaire. Parmi les partenariats les plus mentionnés par la bibliothécaire F2 figure une majorité de partenariats culturels : partenariat avec la manifestation musicale La Folle Journée, avec le festival Utopiales, avec des compagnies théâtrales, partenariats conçus autour d'expositions. La bibliothèque est en premier lieu un « établissement culturel »<sup>182</sup>, un « acteur de la culture »<sup>183</sup>. Arot confirme ce rôle prédominant des bibliothèques dans le domaine des partenariats culturels. Pour lui, « la bibliothèque publique, par la souplesse de son fonctionnement, par l'ouverture de ses espaces et de ses collections et par la diversité de ses publics, offre un moyen adapté de découverte d'autres formes d'expression artistique »<sup>184</sup>.

La comparaison avec le Royaume-Uni est éloquent, puisque dans les trois entretiens menés, le mot « culture » n'a pas été prononcé une seule fois par les bibliothécaires. Si la bibliothèque est une institution culturelle, c'est avant tout pour sa mission de promotion de la lecture, et il est vrai que dans ce domaine, les partenariats existent : The Reading Agency, Booktrust, mais aussi une librairie locale au Monmouthshire en sont quelques exemples. En revanche, les autres domaines culturels ne sont absolument pas représentés dans les partenariats de ces bibliothèques. On peut faire deux remarques à ce propos. La première, c'est que les bibliothèques de Caerphilly et du Monmouthshire, de même que beaucoup d'autres bibliothèques britanniques, ne font pas partie d'une direction à dominante culturelle, mais plutôt de directions incluant l'éducation et les loisirs en plus de la culture. Il est possible que ce facteur oriente le choix des partenaires. La seconde remarque est liée au territoire dans lequel se trouvent les deux réseaux de bibliothèques. Nous l'avons dit, il s'agit de territoires à dominante rurale, avec potentiellement moins d'institutions culturelles que des grandes villes, ce qui pourrait réduire les possibilités de

---

<sup>181</sup> Entretien F1, p.148.

<sup>182</sup> Entretien F2, p.163.

<sup>183</sup> *Ibid.*, p.161.

<sup>184</sup> AROT, *Les partenariats des bibliothèques*, p.28.

partenariats culturels. Les partenariats culturels ne sont pas en effet totalement inconnus des bibliothèques britanniques : à Manchester par exemple, un partenariat de grande ampleur entre la bibliothèque et deux services d'archives a donné lieu à une exposition et à des événements associés autour du 150<sup>ème</sup> anniversaire du Hallé, orchestre symphonique de Manchester.<sup>185</sup>

### **2.2.1.5. Quelques remarques complémentaires**

La typologie qui précède est loin d'être parfaite et de prendre en compte tous les partenariats. Elle a plutôt été pensée dans le but de faire ressortir des convergences et divergences entre les partenaires des bibliothèques françaises et ceux des bibliothèques britanniques. Nous aurions pu choisir d'organiser cette typologie différemment : partenariats par types de publics, partenariats par domaine d'activité par exemple. Nous avons préféré varier les approches afin de présenter les éléments particulièrement intéressants pour la comparaison.

Certains partenariats, cependant, n'ont pas trouvé leur place dans cette typologie. C'est notamment le cas des partenariats autour du handicap menés par la médiathèque Floresca Guépin, dont la mission spécifique est de faciliter l'accessibilité aux personnes handicapées. Dans ce cadre, la médiathèque travaille avec des instituts spécialisés et des associations liées au handicap.

Si l'on pense en termes de types de publics, il est intéressant de remarquer que le domaine de la petite enfance est particulièrement bien représenté dans les partenariats : il est mentionné par les six bibliothécaires. Les services liés aux personnes âgées font également l'objet de nombreux partenariats, et pour au moins deux des bibliothécaires interrogés (bibliothécaires F1 et RU1), font partie des partenariats stratégiquement importants, même si dans le cas français, ils ne sont encore qu'à l'état de projet.

## **2.2.2. Typologie des partenariats en entreprise**

Il nous semble intéressant de conclure cette partie en élargissant la perspective de cette typologie des partenariats. Les différents types de partenariats en entreprise

---

<sup>185</sup> Cf. Ros EDWARDS et Eleanor ROBERTS, « Partnerships : Playing from the same score », in *Public Library Journal*, Spring 2009, pp.21-23.

permettent en effet de formuler quelques remarques concernant les stratégies partenariales des bibliothèques.

Bouayad distingue cinq types de partenariats possibles pour une entreprise : le partenariat avec un concurrent, qui est le plus fréquent, le partenariat avec un nouvel entrant sur le marché, le partenariat avec un fournisseur, le partenariat avec un client, et le partenariat avec une entreprise complémentaire. Si selon lui, les partenariats entre concurrents ne sont pas toujours importants ou urgents et doivent être rationalisés, il estime en revanche que le partenariat avec des entreprises complémentaires présente beaucoup d'intérêt :

Des entreprises sont complémentaires lorsqu'elles exercent des métiers différents, tout en ayant des offres (produits/services) complémentaires, destinées aux mêmes clients. Dès lors, l'alliance entre des firmes complémentaires est probablement l'une des formes de rapprochement la plus stable et la plus durable. Les sociétés qui abordent ce type d'alliance font preuve, en général, d'une certaine maturité dans leur pratique de partenariat.<sup>186</sup>

Si l'on cherche à adapter cette typologie aux bibliothèques, on peut faire une équivalence entre le partenariat avec une entreprise concurrente et le partenariat avec une autre bibliothèque : la notion de concurrence n'est pas vraiment présente dans le cas des bibliothèques, car chacune agit sur son propre territoire ; néanmoins, deux bibliothèques possèdent le même métier, comme deux entreprises concurrentes. L'autre équivalence est liée au partenariat avec une entreprise complémentaire, vanté par Bouayad comme l'indication d'une attitude mûre par rapport au partenariat : c'est en effet ce type de partenariat, avec des services complémentaires à la bibliothèque et qui viennent élargir son champ d'activité, qui est le plus présent dans les bibliothèques. Pour Bouayad, les entreprises qui pratiquent ce genre de partenariats « ont, en principe, intégré que les alliances ne jouent pas uniquement sur les coûts, mais aussi, voire surtout, sur l'offre au client »<sup>187</sup>. Ce qui semble ainsi peu commun dans les entreprises, l'importance de l'offre au client, ou au public, est depuis longtemps intégré et pris en compte par les bibliothèques. Stratégiquement, elles ne se laissent pas là dépasser par les entreprises.

---

<sup>186</sup> BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p. 144.

<sup>187</sup> *Ibid.*

# Chapitre 3

## Partenariat et stratégie : Gérer les partenariats

..

Le deuxième chapitre a été le lieu d'une réflexion sur la mise en place des partenariats dans les bibliothèques publiques françaises et britanniques. La place de la réflexion stratégique dans cette mise en place a été interrogée au regard des pratiques de l'entreprise, et les partenariats des bibliothèques britanniques se sont révélés globalement élaborés de façon plus stratégique.

Cependant, il ne s'agit pas simplement de mettre en place des partenariats, mais également de les gérer dans la durée, de les faire vivre et évoluer. C'est le travail en aval, qui pour Bouayad consiste à « structurer les relations avec les partenaires et [...] gérer leur développement »<sup>188</sup>, et qui n'est pas moins important que le travail en amont de mise en place des partenariats.

Nous souhaitons donc explorer dans ce troisième chapitre la façon dont les bibliothèques françaises et britanniques gèrent leurs partenariats. Nous réfléchirons ainsi à deux aspects importants du partenariat : le contrat et l'évaluation. Nous penserons également le partenariat à travers ses difficultés et ses facteurs clés de succès.

---

<sup>188</sup> BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p.60.

## 3.1. Du contrat de départ à l'évaluation finale : la formalisation du partenariat

Une fois le choix des partenaires effectué, la gestion des partenariats est encadrée par deux étapes qui formalisent le partenariat au départ et à l'arrivée. Le contrat passé entre les partenaires est une étape indispensable dans l'entreprise : qu'en est-il dans les bibliothèques ? L'évaluation est considérée comme nécessaire, mais est-elle toujours effectuée correctement et quelles formes prend-elle ?

### 3.1.1. L'établissement d'un contrat

Dans le monde de l'entreprise, la mise en place d'un partenariat est généralement suivie de l'établissement d'un contrat entre les partenaires. Un contrat bien défini ne signifie pas cependant que l'alliance sera réussie. Selon Bouayad, le contrat est en effet un « rempart illusoire »<sup>189</sup> et « trace un cadre souvent approximatif et quelque peu aléatoire du projet et des relations entre partenaires »<sup>190</sup>. De même, selon Bernard Garette, Pierre Dussauge et Rodolphe Durand, « la recette du succès n'est pas au contrat » car « il est très difficile d'envisager au départ tout ce qui va bien pouvoir se produire pendant la durée de vie de la coopération »<sup>191</sup>. Pour autant, le contrat reste nécessaire : Balantzián le définit comme la « formalisation des rôles et des obligations de chaque partenaire »<sup>192</sup> et estime que si le degré de formalisation écrite peut varier, il est tout de même essentiel de disposer d'un contrat minimum entre les partenaires. Il propose une description assez précise des éléments selon lui indispensables dans un contrat de partenariat. Le contrat doit ainsi « défini[r] clairement les objectifs de coopération des partenaires »<sup>193</sup>, puis déterminer « la nature de la réalisation et les obligations essentielles de chaque partenaire »<sup>194</sup>. Le contrat doit également définir les termes principaux, « de manière à bien nommer les choses et à

---

<sup>189</sup> BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p.4

<sup>190</sup> *Ibid.*, p.29.

<sup>191</sup> Bernard GARETTE, Pierre DUSSAUGE et Rodolphe DURAND, *Strategor : Toute la stratégie d'entreprise*, Paris, Dunot, 2009, p.546.

<sup>192</sup> BALANTZIAN, *L'avantage coopératif*, p.175.

<sup>193</sup> *Ibid.*

<sup>194</sup> *Ibid.*

éviter des interprétations dissociées »<sup>195</sup>, préciser les « moyens de validation des étapes de réalisation du projet »<sup>196</sup>, décrire « la répartition des rôles et des responsabilités et les caractéristiques du résultat à obtenir »<sup>197</sup>. Enfin, il s'agit de préciser les garanties, les responsabilités réciproques et la propriété de la réalisation. Cette définition a minima du contrat est tout de même assez complète, ce qui montre l'importance de la formalisation des relations pour les entreprises. Les partenariats ont souvent, en effet, des conséquences en termes financiers ou juridiques. Le contrat constitue alors une sécurité, une garantie.

Du côté des bibliothèques, Dominique Arot rappelle que le partenariat est fondamentalement lié à la notion de contrat, et fait ressortir la souplesse qu'implique cette notion :

Cette notion [de partenariat] [...] est liée à une autre notion, celle du développement du contrat dans notre société. Le fait qu'on préférera une convention à une loi, une convention à un règlement, le PACS au mariage (ceci mérite sans doute quelques nuances !), la négociation à l'imposition d'un modèle autoritaire, tout cela signifie la préférence que l'on a aujourd'hui pour des solutions souples plutôt que contraignantes. Les partenariats, y compris pour les bibliothèques, me semblent s'insérer dans cette optique.<sup>198</sup>

Cependant, les bibliothèques parlent rarement de « contrat » de partenariat, et préfèrent utiliser, en français, le terme de « convention » ou celui de « charte ». Les trois termes sont un peu différents. Si une charte établit les règles fondamentales d'une organisation officielle, une convention est un accord, un engagement de deux ou plusieurs personnes portant sur un fait précis. Quant au contrat, il contient la notion d'obligations, puisqu'il s'agit d'une « convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent, envers une ou plusieurs autres, à donner, à faire, ou à ne pas faire quelque chose »<sup>199</sup>. En anglais, on parle volontiers de « written agreement »<sup>200</sup>, terme qui se rapproche du contrat à valeur juridique, ou de « memorandum of understanding », qui n'a pas cette valeur.

Les différences terminologiques sont intéressantes à noter mais ne sont pas essentielles à la comparaison. Il est en revanche pertinent de se demander si les

---

<sup>195</sup> *Ibid.*

<sup>196</sup> *Ibid.*, p.176.

<sup>197</sup> *Ibid.*

<sup>198</sup> AROT, « Les relations des bibliothèques avec leurs partenaires ».

<sup>199</sup> Définitions du *Nouveau Petit Robert*.

<sup>200</sup> « accord écrit »

bibliothèques ont besoin de contrats dans le cadre de leurs partenariats et le cas échéant, quelles formes prennent ces contrats.

Dans les bibliothèques qui forment notre terrain d'étude, tous les partenariats ne sont pas formalisés, loin s'en faut. La bibliothécaire F3 déclare qu'il n'y a aucune convention de partenariat dans son établissement, la bibliothécaire F2 estime que tous les partenariats ne doivent pas donner lieu à signature de contrat « parce qu'il faut se méfier de la paperasse qui nous tue »<sup>201</sup>, et la bibliothécaire RU3 explique que la plupart des partenariats sont informels et ne sont pas posés par écrit.<sup>202</sup> Si une convention existe, c'est soit dans le cas de partenariats qui se jouent dans la durée (bibliothécaires F1, F2), soit pour des partenariats de grande ampleur et qui impliquent un nombre élevé de partenaires (bibliothécaires RU1, RU2), soit lorsque des éléments financiers ou matériels sont en jeu (bibliothécaires F1, F2, RU2). Les contrats sont jugés inutiles lorsque les partenaires ont la même tutelle (bibliothécaires F1, RU2). Par ailleurs, le bibliothécaire RU2 fait la distinction entre formalisation avec ou sans valeur légale :

- Is there a written agreement, a contract, for some of the partnerships?  
- Yes and no. We had the Gateways partnership, which doesn't exist any longer. We did have what was called a memorandum of understanding, which all the partners signed up to to deliver the European funded project. So that was quite a formalised arrangement in a sense, but it wasn't legally binding. If any partner wanted to walk away they could do. For the Schools Library Service, we have a legal arrangement to deliver the service to Blaenau Gwent schools.<sup>203</sup>

Dans le cas de l'action culturelle des bibliothèques françaises, la bibliothécaire F2 estime que la formalisation n'est pas nécessaire, tandis que la bibliothécaire F1 considère qu'« il faudrait le faire »<sup>204</sup> mais qu'elle serait trop difficile à mettre en place :

---

<sup>201</sup> Entretien F2, p.171.

<sup>202</sup> Cf. Entretien RU3, p.206.

<sup>203</sup> « - Est-ce qu'il y a un accord écrit, un contrat, pour certains partenariats ?

- Oui et non. Nous avons le partenariat Gateways, qui n'existe plus. Nous avons ce qui était appelé un protocole d'accord, signé par tous les partenaires pour participer au projet financé par l'Europe. Donc c'était un accord assez formalisé en un sens, mais il n'était pas juridiquement contraignant. Si un partenaire voulait s'en dégager, il pouvait. Pour le service aux écoles, nous avons un accord juridique pour fournir le service aux écoles du Blaenau Gwent », Entretien RU2, p.195.

<sup>204</sup> Entretien F1, p.150.



[...] l'action culturelle, c'est rare que ça soit super bien organisé, ça se fait souvent un peu au dernier moment, ce qui explique qu'on n'ait pas le temps de passer par une convention, par un vote en conseil municipal.<sup>205</sup>

Cette notion de rigidité des conventions est également abordée par la bibliothécaire RU3, qui explique que la plupart des partenariats étant informels, il n'y a pas d'accord écrit. Elle estime également que dans le cas de partenariats liés à des dépôts de livres dans différentes structures, mettre les choses par écrit pourrait faire peur aux partenaires :

But by making it informal I think what they're trying to do is not to worry, so the partners don't get worried, because so often people will say what happens if they don't bring them back? What happens if they go and they don't come back or we lose a book and the book comes back damaged? And we're very much for moving away from that and saying don't worry about it. So I think by putting something in writing and saying perhaps 'this is the collection of books you've got and we'll have them all back on this day'... This is only my view... I think what we try and do is as individuals, we try and get to know the people in charge of the collections, and just try and set up something between us really that we're comfortable with.<sup>206</sup>

Cet avis est à mettre en perspective avec celui de la bibliothécaire F1, qui, dans le contexte similaire de partenariats liés à des dépôts de livres, préconise au contraire l'élaboration de conventions afin de « rassurer les structures qui les accueillent »<sup>207</sup>.

Comme nous avons pu l'observer, l'établissement d'un contrat entre partenaires ne fait pas l'unanimité chez les bibliothécaires interrogés. S'il est jugé nécessaire dans certains cas, il est également perçu comme quelque chose qui peut empêcher le bon déroulement du partenariat. Néanmoins, lorsqu'un accord écrit existe, il semble être construit autour de deux éléments principaux : les objectifs et les moyens envisagés pour les atteindre – comme le dit la bibliothécaire RU1, il s'agit de définir « what the expectations are and what local

---

<sup>205</sup> *Ibid.*

<sup>206</sup> « Mais en le rendant informel, je pense que ce qu'ils essaient de faire, c'est de ne pas inquiéter, de ne pas rendre les partenaires inquiets, parce que souvent les gens disent, qu'est-ce qui va se passer s'ils ne les ramènent pas ? Qu'est-ce qu'il se passe s'ils sortent et ne reviennent pas ou si on perd un livre, ou si le livre revient endommagé ? Et on essaie vraiment de s'éloigner de ça et de dire, ne vous inquiétez pas pour ça. Donc je pense qu'en élaborant un document écrit et en disant, peut-être, 'voici la collection de livres que vous avez et nous les récupérerons tel jour'... C'est seulement mon avis... Je pense que ce qu'on essaie de faire, en tant qu'individus, c'est d'apprendre à connaître les personnes qui ont la charge de ces collections et de mettre en place quelque chose entre nous, avec lequel on est à l'aise. », Entretien RU3, p.206.

<sup>207</sup> Entretien F1, p.156.

authorities and local organizations should be doing»<sup>208</sup> – et les éléments financiers et matériels – « il peut y avoir des partenariats avec des espèces sonnantes et trébuchantes, donc il vaut mieux clairement indiquer quelle est la part de chacun »<sup>209</sup>. Il est intéressant de constater que dans certains cas, ces derniers sont même jugés plus important que la définition des objectifs au sein de la convention :

On va prolonger en mettant les objectifs, mais au cœur de la discussion, je crois qu'il y a quand-même quelque chose de matériel. On se dit là, la convention est obligatoire.<sup>210</sup>

Enfin, si l'établissement d'un contrat ne semble pas revêtir la même importance pour les bibliothèques que pour les entreprises, il présente tout de même un véritable intérêt, comme le dit la bibliothécaire F1 :

C'est important d'avoir des conventions parce que ça donne aussi des traces. [...] Et puis ça évite aussi des dysfonctionnements. Les conventions sont aussi faites pour ça. Ça cadre les interventions des uns et des autres.<sup>211</sup>

Claudie Tabet confirme cette nécessité du contrat en l'incluant dans son « mode d'emploi du partenariat »<sup>212</sup>. Pour elle, la réalisation d'un cahier des charges, de fiches techniques ou la signature d'une convention doit être la troisième étape de la mise en place de tout partenariat afin d' « identifier les responsabilités et les niveaux d'exécution des tâches »<sup>213</sup>.

### 3.1.2. La nécessité de l'évaluation

L'évaluation fait partie intégrante de la démarche stratégique d'une entreprise et accompagne toutes les étapes de son fonctionnement. Les partenariats ne sont pas exempts de cette nécessité de l'évaluation :

---

<sup>208</sup> « quelles sont les attentes et ce que les autorités et les organisations locales devraient faire », Entretien RU1, p.188.

<sup>209</sup> Entretien F2, p.171.

<sup>210</sup> Entretien F1, p.156.

<sup>211</sup> *Ibid.*, p.150.

<sup>212</sup> Claudie TABET, « Le partenariat : mode d'emploi », in Marie DINCLAUX et Jean-Pierre VOSGIN, dir., *Partenariats et bibliothèques : Domaines culturel et international*, Bordeaux, Presses Universitaires de Bordeaux, 1998, pp.19-25.

<sup>213</sup> *Ibid.*, p.22.

Le management des alliances dans la durée implique une fonction vigie stratégique permanente qui permet d'observer et d'évaluer son propre champ, mais aussi celui des partenaires. Elle nécessite donc professionnalisme et formalisme, c'est-à-dire des tableaux de bord et autres rapports de synthèse.<sup>214</sup>

L'évaluation se fait dans la durée, de façon permanente, et a pour but de prendre conscience de la façon dont fonctionne le partenariat, avec ses faiblesses et ses forces, afin d'actualiser le projet et les relations nouées entre les partenaires. Elle permet ainsi d'appréhender les changements et le caractère organique du partenariat.<sup>215</sup>

Les bibliothèques accordent une place de plus en plus importante à l'évaluation. Le BBF consacre son dernier numéro<sup>216</sup> à ce sujet, et Yves Desrichard y considère l'évaluation comme « l'un des thèmes les plus polémiques du moment, lors même, et c'est un goúteux paradoxe, que l'évaluation [...] a pour but de mettre en place, avec une rigueur toute leibnizienne, les modalités d'appréciation 'objectives' des services, des hommes, des organismes. »<sup>217</sup> Les partenariats n'échappent pas à cette nécessaire évaluation, sur laquelle l'accent est mis dans les écrits professionnels. Pour Dominique Arot, « l'évaluation est particulièrement importante en matière de partenariat. Le rôle de l'évaluation dans les politiques publiques est d'autant plus nécessaire que les fonds publics étant une denrée de plus en plus rare, il est essentiel de fournir des éléments de quantifications et d'évaluation précis en appui à toute demande »<sup>218</sup>. De même, la cinquième et dernière étape du mode d'emploi des partenariats proposé par Claudie Tabet est de « prévoir l'évaluation sous forme de bilan collectif »<sup>219</sup>. Les bibliothécaires interrogés ont également insisté sur l'importance de « prendre le temps d'évaluer »<sup>220</sup>.

### **3.1.2.1. A quoi mesure-t-on le succès ?**

Jalel Rouissi, dans sa thèse de doctorat, s'interroge sur les critères permettant d'évaluer les réseaux de coopération entre bibliothèques :

---

<sup>214</sup> BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p.172-173.

<sup>215</sup> Cf. pp.87-90.

<sup>216</sup> « Dossier Evaluations », *BBF*, 2010, n°4, [en ligne] < [bbf.enssib.fr/sommaire/2010/4](http://bbf.enssib.fr/sommaire/2010/4) >, consulté le 20 août 2010.

<sup>217</sup> Yves DESRICHARD, « Le juge et l'assassin », in *BBF*, 2010, n°4, [en ligne] < [bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-04-0001-001](http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-04-0001-001) >, consulté le 20 août 2010.

<sup>218</sup> AROT, « Les relations des bibliothèques avec leurs partenaires ».

<sup>219</sup> TABET, « Le partenariat : mode d'emploi », p.22.

<sup>220</sup> Entretien F2, p.164.

Comment évalue-t-on la réussite de la coopération ? Est-ce par rapport à une utilisation optimale des ressources engagées ? Est-ce en comparant les résultats aux objectifs de départ ? Ou est-ce encore par rapport à la capacité de la bibliothèque à satisfaire les flux de demandes enregistrés après la mise en route de la coopération ?<sup>221</sup>

Ces questions, appliquées plus largement aux partenariats, ont été au cœur de la réflexion des professionnels interrogés. Les bibliothécaires se sont en effet demandé à quoi se mesure le succès d'un partenariat, et ont évoqué des pistes de réflexion que l'on peut présenter ici. Pour le bibliothécaire RU2, « most partnerships are successful on one level or another »<sup>222</sup>. Les critères de succès peuvent être quantitatifs, comme l'atteinte d'un objectif chiffré (bibliothécaire RU2 et F2), la venue de nouveaux publics (bibliothécaire F2), la croissance et l'extension du partenariat (bibliothécaires F3 et RU1), ou encore la durée de vie du partenariat (bibliothécaire RU1). Ils peuvent également être qualitatifs : ont été citées la qualité du travail ensemble (bibliothécaires F1 et RU2), la compréhension mutuelle entre les partenaires (bibliothécaire RU1), ou la façon dont le partenariat est organisé (bibliothécaire F1). La question de l'évaluation a été abordée rapidement dans les entretiens, et il n'est par conséquent pas possible de proposer ici une vision exhaustive des différents critères d'évaluation. On remarque tout de même la variété des possibilités en matière d'évaluation des partenariats, ainsi que la similarité des questionnements en France et au Royaume-Uni.

### **3.1.2.2. Quelles formes pour l'évaluation ?**

La question de la forme que peut prendre l'évaluation s'est également posée, et deux formes principales peuvent être mises en évidence : une évaluation du partenariat par la bibliothèque et une évaluation conjointe avec le partenaire.

- **Evaluation conjointe**

L'évaluation conjointe, sous forme de bilan collectif, est généralement considérée dans la littérature professionnelle comme essentielle, comme le dit Mehdi Mokrane, qui

---

<sup>221</sup> Jalel ROUISSI, *L'évaluation des effets de réseau en bibliothèques pour une meilleure prise en compte des coûts et avantages qualitatifs de la coopération*, Thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2, 2001, p.92, [en ligne] <[www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-769](http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-769)>, consulté le 20 août 2010.

<sup>222</sup> « la plupart des partenariats sont réussis à un niveau ou à un autre », Entretien RU2, p.195.

synthétise ainsi les enseignements tirés de son travail de recherche et des écrits professionnels en matière d'évaluation des partenariats :

L'évaluation [conjointe] du partenariat permet de repérer et de reconnaître les difficultés de la gestion commune du projet. Elle permet d'éviter les non-dits qui pourraient rendre difficile la reconduite de la collaboration entre les partenaires. Elle est également source d'enseignements pour l'ensemble des actions partenariales de la bibliothèque.<sup>223</sup>

Cette évaluation commune est effectuée par certains bibliothécaires, comme la bibliothécaire F3 qui parle de l'existence de bilans d'activité, ou la bibliothécaire F1 qui explique qu'il y a « toujours une réunion de bilan à la fin d'une animation qui a regroupé trois ou quatre partenaires »<sup>224</sup>. L'existence d'une telle évaluation n'évacue pas cependant tous les non-dits : toujours selon la bibliothécaire F1, pendant ces réunions « on ne se critique pas les uns les autres, c'est plus... est-ce que le public est venu ou pas, est-ce que ça a fonctionné. »<sup>225</sup>

- **Evaluation par la bibliothèque**

Si l'évaluation conjointe est essentielle, cela ne signifie pas que l'évaluation du partenariat par la bibliothèque soit à négliger. Elle permet en effet de se recentrer sur ses propres orientations stratégiques et ses propres objectifs. Elle peut prendre diverses formes que nous n'aborderons pas en détail ici. A noter, tout de même, que les différentes matrices et grilles dont il a été question concernant la mise en place des partenariats constituent autant de possibilités d'évaluation de ceux-ci.

Il semble également intéressant de présenter ici une méthode d'évaluation stratégique des partenariats qui vient de l'entreprise<sup>226</sup>, a été adaptée pour être utilisée par des associations, et peut très bien fonctionner pour les bibliothèques : il s'agit de la matrice de hiérarchisation des partenariats proposée par François Mayaux et Robert Revat dans

---

<sup>223</sup> Medhi MOKRANE, Partenariat et coopération dans le domaine de l'action culturelle : l'exemple du réseau des Bibliothèques Municipales de Grenoble, Mémoire d'étude, Diplôme de conservateur de bibliothèque, Enssib, 2007, p.74, [en ligne] <[www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-911](http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-911)>, consulté le 20 août 2010.

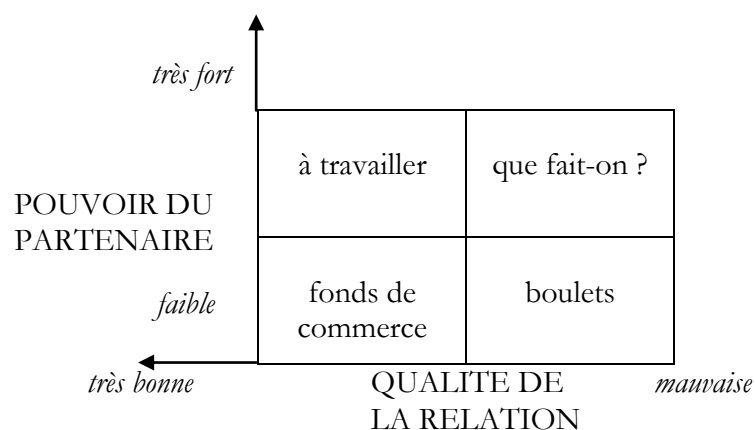
<sup>224</sup> Entretien F1, p.157.

<sup>225</sup> *Ibid.*

<sup>226</sup> Cf. par exemple la matrice pouvoir/intérêt présentée dans JOHNSON, *Stratégique*, p.186-188.

*Marketing pour associations : l'efficacité au service de vos valeurs.*<sup>227</sup> Cette matrice a pour but d'analyser les partenariats d'une organisation en fonction de deux critères : la qualité de la relation avec le partenaire, et le pouvoir que possède le partenaire pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs et à se développer. Elle permet alors de classer les partenariats en quatre catégories : les partenariats « à travailler », qui nécessitent un investissement important car ils possèdent à la fois un pouvoir élevé et de bonnes relations avec l'organisation ; les partenariats « boulets », qui combinent les deux caractéristiques défavorables et, à moins qu'ils n'aient eux-mêmes des relations avec des acteurs puissants, peuvent être abandonnés ; les partenariats « fonds de commerce » qui possèdent de bonnes relations avec l'organisation mais n'ont pas un pouvoir important, et avec lesquels il s'agit de maintenir la relation ; les partenariats « que fait-on ? », qui ont un potentiel élevé mais au sein desquels les relations sont médiocres, et qui nécessitent donc un investissement sélectif.

**Figure 2 :** Représentation schématique de la hiérarchisation des partenariats



Il ne s'agit là que d'un angle d'évaluation parmi d'autres, mais il semble particulièrement intéressant à exploiter en ce qu'il s'éloigne des méthodes d'évaluation classiques, vise à établir des priorités stratégiques au sein des différents partenariats, et participe d'une conception dynamique de l'évaluation, car la démarche doit être répétée régulièrement afin de repérer d'éventuels changements.

<sup>227</sup> Cf. MAYAUX, François et Robert REVAT, *Marketing pour associations : l'efficacité au service de vos valeurs*, Paris, Ed. Liaisons, 1993, pp.63-68.

## 3.2. Gérer les difficultés du partenariat

L'évaluation des partenariats permet de mettre en relief et de réfléchir aux difficultés et aux succès des partenariats. Les difficultés, dans un premier temps, sont liées à la nature changeante des partenariats et aux obstacles qui se dressent sur leur route.

### 3.2.1. Le partenariat, un organisme vivant

Pour Bouayad, « l'alliance stratégique est un organisme biologique. Et comme tout organisme, elle vit en se transformant »<sup>228</sup>. Cette idée d'un organisme vivant est intéressante pour comprendre la façon dont fonctionnent les partenariats et les gérer au mieux. Blanche Ségrestin en fait également cas, lorsqu'elle parle de la « malléabilité » et du « caractère organique » des réseaux de coopération, qui, selon elle, sont à la fois un atout et une difficulté :

Leur intérêt tient à la fois à ce qu'ils sont capables de s'adapter aux situations les plus incertaines et les plus imprévues, d'absorber la vitalité du contexte et d'assurer une certaine fluidité des échanges. Or, la flexibilité des coopérations constitue un véritable problème pour la gestion, son corollaire immédiat étant la précarité.<sup>229</sup>

Il s'agit donc pour les partenaires de prendre en compte le changement et d'accepter qu'un partenariat doit se développer en se transformant. Comme le disent Garrette et al., il est « capital, dès la formation d'une alliance et tout au long de son existence, d'anticiper autant que possible les évolutions qu'elle est susceptible de subir, ses issues probables, et les implications stratégiques de ces issues. »<sup>230</sup> La gestion d'un partenariat dans la durée implique par conséquent d'être capable d'anticiper les évolutions, à la fois au niveau global, dans le métier du partenaire, et au niveau spécifique de l'activité concernée par le partenariat. La principale conséquence de ces changements est que les objectifs du

---

<sup>228</sup> BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p. 165.

<sup>229</sup> SEGRESTIN, *Innovation et coopérations interentreprises*, p.12.

<sup>230</sup> GARETTE, *Strategor*, p.550.

partenariat fixés au départ peuvent être modifiés, et qu'il faut être capable de réagir à ces modifications :

L'activité ayant sa vie propre, les partenaires sont aussi entraînés dans cette dynamique, le champ des contraintes de ladite activité ne cessant d'évoluer, influant sur les objectifs des partenaires et réciproquement.<sup>231</sup>

Il est intéressant de se demander comment les bibliothèques prennent en compte ces évolutions. Une partie des bibliothécaires interrogés a fait état de cette nature changeante du partenariat. La bibliothécaire RU1, en particulier, se rapproche dans son discours de celui qui domine dans l'entreprise :

I think partnership dynamics are very complex and truly when you've got a partnership meeting, I think there's quite a lot of work that goes on outside those formal meetings, where you're talking to people, getting a better idea of where they're at, because sometimes, priorities and objectives change.<sup>232</sup>

La bibliothécaire reconnaît ici que les partenariats ne sont pas figés, qu'ils sont dynamiques et changeants. Elle explique qu'il faut être conscient de cette complexité, mais également la gérer. Selon elle, la solution passe par le développement de relations interpersonnelles entre les partenaires en dehors des endroits formels où se joue le partenariat, où il est possible d'avoir des conversations différentes et de mieux se rendre compte de ce qui se passe réellement. Cette vision d'un partenariat qui évolue avec le temps est corroborée par Edwards et Roberts, à propos du partenariat autour de l'exposition sur le Hallé :

Not all the outcomes were planned ; some have evolved from the original exhibition and partnership working.<sup>233</sup>

En France, les bibliothécaires interrogés reconnaissent la nature changeante des partenariats sous une forme plus négative. Elle est en effet traduite par la notion d'imprévu, d'éléments impossibles à prévoir à l'avance et qui font échouer ou rendent plus difficile le

---

<sup>231</sup> BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p. 164.

<sup>232</sup> « Je pense que les dynamiques du partenariat sont très complexes, et vraiment, quand il y a une réunion de partenariat, je pense qu'il y a pas mal de travail qui se fait en dehors de ces réunions formelles, où on parle aux gens, où on se fait une meilleure idée de là où ils en sont, parce que parfois, les priorités et les objectifs changent », Entretien RU1, p.188.

<sup>233</sup> « Tous les résultats n'étaient pas prévus ; certains ont découlé de l'exposition originale et du travail en partenariat », in EDWARDS, « Playing from the same score », p.23.



partenariat. On peut par exemple citer la bibliothécaire F1 qui estime qu' « on pense souvent que quand on fait quelque chose en partenariat, on met en commun les moyens, on fait plus de communication, on va avoir plus de monde, et ce n'est pas toujours vrai »<sup>234</sup>. Dans ce cas-là, les objectifs en termes de fréquentation de l'évènement ne sont pas atteints, en dépit d'une préparation sérieuse. On peut se demander si pour des expériences de ce genre, l'échec est réellement imprévisible, ou si une explication possible serait une mauvaise prise en compte du caractère organique des partenariats, et donc un manque de remise en question tout au long de la préparation. La bibliothécaire F2 évoque également ces éléments imprévisibles de la part des partenaires, citant l'exemple d'un partenariat avec une école de graphisme dans le but de monter une exposition à la médiathèque. Elle estime que le partenariat s'est « passé plus ou moins bien »<sup>235</sup> et élabore sur ces difficultés :

[...] on a eu de la part de nos partenaires des attitudes qu'on ne pouvait pas anticiper, qui ne nous convenaient pas en termes par exemple de validation de certains documents de communication. Voilà. Bon, il se trouve que comme c'est une école de graphisme, ils ont considéré que la communication ils la maîtrisaient, et que nous ce qu'on avait à dire ne présentait pas d'intérêt. Ce qui alors là, est absolument... ce n'est pas possible. Mais donc on ne peut pas savoir à l'avance.<sup>236</sup>

La bibliothécaire estime que les conditions de réussite du partenariat étaient remplies au démarrage du partenariat, que les objectifs étaient clairs, mais qu'une attitude imprévue a empêché un bon déroulement du partenariat. Là encore, on peut poser l'hypothèse d'une prise en compte trop faible des évolutions internes du partenariat, et des changements d'objectifs des partenaires. Si « on ne peut pas savoir à l'avance », on peut peut-être faire attention aux évolutions au cours du partenariat pour le rediriger vers une voie qui convient mieux. C'est en tout cas ce que pense la bibliothécaire RU1, qui réfléchit à des moyens « to be able to input and to get a better feel for why some things are changing »<sup>237</sup>. Selon elle, il est possible de réorienter un partenariat qui va dans une direction différente de celle convenue au départ, et « the approach [she has] taken in the past is to have conversations with people outside the meetings and preparation groups, to get a better idea of why things

---

<sup>234</sup> Entretien F1, p.153.

<sup>235</sup> Entretien F2, p.164.

<sup>236</sup> *Ibid.*

<sup>237</sup> « d'être en mesure de contribuer et avoir une meilleure idée de la raison pour laquelle certaines choses changent. », Entretien RU1, p.188.

might not be going the way that you or the partnership feel that it should »<sup>238</sup>. Dans le cas du partenariat avec l'école de graphisme, la bibliothécaire F2 estime cependant que cet imprévu n'affecte pas nécessairement la réussite finale du partenariat. Selon elle, « pour le moment il y a ce point noir, mais peut-être qu'au bout, l'évaluation sera quand-même positive »<sup>239</sup>.

Enfin, dans un autre ordre d'idée, le caractère organique des partenariats est pris en considération par le bibliothécaire RU2, qui estime qu'un partenariat qui s'arrête n'est pas nécessairement un échec, mais que les partenariats peuvent aussi s'éteindre naturellement, arriver à la fin de leur cycle de vie :

Some partnerships die. They just come to the end of their natural life, and that's the end of it.<sup>240</sup>

### 3.2.2. Les obstacles au partenariat

Les écrits sur le partenariat en entreprise préfèrent s'intéresser aux conditions de réussite des partenariats plutôt qu'à leurs difficultés. Si nous aborderons les premières ultérieurement, il nous semble tout de même utile de ne pas négliger totalement les secondes. En effet, les bibliothécaires interrogés estiment globalement que les partenariats présentent des obstacles qui peuvent entraver leur bon fonctionnement. L'exception notable est le point de vue de la bibliothécaire F2 qui estime que si les partenariats comportent des difficultés, il ne s'agit en aucun cas de difficultés spécifiques, et qu'il n'est donc pas nécessaire des les étudier dans ce cadre spécifique.<sup>241</sup>

---

<sup>238</sup> « l'approche qu'[elle a] suivie par le passé est d'avoir des conversations avec des personnes en dehors des réunions et des groupes de préparation, afin d'avoir une meilleure idée de la raison pour laquelle les choses ne vont pas dans le sens qu'on souhaite ou que le partenariat souhaite. », Entretien RU1, p.188.

<sup>239</sup> Entretien F2, p.164.

<sup>240</sup> « Certains partenariats meurent. Ils arrivent simplement à la fin de leur vie naturelle, et c'est fini. », Entretien RU2, p.199.

<sup>241</sup> Cf. Entretien F2, p.168.

### 3.2.2.1. *Le manque de temps et de moyens*

Il s'agit d'une difficulté qui, bien que classique, est très souvent évoquée par les bibliothécaires interrogés, aussi bien en France qu'au Royaume-Uni. Bien que les partenariats soient un moyen de mettre en commun ses ressources, ils demandent un investissement fort de la part des partenaires, qui ne peuvent pas s'impliquer partout.

Pour la bibliothécaire F3, « il faut du temps »<sup>242</sup> pour que le partenariat soit réussi, mais le temps disponible est rarement suffisant pour aller au fond des choses : « quand on est sur le terrain, malheureusement, on ne peut pas toujours instituer des choses, mettre en pratique des choses »<sup>243</sup>. Le manque de moyens humains est directement lié à la contrainte temporelle, et la bibliothécaire F1 estime qu'il est impossible de mener de front tous les partenariats qu'on souhaiterait par manque de personnel disponible. Selon elle, « il y a une question aussi de moyens, c'est-à-dire qu'on a à peine les moyens humains pour intervenir dans le domaine de la petite enfance, on ne peut pas intervenir tous azimuts partout »<sup>244</sup>.

Les bibliothécaires britanniques mentionnent également le manque de temps, en particulier dans le contexte de crise économique dans lequel se trouvent les bibliothèques publiques du pays. La bibliothécaire RU3 déplore ce manque de temps pour mener les partenariats de façon approfondie. Elle propose de réduire le nombre de partenariats et d'aller jusqu'au bout de ceux qui restent, de se concentrer sur un partenariat, « make sure that we've got all the resources to support that partnership, and then make a success of it, and do it really really well, rather than doing two or three things and sort of doing them well, but only on the surface »<sup>245</sup>. La bibliothécaire RU1, quant à elle, considère la capacité, c'est-à-dire la quantité d'heures et de personnes disponibles, comme un des principaux facteurs limitants pour les partenariats. Pour elle, « it's a major issue, particularly with the downsizing, we're losing managerial staff, because of the cuts that are going on »<sup>246</sup>. Les bibliothèques britanniques traversent en effet une période de crise majeure, qui se traduit par des coupes budgétaires très importantes et qui oblige les directeurs de bibliothèques à réduire la taille de leur équipe.

---

<sup>242</sup> Entretien F3, p.181.

<sup>243</sup> *Ibid.*

<sup>244</sup> Entretien F1, p.158.

<sup>245</sup> « de s'assurer qu'on dispose de toutes les ressources pour soutenir ce partenariat, et ensuite d'en faire un succès, de le faire vraiment vraiment bien, plutôt que de faire deux ou trois choses, et de les faire à peu près bien, mais seulement en surface. », Entretien RU3, p.210.

<sup>246</sup> « c'est un problème majeur, en particulier avec les restrictions, on perd des cadres, à cause des coupes budgétaires qu'on subit », Entretien RU1, p.187.

Ces propos sont corroborés par ceux d'Helen Connolly, qui travaille au Museum, Libraries and Archives Council, organisation qui œuvre à promouvoir et coordonner l'action des bibliothèques, des musées et des archives en Angleterre, qui confirme qu'une des difficultés majeures liées au partenariat est le manque de temps et de moyens :

I think one of the biggest problems is not that people have a problem with cooperation *per se* or partnership working, it's the amount of partnership, it's almost overwhelming, the range of people they should be talking to. Let's face it, they could spend their entire working week catching up with the various people in the community, locally, regionally, nationally, and not get an ounce of other work done. [...] I think people have moved beyond the struggle mentally of why they have to do it, I think it's just managing it and getting on with it and balancing it with their other work priorities.<sup>247</sup>

La bibliothécaire RU1 ajoute cependant que malgré le manque de temps, les coupes budgétaires semblent en même temps rendre le partenariat plus essentiel, en particulier afin d'obtenir des financements supplémentaires :

So it's almost as if, although all sorts of things are shrinking, we're improving our networking, to make it easier for ourselves really. And it's a benefit rather than a problem, but with amounts of funding shrinking it also means that we've been working more closely together to get bids in.<sup>248</sup>

Les problèmes financiers sont donc pour les partenariats des bibliothèques britanniques à la fois une difficulté et une incitation à travailler davantage ensemble.

---

<sup>247</sup> « Je pense qu'un des problèmes les plus importants n'est pas que les gens ont un problème avec la coopération *en soi* ou avec le travail en partenariat, c'est presque accablant, la variété de personnes avec lesquelles il faudrait parler. Regardons les choses en face, ils pourraient passer leur semaine entière à se mettre au courant avec les différentes personnes dans la communauté, au niveau local, régional, national, et ne pas pouvoir faire une once du reste de leur travail. [...] Je pense que les gens ont dépassé le stade de la lutte mentale concernant les raisons pour lesquelles il faut le faire, je pense que c'est juste le gérer et s'en occuper et trouver un équilibre avec leurs autres priorités de travail », Helen Connolly, interrogée par Anne Goulding, cité dans GOULDING, *Public Libraries in the 21st century*, p.242-243.

<sup>248</sup> « Donc c'est presque comme si, bien que toutes sortes de choses s'amenuisent, nous améliorons nos réseaux, pour rendre les choses plus faciles pour nous-mêmes, en fait. Et c'est un bénéfice plutôt qu'un problème, mais avec le montant des financements qui s'amenuise, ça veut dire aussi que nous travaillons ensemble plus étroitement pour faire des demandes de financement », Entretien RU1, p.187.

### 3.2.2.2. *Des difficultés de communication*

Les difficultés de communication sont pointées du doigt par certains bibliothécaires interrogés, en particulier en France. Ainsi, la bibliothécaire F3 tente d'expliquer les difficultés dont elle a fait l'expérience en essayant de mettre en place un partenariat avec des associations et instituts liés à la surdité :

- Je ne sais pas, ça vient aussi du fait que les sourds c'est un milieu très corporatiste, très fermé, qui ont du mal à communiquer, ça c'est clair, qui communiquent très bien entre eux, par la langue des signes, mais avec les entendants, j'ai l'impression que c'est difficile. Et donc là, plusieurs fois... On a fait une grande animation autour de la surdité [...] On a eu un tout petit peu de public sourd, mais franchement très peu, et puis il n'y a pas eu de suivi après. On a touché toutes sortes d'associations locales, on a mobilisé beaucoup d'énergie...
- Les associations ne répondaient pas à vos sollicitations ?
- Non. Ou alors elles répondaient un temps, et puis après elles coupaient les ponts, et puis ça se perdait quoi. Donc là c'est un peu décevant.<sup>249</sup>

Les difficultés, dans ce cas, pourraient tenir à la spécificité des partenaires avec laquelle la médiathèque tente d'instituer des liens. Il s'agit bien cependant d'obstacles liés à une mauvaise communication entre les acteurs. La difficulté à communiquer est également relevée par la même bibliothécaire dans un autre cas, celui du festival Handiclap, duquel la médiathèque Floresca Guépin est un des partenaires, et pendant lequel la médiathèque a le sentiment de n'avoir pas été intégrée pleinement au projet :

Handiclap, c'est un festival organisé par l'APAJH44, tous les ans. La médiathèque Floresca Guépin, plus que les autres médiathèques, est concernée, et donc on a un stand. Mais là on a été relégués, on a été mis dans une salle dans le fond alors qu'il y avait une grande salle à côté où toutes les activités se faisaient, avec des expos. Je ne comprends pas pourquoi on a été mis un peu à part. Ce n'est pas franchement satisfaisant.<sup>250</sup>

En creusant cette incompréhension, on se rend compte que le manque de communication entre les partenaires est au cœur du problème : après avoir contacté une responsable du festival, il s'est avéré qu'eux attendaient également davantage de la médiathèque :

---

<sup>249</sup> Entretien F3, p.177.

<sup>250</sup> *Ibid.*, p.175.

[...] j'ai parlé avec une responsable de l'association, ou au moins du festival, et je lui ai dit que ce n'était pas très satisfaisant, qu'on faisait vraiment de la figuration, et puis que personne n'est venu nous voir, on n'a pas été associés complètement aux ateliers. Alors elle m'a dit, 'oui mais c'est vrai que là il faudrait que vous apportiez aussi quelque chose'. [...] elle me disait que dès le mois de juin, elle aimerait nous rencontrer, pour que l'on puisse élaborer un vrai projet pour l'année prochaine, et qu'à ce moment-là on soit vraiment partie prenante.<sup>251</sup>

Les exemples donnés par la bibliothécaire F3 ne sont pas uniques. En effet, la bibliothécaire F1 mentionne également le manque de communication dans un partenariat avec l'école municipale d'arts plastiques autour d'un projet multimédia :

Je pense que les choses n'ont pas été dites, c'est-à-dire qu'on nous a proposé une œuvre, mais qui était aussi présentée chez eux, donc si on n'a pas l'exclusivité d'une œuvre, quel est l'intérêt. Si elle est présentée à deux endroits, deux endroits pas très loin... ça on ne l'a découvert qu'après coup. Donc je pense que voilà, on a été averti assez tard, on a réclamé des éléments techniques qu'on n'a pas eus, et mine de rien en matière d'animation les éléments techniques ça fait tout. En fait, l'animation n'a pas pu être faite de manière cohérente parce que notre réseau n'était pas suffisamment performant. C'était une simulation de vol, nous ça ne marchait pas. Si on avait eu d'emblée un descriptif avec ce qu'il faut comme moyens, écrans, projecteurs, hauteur sous plafond et questions informatiques, on aurait pu dire non.<sup>252</sup>

La bibliothécaire estime ici que le projet a échoué parce que la communication entre les partenaires n'a pas été optimale et que la médiathèque n'a pas été informée d'éléments importants qui, dans ce cas, auraient même pu motiver un refus du projet.

Si les difficultés liées à la communication entre les partenaires font partie des obstacles majeurs pour les bibliothécaires que nous avons interrogées en France, elles n'ont en revanche pas été mentionnées par les professionnels britanniques. Il est difficile de tirer des conclusions sur cette omission. Les canaux de communication sont-ils meilleurs dans les bibliothèques britanniques ? Les trois bibliothécaires interrogés n'ont-ils pas rencontré de difficultés liées à la communication ? Ou bien n'ont-ils pas pensé à les mentionner ? Sans surestimer son impact, on peut quoi qu'il en soit noter cette différence entre les bibliothèques françaises et britanniques.

---

<sup>251</sup> *Ibid.*, p.180.

<sup>252</sup> Entretien F1, p.156.

### 3.2.2.3. *Des décalages entre partenaires*

Le dernier type de difficulté qui se présente dans le cas de partenariats est l'existence de décalages entre les partenaires. Ces décalages peuvent prendre plusieurs formes, mais se traduisent toujours par des difficultés à construire ensemble un projet.

En France, cette difficulté est pointée du doigt par la bibliothécaire F1. Elle explique que ce décalage, constaté avec certains partenaires, est un frein à la mise en place de projets communs, alors même que le partenaire est un acteur stratégique avec lequel la bibliothèque souhaite travailler. C'est le cas du partenariat avec les maisons de quartier, acteurs locaux incontournables mais dont les objectifs, selon la bibliothécaire, sont parfois en décalage avec ceux de la bibliothèque :

[...] on fait aussi en mars la semaine des femmes. Là par contre c'est avec trois maisons de quartier. Et on est un petit peu en décalage avec ce qui est proposé là. Parce que les maisons de quartier vont être plus sur... des ateliers de bien-être, de l'humour, des spectacles d'humour par exemple. Et nous cette année on a proposé une rencontre avec un poète, une femme poète, et puis une lecture, sur le thème aussi de l'écriture au féminin.<sup>253</sup>

Pour la bibliothécaire, ces décalages ne sont pas liés à des difficultés de communication, mais au fait que les maisons de quartier « ont choisi la facilité, en proposant des choses où ils sont sûrs d'avoir du public qui va être intéressé »<sup>254</sup>. Les décalages sont liés au thème du temps fort, puisque lors de la préparation d'autres événements, le problème ne s'était pas présenté. Certains partenaires du projet, en désaccord avec l'orientation prise, ont décidé de s'en dégager :

Il y a des partenaires qui se sont dégagés de ce partenariat justement parce qu'ils trouvaient que c'était trop axé sur des choses pratiques, mais que des aspects de la réflexion sur la place des femmes dans la société, qui sont d'actualité, étaient petit à petit écartés, donc ils ne se sont pas sentis à leur place et ils sont partis. Des partenaires extérieurs, genre Amnesty International.<sup>255</sup>

La bibliothèque, elle, a choisi de passer sur les divergences et de rester associée au projet. Comme le dit la bibliothécaire F1, « nous on n'est pas tout à fait d'accord au niveau de la

---

<sup>253</sup> Entretien F1, p.154.

<sup>254</sup> *Ibid.*

<sup>255</sup> *Ibid.*

programmation [...] Mais on participe quand-même ! »<sup>256</sup>. En dépit du décalage constaté, la bibliothèque, parce qu'elle considère les maisons de quartier comme un acteur trop stratégique, préfère participer au projet, quitte à ne pas pouvoir l'orienter comme elle le souhaiterait.

Au Royaume-Uni, les bibliothécaires RU1 et RU2 font état de décalages entre les partenaires dans certains cas. Tous deux considèrent le partenariat régional entre les bibliothèques du Sud-Est du Pays de Galles comme un partenariat qui mène à des succès et se passe globalement bien, mais au sein duquel tous les partenaires ne travaillent pas au même niveau, avec certains partenaires beaucoup plus actifs et impliqués que d'autres :

We are seen to be quite successful with the regional partnership because we've got some very active staff, very good officers. [...] But if we say that all the partners within South East Wales understand and sign up to what the partnership is about, I would probably say, some of them don't. They don't understand or they're not active, they're passive.<sup>257</sup>

Le décalage entre les partenaires est, pour le bibliothécaire, évident. Il n'empêche pas le partenariat d'être un succès, mais le rend plus difficile à mener. Comme l'observe la bibliothécaire RU1, « it's quite challenging to move forward with such a large partnership »<sup>258</sup>. Cette idée d'implication plus ou moins importante des partenaires est mentionnée à nouveau par le bibliothécaire RU2 dans le cadre d'un autre partenariat, celui entre la bibliothèque et les services d'inclusion et d'éducation de la ville autour d'un projet commun. Pour le bibliothécaire, les difficultés sont liées à l'importance plus ou moins grande accordée au projet et à l'appropriation du projet par les différents partenaires :

[...] we are experiencing difficulties in getting some ownership from other people in the collaborative working. So that makes us a little bit unsure of whether we want to go down that road again next time funding becomes available. [...] it's a case of insuring that we get an equitable level of the

---

<sup>256</sup> *Ibid.*

<sup>257</sup> « On considère que le partenariat régional est une réussite parce que certains personnels sont très actifs, nous avons de très bons représentants. [...] Mais si on dit que tous les partenaires du Sud-Est du Pays de Galles comprennent ce qui est en jeu dans ce partenariat et s'y engagent, je dirais probablement que certains ne sont pas dans ce cas. Ils ne comprennent pas ou ils ne sont pas actifs, ils sont passifs. », Entretien RU2, p.195.

<sup>258</sup> « aller de l'avant dans un partenariat aussi grand est un défi », Entretien RU1, p.182.



benefits of partnering. And we're not sure if we're getting that at the moment.<sup>259</sup>

Il est intéressant de remarquer qu'ici, à la différence du cas présenté par la bibliothécaire F1, les difficultés observées entre les partenaires remettent en cause la participation de la bibliothèque lors de futurs projets.

---

<sup>259</sup> « [...] nous éprouvons des difficultés à faire en sorte que certaines personnes s'approprient le travail collaboratif. Donc ça nous rend incertains quant à l'idée de reprendre le même chemin la prochaine fois que des financements sont disponibles. [...] il s'agit de s'assurer que nous avons une part équitable des bénéfices du partenariat. Et nous ne sommes pas certains de l'obtenir pour l'instant. », Entretien RU2, p.198.

## 3.3. Les facteurs clés de succès

Si les écrits relatifs aux partenariats d'entreprise proposent rarement une analyse des difficultés liées aux partenariats, ils sont en revanche plus prolixes concernant leurs succès, et notamment leurs conditions de réussite. Ces ouvrages ont en effet souvent pour objectif de donner des clés pour réussir des partenariats entrepris. Dans ce but, ils proposent une réflexion sur les facteurs clés de succès des partenariats. Nous avons voulu confronter leur vision des conditions de réussite à celle des bibliothèques, et avons à cet effet posé à chacun des professionnels interrogés la question suivante : « Quels sont les conditions de réussite d'un partenariat ? ». Les réponses données, issues de l'expérience du partenariat de chaque bibliothécaire, seront explorées ici et mises en parallèle avec les facteurs clés de succès des partenariats d'entreprise. Il ne s'agit pas ici de donner de recette, mais d'analyser de façon critique et comparative les discours des uns et des autres en matière de facteurs de succès.

### 3.3.1. Une gestion adaptée du partenariat

#### 3.3.1.1. *Humilité, opportunisme et ascendant stratégique*

Parmi les éléments identifiés comme facteurs clés de succès dans les partenariats d'entreprise figurent certaines attitudes que l'entreprise doit observer. Bouayad estime ainsi qu'il s'agit d'« allier humilité et opportunisme »<sup>260</sup>, dans le sens où la réussite du partenariat dépend des savoir-faire du partenaire, ce qui implique d'être humble afin d'accepter la nécessité d'apprentissage de ces savoir-faire et d'avoir le sens de l'opportunisme afin de repérer les bons moments pour effectuer des transferts de savoir-faire. De telles qualités n'ont pas été évoquées par les bibliothécaires interrogés au cours des entretiens. De même, Bouayad compte parmi les facteurs clés de succès d'un partenariat le fait de « prendre de l'ascendance stratégique »<sup>261</sup>, c'est-à-dire de parvenir à maîtriser les facteurs clés de succès de l'activité concernée par le partenariat. On se situe là dans un raisonnement purement stratégique et dans un cadre où l'entreprise a besoin d'être en position de force par rapport à ses partenaires. De tels critères ne sont pas non plus mentionnés par les bibliothécaires,

---

<sup>260</sup> BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p.183.

<sup>261</sup> *Ibid.*, p.186.

qui parlent plutôt de parvenir à une égalité entre les partenaires, ou au moins à donner une place réelle à la bibliothèque dans le partenariat. La bibliothécaire F1 estime ainsi que les bibliothèques doivent « se consid[érer] sur un pied d'égalité »<sup>262</sup>, et la bibliothécaire F2 considère comme un pré-requis que « la place de la bibliothèque soit réelle »<sup>263</sup> dans le partenariat.

### **3.3.1.2. Dynamisme, souplesse et remise en question**

Bouayad mentionne également le dynamisme et la souplesse comme étant des facteurs clés de succès. Il évoque ainsi la nécessité de s'adapter aux évolutions des partenaires, dont nous avons déjà parlé.<sup>264</sup> Si ces deux qualités ne sont pas directement évoquées par les bibliothécaires interrogés, elles sont cependant présentes sous une forme un peu différente, celle de la remise en question. Il est intéressant de remarquer que ce sont plutôt les bibliothécaires français qui parlent de l'importance de se remettre en question, chacun à leur manière. Si la bibliothécaire F3 estime qu'il est nécessaire de se remettre en question pour avancer dans les partenariats<sup>265</sup>, la bibliothécaire F1 parle de la nécessité d'être critique par rapport aux propositions des partenaires et à ses propres actions<sup>266</sup>. Quant à la bibliothécaire F2, elle estime que l'évaluation, donc la possibilité d'exercer un esprit critique et de remettre en question le partenariat, est la principale clé du succès des partenariats :

Moi je pense que si vous voulez, ça n'existe pas la panacée, on n'aura jamais les conditions de réussite. Moi je pense que la vraie question qui est posée, et pour être honnête on ne le fait peut-être pas toujours suffisamment, c'est de savoir évaluer.<sup>267</sup>

Du côté britannique, la remise en question fait également partie des sujets abordés par les bibliothécaires<sup>268</sup>, mais elle n'a pas été citée comme facteur clé de succès des partenariats.

---

<sup>262</sup> Entretien F1, p.155.

<sup>263</sup> Entretien F2, p.166.

<sup>264</sup> Cf. p.87.

<sup>265</sup> Cf. Entretien F3, p.178.

<sup>266</sup> Cf. Entretien F1, p.157.

<sup>267</sup> Entretien F2, p.164.

<sup>268</sup> Nous avons notamment évoqué cet aspect au chapitre 2, par rapport à la sélection des partenaires, où la bibliothécaire RU1 parlait de la nécessité de remettre en cause les partenariats les moins stratégiques, cf. p.57-59.

### 3.3.1.3. *Instauration de procédures*

Pour Bouayad, l'aspect managérial du partenariat revêt une importance majeure. On trouve donc dans ses facteurs clés de succès des éléments liés à la gestion même du partenariat. Bouayad propose ainsi d'instaurer « tout un ensemble de procédures, à base de tableaux de bord précis et complets. Des hommes et des fiches de suivi doivent être affectés à ce suivi »<sup>269</sup>. Dans les bibliothèques, bien qu'il n'ait pas été fait directement mention de procédures aussi importantes, le besoin d'organiser le suivi du partenariat a été évoqué. La bibliothécaire RU3 estime à ce sujet que pour qu'un partenariat soit réussi, quelqu'un doit prendre la responsabilité du projet<sup>270</sup>. Cette idée se rapproche de celle avancée par Annie Aubert, pour qui choisir un chef de projet est une des conditions nécessaires à la réussite d'un partenariat :

Son rôle est essentiel dans la coordination d'un projet d'envergure. C'est lui qui assure le suivi logistique et budgétaire. Il propose une méthode de travail, assure les comptes rendus de réunions, informe les autorités, prend des contacts avec les administrations ou autres organismes, susceptibles de financer l'action envisagée.<sup>271</sup>

Le bibliothécaire RU2, quant à lui, inclut dans ses facteurs clés de succès la nécessité que le partenariat soit « definable, in the sense that you can measure whether it's working or not »<sup>272</sup>. Il indique ainsi qu'il importe de pouvoir évaluer à tout moment le partenariat, ce qui implique la mise en place de procédures de management du partenariat.

Dans le même ordre d'idée, il est intéressant de signaler qu'un des facteurs clés de succès les plus largement partagés par les bibliothécaires français est celui du travail en amont. La bibliothécaire F3 dit essayer de « travailler en amont pour pouvoir justement établir un bon partenariat »<sup>273</sup>. Pour la bibliothécaire F2, les conditions de réussite, s'il y en a, se situent en amont du partenariat : elle estime qu'« il ne faut pas comme ça, dire oui à tout, sans avoir analysé, sans avoir regardé comment ça s'inscrit, s'il y a les moyens, la faisabilité, etc. »<sup>274</sup>. On remarque que cet aspect ne fait pas partie des facteurs clés repérés dans le cadre de l'entreprise, où l'on juge qu'il est aussi voire plus important de se

---

<sup>269</sup> BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p.185.

<sup>270</sup> Cf. Entretien RU3, p.205.

<sup>271</sup> AUBERT, « Pratiquer le partenariat local ».

<sup>272</sup> « définissable, dans le sens qu'on peut mesurer s'il fonctionne ou pas », Entretien RU2, p.196.

<sup>273</sup> Entretien F3, p.181.

<sup>274</sup> Entretien F2, p.164.

concentrer sur la gestion des partenariats une fois celui-ci mis en route. Cependant, il faut relativiser cette différence : les partenariats des bibliothèques se présentent souvent, et particulièrement en France dans le cadre de l'action culturelle, sous forme de projet à échéance fixe, et dans ce cas, le travail en amont fait référence aussi bien au travail de mise en place du projet particulier qu'à celui de mise en place du partenariat lui-même.

### **3.3.2. Une relation de travail idéale**

Si les aspects liés à la gestion du partenariat par l'organisation, entreprise ou bibliothèque, sont importants, ceux qui concernent les relations entre partenaires constituent une deuxième catégorie de facteurs clés de succès. Comme nous le verrons dans les pages qui suivent, ces aspects sont davantage pris en compte par les bibliothécaires que les premiers.

#### **3.3.2.1. *Savoir construire en commun***

Au sein des facteurs clés de succès des entreprises figure l'identification de zones d'intérêts communs entre les partenaires<sup>275</sup>, ce qui permet de se rapprocher et ainsi de construire le partenariat. On peut estimer que ce critère relève de l'idée plus globale de la nécessité de savoir construire en commun le partenariat, idée qui a été mentionnée plusieurs fois par les bibliothécaires interrogés comme faisant partie des conditions de réussite des partenariats. Le bibliothécaire RU2 revendique ainsi la nécessité d'une intention commune et d'objectifs clairs :

I think the key success factor is that there is some sort of common intent to the partnership. If you don't know why you partner with each other, then you can't be successful, or as successful as you could be. If all the partners are clear as to what they are trying to achieve... so one key success has got to be an understanding of what you're trying to do.<sup>276</sup>

---

<sup>275</sup> Cf. BALANTZIAN, *L'avantage coopératif*, p.155.

<sup>276</sup> « Je pense que le facteur clé de succès est qu'il y ait une forme d'intention commune au partenariat. Si on ne sait pas pourquoi on s'allie, alors on ne peut pas réussir, ou réussir aussi bien

C'est également le cas de la bibliothécaire F2, qui explique qu'il est important « que les objectifs des uns et des autres soient clairs au départ »<sup>277</sup>, même si elle estime que cette seule condition ne fait pas tout. En complément, les bibliothécaires RU1, RU2 et F3 insistent sur l'investissement nécessaire de tous les partenaires. Pour la bibliothécaire F3, « il faut que les deux parties soient vraiment partie prenante, qu'elles soient vraiment porteur du projet, que ça ne soit pas en dilettante »<sup>278</sup>. D'après le bibliothécaire RU2, il est important que « all partners make an effort to contribute to the partnership »<sup>279</sup>. Quant à la bibliothécaire RU1, elle estime qu'il faut des personnes qui mobilisent de l'énergie pour faire avancer le partenariat :

I think you have to have individuals that want to be there because they've got a very strong interest in whatever the theme of the partnership is. I think there's got to be movers and shakers. I think there has to be people that make things happen.<sup>280</sup>

### **3.3.2.2. Avoir un dialogue de qualité**

Avec la construction du partenariat, la qualité du dialogue entre les partenaires est un élément important dans les facteurs de succès des partenariats. Trois qualités ressortent des écrits sur l'entreprise : la confiance, la compréhension et l'empathie. Pour Balantzian, la confiance est essentielle pour forger un partenariat :

La confiance est un 'fil d'or' invisible qui relie les individus et leur permet de prendre des risques. [...] Pour générer la confiance il faut faire parler les hommes ensemble et vivre une action pour se mettre 'à l'épreuve du feu'. Il

---

qu'on le voudrait. Si tous les partenaires sont clairs à propos de ce qu'ils essaient d'atteindre... Donc une clé du succès doit être la compréhension de ce qu'on essaie de faire. », Entretien RU2, p.196.

<sup>277</sup> Entretien F2, p.164.

<sup>278</sup> Entretien F3, p.181.

<sup>279</sup> « que tous les partenaires fassent un effort pour contribuer au partenariat », Entretien RU2, p.196.

<sup>280</sup> « Je pense qu'il doit y avoir des individualités qui veulent être là parce qu'elles ont un intérêt très fort pour le thème du partenariat, quel qu'il soit. Je pense qu'il doit y avoir des novateurs. Je pense qu'il doit y avoir des gens qui font bouger les choses. », Entretien RU1, p.186.

faut verbaliser, agir et vivre ensemble afin de constater que cette construction résiste au temps.<sup>281</sup>

La confiance est donc permise par le dialogue et les interactions entre les partenaires et rend possible la prise de risque. Balantzian décompose cependant la confiance en trois niveaux : afin de rendre possible la confiance en les partenaires, il faut d'abord avoir confiance en soi et en sa hiérarchie. Johnson et al. estiment également que la confiance est « certainement le plus important des critères de réussite et une cause majeure d'échec si elle est absente »<sup>282</sup>. Bouayad propose une vision un peu différente de la confiance. Selon lui, le partenariat n'exige pas une confiance totale entre les partenaires, mais seulement « un certain niveau de confiance réciproque »<sup>283</sup>, et l'atteindre exige de la compréhension et de l'empathie :

En développant sa faculté de compréhension des schémas culturels de ses partenaires et en accordant toute son attention pour décrypter l'évolution de leurs contraintes et objectifs, l'équipe de direction a toutes les chances d'instaurer ce climat de confiance minimum. [...] La compréhension suppose l'empathie, tant culturelle que stratégique. Mais cela ne signifie pas être inféodé ou chercher à singer. C'est néanmoins la condition nécessaire pour comprendre, apprendre, instaurer un climat de dialogue constructif, en se mettant à la place de l'autre.<sup>284</sup>

Sans parler spécifiquement de confiance, de compréhension ou d'empathie, les bibliothécaires interrogés ont souvent évoqué l'importance d'avoir un vrai dialogue avec ses partenaires. Pour la bibliothécaire F3, « il faut aussi beaucoup échanger, il faut se rencontrer, il faut en discuter, il faut être sur la même longueur d'ondes si possible bien sûr »<sup>285</sup>. La bibliothécaire F1, quant à elle, cite « la qualité du dialogue entre les structures, le fait qu'elles se considèrent sur un pied d'égalité et qu'elles soient capables de travailler vraiment de concert »<sup>286</sup>. La bibliothécaire RU1 insiste sur l'importance de la communication à l'intérieur du partenariat, mais aussi en direction de sa propre équipe : pour elle, il est important de « come back and feed that back into the managers of the service specifically so that even though they cannot necessarily be there directly, you're efficiently and effectively using time to share with people what we're going to be doing as a

---

<sup>281</sup> BALANTZIAN, *L'avantage coopératif*, p.158.

<sup>282</sup> JOHNSON, *Stratégique*, p.439-440.

<sup>283</sup> BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p.188.

<sup>284</sup> *Ibid.*, p.189.

<sup>285</sup> Entretien F3, p.181.

<sup>286</sup> Entretien F1, p.155.

result of the partnership »<sup>287</sup>. Enfin, la bibliothécaire F3 estime que pour que le dialogue soit constructif, il faut « pose[r] les bonnes questions »<sup>288</sup>, ce que l'on peut directement mettre en relation avec l'opinion de Balantzian pour qui « pour prendre l'avantage coopératif, il faut être d'abord un poseur de bonnes questions »<sup>289</sup>.

---

<sup>287</sup> « revenir et transmettre les informations aux managers du service de manière, même s'ils ne peuvent pas être là directement, à utiliser son temps de façon efficiente et efficace pour partager avec d'autres ce qui va se passer du fait du partenariat », Entretien RU1, p.187.

<sup>288</sup> Entretien F3, p.178.

<sup>289</sup> BALANTZIAN, *L'avantage coopératif*, p.151.



# **Chapitre 4**

## **Partenariat et stratégie : Des élus aux publics, enjeux de pouvoir, de visibilité et d'image**

Les précédents chapitres de ce mémoire ont cherché à explorer la façon dont les partenariats sont mis en place et gérés dans les bibliothèques publiques françaises et britanniques, en mettant l'accent sur l'usage ou non de démarches stratégiques dans ces processus. Ce faisant, la recherche a soulevé différents enjeux, liés au pouvoir, à la visibilité, à l'image, et concernant la relation aux élus et aux publics. Si ces enjeux ont parfois été abordés précédemment dans ce mémoire, il nous semble pertinent d'y revenir ici et de les analyser plus en profondeur.

Ce dernier chapitre sera donc le lieu d'exploration d'éléments qui sous-tendent la réflexion sur les liens entre partenariat et stratégie. Tout d'abord, nous nous demanderons dans quelle mesure le pouvoir est un enjeu essentiel des partenariats, et aborderons la thématique du pouvoir dans les partenariats d'entreprises et dans ceux des bibliothèques. Nous analyserons ensuite un rapport de pouvoir spécifique aux bibliothèques et particulièrement intéressant : celui du pouvoir politique, et de la façon dont les partenariats entrent en jeu dans ce rapport. Nous nous intéresserons à la prise en compte des publics dans les partenariats. Nous explorerons enfin le rapport entre partenariat et image, dans le but de décrypter le rôle des partenariats dans la construction de l'image de la bibliothèque.

## 4.1. Le pouvoir : enjeu essentiel des partenariats ?

### 4.1.1. Pouvoir, partenariats et entreprises

La notion de pouvoir est essentielle pour les entreprises, qui sont fondées sur des rapports de pouvoir internes, entre dirigeants et employés, détenteurs des capitaux et salariés, mais aussi des rapports de pouvoir externes, lorsqu'il s'agit par exemple de dominer un marché et de prendre le pouvoir sur ses concurrents. Le pouvoir traditionnel exercé au sein d'une entreprise peut être défini comme la possibilité, la capacité d'agir sur quelqu'un ou quelque chose.<sup>290</sup> Bouayad propose un élément supplémentaire dans sa définition schématique du pouvoir traditionnel : « Pouvoir = autonomie de décision + capacité d'action »<sup>291</sup>. Mais il estime que lors d'un partenariat, le pouvoir change de nature, et qu'au lieu de gagner contre les autres, il permet de gagner avec les autres. L'équation est alors différente : « Pouvoir = mutualisation de la décision + association dans l'action »<sup>292</sup>. L'enjeu de pouvoir est toujours présent mais s'exprime en termes totalement différents, puisque la capacité d'action n'est plus atteinte par l'indépendance mais par l'interdépendance.

Le pouvoir dont dispose une entreprise à travers le partenariat se décline en plusieurs lieux. On peut tout d'abord considérer avec Ségrestin que « la coopération interentreprises est devenue le lieu privilégié de l'innovation, le locus of innovation par excellence, s'arrogeant ainsi l'une des principales fonctions de l'entreprise »<sup>293</sup>. La relation partenariale, en conséquence, se trouve en possession d'un atout important dans les rapports de pouvoir au sein de l'entreprise. On peut ensuite parler du pouvoir d'influence de l'entreprise, que les partenariats permettent de gérer en s'inscrivant dans un jeu qui permet d'agir directement sur son environnement externe. Ainsi, pour Bouayad, « ne pas s'inscrire dans le jeu des acteurs et des facteurs, c'est courir le risque de voir le pouvoir dont on dispose se déliter, voire se structurer et s'organiser en dehors de soi ou, pire, contre soi »<sup>294</sup>. Enfin, l'enjeu du pouvoir est présent au sein même du partenariat, dans le

---

<sup>290</sup> Définition du *Nouveau Petit Robert*.

<sup>291</sup> BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p.173.

<sup>292</sup> *Ibid.*, p.177.

<sup>293</sup> SEGRESTIN, *Innovation et coopérations interentreprises*, p.11.

<sup>294</sup> BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p.54.

rapport entre les deux partenaires, puisqu'il s'agit toujours, même en s'alliant, de gagner. Il s'agit de « prendre de l'ascendant sur son partenaire, sans l'éliminer de la partie »<sup>295</sup>, donc de gagner sans éliminer l'autre. Le pouvoir qui s'exerce est donc certes un pouvoir commun, mais reste en partie un pouvoir autonome, qu'il faut utiliser de façon à « s'assurer quelques leviers de commande » du partenariat.<sup>296</sup> Au sein des partenariats, le rapport de pouvoir est donc également un rapport de dépendance, qui, comme le dit Ségrestin, présente un risque dans la mesure où il peut « conduire une entreprise à perdre son indépendance et son identité »<sup>297</sup>.

#### 4.1.2. Pouvoir, partenariats et bibliothèques

Dans les bibliothèques, le rapport au pouvoir ne se joue pas tout à fait de la même façon. Les bibliothèques, notamment, se positionnent rarement dans des situations de concurrence, ce qui fait qu'elles n'ont pas pour habitude de chercher à prendre le pouvoir sur des concurrents externes. Comme le dit Dominique Lahary, « il n'est pas douteux que nous autres, bibliothécaires, tenons à nous définir [hors-marché] et donc de nous situer, sinon hors d'un univers concurrentiel, du moins dans une posture particulière par rapport à celui-ci. »<sup>298</sup> En revanche, au sein de leur hiérarchie se jouent des rapports de pouvoir forts, dont le principal est celui de la relation à la tutelle.

Le partenariat est également un bon réceptacle d'enjeux liés à la notion de pouvoir. Tout comme les partenariats des entreprises, les partenariats des bibliothèques impliquent pour les partenaires de trouver un équilibre les uns par rapport aux autres. Lahary estime ainsi qu'« au sein d'un partenariat peut se développer une lutte pour le pouvoir »<sup>299</sup> dans la mesure où le partenariat implique un partage du pouvoir entre les partenaires. On retrouve cette idée dans le discours de la bibliothécaire RU1, lorsqu'elle parle de sa présence, en tant

---

<sup>295</sup> *Ibid.*, p.55.

<sup>296</sup> *Ibid.* p.56.

<sup>297</sup> SEGRESTIN, *Innovation et coopérations interentreprises*, p.12.

<sup>298</sup> Dominique LAHARY, « Bibliothèques et concurrence : par quel(s) bout(s) prendre la question ? », in *Publics : quelles attentes ? Bibliothèques : quelles concurrences ?*, Actes du colloque du 24 juin 2004, à la Bibliothèque nationale de France, Paris, Editions de la Bibliothèque publique d'information/Centre Pompidou, 2005.

<sup>299</sup> LAHARY, « Esquisse d'une théorie du partenariat ».

que directrice de la bibliothèque, au sein de grands partenariats institutionnels sur un thème donné, comme le Older People Partnership ou le Early Years Partnership :

I'd certainly say that we are equal partners sitting at the table. And particularly as I'm vice-chair, there is a lot of input that we have from the library service as to what's going on.<sup>300</sup>

Ce qui ressort ici est la notion d'égalité de tous les partenaires, mais d'une égalité qui semble pouvoir être mise à l'épreuve par la place de chaque partenaire au sein du partenariat. Dans les deux cas dont il est question, la bibliothécaire est vice-présidente du partenariat, ce qui donne, d'une certaine manière, davantage de pouvoir et d'influence à la bibliothèque au sein du partenariat. Il n'y a pas, au sein des entretiens, de réflexion semblable de la part des bibliothécaires français.

Pour la bibliothécaire RU1, les partenariats qui sont perçus comme ayant le plus de pouvoir sont également ceux qu'elle juge les plus importants :

- Are there any partnerships which are more important, which are privileged?
- I think it would be tempting to keep all the statutory ones, because you know they seem to have more power because they're statutory. The Children and Young People's partnership, that's a big partnership, it's very powerful, and we wouldn't want to lose the opportunity to have a voice through that partnership.<sup>301</sup>

De cette lutte pour le pouvoir découle également l'idée d'instrumentalisation d'un partenaire par un autre, c'est-à-dire de l'utilisation du partenaire pour un objectif qui n'est pas commun. L'instrumentalisation est également une forme de rapport de pouvoir entre les partenaires. Lahary en fait son « éloge »<sup>302</sup>, en expliquant que « nous avons tous eu la sensation de nous faire avoir dans un partenariat. Ma réponse, c'est que nous ne nous faisons pas avoir, nous servons chacun aux besoins de l'autre »<sup>303</sup>.

---

<sup>300</sup> « Je dirais certainement que nous sommes des partenaires égaux autour de la table. Et particulièrement parce que je suis vice-présidente, nous avons beaucoup d'apport de la part de la bibliothèque dans ce qui est fait. », Entretien RU1, p.189.

<sup>301</sup> « - Y-a-t-il des partenariats qui sont plus importants, qui sont privilégiés ?

- Je pense qu'il serait tentant de conserver tous les partenariats statutaires, parce que vous voyez, ils donnent l'impression d'avoir plus de pouvoir parce qu'ils sont statutaires. Le partenariat pour les enfants et jeunes personnes, c'est un gros partenariat, très puissant, et je ne voudrais pas perdre la possibilité d'avoir une voix par ce partenariat. », *Ibid.*

<sup>302</sup> LAHARY, « Esquisse d'une théorie du partenariat ».

<sup>303</sup> *Ibid.*

Comme nous l'avons mentionné dans le cas des entreprises, l'enjeu du pouvoir est aussi lié au risque de la perte d'indépendance pour les bibliothèques, ce qui peut conduire à l'adoption d'attitudes de repli de la part de certaines bibliothèques. Le bibliothécaire RU1 propose une réflexion à ce sujet lorsqu'il explique que Caerphilly est une autorité locale où le travail en partenariat est encouragé, mais que dans d'autres endroits, cette ouverture est beaucoup moins naturelle :

[...] we don't struggle in this authority working together. Now I worked for other councils where there isn't this common approach to working together, and it's much more difficult. Because people will often meet you halfway here, whether with other authorities it's much more a case of protecting what you do and not wanting to meet you halfway.<sup>304</sup>

Il s'agit ici de se protéger plutôt que de prendre le risque d'aller vers l'autre, ce qui peut laisser entendre l'existence d'enjeux liés au pouvoir que le partenaire détient potentiellement et aux risques qu'une implication trop grande dans un partenariat pourrait faire prendre. La bibliothécaire F1, quant à elle, tout en considérant les apports des partenariats en matière d'action culturelle, fait une réflexion intéressante à leur propos : « Il y a une part de notre programmation qui nous échappe quand-même »<sup>305</sup>. Ce propos ne traduit pas nécessairement une peur du partenariat, mais est révélateur de la difficulté à accepter la perte d'indépendance qu'il implique. La bibliothécaire va même plus loin et considère que les bibliothécaires ont tendance à se méfier de leurs partenaires :

[...] il y a une méfiance importante de la part des bibliothèques vis-à-vis des intervenants extérieurs. [...] Il y a la peur d'être phagocyté, c'est-à-dire une fois qu'on accorde sa confiance à quelqu'un, qu'il soit tenté de revenir de manière systématique, et que ce soit pour des ateliers d'écriture, que ce soit pour des expositions, que c'est difficile de dire non, qu'il vaut mieux dire non dès le début.<sup>306</sup>

---

<sup>304</sup> « [...] nous n'avons pas de mal à travailler ensemble dans cette autorité. En revanche j'ai travaillé pour d'autres conseils où il n'y a pas cette approche commune du travail ensemble, et c'est beaucoup plus difficile. Parce qu'ici les gens feront souvent la moitié du chemin, alors que dans d'autres autorités il s'agit beaucoup plus de protéger ce qu'on fait et ne pas vouloir faire la moitié du chemin », Entretien RU2, p.197.

<sup>305</sup> Entretien F1, p.151.

<sup>306</sup> *Ibid.*, p.159.

C'est bien encore une fois la perte de son indépendance qui est crainte, avec un élément de destruction ajouté par l'emploi du terme « phagocyter ».

Enfin, l'enjeu lié au pouvoir qui est le plus prégnant dans les partenariats des bibliothèques est un enjeu qui n'a pas de traduction directe dans le monde de l'entreprise, puisqu'il s'agit de la relation de la bibliothèque avec sa tutelle politique à travers les partenariats. Cet aspect occupant une place importante dans le discours des bibliothécaires sur les partenariats, il est légitime de l'aborder ici en profondeur.

## 4.2. Partenariats, bibliothécaires et élus : quelles influences ?

Pour une bibliothèque publique, les élus sont ceux qui allouent un budget, prennent les décisions finales. Comme le dit Anne-Marie Bertrand, « les bibliothèques municipales sont clairement et absolument des services municipaux. C'est le maire et le conseil municipal qui décident du budget alloué, des postes créés, qui recrutent le personnel, qui décident des horaires d'ouverture, du tarif des adhésions, de la création d'un nouveau service, de la construction d'un nouveau bâtiment, etc. Il y a un lien de dépendance entre la bibliothèque et la mairie, entre la bibliothèque et le maire. »<sup>307</sup> Pour Bertrand, ce lien de dépendance entre bibliothèque et élus s'exprime par le pouvoir de l'un sur l'autre :

La décision, le pouvoir de décision, est tout entier dans les mains du maire. Qui peut le déléguer ou non, le partager ou non, être attentif aux arguments des autres acteurs ou non, être dans un calendrier électoral ou non, être préoccupé par les affaires culturelles ou non.<sup>308</sup>

Ils sont donc des acteurs primordiaux, avec lesquels les relations sont riches et compliquées. La situation est similaire au Royaume-Uni, où les bibliothèques dépendent entièrement de leurs collectivités locales.

Les partenariats sont un aspect important de la relation entre bibliothécaires et élus, comme l'exprime cet extrait du compte-rendu d'une journée d'étude consacrée aux relations entre élus et bibliothécaires :

Le fait d'insérer la bibliothèque dans un cadre d'action qui la dépasse (projets éducatifs, artistiques à l'échelle de la ville, par exemple) et de la faire intervenir dans d'autres domaines, d'autres dossiers que ceux qui sont traditionnellement les siens peut permettre de mieux faire comprendre aux élus l'utilité et les enjeux de la lecture publique dans leur commune.<sup>309</sup>

---

<sup>307</sup> BERTRAND, *Bibliothèque publique et Public Library*, p.111.

<sup>308</sup> *Ibid.*

<sup>309</sup> Emilie THILLIEZ, « Élus, administratifs, bibliothécaires : Travailler ensemble ? », *BBF*, 2006, n° 3, p. 104-105 [en ligne] <[bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-03-0104-010](http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-03-0104-010)>, consulté le 20 août 2010.



Bien que le terme partenariat ne soit pas employé ici, l'idée est que ce qui élargit l'action de la bibliothèque, dont le partenariat, est à même d'avoir une influence sur les élus et la façon dont ils perçoivent la bibliothèque. Nous pouvons étudier les influences entre élus et bibliothécaires par le partenariat à travers trois aspects : la question des partenariats imposés, celle des interactions et de l'influence mutuelle des deux acteurs, et enfin celle de la visibilité.

### 4.2.1. Elus et partenariats imposés

Ce premier aspect a été abordé précédemment, à propos de l'autonomie dont disposent les bibliothécaires pour sélectionner leurs partenariats.<sup>310</sup> Nous avons ainsi vu que certains partenariats existant dans les bibliothèques correspondaient à des demandes des élus plutôt qu'à des choix des bibliothèques elles-mêmes, et que cet élément était présent dans les deux pays. La bibliothécaire F1 parle ainsi du « poids du politique »<sup>311</sup> sur les partenariats, et le bibliothécaire RU2 de partenariats qui existent « politically »<sup>312</sup>.

En France comme au Royaume-Uni, il est question de l'encouragement au partenariat de la part de la tutelle. Ainsi, le bibliothécaire RU2 explique qu'au sein de son autorité locale, le partenariat est fortement encouragé :

[...] the authority is focusing on joint working anyway, starting with the motto which is about joint working : 'Working together for the good of all', so staff are naturally akin to working together.<sup>313</sup>

Les bibliothécaires F1 et F2 disent également que le partenariat est encouragé par la tutelle. Pour la première, « le souhait de [la] direction [des affaires culturelles], c'est que les services culturels de la ville travaillent ensemble »<sup>314</sup>. Pour la seconde, « Nantes est une ville qui fonctionne beaucoup sur le partenariat, où de toute façon le partenariat entre les établissements publics et les associations est très souhaité, on va dire, par la municipalité,

---

<sup>310</sup> Cf. pp.153-154.

<sup>311</sup> Entretien F1, p.148.

<sup>312</sup> « politiquement », Entretien RU2, p.194.

<sup>313313</sup> « [...] l'autorité se concentre sur le travail ensemble de toute façon, à commencer par le slogan qui concerne le travail commun : 'Travailler ensemble pour le bien de tous', donc le personnel est naturellement amené à travailler en commun. », Entretien RU2, p.197.

<sup>314</sup> Entretien F1, p.148.

c'est presque un des fondements de la politique »<sup>315</sup> : ce n'est plus le partenariat entre services de la ville qui est encouragé mais le partenariat extérieur, avec les associations.

Des partenariats encouragés aux partenariats imposés, il n'y a qu'un pas, que franchissent les bibliothécaires français : si les bibliothécaires britanniques ne mettent pas l'accent sur cette notion d'obligation, la bibliothécaire F1 parle de « partenariats plus ou moins obligatoires »<sup>316</sup>, la bibliothécaire F2 de « quelques [partenariats] qui sont, pas forcément imposés, mais qui font suite à des demandes »<sup>317</sup>, et ajoute qu'« il arrive qu'on soit obligés de faire »<sup>318</sup>, et la bibliothécaire F3 ajoute enfin que « si [ses] chefs de service reçoivent l'ordre des élus de travailler avec untel ou untel, après ça redescend évidemment sur [elle] »<sup>319</sup>. Pour autant, l'idée de l'existence de partenariats imposés est remise en question par la bibliothécaire F2, qui adopte des positionnements contradictoires par rapport à ce sujet :

Mais de toute façon, franchement, moi je ne dis pas qu'on nous impose des choses. De toute façon la politique on l'écrit ensemble, donc on a des cadres d'action.<sup>320</sup>

Il peut également s'agir de l'opération contraire, de partenariats non-encouragés par la tutelle, comme le dit la bibliothécaire RU3 :

At one point [...] we were told, no, at the moment, we can't put collections of books down there. I don't really know underneath, I think it was all, you know, with politics.<sup>321</sup>

Certains bibliothécaires ont par ailleurs des réticences quant à l'idée de penser les partenariats trop ouvertement en fonction des élus. Pour la bibliothécaire F2, les volontés des élus sont « un arrière-plan »<sup>322</sup>. Elle estime ainsi que lors de son choix de partenariats, elle ne prend pas en compte les élus en premier lieu, mais qu'« en même temps [elle]

---

<sup>315</sup> Entretien F2, p.160.

<sup>316</sup> Entretien F1, p.148.

<sup>317</sup> Entretien F2, p.160.

<sup>318</sup> *Ibid.*

<sup>319</sup> Entretien F3, p.176.

<sup>320</sup> Entretien F2, p.166.

<sup>321</sup> « A un moment [...] on nous a dit, non, pour l'instant on ne peut pas mettre de dépôt de livres ici. Je ne sais pas vraiment ce qu'il y avait en dessous, je pense que c'étaient des raisons, disons, politiques. » Entretien RU3, p.209.

<sup>322</sup> Entretien F2, p.167.

décline une politique [qu'elle] ne peu[t] pas ignorer »<sup>323</sup>. De même la bibliothécaire RU3 reconnaît la nécessité de prendre en compte les élus mais dit ne pas les intégrer spécifiquement dans sa réflexion :

I don't tend to think specifically about [elected members]. But I am conscious that they are in the background there.<sup>324</sup>

Les demandes de partenariats venant des élus peuvent poser des problèmes, car il est difficile de les refuser même si elles sont trop nombreuses – « [...] les sollicitations de la direction de la culture ont tendance à augmenter, et je pense qu'à un moment on sera aussi... on aura peut-être un sentiment de ras-le-bol »<sup>325</sup> – ou si elles ne correspondent pas aux aspirations des bibliothécaires – « j'ai toujours l'impression qu'on nous raccroche ou qu'on nous force à nous raccrocher à des choses parce que c'est la politique du quartier, et voilà »<sup>326</sup>. Néanmoins, elles ne sont pas toujours perçues de façon négative. Les discours des bibliothécaires révèlent en effet le versant positif des sollicitations des élus :

Il y a des projets qui sont initiés par la direction de la culture et où on est quasiment obligés de participer. [...]. Nous on ne s'est pas fait violence pour entrer dans ces partenariats-là parce que justement on avait déjà cette habitude d'avoir des partenariats culturels. C'est même plutôt bien. Parce que parfois on avait l'impression qu'on nous oubliait.<sup>327</sup>

Ainsi, les sollicitations de la tutelle peuvent être en accord avec les priorités de la bibliothèque, et constituent d'une certaine façon une indication de l'importance que les élus accordent à la bibliothèque et une assurance d'être pris en considération. Elles comportent néanmoins un corollaire : si la bibliothèque refuse de telles sollicitations, elle court le risque d'être écartée d'autres projets importants :

C'est vrai aussi que parfois on dit oui parce qu'il y a une forme de réciprocité. Si on dit non à un moment, on est en dehors d'une réflexion

---

<sup>323</sup> *Ibid.*

<sup>324</sup> « Je n'ai pas tendance à penser spécifiquement aux élus [...]. Mais je suis consciente qu'ils sont là en arrière-plan. » Entretien RU3, p.209.

<sup>325</sup> Entretien F1, p.158.

<sup>326</sup> Entretien F3, p.177.

<sup>327</sup> Entretien F1, p.151.

commune, on risque d'être laissés sur le côté, et c'est dommage parce qu'il y a d'autres projets où c'est impératif qu'on soit là.<sup>328</sup>

Par ailleurs, il a été question dans les entretiens de la possibilité de se défendre en cas de désaccord important – « Alors est-ce qu'il nous est arrivé de faire des choses qu'on ne voulait absolument pas faire... Non, je ne crois pas. On résiste dans ce cas-là. On argumente, on... »<sup>329</sup> –, ainsi que de partenariats qui peuvent se révéler positifs malgré tout – « Vous pouvez par exemple au début dire non, et puis finalement que le bilan soit bon »<sup>330</sup>.

On remarque que la réflexion sur les partenariats imposés par les élus a été nettement plus développée lors des entretiens avec les bibliothécaires français. Pour les bibliothécaires britanniques, le rapport aux élus est en effet envisagé sous d'autres angles, notamment celui des interactions et de l'influence mutuelle.

## 4.2.2. Interactions et influences mutuelles

La relation de travail entre bibliothécaires et élus n'est pas toujours simple à gérer, les deux parties ayant parfois des priorités ou des façons de penser différentes. Néanmoins, pour peu qu'on soit conscient de son importance et qu'on s'efforce de communiquer réellement, cette relation peut apporter beaucoup aux bibliothèques publiques. Il s'agit, comme le dit Emilie Thilliez, de travailler à la qualité de la relation :

la volonté de travailler et de bâtir ensemble des projets, le partage d'une vision commune sur ce qu'est et représente un service public, la valorisation du dialogue et de la concertation en sont les éléments-clés.<sup>331</sup>

Il est également important de « mettre en œuvre un véritable dialogue avec les élus, destiné à leur faire prendre conscience de la nécessité de redonner un nouveau souffle à la

---

<sup>328</sup> *Ibid.*

<sup>329</sup> Entretien F2, p.166.

<sup>330</sup> *Ibid.*

<sup>331</sup> THILLIEZ, « Elus, administratifs, bibliothécaires ».

médiathèque »<sup>332</sup>. Ainsi, pour la bibliothécaire F2, « on est d'autant meilleurs qu'on est portés par les politiques publiques, c'est une interaction »<sup>333</sup>.

Cette interaction peut parfois être facilitée par les partenariats. C'est le cas lorsque des élus font partie d'un partenariat, configuration un peu particulière rencontrée au Royaume-Uni, au sein des partenariats thématiques rassemblant institutions, acteurs locaux, et membres élus du conseil de comté. Ainsi que le relate la bibliothécaire RU1, la présence d'un élu au sein du partenariat Early Years dont la bibliothécaire est vice-présidente constitue pour la bibliothèque un véritable atout :

The time that we put in, with me being vice-chair of that one has paid dividends, because the chair at the moment is one of our elected members and because of the regular contact that I'm having with her, we have pre-meeting, before partnership meetings, with the coordinator, to discuss the items on the agenda and to get on to speed on what's going on and what's going to be talked about, that gives me contact time with a very important elected member. And she knows more about libraries as a result of the partnership as she would from general reports going on from my line manager to more senior officers.<sup>334</sup>

Par le biais du partenariat, c'est un contact privilégié avec un élu important qui est permis, ce qui donne l'occasion à la bibliothécaire de mettre en valeur son service auprès de l'élu. La bibliothécaire RU1 estime également que si les élus influencent les partenariats, les partenariats sont aussi en mesure d'influencer les élus :

- Do you think that elected members influence partnerships? Do they influence the choice of partners, the way in which partnerships are done?
- Yes they do, but it's interesting to see how much partnerships influence elected members as well. So it's a two way flow really. [...] with elected members, we were looking after people that voted them in, it's very

---

<sup>332</sup> *Ibid.*

<sup>333</sup> Entretien F2, p.171.

<sup>334</sup> « Le temps que nous consacrons, avec moi qui suis vice-présidente de celui-là a rapporté des bénéfices, parce qu'en ce moment, la présidente est une de nos élues, et grâce au contact régulier que j'ai avec elle, nous avons des pré-rencontres, avant les réunions de partenariat, avec le coordinateur pour discuter des sujets à l'ordre du jour et pour se mettre à jour sur ce qui se passe et ce dont il va être question, et ça me donne du temps de contact avec un élu très important. Et elle sait plus de choses sur les bibliothèques en conséquence du partenariat qu'elle n'en saurait à travers des rapports généraux passant de mon responsable à des cadres encore supérieurs. », Entretien RU1, p.186.

geographically organized. But partnerships actually help to break some of the boundaries and give themes more of a chance really.<sup>335</sup>

L'idée est que les partenariats proposent aux élus une vision thématique des choses, différente de celle qu'ils ont tendance à adopter et qui, à l'échelle d'un comté, est une organisation plutôt géographique, en fonction de la circonscription d'élection. L'influence n'est pas ici l'influence directe de la bibliothèque, mais cette dernière peut faire partie de ces thèmes dont parle la bibliothécaire. Il est toujours question ici de ces gros partenariats thématiques à l'échelle du comté et dans lesquels la bibliothèque est un des nombreux partenaires. Une telle influence des partenariats sur les élus aurait sûrement d'autres modalités dans le cas de partenariats plus petits.

Enfin, les élus sont également perçus par certains bibliothécaires comme des facilitateurs – « it helps if you've got elected members [...] who are interested in the theme of the partnership. And if that is the case, and I think that makes it easier for us all to work together »<sup>336</sup> – ou comme des créateurs de réseaux – « They can make connections »<sup>337</sup>. Cette fonction est confirmée par Thilliez qui rapporte du débat sur la relation bibliothécaires-élus qu'ensemble, les deux acteurs doivent être « solidaires pour convaincre les autres élus de l'importance de la lecture publique »<sup>338</sup>.

### 4.2.3. Elus et visibilité

Cette volonté de convaincre les élus de l'importance des bibliothèques publiques passe par une volonté d'être plus visible auprès de ces mêmes élus afin qu'ils prennent réellement conscience de toute la palette de services d'une bibliothèque. Il est intéressant de remarquer que certains élus regrettent « la discrétion des bibliothécaires, en comparaison

---

<sup>335</sup> « - Pensez-vous que les élus influencent les partenariats ? Est-ce qu'ils influencent le choix des partenaires, la façon dont les partenariats sont menés ?

- Oui, ils ont une influence, mais il est intéressant de voir à quel point les partenariats influencent les élus également. Donc vraiment, ça va dans les deux sens. [...] avec les élus, on se place du côté des gens qui les ont élus, donc c'est une organisation très géographique. Mais les partenariats aident à briser certaines de ces barrières et donner une chance aux thèmes. », Entretien RU1, p.190.

<sup>336</sup> « ça aide s'il y a des élus [...] qui sont intéressés par le thème du partenariat. Et si c'est le cas, je pense que ça devient plus facile pour nous de travailler ensemble », Entretien RU1, p.191.

<sup>337</sup> « Ils peuvent créer des connexions », Entretien RU2, p.200.

<sup>338</sup> THILLIEZ, « Elus, administratifs, bibliothécaires ».

avec d'autres institutions culturelles »<sup>339</sup>, indiquant ainsi le manque de visibilité des bibliothèques par rapport à leur tutelle. Les bibliothécaires interrogés admettent bien sûr que la bibliothèque n'est qu'un petit service au sein des services municipaux :

The library doesn't have a massive profile within the authority, so we're never gonna be seen as being the champions of partnerships of course. [...] within Caerphilly we are a small fish in a very big pond.<sup>340</sup>

Mais tout en étant conscients de cela, ils estiment que les partenariats peuvent servir à rendre visible leurs établissements auprès de leurs élus locaux.

Nous avons déjà mentionné la présence d'élus au sein de certains partenariats britanniques. L'interaction ainsi réalisée a pour effet d'augmenter la connaissance de la bibliothèque par les élus, donc sa visibilité. Mais il est également possible de rendre visible l'établissement en améliorant la visibilité de ses partenariats. L'exemple le plus cité lors des entretiens est celui de l'invitation d'élus locaux lors d'évènements qui sont le fruit de partenariats entre la bibliothèque et d'autres organisations. Le discours de la bibliothécaire RU3 fait à ce sujet état d'une double donne :

And [the elected members] do get invited to things if there are things going on. Certainly with the partnerships. They were involved with the YMCA and they knew about the YMCA and the library moving there. But about the smaller things we do, no I don't necessarily let them know, unless they want to know. But I think they are aware of what goes on anyway. And they get invited to the opening of a library, things like that. Any big event they are invited to.<sup>341</sup>

La bibliothécaire est en effet à la fois consciente de l'importance de rendre les partenariats visibles aux élus par l'invitation à des inaugurations ou autres évènements, mais elle estime en même temps que cet effort n'est pas forcément nécessaire et que les élus sont déjà au courant de ce qui se passe. Cette réflexion est prolongée du côté français par la

---

<sup>339</sup> *Ibid.*,

<sup>340</sup> « La bibliothèque n'a pas une place extrêmement importante au sein de l'autorité, donc nous ne serons jamais considérés comme les champions du partenariat, bien sûr. [...] Au sein de Caerphilly, nous sommes un petit poisson dans un grand étang », Entretien RU2, p.197.

<sup>341</sup> « Et [les élus] sont invités s'il y a quelque chose qui se passe. Certainement pour les partenariats. Ils étaient impliqués dans le YMCA, et ils savaient que la bibliothèque se déplaçait dans le YMCA. Mais par rapport aux choses de moindre ampleur, non je ne leur dis pas nécessairement, à moins qu'ils ne souhaitent le savoir. Mais je pense qu'ils sont au courant de ce qui se passe de toute façon. Et ils sont invités à l'inauguration d'une bibliothèque, des choses comme ça. On les invite à tous les évènements importants. », Entretien RU3, p.209.

bibliothécaire F2, qui revient sur l'idée de rendre visible les actions partenariales dans les bibliothèques de quartier :

Moi je leur ai dit que sur cette action là on avait aussi de la valorisation à faire auprès de nos élus pour aussi leur montrer que ce qu'on faisait s'inscrivait... mais une fois de plus on ne le fait pas pour leur faire plaisir, mais n'empêche qu'il se trouve que ça correspond à ce qu'ils attendent de nous, pourquoi ne pas le dire. De même que l'année dernière j'avais été obligée de me batailler un peu parce que les collègues des quartiers Nord ne voyaient pas l'intérêt de faire une petite inauguration pour leur... ils avaient fait une manifestation autour des bibliothèques de rue. Je leur ai dit 'Mais si, mais si. Il faut un moment où l' élu puisse voir ce que vous avez fait'.<sup>342</sup>

La bibliothécaire F2, directrice du réseau, semble avoir davantage conscience que son personnel des médiathèques de quartier de la nécessité de rendre visible et de médiatiser les actions partenariales auprès des élus. La bibliothécaire F1, enfin, propose un autre moyen d'assurer la visibilité des partenariats auprès des élus : selon elle, une des fonctions de l'élaboration de conventions de partenariats, parce qu'elles doivent passer en conseil municipal, est de rendre plus apparent le travail partenarial :

Ça passe en conseil municipal, donc ça veut dire aussi que les élus savent exactement ce qu'on fait, et c'est important de médiatiser nos actions.<sup>343</sup>

On peut enfin mentionner un dernier élément permettant d'augmenter la visibilité des bibliothèques auprès des élus notamment, et qui peut passer par le partenariat. Il s'agit de l' « advocacy », concept anglo-saxon difficile à traduire en français, qui désigne le fait de défendre ou de recommander publiquement quelque chose, afin de lui donner davantage d'importance. Au niveau national, des organisations comme CyMAL au Pays de Galles, que les bibliothèques considèrent comme un de leurs partenaires, jouent ce rôle de défense des intérêts des bibliothèques. Au niveau local, l' « advocacy » peut être réalisée par le biais d'un partenariat avec une association d'amis de la bibliothèque, comme le dit le bibliothécaire RU2 qui regrette qu'une telle association n'existe pas dans son comté : « what we don't have in Caerphilly is something like a "Friends of the Library" association, that sort of things »<sup>344</sup>.

---

<sup>342</sup> Entretien F2, p.172.

<sup>343</sup> Entretien F1, p.150.

<sup>344</sup> « ce qu'on n'a pas à Caerphilly, c'est quelque chose comme une association des 'Amis de la bibliothèque', ce genre de choses », Entretien RU2, p.194.



## 4.3. Quelle prise en compte des publics dans les partenariats ?

Les élus ne sont pas les seuls vers lesquels se tourne la réflexion stratégique des partenariats. Les bibliothèques sont là avant tout pour satisfaire leurs publics, et c'est ce qu'elles tentent de faire à travers les partenariats. Il y aurait beaucoup à dire sur le sujet, mais nous nous appuyerons ici sur ce qui en a été dit lors des entretiens, où le sujet a été abordé parfois naturellement, parfois suite à une question de l'enquêteur. Les quelques réflexions qui suivent permettent donc d'esquisser la place des publics sous l'angle des partenariats.

### 4.3.1. Comment prendre en compte les publics ?

Les publics peuvent être pris en compte de différentes manières dans les partenariats des bibliothèques. Tout d'abord, les partenariats peuvent permettre à une bibliothèque d'élargir son public et être un moyen d'amener d'autres publics vers la bibliothèque :

Faire des choses avec d'autres structures, c'est peut-être donner l'occasion à des gens qui fréquentent ces structures de venir, même une fois dans l'année à la bibliothèque, de découvrir la bibliothèque. C'est aussi un échange de publics à travers le partenariat.<sup>345</sup>

Arot confirme cet objectif, lorsqu'il explique que « l'organisation d'un débat, d'une exposition ou de toute autre manifestation est souvent l'occasion d'entrer en contact avec le milieu associatif local et de faire venir à la bibliothèque des habitants pas encore inscrits et qui sont attirés par le sujet traité »<sup>346</sup>. Le partenariat est aussi, dans les deux pays, une façon de satisfaire les publics, de leur fournir un service qui leur convienne et leur apporte une valeur ajoutée. En voici un exemple, donné par la bibliothécaire RU3, qui parle de cours d'informatique délivrés dans la bibliothèque en partenariat avec le département de formation pour adultes :

---

<sup>345</sup> Entretien F1, p.149.

<sup>346</sup> AROT, *Le partenariat des bibliothèques*, p.46.

Those classes have been running for about five years, and that's good for us, because it means we have a tutor who is delivering IT sessions, but it's good because particularly for Abertridwr, it means the local people don't have too far to go. They can come to the public library, it's an informal setting for them to learn. They often come, bring a friend, and it's a social event as much as a learning environment for those people. In a community like this, it's more difficult for them to go to Bedwas center, so to have something like this in the community is really good.<sup>347</sup>

Il est intéressant de remarquer que cette notion de satisfaction du public est intimement liée à l'objectif de promotion du service et du lieu. Pour cette bibliothécaire, « when people come to the sessions they borrow books sometimes, we're able to promote events to them. And so it has an effect like that. »<sup>348</sup>

Cet objectif de mieux faire connaître la bibliothèque aux publics est également relevé par la bibliothécaire RU1 qui place les publics à égalité avec les élus sur le plan de la mise en valeur de la diversité des services offerts par la bibliothèque. Parlant du travail effectué au sein de groupes de partenaires, elle ajoute :

It pays dividends because it comes back to you, when elected members or members of the public are more aware of the service and less likely to think 'oh that's just a library'<sup>349</sup>

Les partenariats doivent également être attentifs aux attentes des publics tout en essayant de ne pas prendre ces attentes pour acquises. C'est ce que dit la bibliothécaire F2 quand elle explique que « les stratégies vis-à-vis du public, [...] vraiment c'est essayer d'être attentif à ce que sont les attentes du public mais souvent, ne pas renoncer à faire passer certaines choses dont on pourrait croire que c'est complètement dépassé »<sup>350</sup>. Les partenariats

---

<sup>347</sup> « Ces classes ont lieu depuis environ cinq ans, et c'est bien pour nous, parce que ça veut dire qu'on a un tuteur qui donne des cours d'informatique, mais c'est bien parce que pour Abertridwr en particulier, ça veut dire que les gens du coin n'ont pas besoin d'aller trop loin. Ils peuvent venir à la bibliothèque, c'est un environnement informel dans lequel ils peuvent apprendre. Souvent ils viennent, amènent un ami, et c'est un événement social autant qu'un environnement d'apprentissage pour ces personnes. Dans une communauté comme celle-ci, c'est plus difficile d'aller au centre de Bedwas, donc avoir quelque chose comme ça dans la communauté, c'est vraiment bien. », Entretien RU3, p.204.

<sup>348</sup> « quand les gens viennent aux sessions, quelquefois ils empruntent des livres, ou on peut promouvoir des événements. Donc ça a aussi cet effet-là. », *Ibid.*

<sup>349</sup> « On en retire des bénéfices parce que ça revient vers nous, quand des élus ou des membres du public connaissent mieux le service et sont moins enclins à penser 'oh, c'est juste une bibliothèque' », Entretien RU1, p.186.

<sup>350</sup> Entretien F2, p.169.

peuvent être un outil permettant de créer du lien entre les publics et leur environnement local, comme l'explique la bibliothécaire F3 :

Si on privilégie des partenaires de quartier, c'est aussi pour que l'utilisateur ait connaissance des associations, des gens qui sont dans le quartier, qui ont des talents. C'est aussi par rapport aux usagers, je me dis 'c'est leur quartier, ils vont être contents de voir qu'on a un partenariat avec telle association, parce qu'ils connaissent cette association'. C'est faire du lien en fin de compte.<sup>351</sup>

Ils sont enfin un moyen de s'assurer que la bibliothèque est toujours en phase avec ses publics et leurs attentes :

'They ensure that we're not working in a vacuum, that we're not just sitting in our libraries, as library managers, telling people what we think they ought to have. It's a sanity check for us, and it shows that we're giving people what they want from the service.'<sup>352</sup>

### 4.3.2. Des évidences et des difficultés

Prendre en compte les publics dans les partenariats est pour certains une évidence. La bibliothécaire RU1 explique ainsi que les publics, quel que soit le nom qu'on leur donne, sont absolument essentiels pour les bibliothèques, et que pour cette raison les partenariats qui les concernent au premier chef sont particulièrement importants :

I focused on local partnerships because the citizen, or the customer, or local person is crucial, that's why we're here.<sup>353</sup>

De même, pour le bibliothécaire RU2 ce sont les partenariats qui ont un impact direct sur le public qui sont les plus gratifiants pour la bibliothèque :

---

<sup>351</sup> Entretien F3, p.181.

<sup>352</sup> « Ils garantissent que nous ne travaillons pas dans le vide, que nous ne sommes pas simplement assis dans nos bibliothèques, en tant que managers, à dire aux gens ce qu'ils devraient avoir. C'est un test de notre équilibre mental, et cela montre que nous donnons aux gens ce qu'ils attendent de notre service », Entretien RU1, p.191.

<sup>353</sup> « J'ai mis l'accent sur les partenariats locaux parce que le citoyen, ou le consommateur, ou la personne locale, est crucial, il est la raison pour laquelle nous sommes ici », *Ibid.*

Any of the joint working and partnerships which have a direct impact on the public, to improve services or to have better provision of services, is far more gratifying than the stuff we do in the back room. When we do projects that actually impact on people directly, that's the ones which have the biggest impact.<sup>354</sup>

Cette perspective se retrouve plutôt dans le discours des bibliothécaires britanniques. En effet, les bibliothécaires français que nous avons interrogés ont, tout en reconnaissant l'importance de la prise en compte des publics, exprimé quelques réticences ou difficultés. Pour la bibliothécaire F1 par exemple, le choix des partenariats n'est pas effectué par rapport aux publics, mais plutôt par rapport aux collections :

Je pense qu'on pense d'abord à la cohérence par rapport à nos collections. Le public... nous on est censés ne pas avoir un public spécialisé, on est censés s'adresser à tous types de personnes, depuis les bébés lecteurs jusqu'aux personnes âgées, et ça ne réduit pas en tout cas notre champ d'intervention. Par contre les collections, chaque fois qu'on met en place un partenariat, on se dit effectivement, est-ce qu'on a des collections suffisantes.<sup>355</sup>

Cette intervention ne nie pas la prise en compte des publics, puisque la bibliothécaire indique que tous types de publics doivent être pris en compte. Elle reconnaît néanmoins que le choix des partenaires est déterminé davantage par une réflexion sur les collections que sur les publics. La bibliothécaire F2, enfin, prend la mesure des difficultés de la prise en compte des publics et estime que la stratégie par rapport aux publics « c'est la stratégie qu'on mène entre guillemets le moins bien. Parce qu'en fait on la maîtrise et en fait on ne la maîtrise pas »<sup>356</sup>. Selon elle, cette difficulté est due aux attitudes consuméristes de publics qu'il est de plus en plus difficile de fidéliser. Les partenariats peuvent tenter d'attirer de nouveaux publics, mais leur fidélisation est compliquée.

---

<sup>354</sup> « Tout travail commun ou partenariat qui a un impact direct sur le public pour améliorer les services ou avoir une meilleure offre de services, est bien plus gratifiant que ce qu'on fait dans les bureaux. Quand on mène des projets qui ont un impact direct sur les gens, ce sont ceux qui ont le plus gros impact. », Entretien RU2, p.199.

<sup>355</sup> Entretien F1, p.151.

<sup>356</sup> Entretien F2, p.169.

## 4.4. Partenariats : quels enjeux pour l'image de la bibliothèque ?

### 4.4.1. Des changements identitaires

Nous avons mentionné précédemment la question de la perte d'indépendance d'une organisation qui travaille en partenariat avec d'autres. Se présente également la question de l'identité, dont il est question dans les écrits sur le partenariat d'entreprise. Balantzian définit ainsi le partenariat comme « un ensemble d'échange avec les autres, sans pour cela perdre son identité et son autonomie »<sup>357</sup>, et Bouayad estime que lorsque les partenaires décident de ne pas s'engager à long terme dans un partenariat, il s'agit d'une méfiance « de l'alliance dans ce qu'elle signifie en termes de partage de gains, de pouvoirs, sinon d'identité »<sup>358</sup>. Segrestin ajoute que la perte d'identité de l'entreprise a souvent été perçue comme un des risques de la conduite de partenariats<sup>359</sup>.

Il n'a pas souvent été question d'identité dans les entretiens. Il est cependant intéressant de noter que la seule personne qui y a fait explicitement référence l'a fait du point de vue du risque de perdre son identité, préoccupation qui n'est pas la sienne mais qu'elle a souvent entendue :

Moi quand j'ai pris la direction ici j'ai eu à m'occuper d'un certain nombre de dossiers qui mettaient en jeu des partenaires divers et variés, quand il y avait des réticences du genre si on travaille avec untel on va être dépossédés d'une partie de son identité ou bien, finalement ce qu'on va faire ça va mettre en valeur les autres, moi je répondais toujours d'abord qu'il faut savoir se mettre en valeur, et d'autre part tout le monde vit en partenariat.<sup>360</sup>

La littérature professionnelle aborde également cette question et permet d'élargir le questionnement. Aubert envisage ainsi la question de l'identité sous l'angle des bouleversements organisationnels qui peuvent découler des partenariats :

---

<sup>357</sup> BALANTZIAN, *L'avantage coopératif*, p.15.

<sup>358</sup> BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p.152.

<sup>359</sup> SEGRESTIN, *Innovations et coopérations interentreprises*, p.12 .

<sup>360</sup> Entretien F2, p.163.

Il n'est pas impossible d'envisager que des actions partenariales de longue durée bouleversent des habitudes établies, aussi bien au niveau des horaires d'ouverture que des organigrammes.<sup>361</sup>

Lahary, lui, en parle du point de vue opposé de l'altérité. Selon lui, « le partenariat, c'est l'altérité. Le partenariat, c'est associer des altérités. Le partenariat, c'est reconnaître l'altérité. »<sup>362</sup> Ainsi, il ne s'agit pas de craindre pour sa propre identité, mais de prendre en considération les identités multiples qui forment le partenariat, de les accepter et de les associer.

#### 4.4.2. Bonne et mauvaise image

Un des objectifs des partenariats peut être le gain d'image. Il est répertorié comme tel pour l'entreprise par Bouayad<sup>363</sup>. En bibliothèque, les objectifs d'image existent également. Selon Lahary, dans un partenariat, il se peut que « le ou les partenaires, prestataires, bénéficiaires cherchent à améliorer leur propre image ou à utiliser l'image d'un autre organisme »<sup>364</sup>. Pour Arot, cet aspect est au fondement du partenariat :

Le partenariat est étroitement lié à la politique d'information et de communication de la bibliothèque. On peut même dire que cette dimension d'information constitue la base de départ des partenariats : la mise en valeur réciproque des actions des uns et des autres représente le premier pas vers un travail commun.<sup>365</sup>

Lahary estime cependant que l'utilisation de l'image des partenaires ne doit pas être l'objectif principal du partenariat :

Dans le cadre du vrai partenariat, l'utilisation réciproque de l'image des partenaires accompagne l'opération. L'objectif d'image est alors un complément à l'objectif opérationnel. Dans le faux partenariat, les

---

<sup>361</sup> AUBERT, « Pratiquer le partenariat pour participer à la vie locale ».

<sup>362</sup> LAHARY, « Esquisse d'une théorie du partenariat ».

<sup>363</sup> Cf. BOUAYAD, *Les Alliances stratégiques*, p.57.

<sup>364</sup> LAHARY, « Esquisse d'une théorie du partenariat ».

<sup>365</sup> AROT, *Les partenariats des bibliothèques*, p.39.

partenaires se bornent à associer leur image. L'objectif d'image est alors unique ou principal.<sup>366</sup>

L'idée d'un gain d'image par le partenariat a été évoquée par les bibliothécaires interrogés. Les bibliothécaires britanniques ont une vision très positive du rôle du partenariat dans la construction de l'image de la bibliothèque. Pour le bibliothécaire RU2, les partenariats font partie de l'image de la bibliothèque d'une manière positive en ce qu'ils sont au fondement de la profession. La bibliothécaire RU3 estime que les partenariats améliorent l'ouverture de la bibliothèque et enrichissent la communauté, et qu'ils changent en cela positivement l'image de la bibliothèque :

I think it gives a different image of the library, and that it's offering other opportunities perhaps where somebody might not want to go.<sup>367</sup>

Enfin, selon la bibliothécaire RU1, ce sont les individualités qui composent les partenariats qui œuvrent à la promotion de la bibliothèque et donc à l'amélioration de son image : « it's individual partners who make up partnerships, and they can be very proactive for library services »<sup>368</sup>. Ainsi, les partenaires, qui connaissent particulièrement bien les services de la bibliothèque, peuvent contribuer à la construction d'une bonne image.

Côté français, il a également été question de l'amélioration de l'image de la bibliothèque par les partenariats. La bibliothécaire F3, notamment, estime que les partenariats liés au handicap donnent une bonne image de la médiathèque. Pour elle, il s'agit d'abord de donner « une bonne image à Monsieur le Maire, sur l'accessibilité aux handicapés, et à ses électeurs »<sup>369</sup>. Elle ajoute que la médiathèque, grâce à sa mission liée au handicap, a également « une très bonne image au plan national »<sup>370</sup>. La bibliothécaire F1 rejoint l'idée de la bibliothécaire RU3 quant à l'image d'un établissement ouvert et présent dans de nombreux domaines :

[La médiathèque] veut se donner l'image d'être présente dans la ville et d'être capable d'intervenir sur des sujets très différenciés. [...] c'est bien de

---

<sup>366</sup> *Ibid.*

<sup>367</sup> « Je pense que ça donne une image différente de la bibliothèque, et que ça offre d'autres possibilités peut-être, là où quelqu'un ne serait pas prêt à aller. », Entretien RU3, p.208.

<sup>368</sup> « ce sont les partenaires individuels qui font les partenariats, et ils peuvent faire preuve de beaucoup d'initiative en faveur des bibliothèques », Entretien RU1, p.190.

<sup>369</sup> Entretien F3, p.179.

<sup>370</sup> *Ibid.*

dire que finalement quel que soit le sujet, hop, il peut y avoir un écho à la médiathèque.<sup>371</sup>

La bibliothécaire F1 émet cependant quelques réserves. Elle estime que le partenariat ne valorise pas nécessairement la bibliothèque. Pour elle, « on ne se sent pas particulièrement valorisé parce qu'on est accolé à une autre structure dans une manifestation »<sup>372</sup>. D'autre part, elle explique qu'il faut parfois faire attention à ne pas choisir de partenaires qui pourraient nuire à l'image de la bibliothèque :

On ne se pose pas trop de questions... d'image, par exemple, à T. où les partenariats étaient beaucoup plus importants, il pouvait y avoir des associations mineures, où on aurait été amenés à dire non.<sup>373</sup>

Le sujet est abordé par Arot, qui reconnaît que « dans le souci, légitime, d'affirmer le caractère professionnel du personnel des bibliothèques, les bibliothécaires français, plus sans doute que ceux d'autres pays, se défient des propositions d'intervention bénévoles »<sup>374</sup>, mais estime que dans certains domaines, de telles interventions sont pourtant justifiées. Bertrand donne une autre explication à ces réticences. Selon elle, « les politiques culturelles locales sont partie prenante de la politique d'image et d'identité de la collectivité territoriale, et, partant, ne s'ouvrent que difficilement à d'autres acteurs »<sup>375</sup>.

Un partenariat peut donner une mauvaise image de la bibliothèque en cas d'échec. Parlant d'un partenariat manqué où l'installation qui se trouvait au cœur du projet ne fonctionnait pas à la médiathèque pour cause d'un manque de puissance du réseau, elle s'exclame : « En plus c'est contre-productif parce que les gens viennent ici et ça ne marche pas. Quelle image ça donne de la bibliothèque pour le coup... »<sup>376</sup>. Enfin, la bibliothécaire F2 propose une réflexion sur la question du choix de partenaires prestigieux. Son établissement travaille avec des partenaires qu'on peut qualifier de prestigieux, tels la Folle Journée ou le festival Utopiales. Elle juge ces partenariats plutôt importants pour la bibliothèque, mais estime que « souvent ce qui est valorisant dans les bibliothèques ce n'est pas forcément ce qui est prestigieux »<sup>377</sup>. Un projet modeste peut être valorisant « parce que

---

<sup>371</sup> Entretien F1, p.153.

<sup>372</sup> *Ibid.*

<sup>373</sup> *Ibid.*

<sup>374</sup> AROT, *Les partenariats des bibliothèques*, p.40.

<sup>375</sup> BERTRAND, *Les bibliothèques municipales*, p.64.

<sup>376</sup> *Ibid.*

<sup>377</sup> Entretien F2, p.166.



la population, les partenaires, nos tutelles, trouvent qu'on a vraiment bien rempli notre rôle »<sup>378</sup>.

Ainsi, les enjeux liés à l'image de la bibliothèque sont complexes et multiformes. Et si les partenaires contribuent à l'image de la bibliothèque, l'inverse est vrai également :

La qualité du partenaire contribue à forger l'image de la bibliothèque mais également [...] c'est l'image de la bibliothèque qui suscite les vocations de partenaires. Il faut être attractif pour les partenaires potentiels et même prospectifs afin de mettre sur pied un partenariat conforme aux besoins du service.<sup>379</sup>

---

<sup>378</sup> *Ibid.*

<sup>379</sup> Didier GUILBAUD, « La bibliothèque partenaire : enquête », in ADBDP, *La bibliothèque partenaire*.

# Conclusion

Les partenariats des entreprises sont considérés comme stratégiques à la fois par leur vision, leurs objectifs, leurs enjeux, et la façon dont ils sont construits et menés. La stratégie n'est pas seulement une vision à long terme permettant d'atteindre des objectifs et de se développer, elle est aussi un processus qui accompagne le déroulement des partenariats, du choix des partenaires jusqu'à la mort du partenariat. Cette conception fait du partenariat un élément qui doit, pour contribuer à l'objectif global, être pensé de façon stratégique à tout moment.

L'analyse faite ici des partenariats des bibliothèques publiques, en France et au Royaume-Uni, sous l'angle de la stratégie a ainsi permis d'explorer plusieurs pistes. Avec pour point de départ une vision théorique du partenariat comme élément stratégique d'une organisation, vision particulièrement développée par les entreprises, ce mémoire a cherché à comprendre si, dans les bibliothèques des deux pays, il existe une réflexion stratégique sur les partenariats, et le cas échéant, comment elle se développe. Le travail a donc consisté à partir de ce qui est considéré comme stratégique dans la façon dont les partenariats sont pensés et menés en entreprise et à y confronter les discours de professionnels des bibliothèques recueillis lors des entretiens. Cette démarche a fait apparaître des convergences et des divergences entre entreprises et bibliothèques, mais aussi entre bibliothèques françaises et britanniques. Elle a repéré dans les bibliothèques des démarches stratégiques assumées, mais également des réflexions stratégiques cachées. Elle a enfin trouvé ses limites et a dû être dépassée pour s'attacher par endroits à des éléments des bibliothèques sans équivalent dans l'entreprise afin d'en faire ressortir les visions et enjeux stratégiques.

La confrontation des partenariats des bibliothèques françaises et britanniques aux partenariats des entreprises a fait apparaître plusieurs choses. Tout d'abord, la réflexion stratégique menée en entreprise à propos des partenariats trouve des échos dans les bibliothèques sur de nombreux points. Si les bibliothécaires n'emploient pas nécessairement les mêmes mots et les mêmes méthodes que les chefs d'entreprises, leurs

discours ont révélé la présence de nombreux éléments participant d'une réflexion que l'on peut qualifier de stratégique. Qu'il s'agisse de choisir ses partenaires, de mener à bien des partenariats, ou de réfléchir à leurs objectifs et à leurs enjeux, les bibliothécaires français et britanniques ont une démarche stratégique par certains aspects. En revanche, la prise en compte par les bibliothécaires de la démarche stratégique utilisée par les entreprises pour mener à bien leurs partenariats est inégale : là où les entreprises pensent de façon stratégique de bout en bout, les bibliothèques semblent manquer d'une vision globale, et si une bonne partie des éléments de la réflexion stratégique se retrouve dans le discours des bibliothécaires, elle a rarement la même ampleur que dans le discours sur l'entreprise. De même, les priorités des entreprises et celles des bibliothèques sont souvent différentes en ce qui concerne le partenariat. Enfin, si la confrontation a produit des analyses intéressantes, elle a également trouvé ses limites : les bibliothèques ne sont pas des entreprises, et il est normal qu'elles n'aient pas exactement les mêmes questionnements.

La comparaison entre partenariats des bibliothèques françaises et britanniques a également produit des résultats intéressants. Il semble que les bibliothécaires britanniques aient globalement une démarche stratégique plus assumée que leurs homologues français. Ils disposent de plans d'action stratégiques, à différents niveaux, et parlent volontiers de la place du partenariat dans la stratégie globale de leur service, ce qui n'est pas le cas des bibliothécaires français. Sur certains aspects des partenariats, les bibliothèques britanniques sont également beaucoup plus proches des entreprises que les bibliothèques françaises : les premiers mentionnent notamment des objectifs de rentabilité ou une sélection active des partenaires avec élimination éventuelle de ceux qui ne donnent pas satisfaction ou ne sont pas indispensables dans une perspective stratégique, tandis que les seconds se situent souvent dans une perspective plus humaniste et désintéressée, exprimant leur bonne volonté ou l'idée de s'ouvrir au monde par les partenariats. Les partenariats des bibliothèques françaises et britanniques ont tout de même des similarités. Ils sont soumis aux mêmes pressions et difficultés : demandes des élus, sollicitations de partenaires, manque de temps et de moyens, décalages entre partenaires. Certains de leurs objectifs, qui entrent dans une vision stratégique, se recoupent : élargir son public, mettre en commun ses moyens, mettre en valeur la bibliothèque, apprendre de ses partenaires. Leurs enjeux sont du même ordre : enjeux de pouvoir, de visibilité et d'image, mais les façons de les traiter divergent. En caricaturant un peu, les bibliothécaires français apparaissent globalement plus méfiants vis-à-vis de leurs partenaires, plus soumis à la volonté de leurs

élus et soucieux de leur image, alors que les bibliothécaires britanniques cherchent davantage à influencer leur tutelle et semblent un peu plus libres de leurs décisions. Les bibliothécaires français et britanniques ont globalement des problématiques semblables en matière de partenariats mais ne les envisagent pas toujours sous le même angle. Nombreuses sont les convergences entre discours français et britanniques, mais nombreuses aussi sont les divergences dans les solutions apportées aux problèmes et les axes de réflexion suivis pour un même thème.

L'objectif de ce mémoire, qui était de mieux comprendre le fonctionnement des partenariats des bibliothèques françaises en le confrontant à celui des bibliothèques britanniques et des entreprises, semble partiellement rempli. Afin d'avoir une vision complète, une étude d'une autre envergure aurait été nécessaire. Le terrain d'enquête limité oblige à envisager avec prudence les résultats obtenus. Le recueil des discours des bibliothécaires lors d'entretiens semi-directifs a permis d'entrer au cœur des logiques et des questionnements des professionnels, mais il aurait été intéressant de pouvoir réellement observer le fonctionnement des partenariats dans ces bibliothèques, afin d'obtenir une vision moins biaisée. Le point de vue des partenaires est ici absent, et pourrait permettre de compléter les analyses. Il aurait également fallu gratter le vernis de la théorie des partenariats des entreprises et voir ce qui se passe réellement sur le terrain. Par ailleurs, en adoptant l'angle d'étude de la stratégie, il a fallu laisser de côté tout un pan de la réflexion sur les partenariats, où la comparaison internationale aurait pourtant pu être très riche : si les partenariats n'ont été envisagés ici que dans la mesure où ils participaient d'une vision stratégique et étaient menés de façon stratégique, il serait cependant réducteur de penser que là est leur seule fonction.

Malgré ces limitations, un portrait des partenariats des bibliothèques françaises a été tracé, avec ses dynamiques, ses difficultés, ses questionnements. Des perspectives ont également été ouvertes : la comparaison avec les bibliothèques britanniques a montré que les bibliothèques françaises, si elles sont loin d'être dépassées, pensent leurs partenariats d'une façon encore relativement classique. Une simple confrontation des partenariats des entreprises avec les partenariats des bibliothèques françaises aurait certainement fait apparaître un écart important entre les deux. La comparaison simultanée avec les bibliothèques britanniques montre qu'une orientation plus stratégique des partenariats des bibliothèques est possible. Il ne s'agit pas ici de porter de jugement. Nous l'avons dit, le fonctionnement des entreprises et celui des bibliothèques sont très différents, et le transfert

n'est pas toujours possible ni souhaitable. Ce dont il a été question dans ce mémoire n'a pas été de défendre à tout prix une conception stratégique des partenariats. Néanmoins, on peut se demander dans quelle mesure les bibliothèques françaises devraient mener leurs partenariats d'une façon plus stratégique. Cela pourrait-il, dans un contexte économique difficile, leur faire faire davantage d'économies de moyens tout en continuant à proposer un service de qualité ? Cela pourrait-il leur donner davantage d'outils afin de convaincre leurs élus de l'intérêt des bibliothèques ? Une vision plus stratégique serait-elle un moyen d'atteindre davantage d'objectifs et finalement, de proposer un meilleur service aux publics ? Il semble que les bibliothécaires français puissent, sinon s'inspirer de leurs homologues britanniques et des méthodes de l'entreprise, au moins y trouver matière à réflexion afin de prendre leur propre voie.

Cette première approche comparative ouvre en tout cas des perspectives passionnantes pour de futurs professionnels des bibliothèques. Les partenariats touchent à des aspects fondamentaux des bibliothèques, et il serait intéressant d'analyser d'autres aspects du fonctionnement des bibliothèques françaises au regard de pratiques et de questionnements étrangers. Les entretiens, bien que portant spécifiquement sur les partenariats, renferment les germes de futures comparaisons possibles, sur la place de la culture dans les bibliothèques, l'importance de l'engagement local, ou encore les relations avec les élus. L'affirmation de Klaus Peter Roos, pour qui « ce n'est qu'en échangeant avec les pays européens voisins et en développant ensemble idées et perspectives que nos expériences et notre savoir, concernant les conditions propres à notre pays, nous permettront d'accomplir notre mission actuelle et d'aborder sereinement le nouveau millénaire »<sup>380</sup> est à cet égard pleine de sens.

---

<sup>380</sup> Klaus Peter ROOS, Introduction à *Regards croisés et perspectives : Bibliothèques publiques en Europe*, Actes du colloque organisé par la Bpi, le British Council et le Goethe Institut au British Council à Paris, les 5 et 6 novembre 1998, Paris, Bpi, 2000, p. 7.

# Bibliographie

## Sur les bibliothèques publiques françaises

BERTRAND, Anne-Marie, *Bibliothèque publique et Public Library, essai de généalogie comparée*, Villeurbanne, Presses de l'Esssib, 2010.

\_\_\_\_\_, *Les Bibliothèques municipales : enjeux culturels, sociaux, politiques*, Paris, Editions du Cercle de la Librairie, 2002.

\_\_\_\_\_, *Les Villes et leurs bibliothèques : légitimer et décider (1945-1985)*, Paris, Editions du Cercle de la Librairie, 1999.

CALENGE, Bertrand, dir., *Bibliothécaire, quel métier ?*, Paris, Editions du Cercle de la Librairie, 2004.

CONSEIL SUPERIEUR DES BIBLIOTHEQUES, « Charte des bibliothèques » 1991, [en ligne] <[enssibal.enssib.fr/autres-sites/csb/csb-char.html](http://enssibal.enssib.fr/autres-sites/csb/csb-char.html)>, consulté le 20 août 2010.

DESRICHARD, Yves, « Le juge et l'assassin », in *BBF*, 2010, n°4, [en ligne] <[bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-04-0001-001](http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-04-0001-001)>, consulté le 20 août 2010.

DONNAT, Olivier, *Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique, synthèse 1997-2008*, Ministère de la culture et de la communication, 2009, [en ligne] <[www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr/doc/08synthese.pdf](http://www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr/doc/08synthese.pdf)>, consulté le 20 août 2010

HUCHET, Bernard et Emmanuelle PAYEN, *L'action culturelle en bibliothèque*, Paris, Editions du Cercle de la Librarie, 2008.

LAHARY, Dominique, « Bibliothèques et concurrence : par quel(s) bout(s) prendre la question ? », in *Publics : quelles attentes ? Bibliothèques : quelles concurrences ?*, Actes du colloque du 24 juin 2004, à la Bibliothèque nationale de France, Paris, Editions de la Bibliothèque publique d'information/Centre Pomidou, 2005.

MOUREN, Raphaële et Dominique PEIGNET, dir., Association des bibliothécaires de France, *Le Métier de Bibliothécaire*, Paris, Electre-Editions du Cercle de la Librairie, 2007.

TABET, Claudie, *La bibliothèque hors-les-murs*, Paris, Editions du Cercle de la Librarie, 2004.

THILLIEZ, Emilie, « Élus, administratifs, bibliothécaires », *BBF*, 2006, n° 3, p. 104-105 [en ligne] <[bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-03-0104-010](http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-03-0104-010)>, consulté le 20 août 2010.

UNESCO, « Manifeste de l'UNESCO sur la bibliothèque publique », 1994, [en ligne] <[www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/libraman\\_fr.html#2](http://www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/libraman_fr.html#2)>, consulté le 20 août 2010.

### **Sur les bibliothèques publiques britanniques**

Actes du colloque organisé par la BPI le British Council et le Goethe Institut, au British Council à Paris, les 5 et 6 novembre 1998, *Regards croisés et perspectives : Bibliothèques publiques en Europe*, Paris, BPI en Actes, 2000.

ALIX, Yves, « L'Europe des bibliothèques », *BBF*, 2008, n° 1, p. 1 [en ligne] <[bbf.enssib.fr](http://bbf.enssib.fr)>, consulté le 20 août 2010.

BROPHY, Peter, *The library in the twenty-first century*, London, Facet Publishing, 2007.

CHOWDHURY, G.G., Paul F. BURTON et David MCMENEMY, *Librarianship : an introduction*, London, Facet Publishing, 2008.

DANSET, Françoise, « Service public des bibliothèques : paysage européen », *Bulletin d'information de l'ABF*, 2001, n° 192, pp. 21-52.

EVANS, Bryan, « Peut-on démocratiser la lecture ? », in *Les politiques d'acquisition en BDP*, Journée d'étude de l'ADBDP, 8-10 novembre 1999, Nîmes, [en ligne] <[www.adbdp.asso.fr/spip.php?article522](http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article522)>, consulté le 20 août 2010.

GOULDING, Anne, *Public Libraries in the 21st Century : Defining Services and Debating the Future*, Aldershot, Ashgate, 2006.

KOREN, Marian, « A la recherche d'un programme pour les bibliothèques européennes », in *Bibliothèque(s)* n°22, octobre 2005, pp.25-30.

LEHMANN, Klaus-Diester, « Quelles bibliothèques pour demain en Europe ? », in *Bibliothèques publiques pour une Europe nouvelle*, Külonszam, Könyvtari Figyeko, 1998, pp. 18-21.

LIEBER, Claudine, « Le développement des bibliothèques publiques. Les stratégies nationales en Europe », in *BBF*, 2006, n°5, pp. 98-100, [en ligne] <[bbf.enssib.fr/blog/2006/06/01/le-developpement-des-bibliotheques-publiques-strategies-nationales-en-europe](http://bbf.enssib.fr/blog/2006/06/01/le-developpement-des-bibliotheques-publiques-strategies-nationales-en-europe)>, consulté le 20 août 2010.

MCMENEMY, David, *The Public Library*, London, Facet Publishing, 2008.

POULAIN, Martine, dir., *Les Bibliothèques publiques en Europe*, Paris, Editions du Cercle de la Librairie, 1992.

*Public Library and Museum Act*, 1964, [en ligne] <[www.opsi.gov.uk/RevisedStatutes/Acts/ukpga/1964/cukpga\\_19640075\\_en\\_1#pb1-11g4](http://www.opsi.gov.uk/RevisedStatutes/Acts/ukpga/1964/cukpga_19640075_en_1#pb1-11g4)>, consulté le 20 août 2010.

### **Sur le partenariat**

BALANTZIAN, Gérard, *L'avantage coopératif : le partenariat, la coopération, l'alliance stratégique*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1997.

BALLOCH, Suzan et Marilyn TAYLOR, ed., *Partnership working : Policy and practice*, Bristol, The Policy Press, 2001.

BOUAYAD, Anis, *Les alliances stratégiques : maîtriser les facteurs clés de succès*, Paris, Dunod, 2007.

DOUGLAS, Anthony, *Partnership working*, Oxon, Routledge, 2008.

MAYAUX, François et Robert REVAT, *Marketing pour associations : l'efficacité au service de vos valeurs*, Paris, Ed. Liaisons, 1993.

MOHN, Reinhard, *Le partenariat, clé du succès : une stratégie de l'entreprise au service de l'homme*, Paris, Ed. de Fallois, 1997.

NOTTONSON, Ira, *Forming a Partnership : and making it work*, Entrepreneur Press, 2007.

SEGRESTIN, Blanche, *Innovation et coopérations interentreprises : comment gérer les partenariats d'exploration ?*, Paris, CNRS, 2006.



## Sur les partenariats des bibliothèques

ADBDP, *La bibliothèque partenaire*, Journées d'étude, 7-9 novembre 2005, Amiens, [en ligne] <[www.adbdp.asso.fr/spip.php?rubrique11](http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?rubrique11)>, consulté le 20 août 2010.

ALIX, Yves, « Bibliothèques et associations. Du partenariat au réseau culturel », *BBF*, 2005, n°2, pp. 90-92, [en ligne] <[bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-02-0090-005](http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-02-0090-005)>, consulté le 20 août 2010.

AROT, Dominique, « La coopération des bibliothèques en France. Un nouvel âge ? », *BBF*, t. 48, 2003, n°2, pp. 05-12, [en ligne] <[bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2003-02-0005-001](http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2003-02-0005-001)>, consulté le 20 août 2010.

\_\_\_\_\_, *Les partenariats des bibliothèques*, Villeurbanne, Presses de l'Enssib, 2002.

\_\_\_\_\_, « Les relations des bibliothèques avec leurs partenaires », in *Les relations*, actes des journées d'étude de l'ADBDP, 12-14 novembre 2003, Vannes, [en ligne] <[www.adbdp.asso.fr/spip.php?article464](http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article464)>, consulté le 20 août 2010.

DINCLAUX, Marie et Jean-Pierre VOSGIN, dir., *Partenariats et bibliothèques : Domaines culturel et international*, Bordeaux, Presses Universitaires de Bordeaux, 1998.

DORR, Jessica, Martha CHOE et Kara HANNIGAN, « Partnerships : a critical element for libraries », *World Library and Information Congress: 71th IFLA General Conference and Council*, Oslo, 2005, [en ligne], <[archive.ifla.org/IV/ifla71/papers/159e-Dorr.pdf](http://archive.ifla.org/IV/ifla71/papers/159e-Dorr.pdf)>, consulté le 20 août 2010.

GUILBAUD, Didier, « La bibliothèque partenaire : enquête », in *La bibliothèque partenaire*, actes des journées d'étude de l'ADBDP, 7-9 novembre 2005, Amiens, [en ligne] <[www.adbdp.asso.fr/spip.php?rubrique11](http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?rubrique11)>, consulté le 20 août 2010.

HOVIUS, Beth, « Public Library Partnerships which add value to the Community : The Hamilton Public Library Experience », *World Library and Information Congress: 71th IFLA General Conference and Council*, Oslo, 2005, [en ligne] <[archive.ifla.org/IV/ifla71/papers/041e-Hovius.pdf](http://archive.ifla.org/IV/ifla71/papers/041e-Hovius.pdf)>, consulté le 20 août 2010.

LAHARY, Dominique, « Esquisse d'une théorie du partenariat pour servir dans la pratique », in *La bibliothèque partenaire*, actes des journées d'étude de l'ADBDP, 7-9 novembre 2005, Amiens, [en ligne] <[www.adbdp.asso.fr/Esquisse-d-une-theorie-du](http://www.adbdp.asso.fr/Esquisse-d-une-theorie-du)>, consulté le 20 août 2010.

MELOT, Michel, « La coopération des bibliothèques françaises » in *Rapport annuel du Conseil supérieur des bibliothèques*, 1991, [en ligne] <[enssibal.enssib.fr/autres-sites/csb/rapport91/csb-rapp91-accueil.html](http://enssibal.enssib.fr/autres-sites/csb/rapport91/csb-rapp91-accueil.html)>, consulté le 20 août 2010.

PERRIN, Georges, « Entre publics et territoires », *BBF*, n° 2, 2010, pp. 47-50 [en ligne] < [bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-02-0047-010](http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-02-0047-010)>, consulté le 20 août 2010.

ROUISSI, Jalel, *L'évaluation des effets de réseau en bibliothèques pour une meilleure prise en compte des coûts et avantages qualitatifs de la coopération*, Thèse de doctorat, Université Lumière Lyon 2, 2001, [en ligne] < [www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-769](http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-769)>, consulté le 20 août 2010.

ROY, Lorie, « New connections and partnerships : seeking and finding collaborations », *World Library and Information Congress: 74<sup>th</sup> IFLA General Conference and Council*, Québec, 2008, [en ligne] < <http://archive.ifla.org/IV/ifla74/papers/099-Roy-en.pdf>>, consulté le 20 août 2010.

SAETEREN, Liv, « The necessity of working with partnerships », *World Library and Information Congress: 71<sup>th</sup> IFLA General Conference and Council*, Oslo, 2005, [en ligne] < <http://archive.ifla.org/IV/ifla71/papers/160e-Saeteren.pdf>>, consulté le 20 août 2010.

SANZ, Pascal, dir. *Guide de la coopération entre bibliothèques*, Paris, Editions du Cercle de la Librairie, 2008.

SHIH, Win, « Partners of Equals – Libraries “Mix Molecules” with Private Organizations », *World Library and Information Congress: 74<sup>th</sup> IFLA General Conference and Council*, Québec, 2008, [en ligne] < <http://archive.ifla.org/IV/ifla74/papers/122-Shih-en.pdf>>, consulté le 20 août 2010.

### ***Des exemples de partenariats : en France***

AUBERT, Annie, « Pratiquer le partenariat pour participer à la vie locale : l'exemple de Blanquefort », in *BBF*, 2000, n°5, [en ligne] < [bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2000-05-0086-010](http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2000-05-0086-010)>, consulté le 20 août 2010.

BOUCHERY, Dominique, *La BDP, bibliothèque partenaire, l'exemple du Cantal*, Mémoire d'étude, Diplôme de conservateur de bibliothèque, Enssib, 2008, [en ligne] < [bbf.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-1763](http://bbf.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-1763)>, consulté le 20 août 2010.

DARLEGUY, Pauline, *Quelles chartes pour quels partenariats ? Réflexion à partir de la bibliothèque Goutte d'Or de la Ville de Paris*, Projet Professionnel Personnel, Formation initiale des bibliothécaires d'Etat, Enssib, 2008, [en ligne] < [www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-2006](http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-2006)>

HENRY, Lucie, *Partenariats européens entre bibliothèques de lecture publique : quelles réalités, quels enjeux ?*, Mémoire d'étude, UFR SITEC, Master 1 Sciences de l'information et de la communication, Métiers du livre, Université Paris Ouest Nanterre La Défense, 2009.

IMAGES EN BIBLIOTHEQUES, *Mettre en place un projet d'animation : partenariats et coordinations régionales, Etude de cas à partir du bilan du Mois du film documentaire 2001*, Table ronde, 14 mai 2002, Paris, Images en bibliothèques Publications, 2002.

MOKRANE, Medhi, *Partenariat et coopération dans le domaine de l'action culturelle : l'exemple du réseau des Bibliothèques Municipales de Grenoble*, Mémoire d'étude, Diplôme de conservateur de bibliothèque, Enssib, 2007, [en ligne] <[www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-911](http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-911)>, consulté le 20 août 2010.

THIRIET, Mathilde, *La formalisation de l'action culturelle : Réflexion à partir de l'exemple de la Médiathèque de l'agglomération troyenne*, Mémoire d'étude, Diplôme de conservateur de bibliothèque, Enssib, 2005, [en ligne] <[bbf.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notice-788](http://bbf.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notice-788)>, consulté le 20 août 2010.

### ***Des exemples de partenariats : au Royaume-Uni***

ASHCROFT, Linda, « Partnerships between public libraries and other agencies in England for provision of adult learning », *World Library and Information Congress: 74<sup>th</sup> IFLA General Conference and Council*, Quebec, 2008, [en ligne] <<http://archive.ifla.org/IV/ifla74/papers/122-Ashcroft-en.pdf>>, consulté le 20 août 2010.

BARKER, Caroline, « Partnerships : The BBC and public libraries : Natural partners », in *Public Library Journal*, Autumn 2009, p.15.

BOOKSTRUST, [en ligne] <[www.booktrust.org.uk](http://www.booktrust.org.uk)>, consulté le 20 août 2010.

BREWER, Stuart, ed., *Empowering Learners: Libraries and cross-sectoral partnerships*, Proceedings of a seminar held at Stamford, Lincolnshire, on 3 October 2001, Loughborough, Capital Planning Information, Instant Library Limited, 2001.

DAVIDSON, Jonathan, Debbie HICKS et Miranda MCKEARNEY, *The next issue: Reading partnerships for libraries, A report commissioned by the Arts Council of England and the Library Association*, 1998.

EDWARDS, Ros et Eleanor ROBERTS, «Partnerships : Playing from the same score », in *Public Library Journal*, Spring 2009, pp.21-23.

HAYNES, Angela, « Partnerships : A sporting chance ? », in *Public Library Journal*, Summer 2007, pp.24-25.

KEMP, Debbie and Martin DUTCH, « Partnership regeneration : Mind and body at one stop », in *Public Library Journal*, Autumn 2007, pp. 24-26.

KHAN, Ayub et Alison MCKELLAR, « The art of partnerships », in *Public Library Journal*, Spring 2007, pp.2-3.

THE NATIONAL INSTITUTE OF ADULT CONTINUING EDUCATION, [en ligne]. <[www.niace.org.uk](http://www.niace.org.uk)>, consulté le 20 août 2010.

THE READING AGENCY, *Libraries Working with Radio on reading*, [en ligne] <[www.readingagency.org.uk/adults/uploads-partnerships/BBCPartnershiplibrariesworkingwithradiooneading.pdf](http://www.readingagency.org.uk/adults/uploads-partnerships/BBCPartnershiplibrariesworkingwithradiooneading.pdf)>, consulté le 20 août 2010.

TURNER, June, « Reader development, Partnerships : Reaching new reading audiences », in *Public Library Journal*, Spring 2009, pp.2-4.

WHEELER, Alison et Sue NICHOLSON, « Partnerships, Health : Information on Prescription », in *Public Library Journal*, Spring 2008, pp.24-26

WALLACE, Simon, «Partnerships : Training : Raising Awareness », in *Public Library Journal*, Spring 2009, pp.19-20.

### **Sur la stratégie**

BEAUFRE, André, *Introduction à la stratégie*, Paris, Hachette Pluriel Reference, 1998.

DESREUMAUX, Alain, Xavier LECOCQ et Vanessa WARNIER, *Stratégie*, Paris, Pearson Education France, 2009.

GARETTE, Bernard, Pierre DUSSAUGE et Rodolphe DURAND, *Strategor : Toute la stratégie d'entreprise*, Paris, Dunot, 2009.

GHANNAD, Hervé, *La stratégie d'entreprise*, Paris, Ed. de Vecchi, 2004.

GRANT, Robert. M., *Contemporary Strategy Analysis*, 5ème édition, Oxford, Blackwell Publishing, 2005.

JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLES, Richard WHITTINGTON et Frédéric FRERY, *Stratégie*, 8ème édition, Paris, Pearson Education France, 2008.

LAFLEUR, Michel, Carlos LOPEZ HERNANDEZ, Bastien DION, « La stratégie de la coopérative basée sur son identité : la théorie des défis coopératifs », VIIIe séminaire international d'UNIRCOOP, Canada, 2004, [en ligne] <[www.unircoop.org/unircoop/files/seminaires/conferences/michel\\_laflleur2004\(4\).pdf](http://www.unircoop.org/unircoop/files/seminaires/conferences/michel_laflleur2004(4).pdf)>, consulté le 20 août 2010.

MAGAKIAN, Jean-Louis et Marielle PAYAUD, *100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise*, Rosny-sous-Bois, Bréal, 2007.

MUET, Florence et Jean-Michel SALAUN, *Stratégie marketing des services d'information : bibliothèques et centres de documentation*, Paris, Editions du Cercle de la Librairie, 2001.

RADACAL, François, *Théorie de la stratégie d'entreprise*, Paris, Ellipses, 2005.

SAINT-SERNIN, Bertrand, « Stratégie et tactique », in *Encyclopaedia Universalis*, [en ligne] <[www.universalis-edu.com/encyclopedie/strategie-et-tactique/#](http://www.universalis-edu.com/encyclopedie/strategie-et-tactique/#)>, consulté le 20 août 2010.

STETTINIUS, Wallace D., Robley WOOD, Jacqueline L. DOYLE, John L. COLLEY, *How to Plan and Execute Strategy : 24 Steps to Implement Any Corporate Strategy Successfully*, New-York, McGraw-Hill Professional, 2006.

TARONDEAU, Jean-Claude et Christine HUTIN, *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Paris, Vuibert, 2006.

### **Sur la stratégie des bibliothèques**

CAERPHILLY COUNTY BOROUGH COUNCIL, *Five Year Development Plan 2009-2014*, [en ligne] <[www.caerphilly.gov.uk/site.aspx?s=cIq98Jo/leUfoDw1hcxL0Fr9zzUQIxouDp3nKaiXrpzYPsX0JZLehg==>](http://www.caerphilly.gov.uk/site.aspx?s=cIq98Jo/leUfoDw1hcxL0Fr9zzUQIxouDp3nKaiXrpzYPsX0JZLehg==>)>, consulté le 20 août 2010.

CROYDON COUNCIL, *Library Strategy 2005-2009*, [en ligne] <[www.croydon.gov.uk/contents/departments/leisure/pdf/libstrategy0509.pdf](http://www.croydon.gov.uk/contents/departments/leisure/pdf/libstrategy0509.pdf)>, consulté le 20 août 2010.

EAST SUSSEX COUNTY COUNCIL, *Library Plans*, [en ligne] <[www.eastsussex.gov.uk/libraries/policies/plans/download.htm](http://www.eastsussex.gov.uk/libraries/policies/plans/download.htm)>, consulté le 20 août 2010.

LEICESTER CITY COUNCIL, *Libraries Strategy 2008-2013 : Better libraries - better lives, Putting libraries at the heart of sustainable communities*, [en ligne], <[www.leicester.gov.uk/your-council-services/education-lifelong-learning/leicesterlibraries-home-page/library-strategy/](http://www.leicester.gov.uk/your-council-services/education-lifelong-learning/leicesterlibraries-home-page/library-strategy/)>, consulté le 20 août 2010.

MONMOUTHSHIRE COUNTY BOROUGH COUNCIL, *Library plans and policies*, [en ligne] <[libraries.monmouthshire.gov.uk/index.php?lang=EN&navId=38](http://libraries.monmouthshire.gov.uk/index.php?lang=EN&navId=38)>, consulté le 20 août 2010.

MORE, Mike et Bob JANES, « Advocacy in a cold climate », in *Public Library Journal*, Spring 2009, pp.9-11.

MUSEUM LIBRARIES AND ARCHIVES PARTNERSHIP, *A blueprint for excellence : Public Libraries 2008-2011 'Connecting people to Knowledge and Inspiration'*, London, 2007, [en ligne] <[www.mla.gov.uk/what/publications/~media/Files/pdf/2007/blueprint\\_v2.ashx](http://www.mla.gov.uk/what/publications/~media/Files/pdf/2007/blueprint_v2.ashx)>, consulté le 20 août 2010.

RENOULT, Daniel, *Une stratégie pour les bibliothèques en Ile-de-France*, Paris, Ministère de l'Education Nationale, 2000, [en ligne] <[media.education.gouv.fr/file/94/3/5943.pdf](http://media.education.gouv.fr/file/94/3/5943.pdf)>, consulté le 20 août 2010.

WELSH ASSEMBLY GOVERNMENT, *Libraries for Life : Delivering a Modern Library Service for Wales 2008-2011*, Aberystwyth, 2008, [en ligne] <[wales.gov.uk/docs/drah/publications/100311librarieslifeen.pdf](http://wales.gov.uk/docs/drah/publications/100311librarieslifeen.pdf)>, consulté le 20 août 2010.

\_\_\_\_\_, *One Wales Strategy*, 2007, [en ligne] <[www.learningobservatory.com/uploads/publications/1815.pdf](http://www.learningobservatory.com/uploads/publications/1815.pdf)>, consulté le 20 août 2010.

WHEELER, Alison et Ayub KHAN, « Commissioning, a new era for libraries », in *Public Library Journal*, Autumn 2009, pp.23-27.

## **Sur la méthodologie**

BLANCHET, Alain et Anne GOTMAN, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, 2<sup>e</sup> édition refondue, Paris, Armand Colin, 2007.

FENNETEAU, Hervé, *Enquête : entretien et questionnaire*, Paris, Dunot, 2007.

BERTHIER, Nicole, *Les techniques d'enquête en sciences sociales : méthodes et exercices corrigés*, Paris, A. Colin, 2006.

# Table des illustrations

<b>Figure 1</b> : Caractéristiques des personnes interrogées.....	20
<b>Figure 2</b> : Représentation schématique de la hiérarchisation des partenariats .....	86

# Annexes

## Table des annexes

Annexe I : Sigles utilisés .....	145
Annexe II : Guide d'entretien : bibliothécaires français.....	146
Annexe III : Guide d'entretien : bibliothécaires britanniques.....	147
Annexe IV : Entretien avec la bibliothécaire F1 .....	148
Annexe V : Entretien avec la bibliothécaire F2.....	160
Annexe VI : Entretien avec la bibliothécaire F3.....	173
Annexe VII : Entretien avec la bibliothécaire RU1 .....	182
Annexe VIII : Entretien avec le bibliothécaire RU2.....	193
Annexe IX : Entretien avec la bibliothécaire RU3 .....	202



# Annexe I

## Sigles utilisés

ADBDP	Association des Directeurs de Bibliothèques Départementales de Prêt
APAJH44	Association Pour Adultes et Jeunes Handicapés de Loire-Atlantique
BBC	British Broadcasting Corporation
BBF	Bulletin des Bibliothèques de France
BDP	Bibliothèque Départementale de Prêt
CCAS	Centre Communal d'Action Sociale
CCP	Centre de Culture Populaire
CILIP	Chartered Institute of Library and Information Professionals
CyMAL	Museums Archives and Libraries Wales
MEET	Maison des Ecrivains Etrangers et des Traducteurs
NIACE	National Institute of Adult Continuing Education
SET	South-East Wales Training
UK	United Kingdom
YMCA	Young Men's Christian Association

# Annexe II

## Guide d'entretien : bibliothécaires français

### Questions d'ordre général

1. Quelle est votre fonction au sein de la bibliothèque, en quoi consiste votre travail ?
2. Quelle formation avez-vous ?
3. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette bibliothèque et où avez-vous travaillé auparavant ?

### Le partenariat

4. Qu'est ce qu'un partenariat pour vous ?
5. Quel est, selon vous, l'intérêt pour une bibliothèque de développer des partenariats ?
6. Pouvez-vous me présenter brièvement les différents partenaires de la bibliothèque ?
7. Peut-on faire le tour de ces partenariats. Pour chacun, pouvez-vous m'indiquer brièvement leurs objectifs, les étapes suivies lors de leur réalisation, la façon dont ils se concrétisent, ce que la médiathèque leur apporte et ce qu'ils apportent à la médiathèque.

### Les partenariats : réussites et échecs

8. Parmi les partenariats que nous avons identifiés, y-en-a-t-il que vous qualifieriez de réussis ? Si oui, lesquels, et pourquoi ?
9. Quelles sont selon vous les conditions de réussite d'un partenariat ? L'existence d'un contrat est-elle importante ?
10. Parmi ces mêmes partenariats, certains se présentent-ils comme des échecs ? Lesquels et pourquoi ?
11. Plus largement, quelles sont les principales difficultés que vous identifiez en matière de partenariat ? Quand un partenariat ne fonctionne pas bien, que faites-vous ?

### Le choix des partenaires

12. La médiathèque est-elle moteur dans le choix des partenaires : est-ce plutôt elle qui recherche les partenariats ou bien les partenaires qui contactent la médiathèque ?
13. Comment la médiathèque choisit-elle ses partenaires ? Y-a-t-il des critères de choix ? Répond-elle à toutes les demandes ou bien opère-t-elle une sélection ?
14. Avez-vous déjà refusé un partenariat et pourquoi ?
15. Y-a-t-il des partenariats privilégiés par rapport à d'autres, ou qui semblent plus importants ? Lesquels, pourquoi, comment ?
16. Y-a-t-il des partenariats plus/moins valorisants pour la médiathèque que d'autres ? Pour quelles raisons ?
17. Pensez-vous que les partenariats participent de la constitution de l'image de la médiathèque, et de quelle façon ?
18. Les partenariats sont-ils inscrits dans les orientations et les objectifs de l'établissement ? (projet d'établissement, par exemple).
19. Pensez-vous que les tutelles ont de l'influence sur les partenariats (leur choix, la façon dont ils sont menés) ? Devraient-elles en avoir plus/moins ?
20. Et quelle influence ont les usagers, réels et potentiels, sur les partenariats ? Comment sont-ils pris en compte ?
21. Dans la façon dont les partenariats sont menés, peut-on parler de stratégie ?
22. Y-a-t-il des partenariats que vous souhaitez mettre en place ? Lesquels, pourquoi ?
23. Souhaitez-vous me dire autre chose ?

# Annexe III

## Guide d'entretien : bibliothécaires britanniques

### General questions :

1. What is your job in the library service and what does it consist of ?
2. Which training did you receive ?
3. For how long have you been working in this library and where did you work before ?

### Partnerships

4. According to you, what is a partnership?
5. Why, according to you, should libraries develop partnerships?
6. Could you name the different partnerships that the library has developed?
7. Could we go through the different partnerships ? For each of them, could you indicate the objectives, the steps followed during their development, the way in which they are realised, what they bring to the library and what the library brings to them.

### Partnerships: successes and failures

8. Among the partnerships we have identified, are there any you would qualify as successes? If yes, which and why?
9. What are, according to you, the success factors of a partnership? Is the existence of a contract important?
10. Among those same partnerships, are there some which have failed? Which and why?
11. More broadly, what are the principal difficulties which you can identify as far as partnerships are concerned? When a partnership doesn't work, what do you do?

### Choice of partners

12. Is the library a driving force in the choice of partners? Is it the one which contacts the partners or are the partners usually making the first step?
13. How does the library choose its partners? Are there criteria? Do you answer all the queries or is there a selection?
14. Have you ever refused a partnership and why?
15. Are there privileged partnerships, partnerships which seem more important? Why?
16. Are there partnerships which are more or less gratifying for the library? For which reasons?
17. Do you think that partnerships participate in the construction of the library's image and how?
18. Are partnerships included in the orientations of the library service? In which way?
19. Do you think that the council and local politics can influence partnerships (choice of partners, ways in which partnerships are done)? Should they have less/more influence?
20. How are users taken into account in the choice of partners?
21. Is it possible to talk about strategy when talking about partnerships? In which way?
22. Are there partnerships which you would like to develop? Which and why?
23. Would you like to tell me something else?

# Annexe IV

**Entretien avec la bibliothécaire F1, à la médiathèque Etienne Caux, Saint-Nazaire, le 25 mars 2010.**

**Quelle est votre fonction au sein de la bibliothèque, en quoi consiste votre travail ?**

Alors moi je suis responsable de plein de choses, j'ai un petit peu récupéré des tâches qui n'ont pas forcément de cohérence. Je suis responsable à la fois de l'aspect communication, tout ce qui est plaquettes, site internet, relations avec la presse, de ce qu'on appelle les sites de quartier, mais c'est très modeste parce qu'on a juste un bibliobus et une bibliothèque de quartier, avec les animations de ces deux sites, et aussi ce qu'on appelle les publics, donc pareil, c'est un vaste fourre-tout, relations avec les écoles, relations avec d'autres types de partenaires.

**Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette bibliothèque ?**

Depuis deux ans et demi.

**Où avez-vous travaillé auparavant ?**

A Toulouse auparavant. Donc ce n'est pas du tout la même chose parce que c'était une très grande bibliothèque, avec des partenariats, pour le coup, démultipliés.

**Quelle formation avez-vous ?**

J'ai passé le concours de conservateur.

**Qu'est ce que vous entendez par partenariat ?**

En fait c'est très ambigu parce que je trouve que ça reflète des réalités très différentes. Ce sont des relations suivies avec des structures de la ville où il y a une construction en commun, moi je le vois comme ça. Une construction, quelque chose sur le long terme. Après, je trouve que des vrais partenariats où les structures sont à égalité et travaillent vraiment la main dans la main, c'est assez rare. Je pense que la plupart du temps on répond à une sollicitation et c'est plus ça, c'est plus des actions coordonnées et concertées mais sur un court moment, et à la demande de l'une ou de l'autre.

**Et quel est l'intérêt pour une bibliothèque de mettre en place un partenariat ?**

Il y a plein de choses. Déjà, il y a le poids du politique, il y a des partenariats plus ou moins obligatoires. Nous, on a vécu un petit peu sans tutelle d'après ce que j'ai pu comprendre, mais depuis que je suis là, au-dessus de nous ça c'est un petit peu organisé, avec un pôle dont on fait partie, qui s'appelle Attractivité et rayonnement, un service d'action culturelle, qui a maintenant une directrice, et le souhait de cette direction, c'est que les services culturels de la ville travaillent ensemble.

Moi j'y vois plusieurs intérêts. Déjà, d'avoir une action cohérente. On se rend compte que différentes structures, même si on ne travaille pas dans le même domaine, on peut avoir envie de faire une action sur un thème donné, et puis on va se rendre compte qu'il y en a un qui va le faire en septembre, l'autre en janvier. Il y a un moment donné où c'est bien de communiquer ensemble, de savoir quel thème nous intéresse, et de travailler ensemble. D'abord parce qu'on peut mettre des moyens en commun. Certaines structures vont avoir un budget plus important, en termes de communication ça peut aider par exemple. D'autres peuvent avoir du matériel. Donc il y a une mise en commun aussi de nos moyens. Je trouve qu'on est plus fort. Et puis on est aussi plus visible. Parce qu'une action qui était faite par une seule structure, si elle est faite avec des partenaires, forcément elle est plus

conséquente, elle va être aussi plus médiatisée. Et puis ça permet aussi de toucher un autre public. Et nous on se pose cette question-là... Il y a une érosion du public, année après année on perd du public, on a un public qui est vieillissant. Faire des choses avec d'autres structures, c'est peut-être donner l'occasion à des gens qui fréquentent ces structures de venir, même une fois dans l'année, à la bibliothèque, de découvrir la bibliothèque. C'est aussi un échange de publics à travers le partenariat. C'est aussi des fois parce qu'on manque de moyens. En action culturelle par exemple, on a un budget qui ne permet pas d'avoir à la fois des expositions, des conférences, des contes tout le temps. Il faut faire des choix. Le fait de faire des partenariats... on peut mettre à disposition notre personnel, par exemple les collègues peuvent aller faire des lectures dans d'autres structures, et on aura peut-être des concerts, le conservatoire va nous proposer des musiciens. Donc finalement ça nous fait aussi une offre plus abondante et moins chère, parce que de fait on ne paye pas, dans le cadre du partenariat il y a des choses qui... Ou parce qu'on est nombreux on peut aussi faire baisser les prix. Quand on est intéressé par les mêmes intervenants extérieurs, ça nous donne la possibilité de rogner sur les prix, donc voilà, ça nous donne un autre poids.

### **Est-ce que vous pouvez me présenter les différents partenaires de la bibliothèque ?**

Alors, il me semble qu'il y en a dans deux domaines distincts. Bon il y a les écoles, mais c'est un peu un parcours obligé. Quelle que soit l'organisation de l'offre éducative, je ne connais pas de bibliothèques qui ne font pas de propositions aux écoles. C'est un peu un public... un peu obligatoire, donc ça fausse un peu les choses. Alors qu'après sur les autres partenaires, que ce soient les partenaires culturels, ou sur les autres terrains de quartier, il peut y avoir une incitation politique mais ça peut aussi relever de notre seul choix.

Il y a des partenariats dans le domaine de la petite enfance, où la bibliothèque a noué énormément de partenariats, je pense qu'à un moment donné, au niveau politiques publiques, la petite enfance a été prioritaire, donc il y a une action qui s'est construite, avec une dizaine de partenaires, avec des conventions, qui permettent aussi de définir le rôle de chaque partenaire. Et ces actions là, c'est essentiellement des interventions dans des centres de protection maternelle et infantile, où tous les mois à peu près, les bibliothécaires vont lire des histoires dans les salles d'attente, il y a des valises de livres aussi qui vont circuler dans des lieux petite enfance, haltes garderies, crèches familiales, crèche de l'hôpital. Et ces livres à chaque fois sont présentés aux professionnels de ces lieux, par les bibliothécaires. Et en retour elles doivent dire les livres qui ont le mieux fonctionné, on essaye de faire une bibliographie des coups de cœur des enfants. Je pense qu'il y a une dizaine de structures. Plus que ça même. Des crèches multi-accueil, relais assistantes maternelles, crèche de l'hôpital, service pédiatrique de l'hôpital, et puis service de protection maternelle et infantile.

### **Tout ça, ce sont des partenariats qui ont été créés il y a longtemps ?**

Moi ça a préexisté à mon arrivée, donc ça existe depuis longtemps oui.

Et ensuite, ce sont des partenariats culturels. Moi je n'en ai pas vus d'autres. On aimerait avoir des partenariats liés aux personnes âgées, parce que je pense que ça deviendra incontournable, c'est vraiment un public à cibler, mais pour le moment on ne fait rien avec les maisons de retraite ou avec les foyers logement. Il n'y a pas eu de demande, il n'y a pas de travail en commun.

Pour l'action culturelle, il y a à la fois des acteurs de quartier et des acteurs culturels. Les acteurs de quartiers parce que la ville de Saint-Nazaire a une spécificité, c'est qu'il y a des maisons de quartier. La ville est très étendue, il y a des quartiers définis avec des populations qui sortent finalement peu des quartiers, et les maisons de quartier qui sont des associations, et qui proposent des animations, à la fois de l'aide aux devoirs, de l'alphabétisation et puis des cours de danse, etc. On fait des choses avec ces maisons de

quartier parce que ce sont des acteurs incontournables du quartier. Même quand la thématique ne nous intéresse pas spécialement. Je ne vois pas comment on pourrait ne pas répondre de façon positive à leurs sollicitations.

### **Vous travaillez avec toutes les maisons de quartier ?**

Non, celles qui sont proches... La Bouletterie-La Chesnaie parce qu'il y a la bibliothèque Anne Franck qui est dans ce quartier-là, et puis après les maisons de quartier qui sont proches des dessertes de bibliobus, par exemple Avalix ou Méan-Penhoët. On participe à des temps forts, parfois les collègues se déplacent pour faire des actions hors les murs, où aussi font des prêts de documents.

### **Il y aussi des conventions de partenariat ?**

Non. Aucune convention, pour le coup. Et parfois il y a des choses assez ubuesques, on s'en rend compte a posteriori, c'est-à-dire qu'il y a des... On a mis en place des ateliers slam par exemple. C'est un animateur de la maison de quartier qui est venu les assurer, gratuitement. Aucune convention n'avait été signée. Parfois avec l'Office Municipal de la Jeunesse on fait des ateliers, il n'y a aucune convention non plus. Il faudrait le faire, mais...

### **Est-ce que cette absence de convention pose des problèmes ?**

Non, je pense que l'action culturelle, c'est rare que ça soit super bien organisé, ça se fait souvent un peu au dernier moment, ce qui explique qu'on n'ait pas le temps de passer par une convention, par un vote en conseil municipal. Alors que l'action petite enfance c'est une action qui est pérenne, c'est une action qui est sur un an, donc on a le temps. On fait des conventions de cinq ans par exemple. Mais c'est important d'avoir des conventions parce que ça donne aussi des traces. Ça passe en conseil municipal, donc ça veut dire aussi que les élus savent exactement ce qu'on fait, et c'est important de médiatiser nos actions. Et puis ça évite aussi des dysfonctionnements. Les conventions sont aussi faites pour ça. Ça cadre les interventions des uns et des autres. Pour le moment on croise les doigts, en matière d'animation ça s'est toujours bien passé. Mais il faudrait que ce soit plus formalisé je pense. Après il y a tellement de choses auxquelles on doit penser que la formalisation passe après.

Et puis les autres acteurs culturels, c'est le théâtre, le Fanal, qui est à côté, en matière de musique, il y a le conservatoire, parfois le VIP, l'association Les Martins-Pêcheurs, avec qui on fête les dix ans des Martins-Pêcheurs, l'école municipale des Beaux-arts...

### **Ce sont des partenariats ponctuels ?**

C'est toujours ponctuel. C'est lié à une animation.

### **Mais c'est des partenariats ponctuels renouvelés ou bien ils ne se font qu'une fois ?**

C'est renouvelé, mais ce n'est pas toujours la même animation, en fait, je ne sais pas comment dire. C'est des partenariats réguliers, pour la plupart. [Silence] Mais il y a des moments aussi où on a envie de proposer des choses et d'être seuls. Pas toujours répondre à... Parce qu'en fait je trouve qu'en matière culturelle, les seuls vrais partenariats, c'est avec d'autres bibliothèques de la Carène, donc de la communauté d'agglomération. On a eu l'habitude de faire des choses ensemble dans le cadre de Lire en Fête. Lire en Fête a disparu, donc ça a été maintenu mais déplacé, maintenant c'est en janvier-février, il y a un temps fort des bibliothèques de la Carène. Et là je trouve qu'il y a vraiment une construction de A à Z en commun, c'est-à-dire qu'on définit le thème en commun, on définit les animations en commun. La com', seules les villes les plus riches la prennent en charge, parce qu'il y a quand-même des disparités, donc ça ne peut pas être Besné ou les petites villes qui vont prendre la communication en commun. Sinon, voilà, je trouve

qu'avec les autres partenaires c'est plutôt des sollicitations. C'est tiens, je veux faire ça, qui peut participer.

### **C'est plutôt des sollicitations des partenaires ?**

Oui, ou de notre part. Par exemple cette année on a voulu faire quelque chose sur Boris Vian, on a sollicité le conservatoire en se disant, ça va peut-être l'intéresser. Et c'est dans les deux sens. On a aussi toute latitude pour programmer ce qu'on veut, mais c'est... Il y a une part de notre programmation qui nous échappe quand-même.

### **Est-ce qu'il y a plus de partenariats que vous sollicitez, ou c'est plutôt les partenaires qui vous sollicitent ?**

Je dirais qu'il y en a plus où on est sollicités.

### **Comment est-ce que vous choisissez les partenaires ?**

La plupart sont des partenaires institutionnels de toute façon. On ne se pose pas trop de questions... d'image, par exemple, à T. où les partenariats étaient beaucoup plus importants, il pouvait y avoir des associations mineures, où on aurait été amenés à dire non, mais là ce sont tous des acteurs traditionnels, municipaux ou non, mais la plupart ont quand-même beaucoup de subventions municipales, même quand ils n'ont pas un statut municipal, donc on sait en tout cas que ce sont des acteurs reconnus, de qualité, et on ne se pose pas de questions sur ce qu'ils vont proposer. Après c'est plus est-ce qu'on a prévu quelque chose à ce moment-là, est-ce que ça nous semble cohérent par rapport à nos collections, par rapport à ce qu'on souhaite faire de l'action culturelle, et par rapport à ce qui nous reste comme argent. Des questions comme ça.

### **Ça vous est arrivé de refuser un partenariat ?**

Ça nous arrive parce qu'on a prévu autre chose à ce moment-là... Mais les vraies réflexions sur le contenu et être en porte-à-faux avec un projet c'est quand-même beaucoup plus rare. [Réflexion] On est très sollicités par des particuliers qui veulent une salle d'exposition mais ce n'est pas un partenariat ça. C'est ça la majorité des sollicitations qu'on refuse.

### **Vous parliez tout à l'heure de la volonté politique qui entre en jeu dans le choix et l'accent mis sur un partenariat.**

Oui, sur le fait de travailler ensemble, que les centres culturels travaillent ensemble, ça on l'a senti.

### **Jusqu'à quel point ça va ? Jusqu'où va-t-on pour satisfaire la tutelle ?**

Il y a des projets qui sont initiés par la direction de la culture et où on est quasiment obligés de participer. Mais... c'est tout. Nous on ne s'est pas fait violence pour entrer dans ces partenariats-là parce que justement on avait déjà cette habitude d'avoir des partenariats culturels. C'est même plutôt bien. Parce que parfois on avait l'impression qu'on nous oubliait. C'est vrai aussi que parfois on dit oui parce qu'il y a une forme de réciprocité. Si on dit non à un moment, on est en dehors d'une réflexion commune, on risque d'être laissés sur le côté, et c'est dommage parce qu'il y a d'autres projets où c'est impératif qu'on soit là.

### **Comment est-ce que vous prenez en compte les publics dans l'élaboration des partenariats ? A quel endroit de la réflexion sur le partenariat se trouvent-ils ?**

Je pense qu'on pense d'abord à la cohérence par rapport à nos collections. Le public... nous on est censés ne pas avoir un public spécialisé, on est censés s'adresser à tous types de personnes, depuis les bébés lecteurs jusqu'aux personnes âgées, et ça ne réduit pas en tout cas notre champ d'intervention. Par contre les collections, chaque fois qu'on met en place

un partenariat, on se dit effectivement, est-ce qu'on a des collections suffisantes. A quoi ça sert de participer à quelque chose sur... il y a un festival qui s'appelle TripSession qui a lieu en septembre qui est sur les arts de la rue, on n'a pas grand-chose sur les arts de la rue dans la médiathèque, donc est-ce qu'il faut racheter des choses sur les graffitis... Donc les collections sont quand-même importantes.

**Est-ce qu'il y a des partenariats qui sont privilégiés par rapport à d'autres, qui sont plus importants ?**

[Silence] En ce qui me concerne, les maisons de quartier, oui. Je pense que c'est un partenaire important, même si desfois on se rend compte qu'il y a une différence dans la programmation entre ce qu'ils proposent, parce qu'eux sont plus dans le ludo-éducatif, et nous on est plus dans le culturel. Donc il peut y avoir un décalage. Quand on fait un programme commun, on sait que ce qu'on propose est peut-être un peu trop élitiste par rapport au public qu'ils visent. Mais en même temps ils ont la même volonté de toucher les gens d'un secteur donné, et à Anne Franck c'est important, parce que la bibliothèque Anne Franck est en plus dans un quartier qui est en cours de restructuration, c'est tout le quartier Ville-Ouest, avec des travaux, donc c'est important aussi d'avoir des liens au quotidien avec ces partenaires de quartier pour savoir comment eux ils vivent ces choses, est-ce qu'ils ont une baisse aussi de la fréquentation, qu'est-ce qui marche, qu'est-ce qui ne marche pas, est-ce qu'il faut développer plus les actions hors-les-murs. Les partenariats c'est aussi ça, c'est aussi avoir un diagnostic sur le quotidien et sortir un peu de son vécu.

**Est-ce qu'il y a des partenariats avec des associations ?**

Non. Les maisons de quartier sont des associations, déjà. Euh... on des partenariats... Non on accueille de temps en temps des conférences sur Tintin, l'association des Sept Soleils, mais ce n'est pas un partenariat. Les maisons de quartier travaillent beaucoup avec les associations, mais ce n'est jamais en lien direct avec nous. Les maisons de quartiers sont nos intermédiaires en fait.

**Est-ce qu'il y a des partenariats qui sont plus valorisants que d'autres pour la médiathèque ?**

Je vais juste rajouter quelque chose... Par contre on n'a aucun partenariat avec des librairies, en tant qu'acteurs culturels. C'est quelque chose qui m'a toujours surpris, à Toulouse par exemple, il y avait au moins deux ou trois librairies avec qui on programmait régulièrement des choses. Ça tient au fait qu'il n'y a qu'une seule librairie indépendante, toutes les autres sont des chaînes, c'est déjà plus difficile, et puis la librairie indépendante a déjà une programmation propre, avec des lieux qui lui permettent de faire des rencontres, et un responsable qui a une personnalité forte. Donc finalement l'acteur qui est le plus proche de nous, les librairies, on n'a quasiment aucune relation. Ce qui est surprenant, je trouve. Donc quand on organise des rencontres avec des dédicaces, on fait appel aux librairies avec lesquelles on est lié dans le cadre des marchés, qui sont des librairies nantaises, guérandaises. Alors que c'est plus facile d'avoir des liens avec le libraire qui est à 500 mètres. Donc ça c'est une particularité de Saint-Nazaire, une bizarrerie.

Après, partenariats valorisants ou pas... On ne se sent pas particulièrement valorisé parce qu'on est accolés à une autre structure dans une manifestation, et je ne pense pas que ça nous apporte plus ou moins... Nous on le voit en termes d'intérêt, de plaisir que l'on a à mettre en place des animations diversifiées, c'est plus ou moins facile avec telle ou telle structure, ou ça va plus ou moins bien se passer, ou on va se rendre compte qu'il y a telle structure qui va camper sur des choses où elle aurait dû être plus ouverte au dialogue. Mais valorisé...



**Je me demandais en fait si les partenariats étaient importants pour l'image de la médiathèque.**

Je n'ai pas l'impression. [Silence] Mais c'est difficile parce qu'il faudrait faire une étude de publics. Nous quand les lecteurs viennent à une manifestation on sait à peine pourquoi ils viennent, comment ils ont eu l'information, ce qu'ils apprécient ou pas. On a finalement une méconnaissance assez grande de nos publics.

**Et en ce qui concerne l'image que la médiathèque veut se donner ?**

Elle veut se donner l'image d'être présente dans la ville et d'être capable d'intervenir sur des sujets très différenciés. Qu'il s'agisse de la bande dessinée, ça c'était un projet avec l'école municipale d'arts plastiques, qu'il s'agisse de musique, Tina Riwen avec le VIP, ou les labels indépendants avec les Martins-Pêcheurs, c'est bien de dire que finalement quel que soit le sujet, hop, il peut y avoir un écho à la médiathèque.

**S'il y avait une proposition de partenariat sans rapport avec les supports présents dans les collections...**

On a cette chance-là que finalement comme on a des documentaires sur un peu tous les sujets, on peut trouver une explication. Mais après, on pense souvent que quand on fait quelque chose en partenariat, on met en commun les moyens, on fait plus de communication, on va avoir plus de monde, et ce n'est pas toujours vrai. Il y a des manifestations régulières, qu'on organise nous seuls, avec une communication très limitée, et il y du monde. Donc ça ne garantit pas le succès d'une animation. Par contre, ça permet aux professionnels de se connaître, d'élargir leur champ de vision, et je trouve que c'est un peu... On essaie aussi que nos collègues bibliothécaires ne restent pas avec des œillères, une optique uniquement bibliothéconomique, collections... C'est bien aussi de travailler avec d'autres.

**Est-ce qu'on pourrait revenir sur les différents partenariats que vous m'avez présentés, et voir pour chacun les concrétisations auxquelles ils ont donné lieu, ce que la médiathèque leur apporte et ce qu'ils apportent à la médiathèque ?**

Alors, cette année il y a eu... donc le Centre de Culture Populaire, j'avais oublié, qui anime des bibliothèques interentreprises, notamment aux chantiers navals. Ils ont souvent des auteurs en résidence, et cette année ils avaient un auteur en résidence qui... Alors, ils le font travailler sur un projet d'écriture, donc cette année c'était Sylvain Coher, et nous on a intégré la venue de Sylvain Coher dans un programme de lectures mensuelles. Nous l'intérêt qu'on y a vu, c'est que d'habitude ce programme de lectures, ce sont des lectures assurées par des compagnies de théâtre, et là tout d'un coup on avait un auteur, un auteur contemporain, qui est venu parler de son œuvre, et le CCP je pense qu'il a réussi à mobiliser un public en dehors des lieux industriels où il est et où il a des fois du mal à mobiliser les gens autour de la lecture. Après... Clic'son, donc c'était une animation, autour du son, des expérimentations musicales, alors là il y avait le VIP, le Grand Café, le conservatoire, et l'école municipale d'arts plastiques. Nous on avait une exposition ludique et interactive, on avait un jeu sonore, on avait enregistré les bruits de la bibliothèque et il fallait trouver quel bruit c'était avec des lots à gagner pour ceux qui trouvaient. On avait une autre exposition sur l'histoire de l'enregistrement sonore. L'intérêt... Ben, c'était un temps fort autour du son... je ne sais pas. Je pense qu'on aurait originellement peu d'animations autour du son, parce que la section discothèque c'est une petite section, dont la fréquentation a peut-être diminué, et là ça nous a donné l'occasion de la mettre en valeur, et on n'aurait pas forcément eu cette idée-là. Et après, pour le VIP, l'école municipale d'arts plastiques, le Grand Café... je n'en sais rien. Je pense que les autres structures ont un public plus spécifique que nous. Parce que le VIP va avoir des amateurs de musique, le

Grand Café des amateurs d'art contemporain. Ils ont moins de monde que nous, on est quand-même aussi une des structures qui accueille le plus de personnes. Au niveau de la fréquentation, on a 13000 inscrits, donc on reste l'un des services municipaux les plus fréquentés. Et puis on doit avoir de 600 à 800 passages par jour, en fait. Donc je pense que les autres structures ont ça en tête. Quand tu vas au Grand Café, ils ont des grands noms de l'art contemporain des fois qui sont invités, n'empêche que, même un samedi après-midi, c'est souvent désert quoi. Donc je pense qu'on a cette image-là de lieu à la fois très mélangé, et qui reste très fréquenté. Mais la fréquentation est en baisse. C'est régulier, on perd entre 500 et 1000 personnes chaque année.

Le Fanal... le Fanal ça a été vraiment très minimaliste. Eux voulaient mettre en place une programmation autour du polar, donc nous on a fait des petits signets autour des films policiers et des livres policiers, et on a sorti des livres. Donc c'était vraiment minimaliste.

**Il y a eu d'autres choses qui se sont faites avec le Fanal, ou c'était la première fois ?**

Ce qu'ils nous ont proposé cette année c'était aussi... ils avaient un metteur en scène qui venait pour une pièce de théâtre, et ils voulaient le faire venir et le faire parler aussi de sa mise en scène. Donc ça a été intégré aussi dans ce qu'on appelle les « Samedi ça m'dit de lire » qui est une programmation régulière. Sauf que là pour le coup, justement ça n'a pas fonctionné. Parce que... on a des gens qui sont habitués à venir à ces lectures, autant leur proposer des lectures ou des écrivains ça a fonctionné, autant là, un metteur en scène... elle ne s'est pas adaptée à notre public. Elle a parlé comme si elle avait en face d'elle des spécialistes du théâtre. D'où l'importance de construire vraiment les choses et de taper du poing sur la table en disant : attention, on n'est pas une bibliothèque de théâtre spécialisé, on est une bibliothèque tout public, les gens qui viennent, même s'ils aiment les lectures, ils sont peut-être des anciens instits ou on a beaucoup de retraités, mais il faut aussi s'adresser à eux. Donc là ça n'a pas fonctionné. Peut-être parce qu'il fallait prendre plus de temps avant pour discuter de nos attentes, et aussi la difficulté, c'est que quand il y a des intervenants extérieurs comme ça, on n'est pas en contact direct avec eux. On va parler de nos attentes au partenaire, et c'est le partenaire qui gère ensuite la venue de la personne. D'où des difficultés. Etre en lien direct c'est toujours mieux.

Les maisons de quartier... Traditionnellement avec les maisons de quartier on participe à plusieurs temps forts. Il y a un temps fort à la maison de quartier de la Bouletterie qui s'appelle le mois de l'Afrique et de l'Orient. Donc là on avait programmé une heure du conte et des ateliers scientifiques. Donc en fait là on fait des réunions en commun, on définit une thématique en commun et puis après chacun programme des choses, et puis on fait un programme commun. Et il y a des gens qui viennent... Le but c'est de faire aussi de la publicité pour les animations de l'autre. On fait aussi une bibliographie à chaque fois. Et on fait aussi en mars la semaine des femmes. Là par contre c'est avec trois maisons de quartier. Et on est un petit peu en décalage avec ce qui est proposé là. Parce que les maisons de quartier vont être plus sur... des ateliers de bien-être, de l'humour, des spectacles d'humour par exemple. Et nous cette année on a proposé une rencontre avec un poète, une femme poète, et puis une lecture, sur le thème aussi de l'écriture au féminin. Il y a des partenaires qui se sont dégagés de ce partenariat justement parce qu'ils trouvaient que c'était trop axé sur des choses pratiques, mais que des aspects de la réflexion sur la place des femmes dans la société, qui sont d'actualité, étaient petit à petit écartés, donc ils ne se sont pas sentis à leur place et ils sont partis. Des partenaires extérieurs, genre Amnesty International.

**Est-ce qu'il y a eu un manque de communication entre les partenaires ?**

Non, je pense que là, ils ont choisi la facilité, en proposant des choses où ils sont sûrs d'avoir du public qui va être intéressé, mais nous on n'est pas tout à fait d'accord au niveau de la programmation, on trouve que ce devrait être plus varié. Que la situation des femmes n'est pas toute rose, et qu'elle mérite aussi des fois des conférences... pas juste la

projection d'un film d'humour, un spectacle humoristique et puis voilà. Mais on participe quand-même !

Et on a eu deux personnes de la maison de quartier qui ont l'habitude d'aller à des ateliers de chant qui sont venus à la lecture, et elles ont dit 'oh la la, on n'avait jamais assisté à ça'. C'est marrant aussi, parce qu'il y a des télescopages. Après je ne pense pas que ça permette de fidéliser du public. Mais pour ces personnes là en tout cas, j'espère qu'elles n'ont pas trop souffert.

Boris Vian... nous on avait la projection d'un film, une conférence chantée, une exposition, des lectures de textes de Boris Vian, et des élèves du conservatoire sont aussi venus faire un apéro-jazz. Et le même film a été présenté aussi au Fanal. Il y a aussi eu des concerts au conservatoire. Mais le fait que ça ait marché, ça tient à la fois au fait que c'était l'anniversaire de la mort de Boris Vian, que c'est une personnalité touche à tout qui permettait de fédérer trois structures œuvrant dans des domaines différents, le conservatoire, le théâtre et la bibliothèque. Mais ce n'est pas facile de trouver des thèmes aussi faits pour.

Il y a eu aussi une exposition qui a été présentée en lien avec le Fanal, parce que c'était un plasticien qui intervenait pour le décor d'une pièce de théâtre. Nous on a présenté, avant que la pièce ne se joue, d'autres dessins réalisés par ce plasticien. Avec, comme il y avait un jeu autour de Victor Hugo, des dessins inspirés des textes de Victor Hugo, donc en mettant en valeur aussi les livres qu'on avait autour de Victor Hugo.

### **Est-ce qu'il y a des partenariats qui sont réussis, et quelles sont les conditions de réussite d'un partenariat ?**

Je pense qu'il y a la notion de temps, c'est-à-dire que ce soit prévu assez longtemps à l'avance et pas... qu'on nous sollicite au dernier moment, et donc on fait quelque chose qui va être rapide et pas satisfaisant, de notre point de vue. Je pense qu'il y a effectivement la qualité du dialogue entre les structures, le fait qu'elles se considèrent sur un pied d'égalité et qu'elles soient capables de travailler vraiment de concert, que ce ne soit pas juste... moi je fais les choses de mon côté, l'autre fait les choses de son côté et... la qualité du dialogue. Et puis après il y a une part qui nous échappe, moi je pense. C'est-à-dire que des fois tout est parfait, la thématique est parfaite, et puis ça ne va pas rencontrer son public, ça ne va pas marcher.

### **Et la qualité du dialogue, à quoi tient-elle ?**

Ca peut beaucoup tenir à une personne... Enfin moi je trouve.

### **Est-ce que ça veut dire que si la personne avec qui on est partenaire part de la structure, tout peut tomber à l'eau ?**

Oui, de toute façon, ça c'est vrai que dans les structures, il y a des gens qui ne sont pas forcément responsables, mais avec qui on a des liens, qui vont nous solliciter, qui vont penser à nous solliciter. Ça tient beaucoup au personnel, aux liens personnels moi je trouve. C'est rarement la demande de directeur à directeur. Ça peut passer entre par exemple un professeur du conservatoire et une discothécaire, et puis après ça va remonter. Tant mieux à la limite, si ça commence de manière informelle. Mais en même temps c'est un peu.... Oui c'est un peu bizarre.

### **Est-ce que la formalisation, sous forme de conventions, comme il y a avec la petite enfance, permet d'éviter ce genre de problèmes ?**

Ben... quand c'est une structure municipale, je ne sais pas si une convention sert à quelque chose, parce qu'on a la même tutelle. Donc les conventions c'est aussi, s'il y a un coût, s'il y a ... Nous on fait des conventions dans le cadre de la petite enfance, parce qu'il y a des

questions aussi... On fait des dépôts de livres, donc s'il y a des livres abîmés, ils les remplacent. C'est ça ou rassurer les structures aussi qui les accueillent.

**Donc c'est plus en termes matériels que d'objectifs...**

Oui. Après on va prolonger en mettant les objectifs, mais au cœur de la discussion, je crois qu'il y a quand-même quelque chose de matériel. On se dit là, la convention est obligatoire.

**A l'inverse, quelles sont les difficultés identifiées, les raisons de l'échec de certains partenariats ?**

Je pense qu'il y a une méconnaissance... Il y a un partenariat qui n'a pas marché, qui était Mars Multimédia, qui avait été sollicité par l'Ecole Municipale d'Arts Plastiques. Je pense que les choses n'ont pas été dites, c'est-à-dire qu'on nous a proposé une œuvre, mais qui était aussi présentée chez eux, donc si on n'a pas l'exclusivité d'une œuvre, quel est l'intérêt. Si elle est présentée à deux endroits, deux endroits pas très loin... ça on ne l'a découvert qu'après coup. Donc je pense que voilà, on a été averti assez tard, on a réclamé des éléments techniques qu'on n'a pas eus, et mine de rien en matière d'animation les éléments techniques ça fait tout. En fait, l'animation n'a pas pu être faite de manière cohérente parce que notre réseau n'était pas suffisamment performant. C'était une simulation de vol, nous ça ne marchait pas. Si on avait eu d'emblée un descriptif avec ce qu'il faut comme moyens, écrans, projecteurs, hauteur sous plafond et questions informatiques, on aurait pu dire non. Donc ça a été un ratage total, parce que le truc beugait tout le temps, après on s'est rendu compte qu'il fonctionnait très bien par contre à l'école municipale d'arts plastiques, dans des dimensions plus grandes que les nôtres, donc c'est une déception quoi. Quel était l'intérêt qu'on propose ça.

**Et vous avez refait depuis une collaboration avec eux ?**

Depuis, non, je ne crois pas qu'on ait été sollicités, mais tant qu'on a un réseau aussi catastrophique ça n'es pas la peine, c'est mon opinion en tout cas. Des fois il faut savoir dire non avec les bons arguments et là on les a. Non, on ne propose pas un truc si ce n'est pas parfait, ce n'est pas la peine. Surtout qu'eux avaient quelqu'un pour intervenir si ça beugait. Nous quand on fait une exposition on arrive difficilement à libérer quelqu'un pour être sur place. La si ça ne marchait plus il n'y avait personne pour le voir, ou alors il fallait passer toutes les demi-heures pour voir si ça marchait ou pas.

Le vrai ratage moi je ne vois que ça. Et je le sentais, je l'ai senti venir d'emblée, j'avais dit méfiance, on n'a pas assez d'éléments, et ça s'est avéré exact. Des fois voilà, il y a la bonne volonté qui fait qu'il faut répondre oui. Mais sauf quand il y a besoin d'éléments techniques et qu'on n'a pas, il ne faut pas non plus se forcer à... En plus c'est contre-productif parce que les gens viennent ici et ça ne marche pas. Quelle image ça donne de la bibliothèque pour le coup...

**Et la bonne volonté... ça veut dire qu'on répond à toutes les demandes, sauf si vraiment, c'est en dehors de...**

Oui, et sauf si c'est redondant par rapport à ce qu'on a programmé en matière d'action culturelle par exemple, il faut quand-même qu'il y ait un équilibre sur l'année. Si on a déjà fait quelque chose de similaire, on ne va pas faire quelque chose dans un autre projet. Mais c'est très rare qu'on dise non...

**Et quand un partenariat ne fonctionne pas... ? Bon c'est vrai que là ce sont des partenariats institutionnels...**

...oui donc là ça n'a pas marché mais on refait quelque chose avec eux et ça va fonctionner, mais je trouve que quand-même, c'est important de garder en tête ce qui n'a pas marché et pourquoi. Par exemple il y a encore eu un souci avec l'école municipale d'arts

plastiques. Et pareil je pense que c'est une absence de dialogue. On a mis en place un concours BD, et eux avaient déjà en tête un peu ce qu'ils voulaient. C'était avec le CCP et la bibliothèque, et le public tel qu'il était défini ne convenait pas. C'était les 12-25 ans. Ça ne correspond à rien pour nous. Nous on a une section jeunesse qui va jusqu'à 14 ans, et après on a une section adultes. Mais comment on fait la publicité ? Quand quelqu'un emprunte des BD par exemple, on a envie de lui dire, tenez, vous voulez participer à un concours, mais quel âge il a ? Il a 20 ans, 25, 27 ? 25 c'est... Donc soit on fait un concours ouvert à tous, soit on fait un concours que jeunesse. Et puis après un concours, si on ne met pas de prix ça ne marche pas. Là on n'en avait pas, donc ça n'a pas marché. On avait fait un concours manga auparavant, ça avait marché. C'est des trucs bêtes, mais parfois on ne pense pas... Si on avait fait ça entre nous à la médiathèque, on aurait plus facilement critiqué, remis en cause. Quand c'est un projet, je pense qu'on reste plus neutre, on se dit bon, on est avec des partenaires qui ont l'habitude de faire ça, qui ont un peu d'expérience, on leur fait confiance, et c'est après coup qu'on se dit, finalement les doutes qu'on a eus, on aurait dû les exposer clairement. On est plus zen, pas assez critique, et parfois, tous les éléments critiques sont importants pour construire une bonne programmation.

**Après ces échecs là, qu'est ce qui s'est passé ?**

Rien, on se dit que maintenant on fera attention au public, et Mars multimédia, non.

**Mais il n'y a pas eu par exemple d'évaluation en commun sur le projet ?**

Si, en général, à la fin, alors moi je suis rarement présente, parce que c'est plus ma collègue qui s'occupe des animations de la médiathèque, qui y va. Mais il y a toujours une réunion de bilan à la fin d'une animation qui a regroupé trois ou quatre partenaires. Après on ne se critique pas les uns les autres, c'est plus... est-ce que le public est venu ou pas, est-ce que ça a fonctionné.

**Est-ce que les partenariats sont inscrits dans le projet d'établissement, ou un autre document prenant en compte les objectifs de la médiathèque ?**

C'est plus les publics cibles qui sont définis, plus que les partenariats.

Il y a un projet d'établissement qui a été établi... un projet de service... en 2004. Il y a eu des groupes de travail à la médiathèque.

**Est-ce que vous pensez qu'on peut parler de stratégie dans la façon dans les partenariats sont menés ?**

Aucunement. Il n'y a aucune stratégie. Non, je n'ai pas l'impression que ça soit...

**Et c'est regrettable ou... ?**

Oui... oui.

**Parce que vous parliez quand-même de médiatisation, d'être vus par les élus ?**

Oui je parlais de médiatisation, de cohérence, de mise en commun de moyens, et de l'incitation de la direction de la culture. Mais ça me semble un peu léger comme stratégie. Ce n'est pas assez organisé, pas assez réfléchi, ça reste quand-même de la sollicitation au coup par coup.

Sauf si on met en place des actions pour le public âgé, c'est pour ça que j'en ai parlé, pour le moment il n'y a rien, Saint-Nazaire est une ville vieillissante, plus vieillissante je pense que les villes aux alentours, parce qu'il y a beaucoup de gens qui décident de passer leur retraite sur le bord de mer et que Saint-Nazaire reste une ville assez abordable par rapport aux villes autour, donc la prospective sur le vieillissement de la population est assez impressionnante. Donc là on va devoir partir de rien et se dire : avec qui on travaille, est-ce qu'on travaille avec le CCAS pour le portage à domicile puisqu'il y a ce projet-là, est-ce qu'on travaille avec les maisons de retraite, quel type d'actions, et dans ce cas-là ça sera plus réfléchi. L'action culturelle ça se construit vraiment au coup par coup, il peut y avoir des

partenariats très efficaces une année et puis l'année suivante, on ne sait pas pourquoi, ça ne marche plus. C'était le cas pour la MEET, la maison des écrivains. Avant il y avait toujours des conférences à la médiathèque, et puis maintenant la MEET est beaucoup plus axée sur Ville-Port et nous on se trouve un peu à part.

**Donc si vous êtes amenés à mettre en place de nouveaux partenariats concernant les personnes âgées, peut-être qu'il sera plus facile de mener une vraie réflexion.**

Oui. Et là je pense que les conventions s'imposeraient.

**Et à part ceux-là, est-ce qu'il y a d'autres partenariats que vous aimeriez mettre en place ?**

Il y a des collègues qui souhaitent faire des choses à l'hôpital. Mais après il y a une question aussi de moyens, c'est-à-dire qu'on a à peine les moyens humains pour intervenir dans le domaine de la petite enfance, on ne peut pas intervenir tous azimuts partout.

**Justement dans ceux qui existent déjà, est-ce qu'il y en a qui seraient à enlever de la liste des partenaires parce qu'ils ne correspondent pas, qu'ils demandent trop de temps, d'argent, trop de... ?**

Là non parce que toute la petite enfance, c'est bien organisé donc ça permet aussi d'être efficace. Et puis les animations en centre PMI, les lectures d'histoire dans les salles d'attente par exemple c'est une fois par mois donc il y a suffisamment de collègues jeunesse qui interviennent. Après il y a la lassitude. Comment on fait... si des collègues font ça 2-3 ans d'affilée, est-ce qu'elles seront toujours aussi motivées pour le faire, comment faire pour que ça reste quelque chose auquel elles vont avec plaisir.

Mais les sollicitations de la direction de la culture ont tendance à augmenter, et je pense qu'à un moment on sera aussi... on aura peut-être un sentiment de ras-le-bol.

**Parce qu'il y a quelques années, la tutelle ne regardait pas ce qui se passait à la médiathèque, c'est ça ?**

Oui, voilà, et depuis comme ça c'est structuré, on a une directrice de la culture qui est beaucoup plus présente.

**Parce que là il y a eu d'autres sollicitations ?**

En fait la programmation du Life maintenant n'est plus effectuée par le directeur du Life, il y a un comité avec le Fanal, la direction de la culture, qui la prennent en charge, et là hop il va y avoir une exposition Monstre en juin et on nous demande, quasiment en deux semaines, de faire une bibliographie. C'est là où on se dit des fois, c'est un peu difficile. Là c'est obligatoire, et puis les délais sont très courts... Et nous on travaille beaucoup par le biais de la délégation, c'est-à-dire qu'on a une coordination, la direction, où les cadres sont un peu sur-représentés, mais après pour chaque action qu'on va mettre en place on fait appel aux bonnes volontés. Donc on fait un appel à candidature, et puis les gens peuvent se positionner. Donc pour le projet musique par exemple, il y avait des gens de la discothèque qui se sont positionnés, mais aussi une collègue de la maison de quartier de la Bouletterie. Là pour Monstre, il va y avoir des collègues jeunesse, des collègues adultes. Mais si personne ne répond, personne n'est motivé, on est un peu mal, voilà, parce qu'il y a cette volonté de travailler toujours en équipe, et d'inciter les collègues à participer à des projets nouveaux. Et du coup c'est plus long. Parce qu'il ne suffit pas juste de prendre des décisions tout seul, il faut organiser des réunions en commun, ce qui n'est pas évident parce que finalement, à part le jeudi, il n'y a pas tant de place que ça pour faire les réunions, et il y a des réunions pour d'autres choses... Et ça je pense que la direction de la culture, ils ne s'en rendent pas forcément compte, qu'il y a une coordination mais qui ne décide pas de tout. Pour eux on est lent. En même temps c'est bien aussi que le personnel se sente autorisé à participer à des choses comme ça, c'est enrichissant.

### **Est-ce que vous souhaitez ajouter quelque chose ?**

Saint-Nazaire reste une petite ville où finalement les contacts sont assez faciles d'une structure à l'autre. Il y a peut-être des villes plus grandes où c'est très formalisé, où il faut faire au préalable un courrier au directeur... Nous c'est vrai qu'il y a cette simplicité de la petite ville, où même entre élus et directeurs, le tutoiement est souvent de rigueur. Je pense que ça facilite les choses et qu'on n'a pas l'impression que c'est très rigide un partenariat.

Après, il y a une méfiance importante de la part des bibliothèques vis-à-vis des intervenants extérieurs. C'est ce que je disais... Il y a la peur d'être phagocyté, c'est-à-dire une fois qu'on accorde sa confiance à quelqu'un, qu'il soit tenté de revenir de manière systématique, et que ce soit pour des ateliers d'écriture, que ce soit pour des expositions, que c'est difficile de dire non, qu'il vaut mieux dire non dès le début. Et qu'il faut mieux faire plein de choses avec des partenaires officiels, ce qui permet de dire, ah non je ne peux pas répondre à cette petite association, même si son projet est intéressant... Il y a toujours cette crainte-là. Quand on a des murs, quand on a une salle qui peut servir de lieu d'exposition, de conférences, il y a un tel déficit de lieux d'animation dans les villes qu'on est très très sollicités.

### **Et il n'y a pas de volonté de répondre à ces demandes d'associations ?**

Non. Déjà, cette année, ce qu'on a fait, on a mis à disposition une salle pour un club de lecture de l'université inter-âges. Chose qu'on ne fait jamais. Parce que si on commence à mettre à disposition une salle, c'est compliqué parce que c'est dans la régularité, parce qu'après il faut systématiquement trouver quelqu'un pour ouvrir la porte, pour allumer la lumière. Mais là comme c'était un club de lecture, la demande était légitime, ce sont des gens qui aiment la lecture, ils passeront peut-être emprunter en même temps... C'est cadré comme demande, on fait un essai sur un an.

Après c'est vrai que nos partenariats sont très limités géographiquement quand même. La Carène c'est la seule ouverture où on sort du territoire municipal.

# Annexe V

Entretien avec la bibliothécaire F2, à la médiathèque Jacques Demy, Nantes, le 26 mars 2010.

**Pouvez-vous me dire quelle est votre fonction, en quoi consiste votre travail, et depuis combien de temps vous occupez ces fonctions ?**

Donc, je suis directrice de la Bibliothèque municipale et ça fait 13 ans, depuis 1997. Donc de tout le réseau, puisque la Bibliothèque municipale, c'est l'institution regroupant l'ensemble des sites. Ce n'est pas forcément une bonne appellation au jour d'aujourd'hui d'ailleurs, parce que du coup les gens ne savent pas ce que c'est la Bibliothèque municipale.

**Vous avez travaillé dans d'autres bibliothèques avant ?**

Non, mais j'ai travaillé sur d'autres fonctions ici. Ça fait très longtemps que je suis à Nantes, je suis à Nantes depuis 1988, et en plus j'avais travaillé un an entre 1983 et 1984. Donc non je n'ai pas travaillé dans d'autres bibliothèques. J'ai travaillé au Ministère sinon.

**Est-ce que vous pouvez me dire ce que vous entendez par partenariat ?**

Nous on en a beaucoup, parce que Nantes est une ville qui fonctionne beaucoup sur le partenariat, où de toute façon le partenariat entre les établissements publics et les associations est très souhaité, on va dire, par la municipalité, c'est presque un des fondements de la politique. Mais en fait les partenariats après ils sont extrêmement variés. Donc il y a des partenariats qui sont très institutionnels et quelques uns qui sont, pas forcément imposés, mais qui font suite à des demandes, et puis il y a des partenariats qui se mettent en place pour des raisons, je dirais, quelquefois plus précises, c'est-à-dire, tout simplement une rencontre ou une communauté d'objectifs, sur tel ou tel projet d'exposition ou d'action culturelle. Et puis on a aussi des partenariats qui sont... Par exemple on a un partenariat qui est un partenariat structurant, sans être forcément toujours dynamique d'ailleurs, et pour cause, c'est que la Bibliothèque municipale effectue des dépôts dans les BCD de toutes les écoles nantaises, que ces écoles soient publiques ou appartiennent au réseau de la direction diocésaine, ou l'école Diwan. Donc ça par exemple c'est un partenariat qui est fixé par convention, qui s'inscrit dans le temps et la durée, mais qui n'est pas forcément le plus dynamique. Ou en tout cas il est le plus, il est entre guillemets répétitifs puisque le socle du partenariat c'est le dépôt.

**Justement j'ai décidé de laisser de côté tout ce qui concerne les écoles, un peu pour cette raison-là, parce que c'est obligatoire et...**

Moi par exemple sur cette histoire d'écoles ça fait des années que je milite... je pense que la bibliothèque ne devrait pas s'occuper des dépôts dans les BCD. Je pense que la direction de l'éducation devrait gérer cet aspect-là et que justement on devrait avoir des vrais partenariats avec les écoles basés sur des vrais projets. A la limite ça fausse un peu le rapport d'avoir cette espèce de logistique en plus qui est très très lourde.

**Est-ce que vous pouvez me présenter brièvement les différents partenaires de la bibliothèque ?**

Je ne sais pas si je peux vous les présenter brièvement parce qu'ils sont nombreux, quand-même, et puis d'autre part ils sont variés, c'est-à-dire qu'on n'a pas des partenaires... on a quelques partenaires avec lesquels on travaille régulièrement, et heureusement d'ailleurs, et puis on a aussi beaucoup de partenaires qui sont occasionnels en fonction de la programmation culturelle. Je peux quand-même vous donner quelques exemples de partenariats réguliers et significatifs.



Chaque année on participe à deux évènements nantais importants, l'un deux est la Folle Journée, et nous participons également à un autre festival qui est peut-être moins connu mais qui dans le domaine du livre est important, et qui est le festival Utopiales. Donc, d'abord la bibliothèque est présente pendant tout le temps des deux festivals, puisque c'est la bibliothèque qui tient entre guillemets le stand de la ville. Donc physiquement on est présents. Et puis sur cette base-là on débloque des partenariats de plus en plus diversifiés avec les organismes qui sont responsables des manifestations. Alors pour donner un exemple, cette année, pour la Folle Journée, en plus de la présence sur le festival, on a eu pas mal d'actions en amont, et on a en particulier eu une action qui était importante, à la fois par son contenu, et par le retentissement un peu médiatique et politique qu'elle a eu à Nantes, c'est que les habitants des quartiers Nord ont réalisé des sortes de planches de bande-dessinées, qui étaient des produits d'appel pour se rendre à la Folle Journée, évidemment sur le mode un peu décalé, puisque c'était traiter Chopin en bande dessinée. Et les planches qui ont été réalisées ont été exposées dans une des médiathèques du réseau, qui est la médiathèque des quartiers Nord. Ca par exemple c'est quelque chose qui est très important, parce que d'abord pour nous, ça s'inscrit vraiment dans ce qu'est la place prise par la médiathèque dans les quartiers Nord, où elle est un acteur très très important de la vie culturelle et sociale, et en plus, ça a représenté une diversification des partenariats possibles avec la Folle Journée. Et pour les organisateurs de la Folle Journée, une ouverture sur des publics nouveaux. De ce point de vue-là le réseau de bibliothèques est assez repéré, parce que beaucoup d'acteurs de la culture ont comme problème de ne pas être visibles et de ne pas être repérés dans les quartiers, ce qui n'est évidemment pas le cas de la bibliothèque. Donc de ce point de vue-là par exemple on est appréciés comme partenaires de la Folle Journée, c'est très clair, y compris comme relais et comme outil tout simplement.

**On vous sollicite parce que vous êtes visibles, parce que...**

Ben parce qu'en fait on sait qu'on est implantés dans le quartier. Donc pour la Folle Journée, c'est un vrai relais, puisqu'il y a un public qui est familier avec la médiathèque, qui aura sans doute moins de mal à franchir la porte de la médiathèque que d'autres établissements culturels, même si on continue à dire qu'il y a tout un public qui ne franchit pas les portes des bibliothèques, ce ne sont quand-même pas les établissements les plus intimidants, d'un point de vue culturel, et donc la Folle Journée apprécie d'avoir ce relais-là. Donc je peux vous donner cet exemple-là, pour ce qui est des Utopiales, on est en train aussi de multiplier les partenariats en amont et en aval. C'est-à-dire qu'en plus d'être présents pendant le festival, on a mis en place l'année dernière et puis on le renouvelle cette année un club de lecture de bandes-dessinées SF, on pense qu'un jour il pourrait y avoir un relais des expositions présentées par les Utopiales dans le réseau, et aussi il se trouve que je m'occupe du musée Jules Verne, alors c'est un peu annexe, mais quand-même ça fait aussi partie de cette dynamique. Voilà, donc ça ce sont des partenariats qui d'ailleurs en plus il faut bien le préciser ne nous ont pas été demandés. C'est plutôt nous qui nous sommes progressivement imposés comme des vrais partenaires et des vrais acteurs, d'abord auprès des organisateurs, et ensuite par ricochet, la ville nous a identifiés comme étant finalement, parmi les établissements culturels, un établissement qui avait du sens par rapport à ces manifestations-là, alors qu'ils n'y auraient pas forcément pensé au début. Par exemple sur la Folle Journée ce n'était pas à la bibliothèque qu'ils pensaient. Donc c'est bien pour tout le monde. C'est bien aussi pour les équipes. Parce que c'est très important d'expliquer aux bibliothécaires que les actions hors les murs c'est très utile. Il y a toute une partie de la population bibliothécaire qui pour des raisons diverses et variées n'en est pas convaincue. Alors que quand ils sont à la bibliothèque, parce qu'ils sont allés à l'extérieur, ils changent leur rapport au public. Parce que les bibliothécaires, pour une grande partie d'entre eux, sont des gens habitués à accueillir le public derrière le bureau. Donc nous par exemple on

travaille énormément sur le changement de ce genre de choses, et le fait d'aller sur un stand, c'est très inédit pour un bibliothécaire, même pour, comment dirais-je, placer son corps et tout, c'est complètement différent. Vous savez, le bureau ça protège. Donc comme on est tous persuadés aujourd'hui qu'un bibliothécaire ce n'est pas fait pour être assis derrière un bureau à attendre le chaland, eh bien le fait d'avoir été sur un stand, c'est prendre l'habitude d'un rapport différent. Donc même quand ils reviennent dans leur bibliothèque c'est intéressant. Et en fait, quand je dis qu'il y a besoin d'habituer les bibliothécaires à changer, il y a beaucoup d'entre eux qui sont plutôt satisfaits de ce genre d'expériences. Donc je peux vous citer ça comme exemple.

Je pensais à un autre partenariat pendant qu'on parlait de ça. On a maintenant depuis plusieurs années des partenariats de plus en plus nombreux et diversifiés avec les bibliothèques de rue, qui sont portées souvent par des structures associatives à Nantes.

**Et qu'est ce que vous faites avec elles ?**

Eh bien on fait tout simplement les bibliothèques de rue avec elles et on devient coproducteurs de la bibliothèque de rue. Alors en fait les modèles sont différents d'un quartier à l'autre. Dans les quartiers Nord c'est carrément la bibliothèque qui est un des acteurs de la bibliothèque de rue pendant les vacances. Pas toute l'année mais pendant les vacances. Et qui a impulsé un certain nombre d'actions y compris dans le rapport avec les enfants et les familles. Et puis il y a d'autres quartiers où c'est davantage un accompagnement de ce qui se fait. Et ça c'est pareil, ce ne sont pas des choses qui nous ont été demandées. C'est vraiment venu, je dirai, de la base, parce qu'il y a eu contact sur le territoire de la bibliothèque, avec les différents intervenants. Donc ça c'est un autre exemple que je peux vous donner.

Sinon, les partenariats sont à la fois plus diversifiés et plus traditionnels, c'est-à-dire qu'on travaille beaucoup avec des compagnies théâtrales, parce qu'il y a beaucoup de mises en voix dans le réseau, et ça c'est une forme de partenariat...

**Alors là, ce sont des partenariats ponctuels, ou est-ce qu'il y a une certaine récurrence ?**

Les deux. Ce sont des partenariats ponctuels, moi personnellement je ne pense pas qu'il faille être abonné pendant vingt ans à toujours les mêmes prestataires, mais ce sont aussi des partenariats qui s'installent. Il y a quand-même pendant quelques mois ou pendant une ou deux saisons, un suivi avec telle ou telle structure. Ne serait-ce que parce que les... on n'est pas simplement, comme je dis toujours, on n'est pas des loueurs de salles. Normalement ça s'inscrit dans tout un projet et tout un programme.

Qu'est-ce que je peux vous citer aussi comme partenariats qui entre guillemets sortiraient de l'ordinaire... Nous on a un partenariat qui ne doit pas forcément exister beaucoup ailleurs. La ville a reçu il y a à peu près 10 ans une donation de livres pour la jeunesse. C'étaient des critiques qui avaient pendant toute leur vie professionnelle, conservé tous les services de presse qu'ils recevaient, et qui se retrouvaient à la tête de plus de 20000 ouvrages représentatifs de la littérature de jeunesse depuis les années 1960. Ils en ont fait don à la ville de Nantes, et en contrepartie, ou parmi les conditions du don, il y avait le fait que la ville reprenne et développe une base de données qu'ils avaient créée, qui était en fait une base de données critique, c'est-à-dire que pour chaque ouvrage, enfin pour beaucoup d'ouvrages, il y avait des analyses. Et donc la ville aujourd'hui, via la bibliothèque, administre un site qui s'appelle Livrjeun. Et les comités de lecture qui analysent les livres ne sont pas seulement les bibliothécaires du réseau, c'est un réseau qui est animé par un organisme qui s'appelle Nantes Livres Jeunes, et qui est titulaire d'un marché de service avec la ville. C'est-à-dire que tous les 4 ans à peu près, on remet en concurrence. Donc c'est encore un type de partenariat différent.

### **Donc ce sont des acteurs de la ville de Nantes.**

Bah il se trouve que cette association elle est nantaise, mais tel que l'on procède, puisque l'on procède par mise en concurrence, on pourrait imaginer que n'importe qui... alors c'est vrai que les conditions d'exécution du marché font qu'il y a de fortes chances que ce soient plutôt des nantais.

### **Et là c'est encore un partenariat ou c'est une prestation de service ?**

Ah ben c'est quand-même un partenariat, enfin je veux dire la prestation de service c'est une forme de partenariat. Vous savez quand on travaille avec des troupes de théâtre, on les paye, il faut bien que ces gens mangent.

### **Oui. Mais ça dépend s'il y a un projet commun ou si...**

Ben c'est quand-même un projet commun, nous on définit un... un... une prestation dont on a besoin, et eux ils sous-missionnent, ça devient un projet commun. Je veux dire, de la même façon, les bibliothécaires sont payés pour le travail qu'ils font. Ce n'est pas parce qu'on paye que ce n'est pas un partenariat. Enfin à mon avis. C'est une forme quand-même originale de faire vivre... la ville aurait pu décider de tout faire à l'interne. L'intérêt d'avoir ce partenariat ou cette prestation demandée à autrui, c'est que du coup les membres du comité de lecture viennent d'horizons très différents. Et la structure, l'association, elle anime les comités. Pour moi, même si c'est rémunéré, c'est un partenariat.

### **Quel est l'intérêt pour une bibliothèque d'avoir des partenariats ?**

Evidemment de s'ouvrir au monde, tout bêtement. Moi ça me paraît complètement normal. Je ne peux même pas imaginer que dans le monde d'aujourd'hui la question soit posée. Alors après on les structure plus ou moins bien, on les gère plus ou moins bien, on les évalue plus ou moins bien. Mais c'est d'autres questions, ça. Je veux dire, le fait d'avoir des partenariats c'est normal. Ce n'était peut-être pas normal il y a 20 ou 30 ans, mais c'était dans un autre monde. Moi quand j'ai pris la direction ici j'ai eu à m'occuper d'un certain nombre de dossiers qui mettaient en jeu des partenaires divers et variés, quand il y avait des réticences du genre si on travaille avec untel on va être dépossédés d'une partie de son identité ou bien, finalement ce qu'on va faire ça va mettre en valeur les autres, moi je répondais toujours d'abord qu'il faut savoir se mettre en valeur, et d'autre part tout le monde vit en partenariat. L'autarcie, au jour d'aujourd'hui, même à Cuba ça doit être fini. On est dans un monde multipolaire, dans un village mondial, c'est tout à fait normal qu'on ait des partenariats parce que... je pense qu'aujourd'hui on fonctionne sur ce mode-là.

### **Et le partenariat c'est une façon de se mettre en valeur ?**

Aussi oui bien sûr. Bien entendu, par exemple le partenariat qu'on a avec la... pas seulement, mais il y a de multiples entrées. Par exemple, pour la bibliothèque, être partenaire de la Folle Journée c'est une manière de se mettre en valeur. Ça veut dire que nous, on n'est pas simplement identifiés comme un lieu qui va débiter du prêt de disques, mais aussi comme des professionnels qui ont une compétence en la matière, qui peuvent collaborer y compris avec des créateurs, et qui de ce fait on une valeur ajoutée. Le partenariat, c'est franchement pour les bibliothèques, qui sont peut-être parfois perçues non pas comme des établissements culturels de seconde zone, mais comme des établissements culturels où il y aurait juste quelques ressources documentaires, c'est vraiment une façon de montrer que c'est un établissement culturel à part entière. C'est clair. Je ne sais pas si on le fait pour ça, mais je peux vous dire que c'est un des résultats, ça j'en suis certaine.

### **Donc dans l'image de la bibliothèque, le partenariat est important.**

Bien sûr oui, bien entendu.

### **Quelles sont les conditions de réussite d'un partenariat ?**

Eh bien écoutez c'est bien entendu que les objectifs des uns et des autres soient clairs au départ. Maintenant, moi je connais des partenariats dont les objectifs pouvaient sembler clairs au début, et puis qui se passent plus ou moins bien. Il y a quand-même une part de... Moi je crois... Moi je pense que si vous voulez, ça n'existe pas la panacée, on n'aura jamais les conditions de réussite. Moi je pense que la vraie question qui est posée, et pour être honnête on ne le fait peut-être pas toujours suffisamment, c'est de savoir évaluer. Mais les conditions de réussite... Il y en a, bien entendu. Il ne faut pas comme ça, dire oui à tout, sans avoir analysé, sans avoir regardé comment ça s'inscrit, s'il y a les moyens, la faisabilité, etc. Mais même avec tout ça on peut se tromper. On a un partenariat actuellement avec une école de graphisme, on va faire un bilan. Les conditions de réussite à mon avis étaient remplies au début. Après ça s'est passé plus ou moins bien. Mais ça c'étaient des choses qu'on ne pouvait pas anticiper.

### **Qu'est-ce qui a fait que ça ne s'est pas très bien passé ?**

Eh bien on a eu de la part de nos partenaires des attitudes qu'on ne pouvait pas anticiper, qui ne nous convenaient pas en termes par exemple de validation de certains documents de communication. Voilà. Bon, il se trouve que comme c'est une école de graphisme, ils ont considéré que la communication ils la maîtrisaient, et que nous ce qu'on avait à dire ne présentait pas d'intérêt. Ce qui alors là, est absolument... ce n'est pas possible. Mais donc on ne peut pas savoir à l'avance. Et puis en plus, en dehors de ça, pour le moment il y a ce point noir, mais peut-être qu'au bout, l'évaluation sera quand-même positive, puisqu'on présente l'exposition, ça va peut-être faire venir un public qui ne vient pas actuellement, eux ça leur permet d'être connus plus largement que dans leur cercle professionnel. Il faut voir donc ce que sera la fréquentation de l'exposition, et puis d'autre part il y a des ateliers qui sont organisés, ça peut aussi être un élément de dynamisation. Moi je crois que la question, c'est plus prendre le temps d'évaluer, ce qu'on ne fait pas toujours, bien qu'on nous le demande de plus en plus, de toute façon, on peut difficilement y échapper, et puis évaluer vraiment, plutôt que d'avoir des conditions de réussite.

### **Donc il n'y a pas systématiquement une évaluation après...**

Si, il y en a mais elle n'est pas toujours suffisante. Voilà, c'est tout.

### **Elle est peut-être plus difficile à faire avec d'autres institutions ?**

Non, elle n'est pas plus difficile à faire, ce qu'il y a c'est qu'on est dans le feu de l'action et qu'on ne prend pas toujours le temps de se poser, il faut être honnête. On est dans le feu de l'action à la fois parce que quand il a fallu faire il a fallu être dans le feu de l'action et puis après on est quelquefois repartis sur un autre projet.

### **Si un partenariat ne fonctionne pas, si l'évaluation est négative, qu'est-ce que vous faites ?**

Eh bien on ne le refait pas, ou on le refait différemment.

### **Donc un partenariat peut s'arrêter s'il ne convient pas.**

Bien entendu et puis des deux côtés. Et puis il y a y compris des partenariats qui ont bien marché et qu'on ne renouvelle pas, ne serait-ce que pour ne pas toujours faire la même chose avec les mêmes.

### **Justement, comment est-ce que le choix des partenaires se fait ?**

Ça dépend. Parce que tout à l'heure vous me disiez, un partenaire qu'on paie ce n'est pas un partenaire. Mais il y a justement des partenaires qui relèvent de la mise en concurrence. Qui en plus apportent une valeur ajoutée. Mais il y a aussi des partenaires qu'on ne met pas en concurrence, tout simplement parce qu'il y a rencontre sur un projet. Alors je peux vous donner des exemples pour ce qui est de l'organisation des expositions. Je parle des grandes,

pas des simples accrochages. On a des partenaires qui sont des scénographes, ils sont mis en concurrence de toute façon à chaque fois. Mais ce sont quand-même des partenaires pour nous. Donc de toute façon c'est très simple. Comme on va faire une mise en concurrence et un appel d'offre, les gens sous-missionnent, ils sont notés, ils sont classés, voilà. Ca c'est le premier point. En revanche il nous arrive de travailler avec des gens qui ont des idées. Et qu'on va rémunérer quand-même. Ne serait-ce que parce que rémunérer les idées c'est tout simplement appliquer la propriété littéraire. Donc ils vont être rémunérés par exemple comme commissaires d'exposition, leur idée va nous plaire, mais ce n'est pas pour ça qu'on va faire tous les ans avec eux, parce qu'on renouvelle. Cette année on travaille donc avec... je vous ai parlé du partenariat en cours avec l'école de communication visuelle, il y a eu des modalités de partenariat. On prépare une exposition qui sera présentée de juin à août qui sera consacrée à la bande dessinée, il y a un partenariat qui est un commissariat scientifique. Alors ça, ça s'est noué parce qu'un jour, mon assistante me passe une communication et me dit 'Il y a une certaine Mme Pratt qui veut te parler'. Je lui dis 'Bon, je vais prendre cette dame', je ne savais pas du tout qui c'était, je n'avais pas plus percuté que ça. Donc cette dame très gentille commence à me parler et puis me dit 'Je m'appelle Sylvana Pratt, je ne sais pas si vous connaissez Hugo Pratt', alors je lui dis 'ben oui, quand-même', et elle dit 'écoutez je suis sa fille'. Donc cette dame habite à Nantes, vient vers nous parce qu'elle est intéressée par la bande-dessinée, avait une idée, qui est un concept, qui est la bande-dessinée en noir et blanc, et nous demande si on veut l'exposer. Cette dame va être rémunérée pour le travail qu'elle fait. Elle n'a pas été sélectionnée puisqu'elle avait une idée avant. Mais on ne va pas faire chaque année une expo sur la bande-dessinée avec cette dame. On est très enthousiasmés par l'idée, on espère que ça va très bien se passer, l'évaluation n'est pas faite, ce n'est pas passé. Mais bon, voilà pour vous donner un exemple. En fin d'année on fait une exposition autour de Jacques Demy. L'idée vient d'ici, donc le commissariat du coup est assuré à l'interne, on va avoir des partenaires, qui vont être des salles de cinéma, qui vont être éventuellement du spectacle vivant. On va travailler avec la TAN, qui est le réseau de transports urbains, parce qu'ils veulent faire un bus aux couleurs de Jacques Demy. Mais c'est du partenariat du coup qui ne donne même pas lieu à signature d'un contrat. C'est qu'on se met d'accord pour au même moment réaliser un certain nombre de choses. Eh bien pour cette exposition il y aura un scénographe, il y aura une mise en concurrence.

**Est-ce que vous répondez plutôt à des demandes de partenariats ou est-ce que vous êtes moteurs ?**

Les deux. C'est absolument égal. Alors je vous dis c'est égal, je n'ai pas compté... ce n'est pas très scientifique. Mais c'est égal, voilà. On est très sollicités parce qu'on est très repérés comme un établissement, d'abord on est, mais ça c'est tout à fait normal, il n'y a même pas à en tirer gloire, on est évidemment l'établissement culturel qui reçoit le plus de public. Un réseau de bibliothèques sur la ville comme le nôtre qui est quand-même un réseau dynamique, on reçoit évidemment beaucoup plus de visiteurs que les musées. Il n'y a pas photo. Et puis en plus on est repérés comme un établissement culturel qui entre guillemets est assez ouvert. Donc les gens ne vont pas oser aller voir un musée et vont venir voir une bibliothèque. Donc je vous assure qu'on a plus de sollicitations que ce qu'on peut faire. C'est ça la vérité.

**Donc du coup, vous refusez pas mal de sollicitations ?**

Bien sûr. D'abord il y a celles qui arrivent de toute façon trop tard parce que la programmation est faite. On ne prend même pas le temps de regarder si c'est possible, parce que de toute façon ce n'est objectivement pas possible. Et puis c'est vrai qu'il y a en a quelquefois qui ne correspondent pas... On a y compris des gens qui se renseignent pour savoir comment on peut exposer dans la salle. On ne répond jamais à ce genre de

sollicitations, justement. Parce qu'on ne met pas à disposition une salle, on construit ensemble un projet. Et du coup, il faut que la place de la bibliothèque soit réelle. Ça fait peut-être partie des conditions de réussite, enfin en tout cas nous des pré-requis qu'on pose. C'est la bibliothèque qui programme. On n'est pas un loueur de salle. Alors il arrive qu'on programme avec d'autres. Mais on programme.

**Est-ce qu'il y a des partenariats qui sont plus importants que d'autres, ou privilégiés ?**

Bah oui oui, enfin... Par exemple ce que je vous ai dit sur les Utopiales et la Folle Journée, ce n'est pas que c'est lié à un fil rouge, mais c'est vrai qu'on l'inscrit dans le temps. Donc en tout cas il y a des partenariats qui sont réguliers.

**Et est-ce qu'il y en a qui sont plus valorisants que d'autres ?**

C'est très compliqué pour une bibliothèque. Alors d'abord, justement, dans le domaine des opérations prestigieuses, on n'est pas les mieux placés. Parce qu'on n'a absolument pas les ressources d'un musée. Donc il faut se rendre compte que les expositions elles sont forcément plus modestes ici que dans un musée pour plein plein de raisons. Donc finalement souvent ce qui est valorisant dans les bibliothèques ce n'est pas forcément ce qui est prestigieux. Il peut y avoir des expositions extrêmement modestes, mais qui sont très valorisantes parce que la population, les partenaires, nos tutelles, trouvent qu'on a vraiment bien rempli notre rôle.

**Justement, à propos des tutelles, quel rôle ont les tutelles dans la mise en place de partenariats ?**

Ben je vous dis, certaines, il y a des choses qui nous sont envoyées, quand-même.

**Que vous êtes obligés de faire ?**

Il arrive qu'on soit obligés de faire, mais quelquefois on est d'accord. Par exemple, l'histoire des bâches de la Folle Journée, la bande dessinée, on ne s'est pas demandé si on pouvait ou pas. En même temps on est très contents de l'avoir fait. Alors est-ce qu'il nous est arrivé de faire des choses qu'on ne voulait absolument pas faire... Non, je ne crois pas. On résiste dans ce cas-là. On argumente, on... Et puis tout ce qui est imposé n'est pas mauvais en plus. Vous pouvez par exemple au début dire non, et puis finalement que le bilan soit bon. Mais de toute façon, franchement, moi je ne dis pas qu'on nous impose des choses. De toute façon la politique on l'écrit ensemble, donc on a des cadres d'action. Ce qu'il y a c'est qu'on va nous demander de plus en plus pour des tas de raisons et évidemment essentiellement des raisons financières des évaluations, c'est plutôt ça. Donc il pourrait y avoir des remises en cause.

**Qui viennent des élus ?**

Oui, bien sûr. De toute façon les élus, en l'occurrence, ne sont que les gestionnaires d'un budget qui n'est pas extensible.

**Et est-ce qu'ils ont trop d'influence, ou pas assez ?**

Bien écoutez moi je fais partie des gens qui sont très heureux avec la municipalité. Je suis là depuis longtemps, et je peux vous assurer que quand un directeur de bibliothèque ne s'entend pas avec sa municipalité il ne reste pas longtemps. Ça ne veut pas dire que je suis toujours satisfaite à 100 %, ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas de conflit, de discussion, mais moi je suis très heureuse de travailler en bibliothèque municipale, c'est vraiment ce que j'avais envie de faire, donc, voilà.

**Est-ce que vous dans votre choix de partenariats, vous pensez en termes de stratégie par rapport aux élus et à leur volonté ?**

Non. Non mais en même temps je décline une politique que je ne peux pas ignorer. Par exemple l'ouverture sur l'ensemble des quartiers, l'ouverture sur des publics diversifiés, je sais que ça fait partie des choses qu'on attend de nous. Donc il y a des moments je sais que telle action est bienvenue. Mais comment vous dire, c'est plutôt un arrière-plan. Voilà, mais en plus moi je n'ai rien contre cette politique, je la trouve bien. Moi mon travail, à mon avis, c'est de faire en sorte que les projets qu'on fait restent des projets de qualité. Et je pense que quelque soit leur modestie, ce sont des projets de qualité. Quelque soit leur modestie, leurs limites, y compris certains sujets d'exposition, n'ont pas forcément le succès qu'on aimerait avoir. Mais moi je peux vous dire qu'il se trouve que... d'abord j'ai une formation patrimoniale parce que j'ai fait l'école des Chartes, donc je suis assez proche de tout ce qui est le monde du patrimoine, des musées, etc. Il se trouve en plus que pour des raisons nantaises, je suis en charge du musée Jules Verne, donc je travaille beaucoup avec mes collègues des musées, et je peux vous dire que par expérience, de toute façon, le rapport qualité-prix de ce que nous faisons est meilleur que celui des musées. Le rapport qualité-prix, attention. Je me suis amusée hier, pendant une réunion qu'on avait, puisque par exemple je m'occupe du musée Jules Verne, à faire le rapport du coût par visiteur de ce qu'on propose. Vous allez avoir moins de visiteurs en valeur absolue au musée Jules Verne, mais je peux vous dire que ça coûte beaucoup moins cher. Les grandes expositions qui sont présentées au château, qui sont quand-même des expositions de grand prestige, dont le coût moyen pour chaque exposition est entre 400 000 et 500 000 €. Et ça ce n'est pas le personnel qui travaille dessus. Eh bien je suis tombée des nues hier parce que je ne l'aurais pas cru, à votre avis ça fait venir combien de visiteurs ?

**Aucune idée...**

30 000. Vous voyez ce que ça fait par coût de visiteur ? Mais quand je dis ça en plus je n'attaque pas du tout les musées. Parce que moi je pense que c'est nécessaire ce genre de choses. Mais je dirais que c'est un peu mutatis mutandis comme l'opéra. On sait très bien que le coût par spectateur est énorme. Donc ça reste une forme d'élitisme. Mais en même temps la société en a besoin, parce que ce sont des vecteurs de savoir et de culture, etc. Donc les bibliothèques, quelque part... Mais les bibliothèques elles ont un coût autrement. Mais notre action culturelle n'est pas chère. Alors elle reste modeste, y compris dans le public qu'elle touche, mais elle n'est pas chère. Nous ce n'est pas là-dessus qu'on est chers, on est chers dans le quotidien. Parce que pour assurer le quotidien, le prêt, les collections, c'est ça qui coûte cher. Nous notre action culturelle elle reste de toute façon modeste. Donc l'évaluation, vous voyez elle est compliquée. Quand je dis qu'en fait on la fait plus ou moins bien, c'est aussi que pour la faire il faut y passer du temps.

**Elle se fait sous quelle forme, l'évaluation ?**

Eh bien maintenant on fait des ... on a des critères d'efficience, voilà.

**Est-ce que les partenariats sont inscrits dans les orientations, dans les objectifs de l'établissement ?**

De toute façon ils sont inscrit dans ... Nous on travaille sur des plans d'action qui sont des plans d'action direction générale de la culture, et qui se déclinent en fait... certains sont propres à la bibliothèque et d'autres sont partagés avec d'autres établissements. De toute façon le partenariat il est dans ces plans d'action.

**Sous quelle forme ?**

Eh bien il est prévu que par exemple il va falloir le développement des partenariats à Nantes, à l'international, en France, etc. Ça fait partie des plans d'action et des orientations qui sont définies. Donc forcément elles s'inscrivent dans un projet, puisque ce projet-là, c'est nous qui le mettons en œuvre.

### **Vous avez des partenariats qui ne sont pas locaux ?**

On a des partenariats qui ne sont pas locaux. On travaille nous au niveau de la lecture, de manière plus ou moins développée avec deux villes partenaires de Nantes qui sont Recife au Brésil et Tbilissi en Géorgie. Avec accueil de stagiaires, échanges d'expériences, et puis peut-être un jour des choses plus construites. Et puis sinon on a des partenariats y compris ponctuels quand on fait des expositions.

### **Au niveau des difficultés, quelles sont les difficultés que vous rencontrez ?**

Comme dans n'importe quel métier. Moi je ne pense pas qu'il y ait des difficultés... non, franchement, je ne pense pas que le partenariat ait une difficulté spécifique. Comme quoi ?

### **Par exemple, en termes de relations personnelles entre les partenaires ?**

Bien je ne sais pas, moi je m'occupe de 180 personnes ici, de toute façon je n'ai pas besoin de sortir pour avoir des difficultés, vous savez, la relation humaine... La relation hiérarchique est problématique, voilà donc c'est normal. Alors, vous pouvez avoir des gens qui de ce fait ont peut-être des attitudes de repli, en se disant, on a assez de problèmes à la maison, ce n'est pas la peine d'aller en chercher ailleurs. Moi je n'en fais pas partie. Je vous dis, je vous donnais l'exemple du partenariat avec l'école de graphisme, il y a un moment où ça a chauffé très fort, puisqu'on n'arrivait pas à se faire entendre. Mais bon, moi je ne sais pas que vous dire... vous êtes encore bien jeune, mais le conflit fait partie de la vie. Et puis après, quand on a des enfants vous croyez qu'on n'a pas de conflit avec ses enfants, qu'on n'a pas de conflit avec son conjoint, qu'on n'a pas de conflit avec sa famille ? Pour moi c'est normal, la vie est comme ça.

### **Donc ce n'est pas ce genre de conflit qui va faire tomber un partenariat à l'eau.**

Non, bien sûr que non. On s'engueule s'il le faut, on essaie de mettre les choses à plat. Si vraiment on n'est pas content on explique, mais... Moi j'ai tellement... enfin je ne sais pas, depuis que je suis petite fille, la vie ne fonctionne que comme ça. Donc les gens qui pensent par exemple qu'ils vont venir travailler pour ne pas avoir d'emmerdements, c'est une erreur, surtout alors attendez, on travaille dans le domaine de la culture, la culture autrefois c'est ce que les gens faisaient pour se reposer. Alors comme me disait mon cher père, il me disait 'alors ça va le boulot, t'as des problèmes ?', je lui disais oui, il me disait 'c'est normal, c'est pour ça que tu es payée'. On a un travail mercenaire, et le travail est la contrepartie de ça. Alors pour moi les difficultés, c'est normal. De toute façon, vous croyez que la puissance publique nous paie pour quoi ? Pour gérer. Alors, c'est une chose encore trop peu admise dans la fonction publique. Parce que les fonctionnaires ont cette espèce de fantasme qu'on leur a bien mis dans la tête, qu'il ne fallait pas qu'ils aient de problèmes, mais moi je leur dis toujours 'vous avez des emmerdements, vous ne faites pas exactement ce que vous voulez, c'est normal, vous faites un travail mercenaire'. Sinon on est rentier. Et c'est différent. Donc oui il y a des difficultés, et puis parfois il y a aussi des grandes récompenses. Parce que quand on est bien implanté dans sa ville, qu'on connaît plein de gens, que le tissu est actif, vivant, on est drôlement content. Et on oublie que ça a été dur. Ce n'est peut-être pas une bonne réponse, elle n'est peut-être pas assez techno, mais je peux vous dire qu'elle est, comment dirais-je, sincère.

### **Est-ce que les partenariats sont menés de façon stratégique ?**

Oui, dans certains cas oui. Y compris des choses qu'on fait parce que ça fera bien. Mais parfois on en a même le retour sur investissement. Il y a certaines choses, j'explique à mes collègues, 'eh bien oui ça va être un truc de plus, mais vous verrez la bibliothèque en sortira grandie'. Ca c'est une petite stratégie, en tout cas une petite tactique.



### **C'est de la stratégie par rapport aux élus ?**

C'est-à-dire par rapport aux élus, les élus ne sont que l'incarnation de la société vous savez. Mais bon les élus sont représentants des forces sociales qui les ont élus, donc d'une tendance politique, voilà d'équilibre, etc. Non moi je trouve que c'est surtout vis-à-vis de la société. Donc oui c'est une forme de stratégie mais il faut bien en avoir.

### **Et par rapport aux publics ?**

Aussi, évidemment, à mon avis, alors là c'est la stratégie qu'on mène entre guillemets le moins bien. Parce qu'en fait on la maîtrise et en fait on ne la maîtrise pas. Parce que surtout au jour d'aujourd'hui, le public est un consommateur, et il n'y a rien de pire que les consommateurs. Moi je peux vous dire quand j'étais petite fille, on était beaucoup moins consuméristes, et par conséquent on avait un rapport à l'institution qui était beaucoup plus respectueux. Donc il y avait des valeurs reconnues. Aujourd'hui ce n'est pas ça. On est beaucoup sur le principe du plaisir. Donc si le public trouve qu'il y a un truc qui est bien il va venir, et puis si ça ne lui plaît pas il ne viendra plus. Donc les stratégies vis-à-vis du public, je dirais que vraiment c'est essayer d'être attentif à ce que sont les attentes du public mais souvent, ne pas renoncer à faire passer certaines choses dont on pourrait croire que c'est complètement dépassé. Alors je vais vous donner un exemple sur le rapport au public, donc je vous ai dit que j'étais chartiste, ce qui peut donner une image poussiéreuse, bref, et donc pendant des années je me suis battue comme une diablesse en expliquant que quand on recevait des groupes, que ce soient des groupes d'écoliers, des groupes de collégiens, de lycéens, etc., ce qu'il fallait faire c'est les emmener dans les magasins de la bibliothèque et à l'atelier. Et on m'a regardée pendant des années en disant... Et puis un jour il y a quelqu'un qui a bien voulu m'écouter. Et qui m'a dit, 'mais ils sont contents'. J'ai dit 'mais bien sûr, c'est très simple à comprendre, ils n'ont pas besoin de vous pour faire le tour de la bibliothèque ils sont autonomes, ils sont grands. Mais si vous les emmenez à un endroit où ils ne sont jamais allés, que vous leur expliquez ce que c'est, que vous leur montrez même par exemple un manuscrit enluminé, ça leur plaît. Pas du tout parce que c'est un vieux truc mais parce que c'est exotique, ils ne l'ont jamais vu. Donc vous voyez les stratégies par rapport au public, en fait il faut faire attention aux idées reçues. Le public il est extrêmement divers. Et aujourd'hui une bibliothèque doit essayer de couvrir tout le champ. C'est-à-dire qu'on va gagner du public quelquefois en montrant des manuscrits enluminés mais il faut se donner la peine d'avoir des médiations, et puis quelquefois avec les mangas. Et contrairement à ce qu'on croit ça peut être le même en plus. Donc la stratégie vis-à-vis du public moi je dirais que c'est surtout l'ouverture d'esprit. Et puis, les stratégies vis-à-vis du public c'est aussi réfléchir aux tarifs, aux horaires d'ouverture. Se demander par exemple, contrairement à ce que croient certains bibliothécaires, si on ne fait pas venir des publics nouveaux ou des publics différents le dimanche.

### **Est-ce qu'il y a des partenariats que vous souhaitez mettre en place ?**

Là, au jour d'aujourd'hui... Mon dieu, qu'est-ce que je peux répondre. Moi je crois beaucoup au partenariat avec le monde de l'Education nationale, même si c'est le plus difficile à mettre en place. Moi je fais partie des gens qui sont persuadés que le premier public des établissements culturels c'est le monde scolaire, pour deux raisons. La première raison c'est que c'est normal d'accompagner les enfants en période d'apprentissage, et c'est quand-même le moment où ils ont le plus de temps, parce qu'après la vie professionnelle, familiale, ça peut vraiment bouffer, donc c'est une erreur de ne pas s'appuyer sur ces classes-là et c'est même une faute. Et puis d'autre part, je pense que... là vous voyez, le partenariat avec l'Education nationale c'est le plus compliqué. Parce que les profs ne sont vraiment pas des gens très ouverts, voilà. Ils ont des contraintes d'objectifs... Donc, ça moi par exemple c'est quelque chose que je souhaite qu'on développe de plus en plus. Qu'on réfléchisse à avoir des produits culturels qui fassent venir les enseignants avec leurs classes

et qui justement aident les jeunes à avoir un contact avec une culture dont ils ne soupçonnent pas forcément la diversité. Et je trouve qu'on a encore beaucoup de boulot à faire. Donc moi j'ai fait des choses pour ça, j'ai créé un poste spécifique, on a un professeur chargé de mission, on essaie vraiment de diversifier, on a quelques retours mais pas tant que ça.

Sinon des partenariats... moi j'aimerais bien que ce qu'on fait avec les villes partenaires de Nantes à l'étranger ça prenne un peu plus de consistance. Parce que je crois beaucoup à la comparaison. Je pense d'ailleurs qu'on a beaucoup à apprendre y compris d'eux, dans notre façon de travailler.

Sinon des partenariats sur la ville, on en a quand-même beaucoup vous savez. Alors je ne veux pas vous dire qu'on les a tous fait, ce n'est pas ça, mais je ne suis pas capable actuellement de vous parler d'un projet, d'un partenariat particulier qu'on n'arrive pas à mettre en place. On devrait sans doute développer les partenariats avec les autres bibliothèques, il n'y en a pas tant que ça.

### **Avec les autres bibliothèques des villes alentours ?**

Ben ni de l'agglomération ni au-delà. On n'en a pas tant que ça. On en a ponctuellement. Il y a certainement du travail à faire. Là je pense qu'il peut... il y a certainement un côté chacun défend son pré-carré. Même inconsciemment, je pense. On n'en a pas beaucoup. On avait eu un partenariat qui n'était pas inintéressant mais qui n'était pas d'ailleurs directement avec la bibliothèque quand on avait fait une expo Jules Grandjouan. Il y avait eu un partenariat avec Rezé qui était bien. Mais il n'y en a pas beaucoup. Par exemple c'est très difficile d'avoir des partenariats avec St-Herblain, parce que St-Herblain est très jaloux de son... de ce qu'ils font, par rapport à Nantes, et puis nous pour les partenariats au niveau de l'agglomération on est un peu mal placés parce que du coup on est ressentis comme le mastodonte qui écrase les petits, ce qui n'est pas vrai, hein, du tout... Et par exemple il y a un partenariat qu'on a essayé de mettre en place et qu'on n'a jamais réussi à mettre en place, c'est voir comment ensemble, on aurait pu déterminer le fonctionnement d'une carte agglomération pour les usagers. Ça par exemple, voilà un partenariat que j'aimerais bien réaliser avant de partir à la retraite.

### **Donc l'agglomération c'est...**

Ben en fait la communauté urbaine c'est grand, il y a 24 ou 25 communes. Et c'est 600 000 habitants. Et puis toutes les bibliothèques ne sont pas de taille égale, mais moi je trouve que ça aurait pu être un beau projet de proposer à l'ensemble des habitants de la communauté d'agglomération une carte, une sorte de pass bibliothèques, qui leur permette d'aller n'importe où en fonction de leurs besoins. Alors on en est très loin, parce qu'alors là, il y a un obstacle, je ne sais pas s'il est politique, mais en tout cas institutionnel et organique, c'est que chacune des villes de l'agglomération a un tarif différent pour les résidents dans la commune et les non résidents. Alors là, vous me parliez d'une difficulté que je peux identifier comme étant une difficulté objective et que je n'arrive pas à faire bouger, bah oui, celle-là oui.

### **Il y a trop de communes différentes pour réussir à harmoniser tout ça ?**

Alors je pense qu'il y a plusieurs choses. D'abord, il y a les financiers qui expliquent que chacun paie des impôts là où il est, qu'il n'y a pas de raison de payer, qu'ils ont déjà du mal à faire tenir d'aplomb, je pense qu'il y a des considérations aussi bêtes que ça. Et puis en fait il y aurait des tas de difficultés administratives, si on avait une carte réseau. Parce que... par exemple Nantes y perdrait, objectivement. Puisqu'ils iraient s'inscrire dans leur commune, donc c'est la commune qui percevrait, mais ils auraient tendance à venir consommer entre guillemets à Nantes, parce que forcément notre offre est plus importante. Par exemple il y a une petite commune, Saint Légal les Vignes, je ne sais même pas s'il y a une bibliothèque... Non il faudrait, il aurait fallu, que la communauté urbaine s'empare du sujet, à la limite, par un accord, c'est elle qui aurait perçu les droits d'inscription, et qui les aurait reversés aux communes, par exemple, voilà on aurait pu

imaginer quelque chose comme ça. Non je pense que c'est surtout qu'ils ont assez de choses à faire, et que la lecture publique... Du coup ça n'a pas dû leur paraître stratégique. Moins stratégique que le réseau de transports.

**Donc c'est à la lecture publique de se rendre stratégique...**

Oui, mais en fait elle le devient. Parce que nous quand je vois comment on accompagne des projets d'évolution urbaine, alors là du coup, quelquefois on est peut-être trop stratégiques même. Puisque, là vous venez de Floresca, en fait ce projet il a été conçu, et on l'a obtenu, parce que c'était considéré comme le premier équipement structurant du nouveau quartier. Ça a été le premier construit, le premier ouvert. Quand on y va aujourd'hui on peut avoir l'impression que c'est un chantier mais je vous assure qu'il y a eu pire. Ça commence à se structurer. Quand on a ouvert on était vraiment les seuls. Il n'y avait rien. Il n'y avait pas l'école en face, il n'y avait pas les logements, donc c'était quelque chose. Et puis là on a un projet sur l'Ouest à Bellevue, et je peux vous dire que c'est pareil. On est en plein dans la stratégie urbaine. Donc de ce point de vue-là, justement, de tous les établissements culturels, celui qui est perçu le plus comme relevant de l'aménagement du territoire c'est la bibliothèque. On ne demandera jamais ça à un musée. On demandera à un musée de faire des actions hors les murs, ou de faire venir la population des quartiers vers son lieu. Mais pas de s'implanter.

**Ça c'est vous qui l'impulsez ?**

Le fait qu'on soit présents ?

**Oui.**

Ben c'est nous parce que je pense qu'on est, alors là je ne vais pas être très modeste, mais on est perçus comme un établissement dynamique, donc ils pensent qu'ils peuvent s'appuyer sur nous pour avoir une visibilité de politique publique, et pour après revendiquer un bilan. Voilà, si on prend ça comme ça. En même temps vous savez, moi quand j'étais petite fille, il n'y avait que des vieilles bibliothèques poussiéreuses. C'est aussi la société qui a fait émerger le fait bibliothèque. On a de la chance d'exercer sa profession à un moment où les bibliothèques enfin sont... On est porteur d'un fait social et culturel. Evidemment si on était une bibliothèque complètement nulle on aurait peut-être plus de mal à faire avancer nos projets. Mais en même temps on est d'autant meilleurs qu'on est portés par les politiques publiques, c'est une interaction. C'est un partenariat aussi vous savez.

**Juste un dernier petit point, est-ce que vous pensez que c'est important de formaliser les partenariats par des conventions... ?**

Ça dépend lesquels. Pas tous parce qu'il faut se méfier de la paperasse qui nous tue, mais certains oui il vaut mieux.

**Pourquoi ?**

Des fois il peut y avoir des partenariats avec des espèces sonnantes et trébuchantes, donc il vaut mieux clairement indiquer quelle est la part de chacun. Voilà, il faut faire la part des choses. Là je vous disais tout à l'heure par exemple pour Jacques Demy, on va avoir des partenaires. On ne va pas signer une convention avec la TAN, avec ceci, avec cela, parce que ça ne se justifie pas, mais dans d'autres cas oui il vaut mieux les formaliser.

**Voilà, vous avez quelque chose d'autre à me dire ?**

Non parce que d'abord je n'avais pas du tout préparé l'entretien, donc je n'avais pas d'idée comme ça préconçue, je me suis efforcée de répondre au mieux.

Mais par exemple à Floresca Guépin, c'est comme Luce Courville, ce sont des... L'intérêt d'avoir des médiathèques d'équilibre à Nantes, qui est donc un concept qu'on a dégagé et puis qu'on a... Une médiathèque d'équilibre en fait c'est un équipement d'une taille suffisante et avec suffisamment d'équipement pour participer de l'équilibre du territoire. Ça

a très bien marché à Luce Courville, ça marche bien à Floresca Guépin, c'est aussi que ce sont des équipements qui sont repérés dans les quartiers comme étant des partenaires, ou bien des créateurs de faits culturels, donc ce sont vraiment des équipements qui sont très très bien implantés dans leur environnement. Et qui de toute façon ne travaillent qu'en partenariat, avec les équipes de quartier, avec des structures qui sont implantées, par exemple à Floresca ils travaillent très régulièrement avec le lycée horticole, ça c'est fait absolument naturellement, beaucoup d'associations de quartier... par exemple l'expo de photos qui est là-bas en ce moment c'est un partenariat qui est l'expression du terreau local si je puis dire, puisqu'en fait c'est une association qui trouve à Floresca un lieu d'exposition. Bien voilà un partenariat qu'il n'est pas nécessaire de formaliser. Quoi que j'ai fait remarquer justement à mes collègues qu'on n'avait pas été assez formalistes, parce qu'elles n'avaient pas prévu comme il fallait et protocolairement une journée d'inauguration avec les élus, etc. Voilà. Ça vous voyez par exemple, on évalue l'action, elle avait des points positifs, elle en avait qui n'étaient pas positifs, mais peut-être que les points qui n'étaient pas positifs c'est que nous on n'avait pas suffisamment suivi notre truc, voilà. Moi je leur ai dit que sur cette action là on avait aussi de la valorisation à faire auprès de nos élus pour aussi leur montrer que ce qu'on faisait s'inscrivait... mais une fois de plus on ne le fait pas pour leur faire plaisir, mais n'empêche qu'il se trouve que ça correspond à ce qu'ils attendent de nous, pourquoi ne pas le dire. De même que l'année dernière j'avais été obligée de me batailler un peu parce que les collègues des quartiers Nord ne voyaient pas l'intérêt de faire une petite inauguration pour leur... ils avaient fait une manifestation autour des bibliothèques de rue. Je leur ai dit 'Mais si, mais si. Il faut un moment où l'élu puisse voir ce que vous avez fait'. Alors l'élu c'est un partenaire parmi d'autres, de même que le fait d'avoir des papiers dans la presse... Nous dans les bibliothèques de quartier on a tout le temps des papiers. Tout simplement parce qu'on est proches des localiers, et que pour les localiers ça fait partie du tissu, la bibliothèque. L'équipement qui en a le moins je peux vous dire c'est Jacques Demy. Parce que comme c'est en centre-ville, ça ne fonctionne pas de la même façon, ça n'a pas les mêmes synergies, et puis pour les phénomènes de centre-ville il y aura y compris des réactions de snobisme où on va trouver que l'évènement est plutôt au musée des Beaux-arts ou au château. Ce n'est pas du tout que Jacques Demy a du mal à trouver sa place. Mais sur ces questions-là, la légitimité est plus simple pour les bibliothèques de quartier. Ça c'est clair. D'ailleurs je peux vous dire que les collègues le ressentent. Il est nécessaire de l'analyser avec eux pour voir comment on peut infléchir les choses. Ils ont l'impression que dans les quartiers, comme on disait autrefois dans les bibliothèques il suffit de sortir trois Mickeys pour... Voilà.

# Annexe VI

**Entretien avec la bibliothécaire F3, à la médiathèque Floresca Guépin, Nantes, le 26 mars 2010.**

**Est-ce que vous pouvez me dire quelle est votre fonction, en quoi consiste votre travail, depuis combien de temps vous travaillez ici ?**

Je suis une ancienne, ça fait 28 ans que je travaille au sein des bibliothèques de la ville de Nantes. J'ai commencé tout petit, j'étais catégorie C, employée de bibliothèque. Je travaillais à ce moment là à Jacques Demy. Ensuite j'ai eu une promotion interne, je suis devenue assistante de conservation, et là du coup il a fallu que je trouve un poste, ils n'ont pas voulu me prendre à la centrale. Donc j'ai exercé pendant 7 ans la fonction d'assistant de conservation à la bibliothèque du conservatoire de musique de Nantes. Ensuite j'ai voulu retrouver le réseau des bibliothèques, j'ai postulé sur un poste et j'ai été admise pour m'occuper du secteur jeunesse au sein d'une petite bibliothèque de quartier. Donc j'ai exercé pendant 6 ans au secteur jeunesse, dont un an ici à Floresca Guépin, et puis une de nos collègues qui occupait le poste que j'occupe actuellement, est partie en retraite, et son poste m'intéressait parce que j'aime bien tout ce qui est animation... Donc le poste que j'occupe maintenant depuis deux ans, c'est un poste sur le secteur ados adultes, et je suis également coordonatrice des animations dans les différents secteurs de la médiathèque Floresca Guépin. Donc essentiellement j'essaie d'organiser les dates, de faire des réunions. Par contre ce n'est pas moi qui traite toutes les animations. Je m'occupe de mon secteur ados adultes, mais j'essaie de jeter un œil sur ce que font les autres, pour justement qu'on se marche pas sur les pieds, au niveau des dates, au niveau de la logistique. Et je travaille assez étroitement avec justement le responsable de la médiathèque. Et depuis je suis passée assistante qualifiée parce que j'ai passé un concours que j'ai réussi.

**Est-ce que vous pouvez me présenter les différents partenaires de la médiathèque ?**

Alors qu'est-ce que vous entendez par partenaires, parce que dans ma tête il y a plein de choses qui me viennent à l'esprit quand on parle de partenaires...

**Qu'est ce que vous entendez, vous, par partenaires ?**

Tout dépend. Partenaires au niveau des animations, euh... On a des accueils de groupe, est-ce que ça fait partie des partenariats qu'on peut établir avec des structures, des instituts... Partenariats pour moi... On a des partenariats avec des écoles, puisqu'on reçoit des classes, on a des partenariats éventuellement, mais alors de façon très épisodique, c'est un peu dommage d'ailleurs, avec les maisons de quartier, on a des partenariats avec des associations qui viennent se présenter en nous disant, voilà, on vous propose des expositions, est-ce que ça vous intéresse... Ça va tous azimuts les partenariats, à partir du moment où on a quelqu'un qui vient nous proposer une animation... alors est-ce que ça s'appelle un partenariat, je ne sais pas... Il y a des partenariats de réseau éventuellement, avec d'autres bibliothèques de la ville, mais c'est pareil, c'est très ponctuel. On fait partie d'un réseau, ça pourrait effectivement être un peu plus développé. Enfin... le partenariat, ce n'est pas très clair...

**Pour vous aider, dans mon cas précis, j'ai un peu restreint mon champ, et je pars sur les partenariats plutôt récurrents. C'est-à-dire que quelque chose qui ne se fait qu'une fois, je ne le considère pas ici comme un partenariat. La deuxième chose**

**c'est que j'ai exclu tout le travail avec les écoles, parce que je pense que c'est un sujet à part entière. C'est un peu arbitraire mais j'ai décidé que ça ne ferait pas partie de mon champ d'études. Donc partenariats récurrents, hors scolaires, et plutôt locaux.**

Ben il n'y a pas grand-chose. On parlait des accueils de groupes... On a une mission à la médiathèque Floresca Guépin, un petit peu particulière, c'est qu'on a pour mission l'accessibilité au handicap. A toutes formes de handicap et plus particulièrement au handicap visuel puisque nous avons deux cabines adaptées et un fond de livres en large vision et d'audio cassettes spécialement réservées à la malvoyance, et ce secteur s'appelle Lire autrement. Est-ce que vous prenez en compte les partenariats que nous avons avec les différents instituts et associations dans ce domaine ?

**Je pense que ça peut être intéressant, oui.**

Donc... vous les citer... moi je ne suis pas très spécialiste non plus, mon collègue pourrait davantage vous dire... On reçoit des instituts régulièrement, de façon récurrente, mais un peu comme des accueils de classes. Ce sont des accueils. On ne crée pas forcément de projets de partenariat, c'est-à-dire qu'on les accueille... On essaie quand-même de structurer un peu l'accueil, de faire un petit projet, par exemple une fois on va leur faire une visite d'expo, une autre fois on va leur faire de l'écoute musicale, une autre fois on va leur passer une vidéo, une autre fois on va leur raconter des histoires, enfin bon

**Est-ce qu'il y a quand-même un travail ensemble avec l'institut ?**

Oui, oui, on peut dire ça. Là on peut parler de partenariat, parce qu'on a besoin aussi de leur regard, et puis de savoir ce qu'ils demandent, parce que c'est un peu particulier. Effectivement, là c'est un partenariat.

**Un partenariat comme ça, qu'est-ce que ça apporte à la médiathèque ?**

Ca fait qu'on remplit notre mission d'accueillir des personnes handicapées, et de leur faire découvrir l'accès à la culture, à une culture à laquelle ils n'ont pas forcément accès quand ils sont enfermés dans leur institut. Sur un plan personnel, c'est chouette, et sur un plan professionnel, c'est l'accès à la culture pour tous.

**Il y a plusieurs instituts... dans le quartier ou est-ce qu'ils viennent de plus loin ?**

Dans le quartier pas mal, mais il y a aussi des gens qui se déplacent des communes alentours, qui viennent régulièrement. On a beaucoup de handicapés mentaux, parce qu'apparemment ce sont les publics les plus demandeurs et peut-être les plus faciles aussi à transporter, entre guillemets. On a aussi un institut qui s'occupe de jeunes handicapés moteurs, qui viennent régulièrement. On va les faire participer à des animations aussi. On essaie de les faire participer quand on peut ponctuellement à des animations.

**Par contre vous n'allez pas là bas, ce sont eux qui viennent ?**

Oui. Mais moi j'aimerais bien faire du hors les murs, mais ce n'est pas facile. Quand je travaillais en jeunesse, je le faisais. Je ne sais pas si c'était très autorisé, mais je m'en allais très souvent dans les crèches, je me déplaçais raconter des histoires. Mais j'avais une supérieure hiérarchique qui disait toujours 'oui mais bon, d'accord ils ont du mal à se déplacer, donc c'est normal mais il faut quand-même qu'ils viennent à la bibliothèque, il faut qu'ils se rendent compte de ce que c'est qu'une bibliothèque'. C'est vrai, ce n'est pas faux non plus.

**Et par exemple avec les crèches, il y a des partenariats ?**

Oui oui, avec les crèches, les assistantes maternelles. C'est nouveau ça. On travaille beaucoup avec les relais d'assistantes maternelles maintenant. Là aussi c'est un

partenariat... presque ville de Nantes, puisque les relais d'assistantes, c'est la ville qui les gère. Ce sont des partenariats institutionnels.

**Et là par exemple, avec les relais d'assistantes maternelles, qu'est-ce que vous faites ?**

Eh bien, en début d'année on se déplace, on prend contact avec la directrice du relais, et puis on essaie de prendre rendez-vous, enfin c'est plutôt elle qui réunit... elle fait un peu de publicité sur un petit journal distribué aux assistantes maternelles en disant, il va y avoir un projet de visites à la médiathèque pour raconter des histoires, est-ce que vous êtes intéressées... ? Souvent il y a une dizaine de personnes intéressées, après on planifie les rendez-vous sur l'année, une fois tous les deux mois à peu près. Et quand elles sont là, c'est des jeux de doigts, des comptines. Moi quand j'étais en secteur jeunesse je racontais d'abord des histoires, puis après c'était un temps pour qu'elles puissent aussi se retrouver, se sentir moins isolées. Les relais ont été faits pour ça aussi. Que les enfants se retrouvent aussi entre eux, et peut-être aussi comme une sorte de formation, par rapport nous à notre métier et la façon dont on raconte les histoires ou les comptines, pour qu'elles puissent elles refaire un peu la même chose avec les enfants qu'elles gardent.

**Pour les crèches aussi il y a des formations ?**

Les crèches non parce que c'est du personnel qui est très professionnel. Les crèches non, c'est au même titre que les classes.

Il y a aussi des partenariats qu'on commence juste à établir, ça a été long à démarrer, mais ça a l'air de venir, c'est avec les maisons de retraite et les foyers logement. Là on propose d'abord une visite découverte de la médiathèque, et puis après, souvent ils travaillent sur des thèmes, et donc on travaille en partenariat avec l'animateur de la structure. Par exemple là ils travaillaient sur le thème de la cuisine nantaise je crois, donc on peut très bien apporter ce qu'on a dans nos fonds, leur faire découvrir un petit peu le fonds de la bibliothèque. Alors là moi j'aimerais bien aussi qu'on fasse du hors les murs, je pense que ça va peut-être se faire mais bon, ça sera une ou deux fois dans l'année, qu'on puisse aller aussi les rencontrer.

**Et au niveau culturel ? Vous avez des partenariats culturels ?**

Ben, je ne sais pas si on peut appeler ça des partenariats culturels, on travaille avec des compagnies de théâtre... Ils nous proposent leurs spectacles, donc voilà. Si une compagnie nous intéresse et qu'on travaille sur un thème et que ce qu'ils proposent est en relation, on leur demande de venir jouer la pièce. Ils viennent dans le cadre des animations. On n'a pas...

**Il n'y a pas par exemple d'école de musique ou d'autres institutions avec lesquelles vous travaillez ?**

Ben de temps en temps on a travaillé avec le conservatoire de musique, avec les profs et les élèves qui sont venus jouer ici, dans le cadre de la fête de la musique ou dans le cadre de la Folle Journée... Mais c'est très ponctuel, il n'y a pas de suivi, si vous voulez. J'essaie de voir si j'oublie des choses...

Avec Handiclap si, alors tous les ans on a un stand... Mais ça serait à revoir ça aussi. Le partenariat n'est pas très satisfaisant. Handiclap, c'est un festival organisé par l'APAJH44, tous les ans. La médiathèque Floresca Guépin, plus que les autres médiathèques, est concernée, et donc on a un stand. Mais là on a été relégués, on a été mis dans une salle dans le fond alors qu'il y avait une grande salle à côté où toutes les activités se faisaient, avec des expos. Je ne comprends pas pourquoi on a été mis un peu à part. Ce n'est pas franchement satisfaisant.

**Parmi les partenariats qu'on a identifiés, est-ce qu'il y en a que vous pouvez qualifier de réussis, et quelles sont les conditions de réussite d'un partenariat ?**

La finalité est toujours positive... mais il y a toujours à revoir... Est-ce qu'il y a de bons partenariats véritablement, c'est vrai qu'il faut souvent... ça demande beaucoup d'énergie, beaucoup d'investissement, beaucoup d'échanges... Bon les accueils au niveau du handicap marchent bien, ça on peut le dire quand-même. Et ça a pris de l'ampleur. En trois ans là, avec le bouche à oreille...

**Vous avez de bonnes relations avec les instituts ?**

Par l'intermédiaire des éducateurs, oui. C'est tout, on ne va pas au-delà.

**Mais par exemple, est-ce qu'il y a des instituts qui ne viennent pas ?**

Ben il y a des instituts qui viennent mais qui ne désirent pas être pris en charge, donc ils viennent comme ça librement, sans que l'accueil soit très présent. Ils se débrouillent tous seuls. Ils y en a quelques uns... même quand on insiste un peu, mais non.

Il y a un partenariat que moi j'aimerais bien faire. Je ne sais pas, ça existe peut-être dans d'autres communes, mais Nantes est très fermée à ce niveau-là, c'est faire des partenariats interbibliothèques, c'est-à-dire pas seulement dans le réseau des médiathèques de Nantes, mais la médiathèque de Sainte-Luce par exemple, qui est à 5 minutes en voiture d'ici, parfois je me dis voilà, on pourrait travailler sur des projets communs, on pourrait établir un partenariat interbibliothèques, mais bon, c'est des questions de politique.

**Vous pensez que la tutelle politique a beaucoup d'importance sur tout ça ?**

Ah oui, vraiment, je pense...

**Est-ce que par exemple il y a des partenariats qui existent parce que ce sont des demandes politiques ?**

Ah bah oui, complètement. Le handicap, c'est complètement politique. Et puis il faut savoir quand-même que la ville de Nantes est très branchée vitrine de la ville, et tout ce qu'ils peuvent mettre en évidence, ils le font, quitte à ce que derrière il n'y ait pas grand-chose, mais enfin bon. Ils dépensent une somme folle pour la communication externe, je peux vous le dire. Et c'est très politique. Donc si nos chefs de service reçoivent l'ordre des élus de travailler en partenariat avec untel ou untel, après ça redescend évidemment sur nous.

**Est-ce que vous pensez qu'il y a des partenariats qui ne seraient peut-être pas légitimes et qui sont en place ?**

Oui, je pense, oui. Mais bon, c'est comme ça. Et puis c'est très pyramidal. Ça redescend sur la directrice de la bibliothèque, qui fait redescendre ça sur ses chefs de service, puis sur nous et puis après en réunion, on nous dit 'ça serait bien que tatati, prenez contact avec untel', et puis voilà.

Je sais aussi qu'on travaille, mais alors moi je n'y vais pas à ces réunions-là, avec les équipes de quartier des mairies annexes, dans les maisons de quartier. Et donc là il y a des partenariats qui sont établis, effectivement, sur des choses un peu récurrentes, comme là il va y avoir la Loutre, ce sont des spectacles pour enfants, donc c'est tout le quartier, toutes les institutions, les associations du quartier qui se groupent pour créer une animation, donc souvent, on est pris un peu dedans, alors juste des fois un petit truc, enfin bon. On fait partie de la chaîne quoi.

**Vous n'êtes pas moteur dans ce genre de partenariats ?**

Non. C'est la maison de quartier. Et c'est très politique aussi.



**Et comment ça se passe, il y a des réunions de préparation pour un évènement comme ça... ?**

Oui bien sûr, on est convié aux réunions, c'est très bien fait d'ailleurs. Ce sont des réunions intéressantes parce qu'on côtoie vraiment tous les partenaires du quartier Doulon-Bottière qui sont là soit à titre associatif, soit à titre... au niveau des écoles, et puis au niveau de la municipalité avec certains services, comme les espaces verts, qui sont en général très partie prenantes, puisqu'il y a des jardins ouvriers, dans le coin. Avec les institutions du quartier, en fait. C'est une mission, une personne qui s'occupe du quartier, qui est là justement pour coordonner toutes les activités, tout ce qui peut se créer, se produire au niveau d'un quartier.

**Et vous vous n'avez pas de liens directs avec les associations... ?**

Si, on est invités... Je sais que l'ancienne directrice de la médiathèque était très partie prenante, elle m'a toujours dit, essaie de ne pas abandonner, mais je ne suis plus conviée aux réunions donc je suis ça de très loin. Mais il ne faut pas perdre le lien avec le quartier oui. Effectivement on fait partie aussi... On a été créés aussi pour faire un lien, une mixité entre le quartier Doulon et le quartier Bottière, une mixité sociale, parce que là on touche au côté social de la chose.

**En fait c'est un nouveau quartier ici ?**

Oui c'est un nouveau quartier qui s'est ouvert, parce que le quartier Bottière, c'était quand même un peu ghetto, donc ils essaient d'ouvrir au maximum, pour rejoindre le quartier Doulon qui est un quartier beaucoup plus pavillonnaire. Cette médiathèque a été conçue aussi pour faire un brassage, une mixité sociale. Et on y arrive. Ca a été un peu dur au début, c'étaient toujours les gens de Doulon qui venaient, et puis le quartier Bottière un petit peu moins, et puis là on commence à avoir des femmes maghrébines qui viennent avec leurs enfants...

**Les partenariats sont pensés aussi en fonction de ça ?**

Je pense, enfin j'en suis même sûre ! Mais là aussi c'est décidé... Nous on se raccroche si vous voulez... C'est mon sentiment, mais j'ai toujours l'impression qu'on nous raccroche ou qu'on nous force à nous raccrocher à des choses parce que c'est la politique du quartier, et voilà.

**Vous avez l'impression que ce n'est jamais vous qui êtes moteurs de tout ça... ?**

Oui. Pas dans le domaine du quartier en tout cas. Après ponctuellement sur d'autres choses on l'est. On a été très moteur sur tout ce qui est handicap quand même. C'est nous qui avons démarché à fond. Mais parce que ça faisait partie de notre mission, donc on était obligés de le faire, donc c'est jamais... c'est jamais très libre. Et la directrice a les élus en direct au dessus de sa tête, donc...

**Est-ce qu'il y a des partenariats qui sont des échecs, et qu'est-ce que vous faites quand il y a un partenariat qui ne fonctionne pas ?**

J'ai un très bon exemple d'un partenariat qu'on essaie de faire depuis l'ouverture de la médiathèque avec des institutions là aussi handicap, mais handicap sourd, et c'est terrible. On n'y arrive pas...

**Pourquoi ?**

Je ne sais pas, ça vient aussi du fait que les sourds c'est un milieu très corporatiste, très fermé, qui ont du mal à communiquer, ça c'est clair, qui communiquent très bien entre eux, par la langue des signes, mais avec les entendants, j'ai l'impression que c'est difficile. Et donc là, plusieurs fois... On a fait une grande animation autour de la surdité qui s'est appelée Surdicité, qu'on refera certainement en 2011. Un temps fort pendant un mois autour du handicap sourd, avec plusieurs animations de tout ordre, des compagnies de danse, de la sensibilisation à la langue des signes par un formateur, on a eu plein d'autres choses comme ça qui sont venues se rajouter. On a eu un tout petit peu de public sourd,

mais franchement très peu, et puis il n'y a pas eu de suivi après. On a touché toutes sortes d'associations locales, on a mobilisé beaucoup d'énergie...

**Les associations ne répondaient pas à vos sollicitations ?**

Non. Ou alors elles répondaient un temps, et puis après elles coupaient les ponts, et puis ça se perdait quoi. Donc là c'est un peu décevant.

**Et quelles leçons vous tirez d'un échec comme ça ?**

Il faudrait, c'est ce qu'on disait avec mon collègue, il faudrait qu'on arrive à en tirer des leçons. A se remettre en question, peut-être. Peut-être qu'on n'appréhende pas non plus suffisamment bien ce handicap. Et puis il y a beaucoup de sourds qui ne savent pas lire, qui sont illettrés, ça il faut le savoir. Alors qu'est-ce qu'une médiathèque peut leur apporter... qu'est-ce qu'on peut leur apporter ? Qu'est-ce qu'ils veulent eux aussi ? Et on n'arrive pas à communiquer. Mais bon on ne désespère pas. On a demandé à nouveau un rendez-vous avec le président d'une association... Donc peut-être qu'à la suite de ce rendez-vous, si on pose les bonnes questions et si on veut bien nous répondre, peut-être qu'on arrivera à... à raccrocher tout ça.

**Est-ce que vous travaillez avec d'autres associations ? Dans d'autres domaines ?**

Ben oui, ma collègue qui s'occupe du secteur Lire autrement est en contact avec beaucoup d'associations sur le handicap visuel, et quand il y a des animations, elle les contacte, elle leur propose les animations qui peuvent être à leur portée bien sûr.

**Et ça fonctionne bien ?**

Oui dans l'ensemble, oui oui. Ca a été long à démarrer mais ça commence... Je vous dis, ce qui fonctionne le mieux, ce sont les handicapés mentaux, psychiques aussi, et puis les handicapés moteur, qui viennent régulièrement.

**Est-ce que ces partenariats sont formalisés, est-ce qu'il y a des conventions de partenariat ?**

Non, pas de conventions.

**Est-ce que la médiathèque fait un choix ? Est-ce que par exemple, il y a des partenariats qui sont refusés, est-ce qu'il y a une sélection, est-ce qu'il y a des critères de choix ?**

Oui, peut-être que sur un plan géographique on essaie de contacter des partenaires qui sont quand même dans notre périmètre. Je sais que mon collègue a eu un souci, justement, il a essayé de contacter une institution à Vallet et en fin de compte, la directrice a refusé parce que pour elle c'était trop loin et qu'il n'y avait pas à aller chercher aussi loin. Donc on est obligé de se concentrer sur des choses très locales, quartier et un peu au-delà, mais il ne faut pas que ça dépasse trop. Donc à ce niveau-là oui, on peut être amenés à refuser.

**Est-ce qu'il y a des partenariats qui vous semblent plus importants que d'autres, ou qui sont privilégiés ?**

Pour nous ce qui est privilégié, ce sont les partenariats de quartier, quand-même, quand on peut trouver, quel que soit le partenariat. C'est un critère important. Même si un plan... des partenariats à titre individuel par exemple, je vais recevoir prochainement un monsieur qui fait de la calligraphie et qui est du quartier, mais à son compte. Voilà, ce qui nous plaît c'est que, ce qu'il fait est très bien, mais en plus c'est quelqu'un du quartier, donc on privilégie aussi... Donc on va faire des ateliers, il va faire une exposition... Il y a un groupe de photographes aussi qui a photographié le quartier et qui proposera une exposition de ce qu'ils ont fait. Pour nous c'est important. C'est bien de privilégier des gens qui sont artistes et qui sont du quartier. En plus les gens se connaissent et après ça crée des rencontres aussi autour de la médiathèque.

**Est-ce qu'il y a des partenariats qui sont plus valorisants que d'autres pour la médiathèque ?**

J'aurais tendance à dire que tout ce qui est autour du handicap est valorisant. Parce que ça veut dire qu'on remplit notre mission. Ça veut dire que si on a des groupes, si on les accueille, s'ils sont satisfaits, si ça marche bien, ben c'est bien, on a rempli notre mission. Ça donne une bonne image de la médiathèque Floresca Guépin, d'ailleurs qui a une très bonne image sur un plan national. Le ministère des Affaires Culturelles est venu prendre des photos il y a quelques jours de ça, d'un accueil de groupe de personnes handicapées. Donc nous on a atteint notre but quelque part. On se dit, voilà, c'est bien, on arrive à remplir la mission qui nous a été dévolue, tout simplement. Puisqu'on nous a dit qu'il fallait qu'on fasse de l'accueil avec des handicapés, on le fait, et on essaie de le faire au mieux. Et là ça donne une bonne image de la médiathèque, c'est sûr.

**Ça donne une bonne image pour qui ?**

Je dirais en premier lieu, ça donne une bonne image à Monsieur le Maire, sur l'accessibilité aux handicapés, et à ses électeurs. Notre lectorat à nous, ça rejaille sur l'électorat.

**Vous savez pourquoi la médiathèque a eu cette mission liée au handicap ?**

Pas franchement. Je ne sais pas exactement. Ça fait partie d'un ensemble puisque la ville de Nantes je crois est une des premières villes de France qui s'est préoccupée de l'accessibilité aux publics handicapés dans les différentes structures de la ville de Nantes. Et donc je crois qu'ils ont voulu mettre l'accent, par l'intermédiaire d'une création de médiathèque, sur l'accessibilité aux publics handicapés qui n'existait pas ailleurs.

**Ce n'est pas lié à une spécificité du quartier à l'origine ?**

Pas du tout, pas du tout. On a pas mal d'instituts mais je ne pense pas non non. Enfin je ne sais pas, je ne peux pas vous dire. Mais c'est très mode maintenant de donner une spécificité aux médiathèques. Il y a un projet de médiathèque Ouest, dans les prochaines années, avec une mission qui sera d'insertion sociale.

**Est-ce que vous savez si les partenariats sont inscrits dans les orientations, dans le projet d'établissement, les objectifs de la médiathèque ?**

Je ne sais pas... il faudrait demander à mes responsables. Nous à notre niveau à nous on n'a pas...

**Quel est l'intérêt d'un partenariat et qu'est-ce qu'on en attend ?**

L'intérêt d'un partenariat... c'est, oui c'est de travailler sur un projet commun qui satisfera à la fois les deux partenaires et puis le public. Qui participera à la bonne réussite de l'intervention, qui sera satisfaisant. Un partenariat, c'est aussi pour faire connaître les deux partenaires, les mettre en avant de façon assez égale, c'est-à-dire que... Par exemple si on fait un partenariat avec la maison de quartier, c'est dans le but de faire connaître les activités de la maison de quartier, de les mettre en évidence, et nous de faire connaître notre médiathèque. C'est donnant-donnant un partenariat, c'est 'je te donne ça, mais toi tu me donnes ça', et on obtient un bilan satisfaisant en travaillant réellement correctement sur ce partenariat, en menant les choses jusqu'au bout. C'est du donnant-donnant pour moi un partenariat. Ce n'est pas 'je reçois, je ne donne rien', c'est 'je donne, je reçois', mutuellement.

**Par exemple si on prend les partenariats qui existent ici, qu'est-ce que le partenariat vous apporte et qu'est-ce que vous apportez aux partenaires ?**

Si on en revient au handicap, moi j'en reviens toujours au fait que... Enfin il y a plusieurs choses. Si je parle vraiment pour moi, à mon niveau à moi, un accueil de groupe handicapés, c'est satisfaisant pour moi au niveau de ma mission, que j'ai remplie, mais également sur un plan humain, en me disant 'voilà, je suis contente, j'ai senti qu'on leur avait fait plaisir, en leur montrant un film ou en leur faisant écouter de la musique', il y a quelque chose d'humain qui passe, je parle au niveau du handicap. D'ailleurs j'ai eu une réflexion la semaine dernière, j'ai accueilli un groupe et puis une petite trisomique a demandé l'heure à son éduc, l'éduc lui dit 'il va être l'heure de partir, il est trois heures et demi', elle a dit 'non, je ne veux pas partir, non, pourquoi on part toujours tôt quand on est à la médiathèque'. Je trouve ça super, parce que ça veut dire qu'elle est bien là où elle est, qu'on apporte quelque chose, qu'on les considère, qu'on les prend en compte. Pour moi c'est de l'intégration, c'est réussi. Pour les éduc, il faudrait les interviewer, je ne sais pas comment ils le ressentent eux. Mais ils viennent régulièrement, donc je pense que quelque part, ils savent que ça fait plaisir à leurs résidents de venir.

**Est-ce que vous pensez qu'il peut y avoir des objectifs de rentabilité, d'optimisation des compétences, des choses comme ça ?**

Oui, de toute façon on a des bilans d'activité à faire. De rentabilité... il n'y a pas de budget là-dessus, enfin il y a un budget animation mais quand on fait des accueils c'est nous qui donnons notre temps. Mais on a des rapports d'activité à faire au niveau des animations, au niveau des accueils de groupe, tous les ans.

**Est-ce qu'il y a des partenariats qui ont été remis en question sur ces bases là ?**

Je ne sais pas. Non, je ne pense pas. Peut-être du recentrage à faire, sur certaines choses, mais voilà.

**Par exemple, Handiclap, qui ne vous satisfait pas trop apparemment, qu'allez-vous faire ?**

Ecoutez, justement j'ai parlé avec une responsable de l'association, ou au moins du festival, et je lui ai dit que ce n'était pas très satisfaisant, qu'on faisait vraiment de la figuration, et puis que personne n'est venu nous voir, on n'a pas été associés complètement aux ateliers. Alors elle m'a dit, 'oui mais c'est vrai que là il faudrait que vous apportiez aussi quelque chose'. Cette année ça a été un entre deux puisque la directrice de Floresca Guépin est partie, on n'a pas pu préparer ça en amont, donc effectivement cette année ce n'est peut-être pas trop à montrer du doigt, mais elle me disait que dès le mois de juin, elle aimerait nous rencontrer, pour que l'on puisse élaborer un vrai projet pour l'année prochaine, et qu'à ce moment-là on soit vraiment partie prenante. Ils pourraient annoncer ce que l'on va faire vraiment, peut-être des lectures, peut-être autre chose, enfin je ne sais pas, mais quelque chose de plus concret et de plus visible.

**Donc elle avait conscience elle aussi du problème.**

Oui oui, tout à fait.

**A votre avis, quelles sont les principales difficultés qu'un partenariat peut poser ?**

Un partenariat, il y a beaucoup de critères je pense qui rentrent en ligne de compte, c'est toute une logistique, et puis le temps, il faut du temps. Donc ce n'est pas toujours évident de travailler en amont, on essaie de travailler en amont pour pouvoir justement établir un bon partenariat. Ce n'est pas toujours facile, souvent le planning est chargé. Donc ça peut être un critère d'échec quelque part. De se disperser aussi un peu trop, parce qu'on a tellement de choses que... voilà, donc après il faut se recentrer sur ça. Et puis il faut que les

deux parties soient vraiment partie prenante, qu'elles soient vraiment porteur du projet, que ça ne soit pas en dilettante. Donc il faut aussi beaucoup échanger, il faut se rencontrer, il faut en discuter, il faut être sur la même longueur d'ondes si possible bien sûr, ce n'est pas toujours évident non plus. Enfin bon, en général on ne rencontre pas non plus de grosses difficultés quand-même. En général les partenaires sont de bonne volonté, on essaie de faire marcher le truc au mieux, dans l'intérêt de chacun. Parce que je vous dis, c'est du donnant-donnant, donc il y a un intérêt des deux côtés.

**Et faire quelque chose peut-être de plus formalisé, en définissant plus d'objectifs,**

...

On n'a pas eu trop de temps de... Oui, c'est vrai qu'il faudrait travailler un peu plus... Mais quand on est sur le terrain, malheureusement, on ne peut pas toujours instituer des choses, mettre en pratique des choses. On fait au mieux, mais ce n'est pas évident. Moi j'essaie, en tout cas ce qui me tient à cœur au niveau des animations et au niveau des partenariats, c'est vraiment vraiment de travailler en amont. Et de prendre son temps, avoir beaucoup beaucoup de temps, pour peaufiner... Mais ne pas travailler dans l'urgence, parce que ce n'est pas la peine. Pour moi c'est la garantie de l'échec en tout cas. Donc c'est tout un travail d'organisation, de planification, de suivi. C'est du travail. Mais c'est bien parce que c'est aussi beaucoup de relations humaines, beaucoup de découvertes aussi.

**J'ai une dernière question sur la prise en compte des habitants du quartier dans les partenariats. Est-ce que la réflexion se fait à partir des usagers ?**

Si on privilégie des partenaires de quartier, c'est aussi pour que l'utilisateur ait connaissance des associations, des gens qui sont dans le quartier, qui ont des talents. C'est aussi par rapport aux usagers, je me dis 'c'est leur quartier, ils vont être content de voir qu'on a un partenariat avec telle association, parce qu'ils connaissent cette association'. C'est faire du lien en fin de compte.

**Par exemple pour essayer d'attirer les gens du quartier Bottière, est-ce qu'il y a des partenariats qui ont été mis en place ?**

En adulte peu mais en jeunesse davantage oui, on travaille beaucoup avec le quartier Bottière, avec des écoles, des structures enfantines. Et puis avec les équipes de quartier, de la maison de quartier.

# Annexe VII

**Entretien avec la bibliothécaire RU1, Monmouthshire Library Service, le 28 juin 2010.**

**Can you tell me what your job title is and what your job consists of?**

My title is Principal Librarian and the job description centers around managing and leading the information and library service in Monmouthshire.

**Which qualifications do you have?**

I'm a Chartered Librarian, so I've got that qualification, which I've had for quite some time, and I also updated that with a Masters degree by distance learning from Aberystwyth, which I've had, probably, for over ten years. But then, because I've got a strong belief in being able to develop my workforce, I also did a vocational qualification, so I did an NVQ Level 5 in Management, and since then, I've also done an Assessor and Verifier training to be able to deliver an NVQ programme in Monmouthshire, within the library service. There aren't very many libraries which have done that.

**So how long have you been working in Monmouthshire Library Service?**

Monmouthshire didn't exist since 1996, when local government reorganization took place and Gwent was split into five different authorities. So I was working for Gwent up to 1996 and I went over to Monmouthshire and managing the Library service. But I started in 1976. I started as a Library Assistant and I worked right through to be Principal Librarian, with lots of experience along the way. Which keeps me focused on workforce development really, it gives opportunities for staff to move on.

**When did you start as the Principal Librarian?**

That would have been ten years ago. With a lot of changes along the way, but... Lots of downsizing unfortunately.

**Could you tell me what you think is a partnership, what you would define as a partnership?**

For me, a partnership is being able to work with others to be able to deliver a service to the public and to be able to share and network experience but with a view to allow people to have improved services and improved lives, in a library context. I am involved in quite a lot of partnership working, both within the library service specifically. At the moment I'm vice-chair of the Society of Chief Librarians in Wales. Within the library world, obviously there are 22 authorities in Wales. There's a strong regional partnership, so Monmouthshire and 9 other authorities make the South-East partnership, there's also the South West, Mid-Wales and North Wales... But the South-East, as far as the library partnership is concerned, makes up 10 out of the 22 authorities in Wales, so it's the largest, and it's quite challenging to move forward with such a large partnership. But I think we're doing very well really. Then there's the corporate partnerships and the corporate working that's going on within Monmouthshire. I'm vice-chair of the Older People's Partnership and also vice chair of the Early Years Partnership, which is a sub-group of the Children and Young People's Partnership. The work that the Library service does in relation to partnerships has secured, I think, has raised the profile of the Library service and secured some of the work that we do very closely with the social services, housing, and colleagues in formal education.

**You already started a little bit, could you tell me about the different partnerships you have in the Library Service, and explain how they work?**

Within the Library services specifically we're looking at how to share services. Because budgets are shrinking, it is important that we try to do more with less. So last week for example we had a Heads of Service meeting within the South East, with a view to looking at resource management, whether we could streamline some of the work that we're doing with acquisitions, purchasing. That's developing at the back of the joint purchasing consulting that we've already got up and running for library services in Wales, and the majority of Welsh authorities are part of it. So we're constantly looking to find ways to make improvement, even though financially times are getting tougher. So that's part of the partnership working within the library service specifically.

Obviously, we feel that the CyMAL "Libraries for Life" programme is really important because it helps us to look at what we're doing across all the authorities. I sit up on the advisory panel of CyMAL for Libraries for Life strategy. We had a meeting last Friday. So we're constantly talking about how that's working and how we can work more closely together. So that leads into a really important partnership for libraries, which is how libraries work within a local government context and also within a central government context, so we've got our local authority who's obviously providing the funding, but also then the Welsh Assembly Government via CyMAL who's looking at joint working between libraries, but also between libraries, museums and archives, because those are the three domains within CyMAL. Again, central government, our budget is shrinking, so with the lack of perspective as heads of Library service what we're trying to do quite desperately is make sure that we can keep improve services to people, as a frontline service, as a statutory service, and we need to make sure that we can do as much as we can from whatever source is available. There's also the Gateways to Learning project. That was started within the Greater Gwent area. The success of that has been well noted. We've extended and developed that now within the region. So that was an important example of a partnership that worked really well, and that was funded from European funding. So we're constantly looking to see how we can hold our skills and put in bids for funding for different projects. And generally across Wales, library authorities are working closely together, so that's good. Within a local context, the Library service works within the Council to help individuals within Monmouthshire, whether they are residents, employed, or being educated, which is the statutory service that we cover. We are involved with Bookstart, which is a project for the youngest age right through to working as part of the Older People's partnership to deliver services to the elderly. And because the Older People's partnership is looking at 50+, we tend to subdivide almost by decade, and try to deliver services to the most elderly on a first come first served basis, because there would be more need for older people and then we're working back to people who might still be in work. That's a big area for development. Traditionally, children and young people have had a lot of time and energy spent. We've got Monmouthshire's Children and Young People's Plan, and the Library service is actually in there for delivering set targets for Bookstart. But the Older People's Partnership, because we've got an ageing population, is just as important. So we are focusing on work with older people and housing and social services. So the Health agenda is one which is very important to us, and employment, for people to get back into work. So the partnerships that we sit on are ones that we know that we can make a difference to. And because the library service is organized in a way in which we are promoting our core services, which we see as information and learning, and also reading, either to improve literacy or for leisure, those are the two main strands, and even in the new structure that we've just put in, that's still the emphasis that we want to place, as well as geographic responsibilities for managing service points. In those areas we are constantly setting up partnerships.

We spent quite a bit of time talking with colleagues in other directorates. Having refurbished Monmouth library with a CyMAL grant, we worked very heavily with property services, and with the contractors, and we were directly held responsible for some of the planning, and some of the colour schemes, and some of the furniture, and we're working with library suppliers, and that's paid evidence now with the new building in Abergavenny because I'll be on the corporate steering group to bring that new building forward. So the people know what we're doing, they understand what we're doing because we take a lot of time. To work with colleagues in the authority, so that they know what libraries are about. They know what we're trying to do and I'll feature that into the planning as well.

So that's central government, local government... As a frontline service we are also heavily involved with work that's going on in our communities. So for example, we've got a meeting next Monday, where we are involved in a group called Chepstow Transition. There's a person managing the Health and Well-Being subgroup of that, and I've been working with him around health to invite the person who is managing the bibliotherapy scheme to come along to that, and we'll be showing the important links the libraries have got with health. I've also signposted the person who's doing this to the Leisure center, because they've got obviously a strong health agenda, so we'll be working closely together to show that the physical exercise regime Leisure centers have got plus some of the things going on in the libraries, Bibliotherapy, book prescription schemes for people with mental health issues are also covered. That's next Monday. So that's an example of working directly with members of the public and with community groups. We have to do that, we want to do that, because it's important to be seen to be an active community member.

**Could you tell me more about some of the partnerships we've talked about. Tell me how they came into existence, what part you play, if there is any sort of written agreement, what you gain from them as well? So... maybe the Older People's Partnership, and the community one, Chepstow Transition?**

Yes. I mean obviously, we've got partnerships as well working with the prison libraries. Because rather than isolation, our prison libraries work with the other three prison libraries in Bridgend, Cardiff and Swansea, to show some examples of good practice, if we're being funded for a reading project. We're now looking at the Right for Life project, so those sorts of things are also done in partnership. But I guess that's more prescriptive really.

The Older People's partnership is one that I've been involved in really from the beginning. I was part of the interviewing panel for the Older People's partnership's coordinator, and that person has worked hard to put corporate and non corporate groups together. So the partnership is made up of various services within the Council but also local older people's groups, because there are groups around specifically for older people, so that partnership is a mix of Council and other bodies. So the Gwent Association of Voluntary Organisation sits on it as well, so it's a mix of colleagues from health... quite a broad base really. One of the examples of things that we've been able to do via that partnership... When we designed the reaching out mobile library for older people, we had input from the partnership, and indeed we had some funding from the partnership, to be able to look at what we wanted inside the mobile library. So they directly influenced the service and what they wanted to see in that. Around layout, around the colour schemes. And it certainly helps people to own the library service, so that they feel that they've been part of it, so that works to our advantage. The Older People's Partnership in Monmouthshire steers a lot of intergenerational work. And that's been a real plus for us, because we've bunkered if you like different work that's been going on between generations and use reading as one of the key projects. And there are awards each year for key projects that raise the profile of intergenerational work, and libraries are very often shortlisted and they won prizes at that



award ceremony for the work that they're doing to bring generations together. So that's another example.

**Is it a partnership which has been decided by the Council?**

Yes.

**How did the library get involved in it?**

This is a major thrust for the Welsh Assembly Government. Because traditionally there's been a lot going on for the under 25 with the Children and Young People Partnership, the central government realized that there's an ageing population. And they stirred locally towards having Older people's partnerships as well. So local governments and central government are working together to get this partnership up and running. So there's a chair, and there's a vice-chair, and that changes periodically. There are annual reviews, there are central government documents that we're working on. So there is a statutory programme within Wales which is valid for a specific period of time. So a lot of the local items we're discussing sits in with what central government wants for services for over 50s. But obviously, while taking that into account, we need to know exactly what people in Monmouthshire want, and that's the interesting part of having this on the agenda of the partnership.

**What does this partnership bring to the Library service?**

It means that... It gives validity to what we're providing. It means that we definitely have to focus on the services that we're providing to people that are over 50. And it helps us to look at it in a strategic way, so that if there is a vision and there are definitely things to be done here and here, we can fit in to that, and have a patch, and within our programme, actually deliver services. So it really does give us a focus. It also helps us to raise the profile of what we're doing in the library service at the partnership meetings. Because it gives us that opportunity when this partnership meets to be able to give updates on where we are and what's going on, so it raises the profile of the library service locally. So for example in Abergavenny, with the new library coming in, we would look to get the Older People's Partnership involved in planning what we want that building to provide for Older People. It's not showing us as officers, just putting in what we think people want, we actually involve people and get them to look at the planning, what we're having where, which is what we did in Monmouth Library, for the refurb.

**What about the Chepstow Transition Partnership?**

That's a newer group, or one that we've been involved in more recently. I was approached by one of our library customers in Chepstow because he heads a particular group looking at health and well-being. He was aware that we already delivered bibliotherapy, which is a referral scheme from GPs to people with mild mental health issues for them to come in and read particular books which are on a prescribed list. And that was working really well. People were coming in, in a non threatening environment, looking for a book, taking it away, so it was information about particular issues, stress, depression, all sorts of other things. So the chap who chairs this group was aware of that and came to me and asked me if we could get involved in an evening event, that's taking place next Monday, and while we were talking about that, because he had a limited idea of what we were already providing, we extended it then to talk about reading generally. And we linked him with the leisure center, because we knew that they have a referral scheme for GPs and health, swimming, health and fitness sessions. So I thought then that we could link together for his event to show that physical and emotional well-being could be seen as a package that the two services could deliver together. We've also got one of the local GPs involved. We had a steering group for bibliotherapy that was running for the first time, and she will be joining us next week for the event. But bibliotherapy is about to be relaunched in Wales. There was a survey done to show the benefits of having such a project, and that's about to be

relaunched, so I'm hoping that by attending this partnership, it will help us raise the profile of what's going on with libraries having another collection of these books. It also gives the opportunity not only to provide information via the hard copies, but also to provide perhaps reading group collections or reading group start-ups linked with health. And that could link with the older people's work as well, because we're understanding that there are lots of groups out there that are looking for things to do...

[Interruption: une collègue entre dans la salle/discussion à propos d'une visite d'auteur à la bibliothèque, en partenariat avec la librairie de la ville]

This is also partnership working, because the bookshop is increasingly working with us to get opportunities to sell some books around local authors and visits that we have in the library. There's a Chepstow festival and the Transition group event next Monday is part of a broader Chepstow festival. And working with the bookshop on this has obviously made them think that this is a suitable venue, because they've been using other venues in town, different halls and things, to have author events. So it's something that we were going to make the first move on, but before we actually managed to do that as a result of the restructure, they come to us. So, it does work.

**Among those partnerships we have talked about, are there any you would qualify as successes? And what makes them successful?**

I think one of the long term successes that we've had would be around the Early Years and Toddler development partnership. And I think you have to give to receive. The time that we put in, with me being vice chair of that one has paid dividends, because the chair at the moment is one of our elected members and because of the regular contact that I'm having with her, we have pre-meetings, before partnership meetings, with the coordinator, to discuss the items on the agenda and to get on to speed on what's going on and what's going to be talked about, that gives me contact time with a very important elected member. And she knows more about libraries as a result of the partnership as she would from general reports going on from my line manager to more senior officers. So the networking that goes with partnership, I think, can never be underestimated. To the extent that I know I can just ring her and talk to her about different things. I mean, an example of how that overlapped... She's responsible for an area in Monmouth. And she actually sat on the focus group to help with Monmouth library refurbishment. We had children, we had older people, we had our elected member with responsibility for the library service, but this person who's chair of the Early Years partnership also sat on that group because it's her patch and because she had an interest in what was going on for the children and young people. So sometimes these things take quite a while to get going but you have to have faith that you've chosen the right route and then it pays dividends because it comes back to you, when elected members or members of the public are more aware of the service and less likely to think 'oh that's just a library'. And sometimes that takes years to achieve. And then there's taking the staff and the library managers along the same route so that they can spend time doing these things.

**Would you be able to identify key success factors for a partnership?**

More generally?

**Yes.**

I think you have to have individuals that want to be there because they've got a very strong interest in whatever the theme of the partnership is. I think there's got to be movers and shakers. I think there has to be people that make things happen. And from that point of view as a library service, because we are information seekers and we're very good at sharing, I think that makes us particularly strong partnership members. And it's all very well us knowing that, because that's our profession, that's our bread and butter. But to sit

on partnerships where people start to recognize that means that they point others in our direction. Some of the successes that we've had might be because some of the other partnership members might not know the answers but might know that libraries might be able to help. I think it's particularly useful for us, because we're a universal service, because anybody of any age can come to us for any piece of information or for works, that also makes it quite an attractive service, and we're constantly trying via partnerships to raise our visitor figures, to raise awareness of our website, the virtual access as well as the physical access of actually coming to the library and choosing a book off the shelves. We've done a lot via partnerships to promote reading, so we've got more reading groups set up in Monmouthshire than virtually any other public authority in Wales. So we're constantly trying to make sure that partnership groups know that, particularly for adults and are actually borrowing the collections to start the groups up. It's been a very useful way of making sure that we've made improvements to the service. It's actually helped us with our performance indicators and our standards for the Welsh Assembly Government.

**Are there any partnerships that you would say have failed or did not develop as you wanted?**

Via the Older People's partnership, I was asked to sit on the Local Service Board for a while, as sort of the second main person to sit on that board, and that was, and still is, a very strong and influential group. Unfortunately, because of the changes that went on, it meant that I lost the opportunity to represent the Older People's partnership on the Local Service Board. So that was more of a logistical thing, I don't think it was actually a partnership failing. It was just that things change so rapidly at the moment that I had an opportunity to have contact with police and different organizations, but that has disappeared. That's not a failure of a partnership really, it's just a change. I'm trying to think if there's a particular partnership...

**Or if there's no failure, maybe you can tell me what the difficulties when doing partnership working are.**

I think capacity comes to mind initially because you have to choose where you want to sit quite carefully because obviously there's so much going on, and we only have 37 hours a week to try and prioritize what you're doing in your time. And be seen to be getting results from partnership working it's no good to sit in there and listening, you have to be seen to be involved and contributing. And then to come back and feed that back into the managers of the service specifically so that even though they cannot necessarily be there directly, you're efficiently and effectively using time to share with people what we're going to be doing as a result of the partnership. So that's capacity... it's a major issue, particularly with the downsizing, we're losing managerial staff, because of the cuts that are going on. But then, it's interesting, and that's when it's helpful to talk to the head of service because we're all approaching things in a slightly different way, to make sure that the library service sits quite highly within the corporate set-up. We're very good at sharing our experiences, so a quick phone call, a quick email will help us to get to speed on something. So it's almost as if, although all sorts of things are shrinking, we're improving our networking, to make it easier for ourselves really. And it's a benefit rather than a problem, but with amounts of funding shrinking it also means that we've been working more closely together to get bids in. Because very often external grant schemes mean that non council services have to be the lead to get a grant, so that if I'm working for example with the Welsh Association of Voluntary Organisations they can very often lead of projects which major council services will be involved in but couldn't apply for directly, because that's a criteria for bidding for funding. So there are real, tangible ways to be able to get money into services by partnership working with voluntary organisations.

**If a partnership doesn't work as you want it to work, what do you do?**

I think there are various ways to be able to input and to get a better feel for why some things are changing. I think partnership dynamics are very complex and truly when you've got a partnership meeting, I think there's quite a lot of work that goes on outside those formal meetings, where you're talking to people, getting a better idea of where they're at, because sometimes, priorities and objectives change. So I think the approach I have taken in the past is to have conversations with people outside the meetings and preparation groups, to get a better idea of why things might not be going the way that you or the partnership feel that it should. I think it's about not being... not having big egos, you know. Being prepared to give and take. You can't just go in and expect to have things going your own way because you think it's a good idea. And I think that's quite a sound mechanism because it makes you more analytical. It makes you query what you're doing and why you're asking the partnership to support certain things. But it's always a two-way thing you know, if somebody's got a problem then a couple of people will help find a solution because knowledge is poured, and experience is poured. If a partnership is working properly, you will get specific benefits from that. It's not just information sharing but it's actually listening to people, taking on board what's going on and seeing how our service can be part of that. But it could be problem solving and we are recognized as being good partners for problem solving.

**Is there any written agreement for any of those partnerships?**

No, they are well established partnerships, that central government is looking for local authorities and local governments to provide. So the Older People's Partnership work with the Statutory Agreement for Older People, and then the Children and Young People's partnership also has a plan, and this quite clearly describes what the expectations are and what local authorities and local organizations should be doing to reach the...

**Do those documents actually say that there should be joint working and partnership working?**

Yes, absolutely. So there's a stir from central government that certainly within a local government context is to make that work, because we want to get the best for people.

**Are partnerships included in the library service's strategies, or the improvement plans?**

Yes. Some of the strategic reports will be updated now as a result of the restructuring that has been going on, but certainly the foundation of that will be how the library service fits in with the council's aims, and to that extent, I've asked the Chief Exec to provide me the questions for the recent interviews that we did for managers, because I wanted to integrate a sort of leadership question for the library managers to know how important it is that we fit into the Council's way of working. Because the Chief Exec has got clear ideas about where Monmouthshire is going, he needs to know how we fit into that, but the library staff needs to know how we're working towards that. It's no good having good ideas if it doesn't sit within what we're supposed to be doing, where is the funding. So this sort of work we've done a lot to make sure that's tightened up. We did do an Unleashing Potential programme with consultants coming in so that the library managers could work together as a partnership to provide a service, and that's another example of partnership working. To make sure that the team approach of what's going on in managing the service has only one voice and not disparate people, to be able to show where the service was going and where individual fitted into that. So now that we've restructured, I need to spend some time with the managers to get it back on track.

### **Is the library service a driving force in the choice of partners?**

Are we passive or active?

**Yes**

Because the partnerships are... I mean, the information I've been sharing with you about a couple of partnerships that we've been talking about in details are big partnerships, we are equal partners within that partnership. In some of the other partnerships we probably take more the lead, but in these particular instances, because they're big, cross-authority partnerships, or cross-service within the authority boundaries, I'd certainly say that we are equal partners sitting at the table. And particularly as I'm vice chair, there is a lot of input that we have from the library service as to what's going on.

### **How do you choose partners? Are there any criteria?**

Yes, particularly with the Children and Young People's partnership. There are quite strict criteria on who makes up the overarching partnership. Within the Early Years side of things, there are elected members, there are officers, voluntary organizations, church bodies, a fair mix of play groups... so it's quite a large... for the Older people's and Early Years partnerships they are quite large partnerships. And they have sub groups then to do various strands of different things that need to be done. Actually deadlines are tight, which means that we need to find a way to be able to be very productive and get documents and response out to various groups.

### **Have you ever refused a partnership? Do you make a selection?**

Most of the invitations that we had have been library relevant, which means that we've tried our best as managers to cover a range of different partnerships, and make sure we're feeding back to each other to keep the service going in the right direction. But I think increasingly, because we're losing staff, and because we need to keep services open, I think we're forced to get into the stage where we have to think very seriously about what we can join. And treat each case really on its own merit. There's one which concerns me at the moment. We are taking turns within Wales to be part of the Welsh Books Council Board, and that's expecting 22 voters, with 3 or 4 sitting at each period of time. It will have a bearing on where these meetings take place as well, because a lot of it is happening in Aberystwyth. With the travel expenses, if we're told that we can't get out there, video conferencing might be a solution but that's not very satisfactory. So, whereas we'd been able to do quite a lot about partnerships, we might actually get to a stage where we have to be more selective.

### **Are there any partnerships which are more important, which are privileged?**

I think it would be tempting to keep all the statutory ones, because you know they seem to have more power because they're statutory. The Children and Young People's partnership, that's a big partnership, it's very powerful, and we wouldn't want to lose the opportunity to have a voice through that partnership. But then, if you think about the Older people's partnership, that's a more recent partnership, focused on 50 + but that's because people are living longer and there's much of a need for that partnership as there will be for children and young people. And for us, I'd be constantly thinking about who we could attract, who could benefit from public libraries, so that would be perhaps a factor in deciding in which ones to be involved and which ones not. I think possibly we've been a bit generous by getting involved in some of the things which have got more tenuous links, and we're going to have to stop doing some of those. There's lots of things going on with writing for example. And reading and writing ought to go hand in hand. But if we had to focus on whether it was a reading activity or a writing activity, and it had to be one or the other, I guess we'd come down on the side of reading every time. But I know for example,

with Academi in Cardiff, which features writing as well as reading, because they focus on writers, we'd lose the opportunity to work with partners like Academi, if we did not have the capacity to get that involved. Realistically, we could only do so much. If you stretch yourself too thinly, you'll end up totally dissatisfied if you can't contribute to the things that are important. So I think that time's coming really.

**Are there partnerships which are more or less gratifying for the library?**

I think there are different levels of gratifications. One of it is very simplistic and you can see immediate results by way of more books being issued, more visitors coming to the library, more enquiries, more hits on the website. But some of it is gratifying because you've got to work harder at it. You have to persuade people, prove to people that libraries, a modern library service isn't about shush when you're going through the door, looking backwards instead of looking forwards. So in some instances you have to work harder to explain what's going on. But then, you get better pay back for it, because people realized and are almost converted if you like, because they did not realize what was available. So there's different levels, I suppose. It would be surely easy to just say, we're not getting anything from this one, right from the beginning, so we're not going to play anymore, because sometimes, when you've been working at something, taking the time with people, then you rip the benefits.

**Do you think that partnerships participate in the construction of the library's image, and in which ways?**

Yes I do, because it's individual partners who make up partnerships, and they can be very proactive for library services. The example I was explaining previously with the Chair of the Early Years partnership being a very prominent elected member, because she knows firsthand what's going on in the library, because we talked in preparation for the Early Years meetings, at the Early Years meetings, she knows about the range of activities, the Reading Game, Bookstart, and all sorts of things, and she... I think she's quite an advocate for the library service because she knows. If we're not in touch with people and if they don't know what's going on then they can't promote the service. As a result of the Unleashing Potential programme that I was explaining about where managers did an intensive programme around how we all contributed to team dynamics, we also do an advocacy bulletin, which is a snapshot of what goes on every month in the library service. And that goes out to the Chief Exec, to elective members, to various stakeholders. So we're showing all sorts of snippets of information, to keep people up to speed with what's going on. We always put live links in there so that people can search through. And it can be how libraries link with Monmouthshire County Council, or it can be library specific, we put photos in, we put some statistics in as well. And that's a way to keep people on board. And this goes away to partners.

**Do you think that elected members influence partnerships? Do they influence the choice of partners, the way in which partnerships are done?**

Yes they do, but it's interesting to see how much partnerships influence elected members as well. So it's a two way flow really. And certainly from our perspective, I've seen elected members listening to, say, a voluntary organization who was really struggling with something. And you know that the elected member will try her or his best to find some solutions within the partnership context. Because obviously with elected members, we were looking after people that voted them in, it's very geographically organized. But partnerships actually help to break some of the boundaries and give themes more of a chance really. Because obviously the more you'll be on partnerships the more you will understand what's going on. And I think that makes it more effective. It's a two way flow.

**Do you try to influence elected members when you work in partnership? Do you think it's important to have a bearing on them?**

Well I think it helps if you've got elected members that are obviously, well, that's the same with the other partners, who are interested in the theme of the partnership. And if that is the case, and I think that makes it easier for us all to work together... I haven't seen any example really where we seem to have reluctant people who aren't engaging in what's going on. Perhaps that's Monmouthshire, I'm not quite certain, but people do seem to be very interested in what we do achieve.

I wouldn't want to underestimate the partnership that we've got with CyMAL in all of this. I focused on local partnerships because the citizen, or the customer, or local person is crucial, that's why we're here, but the partnership that we've got with CyMAL is also very important, and it's working well. We've got a good partnership there, which is based on mutual understanding of what we're trying to achieve, and I think that's developing quite strongly.

**We've already talked a little bit about that, but do you think it's possible to talk about strategy when we talk about partnerships and in which ways?**

The examples that I shared, the Older People's strategy for example, we work through that. We try to take the areas that are of utmost concern to our area of Monmouthshire. Monmouthshire is perceived to be a very affluent county, and consequently doesn't attract as much funding as some of the other neighbouring authorities, rightly or wrongly. But we do have areas of deprivation within Monmouthshire, so we would try to concentrate on the areas that we knew would make most improvement from the strategy.

Partly what we aim to do is make sure that we're having an annual review, so that we keep ourselves on target, because sometimes it is easy to get skewed for different reasons. Perhaps if there's an injection of extra funding in a particular bit of work, we could risk going off in different directions, which would lessen the impact, but we'd have to reach the target we wanted to get to. So we're quite rigorous in relation to that and we make sure that we are keeping ourselves on target. So as well as the overall strategy that we're working to, we would have a local strategy which has set objectives, and key lead people responsible for moving that forward. Sometimes it's an individual and sometimes it's a sub group. So that helps to keep us focused really. It's quite prescriptive, you know, we do make sure that we know what we're setting up to achieve and we're monitoring as we're going.

**Why should libraries have partnerships?**

Because we need them! They ensure that we're not working in a vacuum, that we're not just sitting in our libraries, as library managers, telling people what we think they ought to have. It's a sanity check for us, and it shows that we're giving people what they want from the service. So for me, if I'm sitting up here writing a report, and I feel I need some direction to that or some input to it you know I can ring one of the partners or raise it as an agenda item at a meeting to gain more information. So it really grounds us in what we should be doing. And that's probably an important thing.

**Are there any partnership you would like to develop and haven't yet?**

I'd like to get directly involved in the Local Service Board, because that's a really big player that all of the partnerships actually are responsible to. There's a lot of work going on there that I'd like to know more about. Although, saying that, I understand that you can't be involved in everything and it's important to have communication channels and networking so that you can find out what's going on without directly being involved.

**Anything else you would like to say about partnerships?**

There's probably things that will come to me later and I'll think, 'oh, I should have mentioned that'... but it's really quite complex, you know, if you think about the library partnerships, local authority partnerships, community partnerships, and how we work together to get results. If they're talking shops, then you're wasting your time really. It's how that matches what we're doing by way of our service which is important. So I would say that partnerships need to sit in conjunction with us as library managers being able to talk to the public. Just go down, into the library, which I do quite often, if I need a fix on something, I'll go down, I'll have a chat with a customer. So partnerships are crucial, but they need to be seen as one element to be able to provide good services.



# Annexe VIII

**Entretien avec le bibliothécaire RU2, Caerphilly Library Service, le 13 mai 2010.**

**Can you tell me what your job title is and what your job consists of?**

My job title is Senior manager for libraries in Caerphilly County Borough, I'm responsible for the day to day operation of the library service, which include 19 libraries, a community mobile library, and two housebound specialist delivery vehicles called the Library link service, and also the Schools library service, which supports all schools in Caerphilly County Borough and Blaenau Gwent County Borough Councils.

**Which training did you receive?**

I did a first degree in librarianship, a Bachelor in librarianship at the University of Wales, Aberystwyth. I then became a Chartered member of what was then the Library association, which is now CILIP, I did that in about 1992, and since then I've also done a Masters in Business Administration on day release from Caerphilly, which I completed in 2007.

**How long have you been working in this library?**

In Caerphilly, since November 2001.

**What is, according to you, a partnership?**

Well a partnership, from our perspective, is more than one organisation or representatives of more than one organisation or body working together on some sort of common task or common project. We do a lot of partnership working within Caerphilly County Borough. Its strapline is "Working together for the good of all", and due to the birth of the authority in 1996, which was two county borough councils merging, it's always necessitated that we work together, as it started from former authorities that came to work together.

So, what we would call partnerships would be colleagues from different areas of service or different organisations working together on something for... for the common good I guess. The example that would be.... Something like the Gateways to Learning project, which finished in 2007, which was five local authorities working together, and two further education colleges and one university working together on one project with a set of targets that we all wanted to achieve.

**Why should libraries develop partnerships?**

For various reasons I guess. The first probably is that it is part of our make-up. Librarians and library staff generally are very akin to working together and always have been. There is a lot of informal partnerships, a lot of informal networking that goes on all the time. So it's part of our make-up really as professionals that we work together. The other thing is that as library services, we are small organisations. We are usually part of a much bigger body, and in order to achieve the goals that we want to achieve for our residents, our users, our students, whoever they might be, we are encouraged to work together, we need to work together. We've always done it, that's the easy way to say it, but obviously that doesn't explain it.

**Could you name the different partnerships that the library service has?**

We work in partnership with the Assembly, on all sorts of things, like building projects. We work together on the Summer Reading Game, which is also a partnership with the Reading Agency, we work with the BBC on all sorts of projects around informal learning and skill development. We work with Bookstart, with the Basic Skills Agency.

Some partnerships are about accessing sources of funding and trying to achieve common goals, and then there's another raft of partnerships which are much more practical. We work on training with all the other library authorities in South-East Wales, and that's called the SET group, South-East Wales Training. We buy books collectively, so there's a sort of loose partnership there in terms of the consortium that buys books. That's done with about 20 of the 22 local authorities in Wales.

So, it covers every aspect of what we do. The Schools library service is a partnership between Caerphilly County Borough Council and Blaenau Gwent, and between the schools that make up the customer base and the School library service team. We also work closely with our Community Regeneration colleagues, again on Building projects, but also on making sure that our libraries provide the adequate services to the local communities. So that's another type of loose arrangement or partnership.

You can class partnership in all sorts of different types, from the ones that are ... together, either politically or because of financial necessity, right down to very loose collaborative working that really is the day to day stuff. You know, we work with our colleagues in Sport development and Leisure, for the Smart Card scheme. Smart Card is a partnership between the Library service and the Leisure service. It's jointly run. The person managing it day to day is a Leisure colleague of ours, our Information and Computer manager has a foot into that, and we procure the Smart Card system we have collectively.

So we partner with all sorts of people on all sorts of levels. Whether you call it partnership or not, I don't know. Some of it is more joint working. But, you know, it is a partnership.

I could go on and on... But that gives you a flavour I think, of the very operational joint working that we do with each other.

**That's mostly partnerships with other council services or institutions. Do you also have partnerships with local associations, partners which are not at an institutional level?**

The Council is involved in what is called the Voluntary sector Concordate, which is working on those grounds. It has local organisations and bodies sign up to work with the Council on all sorts of things, and we are trying to get some library element into that at the moment. So there will be a library element in the action plan, so that we can develop closer links with community people. And what we don't have in Caerphilly is something like a "Friends of the Library" association, that sort of things. Local schools come in, for information skills sessions in the library, we have local groups and societies which use our premises and materials, so there's a lot of things that go on.

**Would you call them partnerships?**

Em, this is where partnerships isn't necessarily the right word. But there's some joint working going on. We provide the venue. We may not be... Often we provide the venue because it's a well located community venue. It doesn't mean that it's more than that. It is a passive partnership I supposed, as opposed to a very heavily active partnership.

Another good example would be that some of our libraries have got JobCenterPlus kiosks in them. So we work with the Department of Works and Pensions that manages those kiosks, to make sure they are available to the public. Now is that a partnership, or is that joint working, or perhaps it's simply shared use of facilities. It depends how you define... I mean if you set a partnership to be more like a written agreement between two or more

partners to work together, then there aren't probably as many partnerships, in that sense. Then that's more joint working or collaborative or informal arrangements that we have.

**Is there a written agreement, a contract, for some of the partnerships?**

Yes and no. We had the Gateways partnership, which doesn't exist any longer. We did have what was called a Memorandum of understanding, which all the partners signed up to to deliver the European funded project. So that was quite a formalised arrangement in a sense, but it wasn't legally binding. If any partner wanted to walk away they could do.

For the Schools Library Service, we have a legal arrangement to deliver the service to Blaenau Gwent schools.

But I don't think we have a written agreement with SET, for training. Yes the Society of Chief Librarians, we have representatives for the 22 local authorities working together. There is a constitution, and people pay a membership fee and there's common goals, and a business plan, things like that, that we follow. But whether there is something written which says what we do, I don't think there is, even for that organisation. So I suppose the easiest one to refer to as a written agreement is probably the MoU as they call it, the memorandum of understanding that we have with the Gateways partners.

**Among the partnerships that the library service has, are there any which you can qualify as successes and why?**

Most partnerships are successful on one level or another. For the Gateways to Learning partnership, we hit our target for European funding, so that's thought to be successful on that basis. We had something like 5000 residents beneficiaries on the project, and a joint library card that they could all use, whichever library they join, they could use the same card. And we did training, and hit the target of so many people getting an information skills qualification. So that was a successful partnership, not just because of the figures but because we did actually work together. You know you can have a partnership which is successful because the results are good, but people are not really talking to each other.

Things as the School Library Service functioning with Blaenau Gwent, is seen as being good practice within Wales and the UK. It won the Customer Award for Excellence on 3 or 4 occasions. So that partnership seems to work and the schools seem to benefit from it and the pupils and teachers benefit from it.

So those would be two good examples of where it's working.

The Leisure partnership which develop the Smart Card... We have over 50000 members of the public with a Smart Card now, it works very well.

So, I'm trying to think of one which would be a little bit more difficult to quantify...

The Regional partnership... We are seen to be quite successful with the regional partnership because we've got some very active staff, very good officers. That's a good example in a sense that our partnerships seem to be working on one level, in the sense that we are doing a lot of work and that we are working well together in an operational sense. But if we said to all the partners within South East Wales understand and sign up to what the partnership is about, I would probably say, some of them don't. They don't understand or they're not active, they're passive. So it depends how you measure success. Now that Regional partnership is the best in Wales, compared to the other three partnerships. We could look at the number of requests that we've done for the Books4U service, we could look at the number of training course we've supported, and staff development events we run. All those sorts of measurements indicated it was successful. But as I said the key question is, that's because of a kernel of key persons that are working very hard to make it work, not because everybody is engaged, necessarily.

**Would you be able to define some success factors for partnerships?**

I think the key success factor is that there is some sort of common intent to the partnership. If you don't know why you partner with each other, then you can't be successful, or as successful as you could be. If all the partners are clear as to what they are trying to achieve... so one key success has got to be an understanding of what you're trying to do.

Secondly, that all the partners understand what their role is in the partnership. Thirdly, that all partners make an effort to contribute to the partnership. And then, whatever the point of the partnership is, that it is definable in the sense that you can measure whether it's working or not. Those would be the sort of things that I would look at initially. I mean there are lots of things I could probably, with time, come up with.

**Do you have any examples of partnerships which didn't or don't work?**

Oh, we've probably got lots of those... Partnerships that don't work... I'm trying to think about one which is easy to explain. Can I come back to that one? Yes, I'll come back to that one. I'm trying to think about ones which can be valuable to you.

**Could you go through the different partnerships, and tell me about the different steps, how it started, how it was concretised, what the library service has brought to the partner and vice versa?**

Well we can go through the Gateways to Learning example. And the Regional development partnership will be another good one.

The Regional Partnership initiated because the Beyond Boundaries Report came out. It was driven from the top down. So it wasn't driven by a need in Caerphilly or in other library services in the area. It was driven from the top down, from the Assembly. They decided that they wanted to invest in library officers working on a regional basis to get libraries talking to each other better. So that initiated from that point of view. It led to something called the Spatial Plan. It separates Wales into five regions, and it says that people should work closely within those regions to achieve certain goals, and it could be around employment, around education and transport, environment... So it broke Wales into these defined spatial areas. And CyMAL was approached, which is in the Libraries for Life strategy, to have these regional officers to work within those defined boundaries. So Caerphilly is part of the South-East region. We ended up with 2 officers, because of the number of people who live in the South-East of Wales, and there are 10 local authorities in that area as well. So there was this impetus to create... not something artificial but in that sense, if somebody says 'you need to partner with these other people' rather than a common goal or objective where you say, the best way to do this is to work together. It's a different arrangement. So we were asked then as a region to get together, with the regional officers who had been appointed, and to formalize and establish a partnership. So we took some of the lessons learnt from Gateways, and of the other partnerships within the region: Cardiff Libraries Corporation is one of them, the Bridgend and Vale had a partnership. So the idea was, when we looked at it, let's bring those three small partnerships together, rather than start afresh. So we had a series of meetings where we tried to define what the partnership was going to do, guided by what the Assembly wanted the partnership to do. We invited all the local authorities and all the colleges and everything else in the region to apply for posts. And whoever applied for the post had to pass a regional test and write a document saying why they should be the host organisation for one of these posts and then bring it to the partners within the region. And then there was an interview. What we didn't want was for everybody to apply for this from within the region. We wanted it to be contained in the sense that the region decide 'these are the two best'. This was before we applied for the money. We did that and we had the Vale of Glamorgan Library Service and

the University of Wales Newport who went through that interview process. We had the full support then of those partners who were involved in the partnership. That was the way we did it. So we started off with general documents, bringing these other partnerships together. We are the chair of the partnership in Caerphilly, but as I said I don't feel that the partnership, though it is a success in terms of what it has achieved, is 100% representative of all the library services of South-East Wales. And it would be very difficult to do that in the time that we have. So we made a good start.

So that's one example which is driven from the top down. The Gateways one was an opportunity. And that came from the University of Wales Newport as well. Basically, it came from an idea that libraries could get some European funding if they worked together within the Gwent area. Some people developed this idea, and it was completed with other people outside the libraries, some that we applied for European funding. We had something called the 5 Counties partnership, which then became Rise, which was trying to get informal learning and formal learning more developed in the whole of the Greater Gwent area. This involved different agencies: universities, groups in the voluntary sector which do training, libraries... And with that, there were lots of little projects, and one of them was putting forward a business case to link all the library catalogs in the area together, have a single card, which would give access to resources and learning: somebody up in Pontllyfwrdd could access the resources from the university down in Newport, or somebody from Abertillery would access the books and resources of Caerphilly library or Newport Central library. So we put together a loose confederation with two separate projects to make it work, because the funding is different. We are part of what is called an Objective 1 area, which is more deprived. The match funding isn't as high, because there's a great social need. And then Newport and Monmouthshire were part of Objective 3. So even though it was one scheme, it had to have two separate projects, and two separate bids for funding to deliver the one scheme. So that came from an opportunity. It was really somebody somewhere picking up the phone and thinking, that might be something we could do together, rather than everybody coming to a table at the same time and saying 'we must do this'. That's how partnerships tend to come up. They are driven by circumstances and by other people maybe outside of the sector, or they are driven by somebody coming up with an idea and then it runs.

**Is the Library service in Caerphilly a driving force in the choice of partners or are you generally contacted by partners?**

It's a bit of both. Obviously the authority is focusing on joint working anyway, starting with the motto which is about joint working : 'working together for the good of all', so staff are naturally akin to working together. The library doesn't have a massive profile within the authority, so we're never gonna be seen as being the champions of partnerships of course. But if we can do something better together we will do it with other people. So it's usually our choice to do things in a collaborative way if we can. On some things we take the lead, or another local authority will take the lead. But within Caerphilly we are a small fish in a very big pond. What I would say is that we don't struggle in this authority working together. Now I worked for other councils where there isn't this common approach to working together, and it's much more difficult. Because people will often meet you halfway here, whether with other authorities it's much more a case of protecting what you do and not wanting to meet you halfway. A good example of that is when you work with the Community Regeneration people within the Council. It's little things but when we write our building application grants, we work closely with local communities when we can, and we talk to our Community First partners and to our Community Regeneration partners so that they facilitate that for us. So it isn't that we work with a local community group necessarily, it's working through the contacts that another partner within the council has,

so it is that kind of approach of us working with others, to pick up the phone and be able to get advice and support from somebody straight away if you need to. It's difficult to gauge it. If we can work collaboratively, certainly we will. But we wouldn't do it for the sake of it. If we're doing something which is very Caerphilly centered, and it's only going to be running in Caerphilly, if there isn't any benefit in doing it collaboratively with other people, well there isn't any point in doing it collaboratively just for the sake of 'we will do this together'. It has to be one of those tests of 'is this going to be better if we do it with other people, or is it going to be better if we do it on our own.

### **How does the library service make its choice of partners?**

It depends on what you're doing really. We have a group of more natural partners. Geography is one of the things. We are a local authority that is surrounded by other local authorities, so a natural partner might be somebody who borders our authority. So that's one consideration. We tend to work within the networks we already have, so that narrows it down as well, doesn't it. And because of the Regional partnership, we have officers working to that end, and we can go and ask them, 'there's something I think might work collaboratively, who do you think might be the best partners to work with, or would you want to be involved?' Another good example, which has only come this week is Steve Mason, my boss, said that somebody that we used to partner with, a lady from another organisation that we used to work with when we were working on Gateways, who is now on a different job, investigates setting up a local college in the area that could run a library course and what would be the mechanism which could potentially do that. The immediate thing about it is: who else do we need to involve in that discussion, because it always comes to us. We are not the only local authority which should be involved. There might be other local authorities in the area which could want to send their staff to take courses at that college. So immediately I thought in my mind, well the best person probably is the Chief Librarian in Monmouthshire, because she has a background in workforce development and is involved in the workforce development for the Society of Chief Librarians in talking to the Assembly, and she's somebody that we have a good working relationship with. If it's something which is going to work, it will spread out to the other partners, but initially, it's not worth getting everybody around the table until we understand what the idea is. So we can get that one involved and see whether it merits being exported to other partners. So that's this week.

So there isn't anything written down really, a lot of these things have more to do with feeling and intuition and habit. People tend to partner with people they have partnered with before, if it's been successful. And people tend to find new partners on things that they get encouraged to do, because their parent body wanted to do it, or because the Welsh Assembly Government has put money for them to do it. So it's a little bit of a mixture really. But I wouldn't say there's anything written down, in that sense. The key test is: is it something that we need to partner with somebody about, is that partner going to be able to meet you halfway, or to provide something similar to make it worthwhile, and do you trust that the relationships are there or could be developed. So there aren't written rules, really. I'm sure there are written rules somewhere, which we don't follow.

### **Have you ever refused a partnership?**

Emm... Probably, probably. We've got one partnership at the moment which is proving difficult. We do work with our friends downstairs in Inclusion Services and Education on reluctant boy readers. But we are experiencing difficulties in getting some ownership from other people in the collaborative working. So that makes us a little bit unsure of whether we want to go down that road again next time funding becomes available. I wouldn't say we're not partnering with them, but we are more weary of partnering with them in the

future. Not because... I mean they are part of our directorate, so we wouldn't not work with them, but it's a case of insuring that we get an equitable level of the benefits of partnering. And we're not sure if we're getting that at the moment. Some partnerships die. They just come to the end of their natural life, and that's the end of it. I supposed that with lots of them, we don't think of them as partnerships, they're just, we work with these other people to do it. Something like Gateways was a good example where there was a formal agreement, but it's very rare that we have formal agreement in place with most of our collaborative/joint working.

**Are there partnerships which are more important than others?**

It's difficult to say. They fall into more than one category, don't they. The partnerships that enable you to function, some of those could be the training development one, the Regional partnership, they have a different status in a sense than the ones which come and go with funding, which don't last. So you assign different values to these different projects for different reasons. That doesn't make them anymore worthy than each other. If we work on the SET example, we work with each other on delivering training, that has as much a benefit to us in terms of staff development as it has to the public. The public only sees the benefits if those skills are acquired, in practice when a member of staff deals with the public. But they are still seen as being quite important in terms of how we help each other develop ourselves and our skills.

Other projects which are very public centered, which are very much based on the public participating, might be ones that come and go, because they are much looser arrangements. If we had to rate them I think you would have the housekeeping kinds of partnerships, that you try and keep going whatever, and the ones that just come in to help deal with issues or change how we deliver service, and they mature and die over time.

[Interruption pour répondre au téléphone]

The person I was on the phone with is dealing with the new building which is going to be built in Bargoed, and which is a partnership between Bargoed housing association and Bargoed chapel, the council, CADW, which is the organisation responsible for historical buildings in Wales... You know, maybe we could call it a partnership in that sense, but then it is several organizations working together. It depends how you define partnership. It happens a lot in building development anyway. But that's just a good example.

**Are there some partnerships which are more or less gratifying than others for the library?**

Yes. Any of the joint working and partnerships which have a direct impact on the public, to improve services or to have better provision of services, is far more gratifying than the stuff we do in the back room. When we do projects that actually impact on people directly, that's the ones which have the biggest impact.

**Do you think that partnerships participate in the construction of the library service's image?**

In a positive way, I would say. I mean, we do a lot of work together, and it's not just something we do in Caerphilly or even in Wales. If you look at the professional press, you have partnerships all over the place. It is part of our make-up as a profession, that we do it together and that we benefit from looking at other people's partnerships and think about what we do differently in the future.

**Are partnerships included in the orientations, service improvement plans of the library service?**

Yes, they are part of our service improvement plans. Whether they are called partnerships... all the building initiatives are us working with other people. Things like Bookstart, the Reading Game, are us working with other people. They're not spelt out in any fine detail, but in order to achieve it, we work with the Reading Agency, we use their materials, as all of the UK local authorities do, we share our findings with them in terms of how children join and finish the reading game, and we benefit from fundings from the Assembly to actually make the Reading Game work. The thing is, we can't deliver these things on our own. We can't do it unless we start working with each other and working with other people. I'm convinced that this is the way it will go: colocating services, joint service provision. We've been working with Customer First, which is a Council Information service, in a number of our libraries. In Bargoed, there will be a Customer First service point in the library. So, it's part of what we do.

**Do local authorities, local politics influence partnerships?**

Yes. They can make connections; a document like Beyond Boundaries talked a lot about the need for us to work smarter and to work together. It's not talking about libraries specifically, it's talking about public sector and local authorities. And Wales is a small country. So it is something which is out there in the strategies and in the plans at a national level, about working together.

**And at a local level?**

Yes but as I said, for Caerphilly, it's part of our motto.

**Should they have less or more influence?**

They should have the right influence, the right level. It might be more, it might be less, depends on the partnerships, it depends on the goals. What we don't want is an area of service dictated by a partnership that wasn't in touch with what was going on. It's always dependent on what you're trying to do, and what working with other people would actually benefit your target, your aim goal.

**Is it accurate to talk about strategy when talking about partnerships?**

The two are intimate in a way. In our 5 year plan, one of our aims is obviously to work with other people, because we can't achieve it all on our own. We want to work with other people on building development, but also to work with each other and others on other areas of service. So, it does feed into the strategy, yes.

**Are there any partnerships that you want to develop in the future?**

Yes. We are partner with Community Education, and we work closely with people in Adult Education, and that's an area we need to do a lot more work on. Although we work together, we need to be thinking about what else we could do together to do new things.

The other one is health. Health is an area where we have done some but very little. And in the South of England there is a lot more going on than in Wales, with health. In some English areas, you actually have health clinics, doctors surgeries, in the same buildings as the libraries. There is much more linking between the healthy living agenda and information and libraries in England. So health is the big horizon in front of us, if we're looking strategically.

The other one is being better in the way we work with formal education, with schools and universities. We're going to be working with Cross Keys college, which is part of Coleg Gwent, and they are going to put a library facility there. And we are going to put public



library stock into the learning resource center, into their library facility. We'll own it, but we will give it to them for the period of time that it is there, to try and engage with young people who are doing their A levels there. To try and engage them with reading. That sort of relationship, when we talk about the formalities of things, has come from our boss talking to colleagues at another meeting, not related to this, and saying, 'we have resources we could put in your building', 'oh yes that's a good idea' and then you gather and do it. Oh and when we were talking about things which were not successful, we have a collection at Caerphilly Leisure Center which is there, but they're not making the most of it. That's why we need to do more work, to work with the leisure center manager, to make something which can be used as a library point. So we have good examples and examples where it could be better.

# Annexe IX

**Entretien avec la bibliothécaire RU3, Caerphilly Library Service, le 8 juin 2010.**

**What is your job and what does it consist of?**

I'm a community librarian, and I'm responsible for three libraries, Caerphilly library, Abertridwr and Bedwas, and basically a lot of my time is spent out in the community, marketing and promoting the library service. And then I'm working in the branches themselves, doing stock work, class visits, a whole range of tasks really in the library.

**What are your qualifications?**

I've got an MSc in Information and Library Management from Bristol University.

**For how long have you been working in this Library service and where did you work before?**

I started in the Library service about 15 years ago, and I started off as a part-time library assistant in Caerphilly library, then I applied for a senior library assistant post in Caerphilly, which was a full time post, and I was successful, and then after a couple of years working there, I decided I would quite like to become a librarian, so I applied to do the course in Bristol one day a week. I did that for two years, then I had a year off, and then did my dissertation, and I became qualified in 2004. I've worked for Caerphilly for 15 years. Prior to that, I was teaching.

**What would you define as a partnership? What's a partnership for you?**

[Hésitation] Well, I think partnerships... We got partnerships with other departments, like Community Education, we work a lot with them, partnership working with schools, where we've got schools coming into the library, with groups out in the community. Any links with anybody I would say, that either is linked with the community or other departments within the authority.

**Why should libraries have partnerships? What is the point of having partnerships?**

I think it's good to involve other people. I think it's good for the service to develop, when you work together, often you've got different ideas. I think also you can share resources, there are other resources available. With partnership working, it's an opportunity to network as well and get to know other people, and then to share ideas with other people, but also... We hold different events as well with our partners, we have events in Abertridwr where lots of different partners come together and have meetings. In Abertridwr there's an 'On the green' event once a year, or 'The big cheese' in Caerphilly is different partners working together. Perhaps, where we haven't got the facilities, for example in Bedwas, we can partner with the Workman's Hall next door, which means that we are able to use their facilities at the hall. They have a larger room, so we can make available activities in there for children. So from that point of view it's good.

**Could you name the different partnerships that you know of in this library service or that you work with?**

We work with the Leisure Center, Community Education, schools. We've got collections of books in places like the YMCA. The Workman's Hall... Yvonne attends a lot of partnership meetings in the Aber valley. There are quite a lot of groups.

**Can we go through the different partnerships that you've named, and maybe you can tell me how it works, what are the objectives of the partnerships, and what are the benefits?**

With the Leisure center, there's a library point in the Leisure Center. When we were on the old computer system, the Leisure Center was able to check books out and register people. Now that we've changed systems there are not in that position, they can't actually check the books out. So it was really a self-service library point. And they had a computer there. I wasn't actually involved in that project being set up, because I was not working in this group then, but it was something that the Library senior manager and the Leisure center manager were keen on. So they worked on having a library point there. Basically the authority is keen to have collections out in communities for people, and I think because the Leisure center were enthused about that, that's how that worked. I think there's as many input for books from the Leisure center as from the library, there is an agreement there, about that. But since I've taken over, which has been the last 12 months, at the moment the stock is just coming from the libraries. I think there was an agreement in the beginning that X amount of money will be put in from the leisure center and from the library to purchase books to keep the stock topped up. And I think when the previous community librarian was here, when we used to do stock selection, there used to be a buy specifically for the leisure center, and there used to be purchases for youth as well. Now in the last 12 months, nobody has given me any set budget at all, of what I can use. And I keep going to the area manager, I keep saying... at the moment there are plenty of books but I've just been taking them from Caerphilly, when new books come in I take some stock off. But the quality of the books that we take is meant to be good. We don't get that much new stock in that I can keep taking all the time. We're coming to a point a year down the line maybe where we need to look to some budget. But I am in a position I don't think it's for me to ask directly, so the area manager has taken it to the senior manager, and I think when we have the community librarians meeting I'll bring it up as well. I've mentioned it to the reader development manager, about stock, and nobody said anything to her, so it's all a bit up in the air.

**What do you think the library benefits from this partnership?**

I think it's a good idea to work together, because I think in addition to having the library point there and obviously the connection with the leisure center, it leads on to other things. Quite possibly in the summer, there will be activities down there. We're working together on a Panini stickers swap day, the Leisure center will have a day and we'll have a day. There are some Bookstart sessions down there as well, and I know they have a summer school there, an activity for the children for the holidays; they have people, often trainee teachers, who do activities with the children. Now we've done some in the past, and then there's the summer reading game done there, say every week for four weeks. I think it opens up opportunities that we wouldn't necessarily have.

**What do you think the partner benefits from it? What interest do they find in working with the library service?**

I think it's trying to bring different people in, it's encouraging different people to use the facilities... I also think that there is something with the leisure center where Gareth is able to include some of the center's visitor figures to the libraries'. There's something there along the line, which I don't deal with, but which is beneficial to us. And there's also the Smart Card: you can join either in the library or in the leisure center, and use the Smart Card in both.

### **What about the Community Education partnership?**

With Community Education we have got the computer classes that come here. All the computer classes that are run here on a Monday, Thursday and Friday morning are all organized and set up by Community Education in Bedwas, and the tutor comes from there. Those classes have been running for about 5 years, and that's good for us, because it means we have a tutor who is delivering IT sessions, but it's good because particularly for Abertridwr, it means the local people don't have too far to go. They can come to the public library, it's an informal setting for them to learn. They often come, bring a friend, and it's a social event as much as a learning environment for those people. In a community like this, it's more difficult for them to go to Bedwas center, so to have something like this in the community is really good. And then when people come to the sessions they borrow books sometimes, we're able to promote events to them. And so it has an effect like that.

That's one area. We also support, because they run a lot of classes in Bedwas community center, they have evening classes there, and Bedwas library is next door, so we've taken a collection of books there, we have an ongoing collection of books to support the classes. The art books are very popular, computer books, crafts... The staff change them every term, and the books are checked out, so people are allowed to borrow the books from there, they just make a note of what they're borrowing.

Oh and I didn't mention. When I had Machen as a library, I worked in Graig-y-Rhacca community house, resource center. That resource center is... Graig-y-Rhacca is in a lovely setting between Bedwas and Machen and it's Council owned in the main, a lot of the properties have been purchased. And it's got at the heart of it, two houses that have been turned into a resource center, and in there, they've tried to set up a lot of different things for the community of Graig-y-Rhacca, because it's a community on its own a little bit, it's difficult to get to Caerphilly, it's difficult to get to a library. It's sort of a deprived community. In the resource center, there's a doctor's surgery, and they've got Flying Start to deliver toddler sessions, and they try and have different things taking place in the resource center for the community, so that they don't have to trail into the town. My area manager met up with the manager of the center and he asked could the library support them at all. So I went and had a meeting with him, and we had a list of the different groups that were taking place there. They were trying to set up a mums and toddlers group, which was a group of young mums with their children, they had been given a little bit of funding, so they had been buying some toys, they were having weekly sessions. So I went down for a couple of weeks, did toddler sessions and gave them so ideas for doing craft and things like that. Then there was a group that was called the Golden Years. They met once a fortnight and they became a reading group. And we supported them and gave them reading group collections. And sort of told them about the library and different events that were taking place. And then there was an after school club, for children from 11 up. I used to take a collection of books down once a month for them to have. So that was quite a big thing, but I've moved now from there, otherwise I would have kept that going. And in the past again, we had the Summer Reading Game down there, so that the children there could have access to the resources even without a library. That was quite a good partner.

### **What about Bedwas Workmen's Hall?**

We use it for activities in the summer or on half term holidays. And also we have collections of books in there. We don't tend to use it during term time because there are usually classes taking place. But the rooms are available during the holidays, so we usually have a toddler session and run activities there. That's for children though, not for adults. So we use their room, but then I've opened up one evening for the children of the Youth club to use the computers. It doesn't tend to be more than using the room really. We go

there and promote. They've got notice boards so we promote our activities there, and we've got these book collections in there.

**Any other partnership you think about?**

We've just set up... Because we're so limited in space for events, for the Roy Noble event, we worked with St Helens Church. There was a charge for that room, a small charge, but now if we want future events, we'll be able to go there and use that room.

Again we worked with Cadw and Caerphilly castle for the event in the castle. But they tend to be only a couple of events a year, they're not regular or ongoing.

We've got the library point in the YMCA up here. And when there are events I go up, because they have lots of different groups up there, like they have a crochet group, so I might go up and talk to them. And we got involved... They did hold a big event there, where all the partners from Caerphilly, the heritage center in St Cenydd, the fire service there, the library service, somebody from social services, all came together for an event for the people in the community to come and see.

**What about Bookstart or Language and Play? Would you consider them as partners?**

Yes. We work closely with Ruth from Bookstart, because Ruth delivers sessions in the libraries. Language and Play runs 6 weekly courses, and we have them here. They have delivered session here in Abertridwr and in Llanbradach as well. I've tried to get them to come here on a regular basis and be here sort of every week, and in fairness, they came and did their 6 weeks session and they carried on for another half term for me here. But I'll probably have to wait a bit before they come back again. But yeah, we do use those. Bookstart runs sessions on a weekly basis in Caerphilly. There's Flying Start as well but we haven't had a lot to do with them.

**Among these partnerships, are there any you would qualify as successes and what are the success factors of a partnership?**

I think it's always good to work with as many people as you can. I think it's good to get to know different people. And it's good to find out what they do. It's also a link to lots of other groups where you can promote our services, perhaps put collections of books. How successful they are... I honestly don't know.

**Are there any which have failed or are not what you would like them to be?**

The Leisure Center maybe... I think it's a very good idea to have a library point there. But I would say the way things are at the moment is that we're probably losing a lot of stock, because there isn't anything really to... I mean we're checking the stock out, but once it goes to the leisure point, then people can just take it and it's on their good will that they bring it back. And OK you could say well if they are picking up a book and taking it home, if it's useful to them then that's fine. But there is probably a lot of stock that hasn't come back, and therefore, from that point of view then it's probably not as successful as it should be. But then I think it's a good idea because it's opened up these other opportunities for us.

**So where do you think the problem lies in this partnership with the Leisure center? What is the problem exactly, and what should be done? Why is it not working?**

I don't think that there is somebody that takes ownership of the library collection. That's the key thing I would say from there. But then that's the agreement that's been made, so I'm not in a position really to say anything about it. But I suppose it could do with somebody really managing the library point and when books have been taken off they actually take them to the desk and they have some way of recording what's going out. And

that really isn't happening. And I think perhaps that's where it's falling down. But because the service is happy with that then I just sort of accept that really. But I think at some point they are going to have to get together and say, we put a lot of money into this but we are losing quite a bit of stock really. I mean quite a lot does come back, but obviously not everything, and there's no way of checking who it's checked out to. I mean generally, the whole service is a very flexible service. So if people do lose a book it's not the end of the world, if somebody's got a huge fine, we'll negotiate with them. It's a very flexible service anyway, and obviously our library manager is aware of what's happening and happy for this and until they make a decision to change that then you just have to go with that. But I think it's difficult. We can't have a library, we haven't got enough staff there for them to be a library with a member of staff down there all the time or for me to go down and change the books more often. And in fairness to the Leisure center staff they are busy, and unless it was set up with somebody and there were a couple of people there, that were told that they were responsible for the library, then really it's not going to be anymore than a point for people to take books.

**How does it work with the other collection points? Is it the same thing?**

It's exactly the same thing. For the YMCA, we're still up there because we had a library point up there for the staff when the library was being refurbished, so the library point up there, really we've got a bay of shelving and we've got books and they are just checked out. People take them and just bring them back on good will. In the whole, we didn't lose a great deal of stuff from up there, I don't know how well that was used, although the staff up there said it was very well used.

**Are there any partnerships which work with a contract or a written agreement?**

Not that I am aware of. I don't if for the Leisure center, they were agreeing to some funding and whether any of that was put in writing, but not at my level, no. There's a youth drop-in center in St Cenydd, they've got a collection of books there as well, but basically the youth worker there got in touch with the youth manager and asked could they have a collection of books down there, and we just make up a card. It's all very informal. There's a school, they are doing an after school club, they emailed the library service and asked could they have a collection of books for their after school club. They've got the card now. And they'll just have a collection of books taken out.

**Do you think it would be easier if the partnerships were more defined, if there was something written saying 'this is how the partnership is going to work'...?**

I might do, but because it's such a flexible service, and because we're trying to sort of boost issues and raise issue numbers, I think if you made it... I suppose you could lay out what we plan to do, so you could say 'we plan to change the books every so often and have that number of books and whatever'. But by making it informal I think what they're trying to do is not to worry, so the partners don't get worried, because so often people will say what happens if they don't bring them back? What happens if they go and they don't come back or we lose a book and the book comes back damaged? And we're very much for moving away from that and saying don't worry about it. So I think by putting something in writing and saying perhaps 'this is the collection of books you've got and we'll have them all back on this day'... This is only my view... I think what we try and do is as individuals, we try and get to know the people in charge of the collections, and just try and set up something between us really that we're comfortable with.

**What would be the obstacles to partnership working?**

I don't know whether you call them obstacles as such, because I think I have to be positive and think that this is the way forward, and it's what you have to do. Sometimes you've got... I suppose I can use the example of the Panini day now. When the community librarian who was there before me did it four years ago she just did it in the library, the leisure center provided the prizes, and the library provided the prizes but it was just a library day. Now this time, there's going to be a session in the leisure center and a session in the library. And obviously, perhaps we've got different views on how we're going to run the day. So there's got to be some kind of compromise there, I suppose you've got to compromise really with things like that. I think there are more demands on you as well. It does link to a lot of extra work in some way. In the sense that the more collections you have out in the community, the more you've got to deal with really, and you've got to try and keep on top of them and monitor them and exchange them and get the books there and pick them back up. So I think you have to look at it as a positive thing and it's something that we need to do anyway and deal with.

**Is the library service a driving force in the choice of partners?**

I think any opportunity that the library service has to work with a partner, it will. I think it's always seeking out new opportunities, and I think we're always looking anywhere that we can work with other people. And perhaps, now talking to you, there are other things that have been going on, like the work with Cardiff City Football Club, that's another sort of partnership working. On the day they came to the library, there were so many other things going on because it was Adult learners' week... Realistically we didn't have the time, but we try not to turn anybody down, so if it's an opportunity to get people in and work with a partner, then we do it. I think that's very much the way forward as well, it's to continue to work with partners as much as you can. People come to us as well and ask for things, people do come. But I think the idea of partnership working generally is something that has taken on... Certainly in the Aber valley community, or the Van community in Caerphilly, people try to work together, because you've got more resources, you've got a range of ideas, you obviously get to know more people, you get a lot of contacts that way. I've been to a couple of events that have been organized that way, we get very much involved.

**Do you know how the library service chooses its partners? Are there any criteria for choice or is there a selection of partners, are there been any instances of potential partners being turned down?**

Not that I'm aware of, no... I'm not aware of the library service turning anything down, certainly not at my level. You obviously have to look into things, and be sure of what you do and discuss it before you jump on board. But off the top of my head I'm not aware of anything being turned down. Sometimes I think you try and get too involved, and I often think perhaps I'd be better to just do one or two things less but do them really really well and be really successful at those.

**Are there partnerships which are more important than others?**

... No, I suppose there are more that you get involved with than there are others. I would say perhaps the collections out in the community... I mean over the ones that I've got I would say in the last twelve months, for the first six or seven months I didn't do anything with the leisure center at all. But then I had a telephone call about it, because somebody senior was going in and would I go down and sort the collection out. And since then I've gone down regularly. I had to go and get books to them for the election for example... So I'm quite conscious that I do keep on top of that, whereas the collections that go out in the community, very often there's no fixed time for going back and changing the books. For

example in the YMCA, the collection of books out there was not changed for a long time because it was a huge task, there were a lot of books. Somebody had to go up, have them all boxed up, bring them down, and then take another collection back up, when they were no staff available to do it really. And then the collection up in St Cenydd in the youth drop in center, that's been there about six months, and these need to be exchanged. So from my point of view, I would say if people get a collection of books, and they're happy with that collection, I don't know, they probably should be changed every term, something like that... I wouldn't say I do that as often as I should, purely because of the time. But somewhere like the leisure center probably gets more of my time, and particularly if they ring, they're more involved. Their manager is very hands on and wants to be involved in things, so then you tend to do more, don't you. So probably there are some that get more time than others.

**But is it because they're more important to the library?**

I wouldn't say they are more important, not from my point of view... No, I don't think anybody is more important than another at all. We try and value everybody and try and treat everybody on equal terms really. I think perhaps it's whoever is in charge and how... I shouldn't say demanding, how much they contact you really and what your time... Then obviously you tend to give a little bit more if somebody is enthusiastic about that.

**Do you think there are partnerships that are more gratifying than others to the library?**

I don't know. I think the Bookstart sessions and the Language and Play sessions are really beneficial and really good, and I think it is targeting the people that we want to try and get into the library or more of those. And I think what they provide is very good, and I do think in some ways, it would be lovely to have Bookstart sessions in every single library. That would be really beneficial to the service. But then I also perhaps have a particular interest in little ones as well. But it's something which takes place in the library, so it's actually bringing them in as well. And I think the Bookcrawl is a really good idea and it's good to start them young really. And you do notice a change sometimes when the children have been coming for a few weeks.

**Do you think that partnerships participate in the construction of the libraries' image?**

Probably it does in some ways, because having things like computer classes and things here is opening up the library in different ways. I think also it's introducing different things to a community as well. But a lot of the things we've done are just like one offs, you know. We worked with the University of Glamorgan back when the library first opened here. And we had a six week course on local history. The University of Glamorgan provided the tutor, and she came along and did this block of 6 weeks, and that was available for people in the community to come along. It was free; they didn't have to pay. That would have been nice if we could have extended that further so they could do some kind of qualification or something. They did have to do some work and got a certificate at the end of it, but I think what it does, if you can work and get different people coming in, or different activities taking place, through working with other people, then I think it gives a different image of the library, and that it's offering other opportunities perhaps where somebody might not want to go. They were happy to come to the library and join this and learn a little bit about the local area in an informal setting, but perhaps for them to go to a college, up to Ystrad Mynach College, is too big a thing to face. So bringing it to them, from that point of view, I think is good. But obviously that's working with partners and getting them into the library, and then you've got those that are out in the community as well, so you know it's all quite



different really, but you know, it might be that if someone goes to those sessions, they think perhaps I would like to do a course, something like that. And you know, with the computer classes, every year we hope that we're going to have classes for next year, you know with funding... But I know people say we really like coming to the library, it's handy for us, it's easy, it's informal. So I think working with partners in that sense is really good if you can get things in the library for people.

**Are partnerships included in the service improvement plan and in which way?**

Yes, it does say about partnership working. And I put... I think it's in last year's Service Improvement Plan, to work with as many partners as possible or to continue working with partners such as Bookstart, the leisure center for Caerphilly, in Bedwas the Workmen's Hall, yes. It's just under a broad heading really, to continue working with partners, and then who you were working with, and then to develop any new that come about.

Under 5's work is one of the key things, and any partnerships that you can work with really, I think they say it's a focus and a way forward. As things are changing really we can't just work as a standalone service, we have to get involved with other people to move forward and to seek new ideas and new opportunities. I don't think you can just be isolated.

**Do you think that local politics influence partnerships? Do they influence the choice of the partners, do they have an input in this?**

I think probably, we've had to be a bit careful in the past about these. I know there were things like the collection of books in Bedwas, there was some reason why we didn't do that for a long time. Because I used to say, 'I would be nice if we could have a collection of books there and support them', and it wasn't something that we were encouraged to do then. But now, last year, it's been fine. And I know at one point, there was something with the resource center in Graig-y-Rhacca, where when taking books down there, we had to be a bit... we were told, no, at the moment, we can't put collections of books down there. I don't really know underneath, I think it was all to do, you know, with politics. But generally now, we just try and get involved in whatever we can. I'm always a bit... If there's a new partner or something that I'm not too sure about, I usually run it through my area manager and say 'is this okay to do, are you happy for it to happen?'

**I just want to come back to politics again... do you try to make local political figures aware of what you do, the partnerships you have? Do you try to make yourselves visible?**

**Do you think about partnerships on the way it could be influential on them?**

No, I don't tend to think specifically about them. But I am conscious that they are in the background there. And let's say... I sort of try and do... One of the local councilors here mentioned getting in touch when the library reopened, about getting involved with the Welsh school, which I would have done anyway. But I sort of then made of point of going to the Welsh school, making sure... Being in touch with them. I've been in touch with all the schools, but you know, but I've sort of highlighted, gone along and spoken to them about the new building as well. And I try and... certainly a place like Llanbradach, where we see the councilors quite a bit and they're quite involved, then I do invite them along to introduce perhaps an event, a local history event or something like that. And couple of other events that we have. And they do get invited to things if there are things going on. Certainly with the partnerships. They were involved with the YMCA and they knew about the YMCA and the library moving there. But about the smaller things we do, no I don't necessarily let them know, unless they want to know. But I think they are aware of what goes on anyway. And they get invited to the opening of a library, things like that. Any big event they are invited to.

**Do you think it's important to do that?**

Yes, I think it is, because I mean it's their community, and I think it is important. I think it's good for them to be involved, I think it's good for people to see them, be aware. But I think it's good to invite them not as councilors but just as members of the public really, as much as anything. Sometimes it's nice to have them in, invite them to events, let's say, introducing events, and very often they know the people. But I think it's also really important to invite them as a member of the community and the public as well. But I am conscious in a lot of what I do, it doesn't stop me, but I am trying to think, well is this politically correct. You know I am aware... There are certain rules and regulations, and I have to sort of abide by those. Some of the councilors do come in and out, and I am aware...

**Do you think it's possible to talk about strategy when you talk about partnerships?**

I don't know... I'm not sure... There's bound to be an element of that, I would have thought. Perhaps at a higher level. Obviously the management is looking to work with different partners. Because we're all working at different levels. And I suppose they must be... I think it's very important that we try and work with other departments. I think that's quite a key thing that they look for us to work with. And then you're looking out in the community. So I suppose you start with who you know and then work out. So from that point of view then, they try and encourage us to work with as many departments as we can. But I think from there you really seek out whoever you can, because not everybody wants to work with you anyway do they, and perhaps what you think or you try... There's something in St Cenydd school. There is something happening there linking up with the World Cup. And through the area manager talking to somebody, who has said 'why don't you get in touch with the Leisure center and see if you can do something with them for the world cup'. That would be very nice, but it's having the time to do it, and what can we do in addition to having the sticker swap day. Is it going to make life more difficult if we go along that route, or is it best to leave it really. I think the service looks to try and link with as many departments or people in the authority that you can. And then any sort of outside body that you can link with. This is probably what we do at our level really, we're trying to deal with all the different partners in the community.

**Are there any partnerships that you would like to develop in the future?**

... There's loads of different groups out there that I haven't actually got involved with. There must be lots of different people that really I would like to have contact with. And really, within this area there's probably a lot of different links that I could have and haven't got. But I just haven't got the time to do it. As to what specifically they are, I honestly don't know. There's a Welsh nursery just up the road that I was thinking of having in in addition to the school coming next week, but I just haven't had time to organize that. But really I should go... There's a couple of nursery schools in Bedwas that really I should go out and read stories or take collections of books. There's a couple of groups taking place in the Welsh school that I know I should go out and talk to the mums there. So it's not big partnerships but just little links really. Specifics I wouldn't like to say, but there's a lot of things I should be doing and a lot more work on partnerships.

But why don't we just do one or two things and do them really well and then assess how they worked at the end and sort of improve on it the next time or change things for next time. Or make sure that we've got all the resources to support that partnership, and then make a success of it, and do it really really well, rather than doing two or three things and sort of doing them well, but only on the surface.

## Résumé

Afin de survivre dans un environnement de plus en plus compétitif, les bibliothèques publiques doivent pouvoir affirmer leur importance et leur place dans les institutions de leur collectivité. Les partenariats sont un des éléments potentiellement capables de remplir ce rôle. L'objet de ce mémoire est d'analyser les pratiques et questionnements des bibliothécaires français en matière de partenariat, en les comparant à ceux des bibliothécaires britanniques, et en se demandant en quoi ces partenariats sont et peuvent être, à l'instar des partenariats des entreprises, des éléments stratégiques au service du développement des bibliothèques.

Descripteurs :

*Alliances stratégiques (affaires)*

*Bibliothéconomie internationale*

*Bibliothèques publiques – France*

*Bibliothèques publiques – Grande-Bretagne*

*Coopération entre bibliothèques*

## Abstract

In order to survive in a more and more competitive environment, public libraries have to assert their importance and their place in the institutions of their local authority. Partnerships are one of the elements potentially able to achieve this. The aim of this dissertation is to analyse French librarians' practices and reflections as far as partnerships are concerned, by the comparison with British librarians', and by wondering in which respect those partnerships are and can be, in the manner of business partnerships, strategic elements for the development of libraries.

Keywords :

*Strategic alliances (business)*

*International library science*

*Public libraries – France*

*Public libraries – Great-Britain*

*Library cooperation*