



Diplôme de conservateur de bibliothèque

**Rapport de stage**

**Mutations et réorganisation  
de la Bibliothèque publique  
d'information**

**Gildas ILLIEN**

Sous la direction d'Isabelle DUSSERT-CARBONE  
Adjointe au Directeur, Bibliothèque publique d'information

# Sommaire

<b>INTRODUCTION : RACONTER LE CHANGEMENT.....</b>	<b>5</b>
<b>I - LA BPI EN 2002 : UN ÉTABLISSEMENT EN PLEINE MUTATION.....</b>	<b>8</b>
1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE LA BPI .....	8
1.1. <i>Fondation, statuts et missions : survol historique.....</i>	8
1.1.1 Origines et trajectoire .....	8
1.1.2 Missions et moyens .....	10
1.2. <i>Bilan des activités de la BPI depuis sa réouverture.....</i>	12
1.2.1 Une offre renouvelée .....	12
1.2.2 Des pratiques en évolution.....	14
2. L'ÉTUDE DE RÉORGANISATION ET LES PERSPECTIVES DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT .....	16
2.1 <i>La problématique organisationnelle de la BPI : analyse de l'existant</i>	17
2.1.1 Un personnel attaché à la réussite de la BPI mais une mauvaise perception des évolutions architecturales.....	17
2.1.2 Un esprit de solidarité et un principe d'égalité affirmés, mais des clivages importants .....	19
2.1.3 Un équilibre difficile entre service public et travail interne.....	20
2.1.4 Un besoin de clarification, de coopération transversale et de valorisation de la fonction d'encadrement .....	21
2.2 <i>La proposition de réorganisation : le schéma-cible.....</i>	23
2.2.1 Les bases du scénario d'évolution.....	23
2.2.2 Le nouvel organigramme .....	24
2.2.3 La structuration du pilotage de l'établissement .....	29
2.2.4 Le rééquilibrage des temps de travail.....	31
2.3 <i>La définition de nouveaux objectifs : le projet d'établissement .....</i>	33
2.3.1 Les cinq grands thèmes du projet d'établissement.....	34
2.3.2 Quelle vocation pour la BPI: tête de réseau ou laboratoire ? .....	35

<b>II - MA PARTICIPATION À LA VIE DE L'ÉTABLISSEMENT .....</b>	<b>37</b>
1. STAGIAIRE SANS SERVICE : ATOUTS ET CONTRAINTES D'UN STATUT PARTICULIER .....	37
1.1 <i>Une liberté de mouvement, de parole et d'écoute</i> .....	38
1.2 <i>Eviter l'isolement, tirer parti de l'autonomie</i> .....	40
2. MA PARTICIPATION AU SERVICE PUBLIC .....	45
2.1 <i>L'organisation générale du service public à la BPI</i> .....	45
2.1.1 La place du service public dans le travail des personnels .....	45
2.1.2 La répartition des bureaux dans les espaces publics .....	46
2.2 <i>Observations et réflexions sur le service public</i> .....	47
2.2.1 Le service posté .....	47
2.2.2 Le service en plage de responsable .....	52
2.2.3 Du désenchantement au pragmatisme : quelques constats .....	56
3. MA CONTRIBUTION AU CHANTIER DE LA RÉORGANISATION .....	61
3.1 <i>Une implication progressive: du silence à l'écoute</i> .....	61
3.2 <i>Ma participation aux réunions de pôles : comment filtrer le bruit ?..</i> ..	64
3.3 <i>Réalisations</i> .....	66
3.3.1 Entre prospective et mise en oeuvre .....	66
3.3.2 Quatre épilogues .....	67
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>72</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>75</b>
<b>TABLE DES ANNEXES .....</b>	<b>78</b>

# Introduction : raconter le changement

En cette rentrée de l'automne 2002, la BPI fait parler d'elle. Au mois de mars, *Archimag* citait Gérald Grunberg, conquérant : « La BPI est la bibliothèque la plus ouverte de France »<sup>1</sup>. Mais en octobre dernier, c'est *Livres Hebdo* qui prenait le relais dans un article de deux pages au titre énigmatique : « La BPI sur le qui-vive »<sup>2</sup>. Certes, le colloque « Les 25 ans de la BPI » a mobilisé les troupes et les experts de la lecture publique, mais dès l'ouverture, le directeur de l'établissement a donné le ton : « Ce colloque n'a pas pour objet de célébrer la BPI, même si nous l'aimons beaucoup (...) [il] se veut d'abord un moment de retrouvailles que nous avons souhaité faire coïncider avec un temps fort de questionnement sur les mutations que connaît la bibliothèque publique qui, après ces vingt-cinq années de développement continu, est aujourd'hui confrontée à toute une série de mutations »<sup>3</sup>. Certes, on a appris avec plaisir la création de nouveaux postes à responsabilité à la BPI, mais on découvre en même temps qu'ils ont été créés afin d'aider l'établissement à accoucher d'une réorganisation complexe, peut-être douloureuse.

La BPI intéresse toujours la communauté professionnelle et pas seulement les cohortes de lecteurs qui continuent de l'investir. Mais les regards qui se tournent vers elle ne sont plus empreints d'admiration ou d'agacement face aux réussites et aux inventions du navire amiral posé sur l'esplanade de Beaubourg. Non, la question qui semble se poser est plutôt : comment vont-ils réussir à changer ? Dans le contexte de la nouvelle décentralisation et de la révolution numérique, comment ceux qui aimantent le centre de Paris, ceux qui n'ont pas de trésor à sauvegarder, ceux qui désherbent, ceux qui préfèrent les flux aux stocks,

---

<sup>1</sup> ROUMIEUX, Olivier. *Gérald Grunberg : « La BPI est la bibliothèque la plus ouverte de France »*. Archimag, mars 2002, n°152, p. 17-18.

<sup>2</sup> SANTOTONIOS, Laurence. *La BPI sur le qui-vive*. Livres Hebdo, 2002, n° 485, p.66-67.

<sup>3</sup> Extrait du discours d'ouverture de Gérald Grunberg au colloque « les 25 ans de la BPI », le 23 octobre 2002.

comment ceux-là vont-ils pouvoir continuer à justifier leur statut de bibliothèque *nationale* ?

Ce rapport n'a pas l'ambition de répondre à ces questions de fond, mais plutôt de montrer comment elles se posent dans la vie quotidienne d'une grande bibliothèque. Les « mutations » que connaissent les pratiques du public, le « changement » dans lequel s'engage une organisation, comment ces choses se manifestent-elles dans les espaces publics et les services internes ? Trois mois de stage m'ont donné une opportunité rare d'observer de l'intérieur les projets qui se sont mis en branle à la BPI, tout en conservant un point de vue extérieur, éclairé par des rencontres avec des professionnels d'autres établissements. La période durant laquelle ce stage s'est déroulé est celle d'un quotidien qui ne fut pas un ordinaire. Sans parler des manifestations ponctuelles découlant d'une programmation somme toute prévisible compte tenu des missions de la BPI, il m'a semblé percevoir pendant ces trois mois des frémissements, des tentatives, des résistances qui avaient trait au changement même de la structure et de la culture de l'établissement. Ce qui est donné à lire ici est le résultat de ces observations.

Planter le décor d'une institution en mouvement n'est pas simple, ni indispensable si elle est bien connue : on a préféré se concentrer d'abord sur l'actualité de la BPI et sur les questions qui sont sur l'agenda de sa direction. Rattaché à ce service, qui n'en est pas un, je n'ai suivi qu'à distance l'emploi du temps de cet observatoire singulier. J'ai néanmoins tenté d'en démêler les fils et les priorités afin de restituer les débats, les consultations et la mise en œuvre des projets auxquels j'ai assisté et parfois participé. Ensuite, il m'a semblé que les concepts et les plans d'action qui occupent le quotidien de l'encadrement de la BPI devaient être confrontés à celui des lecteurs. Je me suis donc intéressé aux acteurs qui occupent le devant de la scène, des « plateaux » des espaces publics. Depuis cet autre observatoire, j'ai voulu raconter comment les usagers de la bibliothèque se retrouvent, s'aident, s'affrontent et comment les bibliothécaires les accompagnent ou les arrêtent dans leurs trajectoires. L'objectif n'était pas d'écrire une chronique du service public, mais bien de retrouver dans ses détails, ses gestes

et ses paroles certaines questions de fond qui préoccupent aujourd’hui toute une profession, et pas seulement la BPI. Que veulent les lecteurs ? Que cherchent-ils vraiment ? Pour quoi, pour qui sont-ils là ? Ont-ils encore besoin de nous, et si oui, comment devons-nous changer ? A travers cette autre actualité de la BPI, ce rapport tente de relier entre eux plusieurs niveaux du discours sur la bibliothèque : discours des cadres, des consultants, des sociologues, des personnels, des usagers. Il les replace aussi à l’intérieur de l’espace public de la bibliothèque, dont Martine Blanc-Montmayeur rappelait récemment qu’il est un « lieu de détournement et de subversion indissociable de l’exercice de la démocratie »<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Extrait de l’intervention de Martine Blanc-Montmayeur lors de la table ronde sur « Bibliothèque et démocratisation culturelle » au colloque « Les 25 ans de la BPI », le 24 octobre 2002.

# **I - La BPI en 2002 : un établissement en pleine mutation**

## **1. Présentation générale de la BPI**

Présente-on encore la BPI ? Cet établissement multiforme a été décrit par des générations de stagiaires, mais surtout par des bibliothécaires et des sociologues qui se sont penchés sur son actualité ou sur son histoire : deux dimensions temporelles désormais riches de contradictions et d'inspirations pour le Centre Pompidou. Ces écrits ont fait date et on a recensé les plus significatifs dans la bibliographie de ce rapport. Plutôt que de proposer une synthèse supplémentaire des ouvrages en question, il a paru plus pertinent d'apporter un éclairage nouveau sur les transformations récentes et en cours au sein de l'établissement. Cette démarche a semblé d'autant plus utile que la réflexion sur la réorganisation de la BPI est au cœur de l'étude sur l'évaluation qui a été conduite dans le cadre de ce stage : ses problématiques ont nourri tout à la fois l'élaboration de la proposition présentée dans le mémoire d'étude et les conditions concrètes de déroulement du stage. On évoquera à grands traits quelques singularités de l'établissement liées à son histoire et à ses statuts, mais l'essentiel de cette présentation portera sur l'actualité de la BPI depuis sa réouverture en 2000 et sur les perspectives de la réorganisation en cours.

### **1.1. Fondation, statuts et missions : survol historique**

#### 1.1.1 Origines et trajectoire

L'histoire de Beaubourg et de la BPI est bien connue, aventure architecturale à la croisée des grands desseins de la démocratisation culturelle et

d'une utopie à la fois politique et culturelle : on y a fait le pari d'un renouvellement permanent des formes de l'expression et de la production artistiques et intellectuelles mises en relation à l'intérieur d'un même équipement. La décision de construire une nouvelle bibliothèque intégrée à un centre culturel d'un genre nouveau dans le quartier des Halles fut prise dès 1969 par Georges Pompidou. Jean-Pierre Seguin en fut, aux côtés des architectes Renzo Piano et Richard Rogers, le concepteur. Chacun des directeurs de la BPI a ensuite apporté à l'établissement sa contribution. On a coutume de résumer ces apports de la manière suivante : à René Fillet, successeur de Jean-Pierre Seguin, la « culture BPI » des agents ; à Michel Melot, le développement des activités culturelles ; à Jacques Bourgain, l'actualisation technologique ; à Martine-Blanc-Montmayeur, la rénovation de la BPI pour le passage au 21<sup>ème</sup> siècle.

Ouverte au public le 2 février 1977, la BPI connut un succès immédiat et quasi-ininterrompu, 312 jours par an, 62 heures par semaine, accueillant un public si nombreux et si varié que la bibliothèque, en plus de rendre un service exceptionnel à ses lecteurs, devint très rapidement un observatoire privilégié du public « en mouvement », tant dans le temps que dans l'espace. Elle sut en effet percevoir très tôt et parfois devancer ou créer les nouveaux besoins des usagers et leur proposer quelques révolutions qui ont fait d'elle une référence incontournable, sorte de monstre sacré ou de Mecque pour les bibliothécaires. Ils sont venus y étudier les premières réalisations françaises d'ampleur en matière de libre accès, de désherbage, d'animation, de diffusion et d'appropriation des technologies nouvelles : rappelons par exemple que la BPI fut la première bibliothèque française à proposer son catalogue sur cédérom et à disposer d'un site Internet. Première, pilote ou « phare » dans bien des disciplines et sur bien des chantiers, la BPI perdit cependant peu à peu son avance et son monopole de l'innovation avec l'apparition d'une concurrence –et de partenaires- de plus en plus nombreux à Paris (achèvement du chantier de la Bibliothèque nationale de France) et surtout en province avec la modernisation ou la construction de nouvelles bibliothèques publiques ou universitaires, en particulier dans le cadre du chantier des BMVR

(bibliothèques municipales à vocation régionales) et des plans Université 2000 et U3M (Universités pour le troisième millénaire).

Cette « baisse de régime » de la grande usine à livres (toujours beaucoup de monde, mais moins d'idées nouvelles) fut particulièrement perceptible les quelques années qui précédèrent sa fermeture pour travaux dans le cadre de la rénovation de l'ensemble du Centre Pompidou en 1997 : l'équipement était usé et avait besoin d'une modernisation profonde de ses espaces, de son mobilier, de son système informatique. Une annexe provisoire fut installée rue Brantôme pendant les trois années que durèrent les travaux. La BPI, sous la direction de Martine Blanc-Montmayeur et de l'architecte Jean-François Baudin, a tenu le pari qu'elle s'était fixée de réouvrir ses portes au public en janvier 2000 au terme d'un important chantier architectural, bibliothéconomique et technologique. Elle est aujourd'hui dirigée par Gérard Grunberg qui a choisi de s'attaquer aux causes peut-être plus profondes et plus internes de l'essoufflement de la BPI sur la scène nationale, celles qui on trait à son organisation et au besoin de définir un nouveau projet pour l'établissement.

#### 1.1.2 Missions et moyens

La BPI est un établissement public national de caractère administratif placé sous la tutelle du ministre de la Culture et de la communication. Elle est dotée de l'autonomie administrative et financière. Comme l'IRCAM, elle est liée tant administrativement que fonctionnellement au Centre Pompidou. Ces liens font l'objet d'une convention qui organise les rapports entre les deux établissements. La responsabilité du bon ordre et de la sécurité dans les locaux de la bibliothèque est notamment confiée au président du Centre Pompidou<sup>5</sup>, actuellement Bruno Racine. La Direction du Livre et de la lecture (DLL) est l'interlocuteur privilégié de la bibliothèque. Précisons que l'actuel ministre de la Culture et de la communication, Jean-Jacques Aillagon, présidait, jusqu'à la formation du gouvernement de Jean-

---

<sup>5</sup> Ce détail a son importance pour certains aspects traités dans la deuxième partie de ce rapport, qui évoque les difficultés propres à la gestion des espaces et des incidents dans la bibliothèque. La grève des agents de sécurité qui a paralysé la BPI en octobre 2001 en a fourni un exemple significatif.

Pierre Raffarin, le Centre Pompidou et, de fait, le conseil d'administration de la BPI. Le ministre souhaite faire évoluer les relations de son cabinet avec les établissements publics en les recentrant sur une négociation contractuelle des orientations politiques plutôt que de négocier dans le détail les actions entreprises par les établissements. C'est dans ce nouveau contexte que la BPI doit défendre ses futures orientations et ses moyens.

La BPI dispose de moyens conséquents pour mener à bien ses missions. Les dépenses globalisées de la BPI en 2001 représentent un montant total d'environ 20 288 K€ (133 MF). Son budget propre s'élève à 8 867 K€ (58,2 MF). L'Etat prend en charge la totalité de son personnel permanent (243 emplois) à hauteur de 7 457 K€ (48,9 MF). 3 964 K€ de frais liés au bâtiment et à la sécurité sont pris en charge par le Centre Pompidou. Le caractère hybride de l'établissement rend son administration parfois très complexe. Par exemple, la gestion administrative des personnels oblige le service responsable du personnel à jongler avec la multiplicité des statuts et des tutelles en jeu. Les personnels d'Etat de la filière bibliothèque en poste à la BPI sont payés par le ministère de la Culture et de la communication mais gérés par le ministère de l'Education nationale et de l'enseignement supérieur. Ceux des autres filières sont tantôt des titulaires, tantôt des contractuels d'établissement, qui relèvent directement du ministère de la Culture et de la communication. Mais les emplois-jeunes, contrats emploi-solidarité et vacataires (70 000 heures par an) sont gérés directement par l'établissement.

Le décret n°76-82 du 27 janvier 1976 portant création de la BPI précise ses missions : « offrir à tous, et dans la mesure du possible, en libre accès un choix constamment tenu à jour de collections françaises et étrangères, de documents d'information générale et d'actualité, constituer un centre de recherche documentaire en liaison avec les autres centres, bibliothèques et établissements culturels. Elle participe aussi aux activités de l'ensemble culturel du centre Georges Pompidou ». Encyclopédisme, actualité et libre accès sont les trois thèmes fondateurs de l'établissement et en constituent en quelque sorte la devise, que l'ensemble des personnels de la BPI s'applique à illustrer mais aussi à défendre

depuis 25 ans. Ces principes sont pourtant appelés à être mis en perspective ou revisités afin de mieux prendre en compte les transformations sociales et technologiques des dernières années : le colloque organisé par la BPI en octobre 2002 à l'occasion de son 25<sup>ème</sup> anniversaire a fourni à la communauté professionnelle une occasion privilégiée de s'interroger sur l'actualité et le sens de ces principes fondateurs. Il y sera fait référence tout au long de ce rapport<sup>6</sup>.

## **1.2. Bilan des activités de la BPI depuis sa réouverture**

### 1.2.1 Une offre renouvelée

Après presque trois années pleines de fonctionnement, l'expérience quotidienne des agents ainsi que les enquêtes menées auprès du public permettent de dresser un premier bilan de la modernisation de l'établissement. Pour les usagers, la rénovation s'est d'abord traduite par un accès différent à la bibliothèque au sein du Centre Pompidou, le déploiement de nouveaux espaces répartis sur trois niveaux (10750 mètres carrés d'espaces publics) induisant de nouvelles circulations à l'intérieur du bâtiment. Les publics se sont ainsi trouvés privés de l'accès à la « chenille » et au panorama parisien, devenu payant. La salle d'actualité, les salles de débats et de projection propres à la BPI ont également été supprimées. Les lecteurs ont gagné au change un équipement entièrement modernisé et 400 places assises supplémentaires pour un total de 2200 places aujourd'hui, dont 500 postes dédiés à l'informatique, à l'autoformation et à la consultation des documents audiovisuels. Cinq cabines permettant d'accéder aux technologies du braille éphémère, de l'Internet et des synthèses vocales accueillent les déficients visuels. Un espace de restauration rapide, le « Kiosque », a été installé dans les espaces de la bibliothèque. Les photocopieuses sont plus nombreuses qu'autrefois. L'emblématique vert pomme de la BPI a laissé place à un ensemble de couleurs gris et prune sur le fond duquel se détachent les couleurs vives de la signalétique qui délimite les secteurs.

---

<sup>6</sup> On trouvera un compte rendu de ce colloque en annexe 3.2.

Si la politique documentaire a conservé son orientation encyclopédique et accorde toujours la priorité à l'actualité, les collections ont été renouvelées, tant dans leurs contenus que dans leur présentation : elles sont en effet réunies selon un mode de présentation qui combine la répartition par grands domaines du savoir et par supports, la signalétique multicolore dessinant dans les espaces de larges bandeaux thématiques (Arts, Histoire-Géographie, Lettres et Langues...<sup>7</sup>) qui se déclinent selon trois modes d'accès à l'information : monographies, postes multimédias, périodiques. Un changement majeur par rapport à l'organisation antérieure est le regroupement au sein d'espaces spécifiques de fonctions auparavant éclatées : c'est le cas, par exemple, de la consultation des vidéocassettes. Compte tenu des publics visés, la politique d'acquisition comprend à plus de 80% des ouvrages de synthèse accessibles à la majorité, principalement en français, et accorde une place importante aux documents de référence ; elle exclut les livres spécialisés destinés aux seuls chercheurs. Elle s'accompagne d'une politique d'élimination ou de désherbage qui explique que le volume total de la collection reste relativement stable (pour les monographies, 18 000 volumes éliminés en 2001 contre 18 500 acquis).

En complément des 371 000 volumes de monographies, des 3000 titres de périodiques et des 15 000 documents audiovisuels qui occupent au total 14 kilomètres linéaires, l'offre documentaire de la BPI s'est sensiblement transformée avec la multiplication des écrans plats (370 postes multimédias reliés à des serveurs d'impression) et l'introduction massive des documents électroniques (cédéroms en réseau, sites Internet référencés, abonnements en ligne, base de dossiers de presse numérisés). L'accès à ces ressources s'organise autour de la « Fédération », nouveau système d'information dont le catalogue de la bibliothèque demeure l'épine dorsale. La maîtrise d'ouvrage de ce projet ambitieux qui relie entre eux une vingtaine de serveurs a été, aux termes d'un appel d'offres sur performance, attribuée à la société EI-audiovisuel en liaison avec la société

---

<sup>7</sup> Une présentation plus détaillée de l'organisation des espaces et du service public dans la bibliothèque est proposée au point 2.1.

Best-seller (aujourd'hui Bibliomondo) pour la bibliothéconomie et la société Transiciel pour la gestion bureautique.

Cette nouvelle configuration architecturale et informatique avait pour objectif de rendre plus lisible et plus accessible une offre de collections et de services destinés à un public élargi et diversifié, la BPI s'étant vue reprocher d'accueillir un nombre croissant d'étudiants au détriment d'autres publics que la bibliothèque visait initialement.

A côté de l'important dispositif déployé dans les espaces et sur le réseau de la bibliothèque, il convient de rappeler que la BPI poursuit une politique active dans les domaines de l'action culturelle, de l'animation, de l'édition et de la communication hors de ses murs. Par ce biais, elle touche d'autres publics et remplit d'autres missions. Sans dresser un inventaire exhaustif de ces actions, on peut en donner quelques exemples récents : organisation du premier colloque virtuel « text-e » (<[www.texte-e.org](http://www.texte-e.org)>) sur le site de la BPI entre novembre 2001 et mars 2002 ; programmation de débats, conférences, séminaires et cycles de projection de films à un rythme bi-hebdomadaire sur des thèmes comme « *Cinéma et politique* » ou « *La bibliothèque des surréalistes* », qui ont accompagné certaines des grandes expositions du Centre Pompidou. La BPI participe à des actions nationales et internationales de formation et de coopération professionnelles. Dans certains domaines (recherche en sociologie de la lecture, relations internationales), son rôle d'expert ou d'opérateur demeure prépondérant en France. L'hétérogénéité des actions conduites hors les murs pose néanmoins un problème de lisibilité qui sera évoqué plus loin et qui explique qu'on ait choisi de se concentrer ici sur ce que l'on appelle parfois le « cœur du métier ».

### 1.2.2 Des pratiques en évolution

Les nouveautés introduites à la réouverture ont bien sûr entraîné à la fois pour le personnel et pour le public des changements parfois importants, dont les conséquences sont apparues progressivement, au fur et à mesure de l'appropriation du nouvel équipement par ses usagers. La « nouvelle BPI » continue de connaître

un succès public considérable : 6500 entrées sont comptabilisées en moyenne chaque jour, soit environ 2 millions d'entrées annuelles. Les études menées laissent penser que la métamorphose de la bibliothèque lui a permis de retrouver un public plus diversifié. La composition du public s'est en effet élargie : 61% des usagers sont des étudiants, contre 72% dans l'ancienne configuration ; deux fois plus de demandeurs d'emploi utilisent les ressources de la bibliothèque. La BPI est dorénavant fréquentée autant par les femmes que par les hommes. 29% des usagers sont d'origine étrangère. La fréquentation juvénile collective est en progression sensible. La durée moyenne de séjour est plus longue que par le passé (jusqu'à cinq heures consécutives pour 34% des personnes fréquentant la BPI le dimanche, la moyenne générale s'établissant à 3 heures), de sorte qu'en dépit d'une capacité d'accueil élargie, le phénomène des files d'attente tend à s'aggraver.

La généralisation des écrans informatiques suscite un engouement qui dépasse les prévisions : malgré la présence de 50 postes réservés à cet usage, la BPI doit faire face à une demande massive de consultation du réseau Internet qui n'est pas facile à gérer. Avec 2 000 diffusions de cédéroms ou de sites Internet référencés et plus de 600 consultations de ce même réseau par jour, l'utilisation des ressources électroniques connaît une augmentation continue. La consultation des imprimés est plus difficile à évaluer, mais avec environ 10 000 documents à reclasser chaque jour, elle demeure significative : lors de la dernière enquête, 61% des usagers interrogés déclaraient ne consulter que les livres ou la presse imprimée.

L'activité des publics est cependant plus vaste que la consultation et la recherche documentaires. La BPI demeure un territoire d'appropriation et de socialisation qui constitue un monde en soi, d'une richesse et d'une complexité dont les sociologues font leur miel depuis des années. Elle joue un rôle social fort pour des communautés différentes, qui ne se limite pas à la médiation organisée par ses bibliothécaires. En réalité, il semble qu'il leur échappe de plus en plus. La seconde partie de ce rapport est en partie consacrée à l'observation de ces pratiques et des difficultés ou des interrogations qui en découlent au quotidien.

D'une manière générale, on peut dire que les profondes mutations à la fois des bibliothèques et des usages (y compris à distance) qui en sont faits rendent nécessaire la mise en place de nouvelles stratégies pour la BPI, vers ce qu'on pourrait qualifier de refondation pour l'ensemble de l'établissement. Ce constat rejoint l'observation que la BPI n'a plus inventé grand chose depuis quelques temps, que l'image d'un établissement en perte de vitesse, traversé par des interrogations identitaires profondes, est de plus en plus perceptible tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de Beaubourg. La file d'attente devant ses portes peut-elle à elle seule continuer de justifier le succès et les moyens accordés à la BPI ? Nous nous tournons à présent vers les services internes de la BPI afin d'examiner plus largement sa problématique organisationnelle.

## **2. L'étude de réorganisation et les perspectives du projet d'établissement**

Approuvée dans son principe par le conseil d'administration du 14 mai 2001, une étude d'organisation a été lancée en novembre de la même année par la nouvelle direction de la BPI, avec l'assistance d'un consultant, le cabinet Coaching Group, choisi à la suite d'un appel d'offres. Un comité de pilotage associant plusieurs chefs de service à l'équipe de direction a été constitué parallèlement pour assurer le suivi des travaux du consultant. Classiquement, cette étude s'est déroulée en trois phases. De novembre 2001 à mars 2002, une analyse approfondie de l'existant a été menée dans le cadre d'une consultation de l'ensemble des agents. Elle a permis d'élaborer dans un second temps (d'avril à juin 2002) un schéma-cible d'organisation. La troisième et dernière phase de l'étude est consacrée à la mise en place de cette nouvelle organisation et, plus généralement, à l'accompagnement du changement : c'est pendant cette dernière phase, celle de la mise en œuvre, que mon stage s'est déroulé. On examinera successivement les deux premières étapes de la démarche de réorganisation. La seconde partie de ce

rapport accorde une plus large place à la mise en œuvre du schéma-cible, à laquelle j'ai participé.

## **2.1 La problématique organisationnelle de la BPI : analyse de l'existant**

De novembre à janvier 2001, les consultants ont complété l'état des lieux qui leur avait été communiqué par la direction au moyen d'entretiens individuels et de groupes dans l'ensemble des services. Le fonctionnement de la BPI a été également analysé à travers les réponses à un questionnaire diffusé à tous les agents. Enfin, une estimation du temps consacré à chaque type d'activité par service a été réalisée à partir d'un annuaire d'activités complété par tous les agents de la bibliothèque avec leurs chefs de service. Chaque élément a fait l'objet d'une présentation complète qui a été communiquée au personnel.

A partir de cet état des lieux, Coaching Group a élaboré un rapport de synthèse<sup>8</sup> qui établit en quelque sorte son « diagnostic » de la situation actuelle de la BPI en termes d'organisation. Nous reprenons et commentons ici ses principales conclusions.

### **2.1.1 Un personnel attaché à la réussite de la BPI mais une mauvaise perception des évolutions architecturales**

Une proportion importante du personnel actuel de la BPI travaille dans l'établissement depuis une vingtaine d'années, voire davantage. La faible rotation des équipes s'explique en partie par l'attrait que présente l'établissement d'un point de vue pratique : la BPI est le seul établissement offrant aux personnels de la fonction publique d'Etat la possibilité de travailler dans le secteur de la lecture publique à Paris *intra muros*<sup>9</sup>. De plus, sa localisation centrale et les possibilités d'aménagements d'horaires qu'elle offre en font un lieu de travail très attractif. Au-delà de ces opportunités, il convient de souligner l'engagement affectif et

---

<sup>8</sup> Les schémas présentés ici et en annexe sont extraits de ce rapport.

<sup>9</sup> Les autres équipements de lecture publique relèvent en effet de la compétence de la Ville de Paris.

quasi-idéologique qui reste au cœur de la culture de l'établissement : attachement fort à la BPI, à son histoire, à ses publics et à ses principes fondateurs, qui constituent un système de références et entretiennent l'attrait de l'établissement à l'extérieur. En dépit du malaise et des interrogations actuels, les personnels continuent d'éprouver une grande fierté à travailler dans cet établissement.

Les évolutions associées à la reconfiguration de la bibliothèque sont mal perçues : les choix architecturaux sont mis en cause sur le fond, ainsi que la gestion du projet. Le personnel estime ne pas avoir été écouté sur des choix intervenus notamment pendant les travaux, et certaines difficultés du quotidien semblent aujourd'hui leur donner raison. Par exemple, le choix de regrouper dans un même espace les supports audiovisuels (l'espace son/vidéo) a montré ses limites dès l'ouverture, le lieu ainsi créé étant aujourd'hui perçu comme un bureau qui concentre les problèmes techniques et les publics difficiles. Il en va de même pour le choix de l'implantation du Kiosque et des toilettes, sources d'un grand inconfort, notamment acoustique, pour tous au second niveau de l'édifice. L'éclatement sur deux sites (seuls le service des imprimés et celui de la maintenance sont restés au Centre, les autres personnels ayant été installés dans un immeuble de la Rue du renard) entraîne une perte de temps et d'efficacité. Pour les personnels, cet éclatement semble consacrer une division à la fois fonctionnelle et culturelle au sein de l'établissement.

La référence au passé est très forte et trouve son point de rupture autour de l'année 2000 et de l'achèvement du chantier de la rénovation. Dans toutes les conversations, on entend parler d'un « avant » et d'un « après », comme si cette cassure dans le rythme de l'établissement avait sonné le glas d'un âge d'or désormais révolu. Les déceptions et les regrets viennent alimenter les craintes à l'égard des projets supposés déjà concoctés par la nouvelle direction. L'attitude face au changement est ambiguë chez les personnels. Pour beaucoup d'entre eux, le changement fait par nature partie de leur travail, la BPI ayant depuis toujours cherché à innover et à renouveler ses activités : les propositions nouvelles continuent donc, presque par principe, à attiser la curiosité, à susciter des

dynamiques. Mais en contrepartie, un sentiment général de méfiance et de prudence reste très présent.

Le changement s'assortit toujours de résistances, de négociations, de demandes d'assurances et de garanties pour que soient préservés les acquis. La BPI semble s'être construite sur ce mode, celui d'une accumulation ou d'une stratification d'innovations, plutôt que sur la définition de priorités, propre à la démarche de changement. Les décisions de suppression ou de remplacement (hier la bibliothèque pour enfants, récemment les espaces d'exposition et la salle d'actualité) ont toujours été très mal vécues : on aurait voulu pouvoir continuer à tout faire, pour tous les publics, en permanence. Sans doute est-ce parce que derrière cette grande bibliothèque vivent une multitude de petites bibliothèques spécialisées où chacun a défini son pré carré et son champ d'expertise. Changer les choses à la BPI comme ailleurs implique des remises en question personnelles et des reconversions professionnelles d'autant plus profondes que les agents sont restés longtemps au même endroit.

#### 2.1.2 Un esprit de solidarité et un principe d'égalité affirmés, mais des clivages importants

L'esprit de solidarité reste affirmé comme l'une des valeurs fortes du personnel de la BPI, associé au principe d'égalité, particulièrement pour le service public. Chacun, quel que soit son grade et sa fonction, participe au service public. Les échanges de plages entre personnels d'un même groupe sont fréquents, chacun s'efforçant de remplacer les collègues qui ne sont pas en mesure d'être présents à certaines heures, pour des raisons familiales par exemple. Cependant plusieurs formes de clivage interviennent : un clivage entre personnel administratif et personnel de bibliothèque, mais également dans l'organisation et les conceptions du travail. Les personnels administratifs (environ 25 personnes) ne participent pas au service public et ont donc des horaires de bureau traditionnels. Ils ne bénéficient pas de la flexibilité et du régime des récupérations des personnels de bibliothèque. Ils se sentent incompris par leurs collègues bibliothécaires, leurs compétences et leur travail sont peu reconnus. Dans certaines filières techniques et

logistiques, les personnels ont, pour leur part, le sentiment d'être corvéables à merci et de recevoir peu de reconnaissance en retour alors qu'ils estiment être ceux qui « font tourner la maison ». Au sein même de la filière bibliothéconomique, les disparités sont fortes. Par exemple, le service public dans les bureaux dits « techniques » implique des tâches de réservation de postes et de magasinage peu gratifiantes alors que l'activité dans les bureaux d'information se concentre sur les fonctions de renseignement et d'orientation.

La BPI présente donc une forte hétérogénéité de situations. Les cloisonnements sont importants et se rapprochent de ceux de grandes administrations organisées en bureaux. La logique de production dans la BPI n'exclut pas l'atomisation des tâches, la superposition des activités, les blocages, les pertes de temps ou les malentendus liés au manque d'objectifs partagés. De plus, le nombre d'agents chargés des fonctions supports (personnel, budget, maintenance technique, informatique) est jugé critique. Dans ces secteurs, les équipes actuelles ont besoin d'être consolidées en termes d'outils, de compétences et d'effectifs.

### 2.1.3 Un équilibre difficile entre service public et travail interne

Les conditions d'exercice du service public<sup>10</sup> sont à revoir. Les personnels soulignent les difficultés rencontrées à assurer le service public dans des conditions aussi satisfaisantes que par le passé. Ils en attribuent l'origine aux choix d'aménagement des espaces et à la limitation des possibilités pour les faire évoluer<sup>11</sup>, ainsi qu'aux évolutions socioculturelles et aux changements de comportement des publics, déjà évoqués. Ces changements rendent plus perceptibles les disparités entre bureaux d'information en termes de charge de travail, de charge mentale, de fatigue physique, mais également la disparité dans le contenu même du service public. Les questions à trancher ne sont pas limitées à

---

<sup>10</sup> On reviendra sur l'organisation du service public de façon plus détaillée dans la seconde partie (2.1.1).

<sup>11</sup> Le plancher technique amovible de l'ancien bâtiment a été remplacé par une dalle de béton sous laquelle les câblages sont désormais figés. Les bureaux d'information, les rayonnages et les tables de lecture, solidaires des luminaires et des prises de courant faible et fort qui y sont intégrés, ne peuvent plus être déplacés. L'organisation antérieure plaçait les bureaux au cœur des rayonnages dont les fonds de référence s'enroulaient en escargot autour de ces « îlots » alors que dans la nouvelle configuration, les personnels tournent le dos aux collections de monographies.

l'organisation des permanences, mais concernent le partage des rôles, les fonctions des bureaux, la gestion des vacataires.

Seuls trois agents sur dix estiment que l'organisation actuelle des plages de service public préserve l'équilibre par rapport au travail interne, d'où un engagement en interne de plus en plus décousu et des difficultés pour le travail collectif. La chaîne de traitement des documents se heurte à des phénomènes d'engorgement. Le temps de traitement d'un document est beaucoup trop long pour une bibliothèque d'actualité. Par ailleurs, les relais hiérarchiques d'information sont peu reconnus. Sur les décisions de fond, chacun ne se considère informé et partie prenante que lorsque la décision lui a été communiquée personnellement par le directeur. Dans ce contexte, et du fait des difficultés pratiques à réunir les personnels aux mêmes horaires, il s'avère pratiquement impossible d'organiser une réunion de service en présence de tous les agents concernés. Comme la culture de l'établissement s'est construite à la fois autour d'une forte responsabilisation individuelle et des pratiques de gestion collective, cela constitue un frein supplémentaire à la prise de décision et à la mise en œuvre des évolutions. Pour expliquer ces dysfonctionnements, les personnels mettent en avant l'argument des sous-effectifs, qui, dans certains secteurs, s'avère parfaitement légitime. Mais l'organisation interne du travail, conditionnée par celle du service public, est aujourd'hui plus largement mise en cause.

#### 2.1.4 Un besoin de clarification, de coopération transversale et de valorisation de la fonction d'encadrement

L'étude de Coaching Group a fait ressortir des besoins de clarification et de formalisation, exprimés à tous les niveaux de l'établissement. Le défaut de coopération transversale est le principal point d'achoppement du fonctionnement de la BPI. Autrement dit, chacun semble travailler dans son coin. L'origine de cette situation vient essentiellement d'un manque de cohérence générale. L'ancien organigramme en râteau de la BPI (toujours en vigueur dans les faits au cours de mon stage) relie directement une vingtaine de services hétérogènes tant par leurs missions que par leur taille (entre une et soixante-dix personnes !) à la direction.

Celle-ci déploie une grande part de son énergie à régler les problèmes de chaque service et à réaliser des arbitrages à court ou moyen terme, au détriment d'un pilotage global qui s'appuierait sur une vue d'ensemble et à plus long terme de l'établissement. Les énergies ne sont pas mobilisées vers la même finalité. Plus exactement, le seul dénominateur commun demeure, dans le discours de chacun, celui du « service public » ou du « public ». Or, à la BPI, on ne s'est pas donné les moyens de s'adapter aux évolutions profondes de ce public, ni de l'appréhender véritablement dans sa diversité. Une approche plus fine –plus segmentée– des publics à servir, qui dépasserait la vision égalitariste en vigueur, permettrait pourtant de clarifier les objectifs et de mieux organiser les services. C'est une question de fond, éminemment politique, que la direction n'a pas souhaité aborder à ce stade.

Pour des raisons d'histoire et de culture, l'exercice de la fonction d'encadrement au sein de la BPI n'est pas spécialement valorisé. Dans certains secteurs, il est surprenant de voir que la fonction de chef de service consiste, pour l'essentiel, à résoudre les problèmes matériels que les personnels refusent de prendre en charge. Les cadres de la BPI doivent retrouver des fonctions d'impulsion, d'appui, d'organisation, d'anticipation et de contrôle. En retour de cette valorisation du management, la direction devrait être en droit d'attendre de son encadrement qu'il maîtrise pleinement le champ de délégation qui lui est confié. L'équipe de direction de la BPI a besoin de plus de lisibilité. Le contenu des postes au sein de l'équipe n'est pas clair. Les organes de coordination (réunion des chefs de service) ne remplissent que faiblement leur rôle. La plus grosse difficulté de la réorganisation en cours est sans aucun doute la prise en compte de des habitudes d'autonomie, tout en améliorant la responsabilité, l'efficacité et la réactivité dans la prise de décision, à tous les niveaux. Au fil des années, la prise de responsabilité s'est en effet « délayée » dans l'autonomie des agents : l'enjeu est de parvenir à faire de nouveau coïncider autonomie et responsabilité.

## 2.2 La proposition de réorganisation : le schéma-cible

La deuxième phase de l'étude d'organisation a permis de bâtir une solution à partir des observations et des propositions faites au cours de l'analyse de l'existant. Elle s'est d'abord appuyée sur les bases d'un scénario d'évolution qui a été ensuite affiné lors de plusieurs ateliers réunissant à chaque fois une dizaine de personnes. Le résultat final de cette démarche est le schéma-cible. Pour résumer cette proposition, on peut dire que la nouvelle organisation devrait favoriser la rationalisation des tâches, la transversalité entre services et la responsabilisation des cadres.

### 2.2.1 Les bases du scénario d'évolution

Selon les termes validés par la direction, les objectifs de la réorganisation devaient se concentrer sur les priorités suivantes :

- **favoriser la fluidité et la transversalité** en organisant les activités autour de missions stratégiques et en constituant des pôles autour des orientations, en gardant de la souplesse et privilégiant la prise d'initiative, en encourageant les structures de projet ;
- **rééquilibrer les deux temps de travail** en résolvant les problèmes matériels ou d'aménagements encore en suspens, en réévaluant la contribution des différents choix effectués à la qualité du service rendu au public, en construisant une solution pour les plages de service public qui allège la pression sur le travail interne, en mettant en place un véritable pilotage du service public, en élaborant des référentiels, en revoyant la gestion des vacataires et réévaluant leur rôle ;
- **consolider et professionnaliser les fonctions d'appui** de la BPI, en mettant en place une politique de gestion des ressources humaines, en développant les compétences, en renforçant les outils, en accroissant les moyens en personnel du pôle de gestion (budget, contrats et marchés), en adaptant les effectifs aux besoins pour un pôle maintenance, logistique, informatique et en définissant avec précision les rôles ainsi qu'en revoyant certaines conditions de travail ;
- **optimiser les fonctions de valorisation**, en constituant un pôle communication et action culturelle, en articulant communication interne et externe, en passant à

une approche plus active de type marketing pour gagner en visibilité interne et en impact externe ;

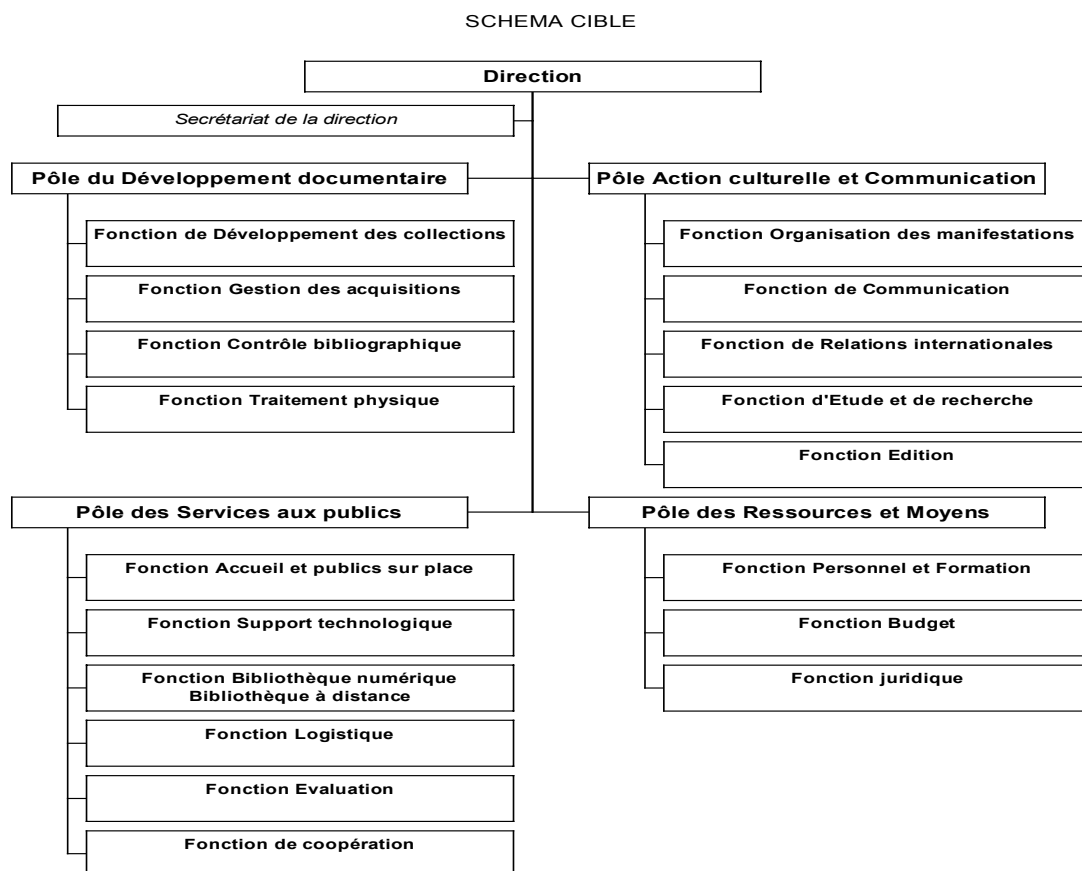
- **renforcer le pilotage** en redéfinissant l'attribution des rôles de l'équipe de direction, en définissant un organe élargi de direction à vocation stratégique, en mettant en place une instance de coordination opérationnelle et des comités ad-hoc pour instruire les principaux dossiers et assurer la programmation ;

- **instiller de la méthode et donner du sens**, en travaillant sur la base d'objectifs, en clarifiant les contributions, en mettant de la formalisation, de la méthode en fédérant autour du projet d'établissement.

Pour atteindre ces objectifs, le comité de pilotage chargé de mettre en place la nouvelle organisation s'est fixé trois priorités : la construction d'un nouvel organigramme, la structuration du pilotage de l'établissement et le rééquilibrage des temps de travail. Avec la préparation du budget et l'organisation du colloque des 25 ans de la BPI, ces trois axes ont fortement structuré l'agenda de l'équipe de direction et ont été à l'origine des moments forts de la vie de l'établissement pendant les trois mois qu'a duré mon stage.

### 2.2.2 Le nouvel organigramme

Préparé pendant la seconde phase de l'étude, le nouvel organigramme de la BPI a été mis en place au mois de septembre après avis du CTP (Comité technique paritaire) du 9 juillet 2002. Il organise la BPI en quatre pôles : développement documentaire, services aux publics, action culturelle et communication, ressources et moyens (cf. schéma-cible *infra*). Ces pôles regroupent les fonctions exercées par les services actuels à partir de leurs orientations stratégiques. Un comité de direction réunit l'actuelle équipe de direction et les responsables de pôle. Il s'assure de la coordination des activités, établit les règles de coopération, veille au bon fonctionnement des services et rend les arbitrages utiles. Il est le lieu d'élaboration des politiques, prépare les évolutions dans le cadre du projet d'établissement. Le schéma présenté en annexe 1.2, qui distingue les services constitutifs des quatre pôles, permet de voir de façon synthétique l'articulation entre l'ancienne et la nouvelle organisation.



En complément de ces schémas, et sans viser l'exhaustivité, j'ai choisi de faire quelques observations, qui se nourrissent des échanges que j'ai eus avec les personnels de la BPI durant mon stage. Elles concernent certains regroupements qui ont fait débat lors de la construction du nouvel organigramme et qui, en dépit de la validation en CTP, n'ont pas été nécessairement acceptés par les personnels concernés. En effet, si certains regroupements fonctionnels ne semblent pas poser question, d'autres appellent à commentaire, soit parce qu'ils témoignent d'un souci d'afficher ou d'infléchir la politique de l'établissement dans une direction déterminée, soit qu'ils constituent, à mon sens, des « points de frottement » dans le schéma-cible, susceptibles de poser des problèmes fonctionnels ou humains. Dans les deux cas, il m'a semblé intéressant de les évoquer afin de montrer, si besoin était, à quel point un organigramme peut exprimer les choix politiques d'un établissement ainsi que son adaptation aux évolutions sociales et technologiques de la bibliothèque.

Au sein du pôle des services au public, des services viennent rejoindre de façon quelque peu inattendue le noyau dur que constitue l'actuel service de l'accueil des publics, chargé, entre autres, de la régie des espaces, du reclassement et du planning de service public. On est d'abord surpris de voir les fonctions de support logistique et technologique (services informatique, équipement et maintenance) intégrer ce pôle alors que la logique fonctionnelle de mutualisation des moyens et des ressources aurait laissé penser qu'elles auraient été associées aux autres fonctions de support (personnels, budget). Ce choix constitue en réalité une manière d'accorder la priorité de service aux publics de la bibliothèque. Car les services concernés sont en situation de sous-effectifs et sont sollicités sur tous les fronts en interne. Les placer au sein de ce pôle montre clairement une volonté politique de rééquilibrer les activités de support en direction des publics en renforçant, par exemple, leur réactivité aux incidents qui viennent perturber l'environnement des lecteurs ou que ceux-ci provoquent. De fait, ces services placent les services aux publics dans leurs priorités et ont eux-mêmes souhaité ce rattachement.

On peut également s'étonner de voir la mission de coopération, tournée, par sa vocation, vers l'extérieur de l'établissement, rejoindre le pôle des services aux publics et non celui de la communication et de l'action culturelle dont tous les services assurent la promotion externe de la BPI. Ce choix reflète un double souci d'affichage : il s'agit d'abord de considérer la coopération comme un service que la BPI rend aux autres bibliothèques publiques, conformément à la mission nationale que la tutelle ministérielle de l'établissement souhaite qu'elle développe; il s'agit ensuite de ne pas reproduire la politique conduite par la BnF, qui a inscrit sa politique de coopération (notamment par le biais des pôles associés) dans une logique documentaire et selon des principes de conservation partagée : rattachées au même ministère, les politiques de coopération des deux bibliothèques nationales doivent se compléter et non se faire concurrence.

Dernier choix fort, qui a, lui aussi, une signification politique : le regroupement ici, aux côtés du service informatique et du service de l'accueil, de deux services constitutifs de ce qui s'appelle désormais la bibliothèque à distance (le site Web et les renseignements à distance). On comprend que la BPI ait également souhaité se démarquer de la politique de la BnF dans ce domaine. Si la BPI a des projets de numérisation et de mise en ligne (dossiers de presse de la base BPI-Doc, projet à l'étude d'une bibliothèque numérique sur la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle), elle parle plus volontiers des services de la bibliothèque à distance que d'une bibliothèque numérique, terme qui renvoie aux établissements qui ont une mission de conservation. Elle a jugé prioritaire de faire de cette bibliothèque à distance un outil fédérateur et de services au niveau national qu'elle différencie de la bibliothèque numérique de la BnF en privilégiant par exemple les services de réponses à distance, le *chat* (ou causerie) entre usagers et bibliothécaires, ou encore la mise en place d'un portail destiné aux bibliothèques publiques. Dans cette perspective, elle parie sur des collaborations nouvelles entre services à distance et services destinés aux publics sur place : on peut en effet imaginer dans ce secteur une mutualisation des compétences dans le domaine de la formation ou du renseignement des usagers par exemple.

Le pôle du développement documentaire réserve, lui aussi, quelques surprises. Certes, le service des imprimés, le plus gros service de la bibliothèque, forme la colonne vertébrale de cette nouvelle entité dont la vocation documentaire est très clairement affichée. Mais à ce service viennent se rattacher deux services dont la vocation strictement documentaire a donné lieu à d'importants débats en interne. Ainsi, il semble que le rattachement du service audiovisuel (qui a une activité importante de production audiovisuelle et d'organisation de manifestations culturelles) constitue pour lui une invitation au recentrage vers une politique davantage orientée vers l'accroissement et la gestion des collections de films documentaires à l'intérieur des espaces de la BPI.

Le rattachement du service des documents électroniques au pôle du développement documentaire témoigne de la volonté de mieux intégrer les

nouveaux supports à l'ensemble de la politique documentaire de la BPI. Ce choix d'organisation est lui aussi très fort, car il semble prendre acte d'évolutions technologiques majeures : avec la généralisation des ressources électroniques et de leur utilisation, le maintien d'un service dédié à ce secteur de choix et de traitement documentaires risquait de maintenir une division forte entre un secteur traditionnel et « technologiquement attardé » (les imprimés) et un secteur à la pointe du progrès (les documents électroniques). Alors que dans les espaces publics, la cohabitation des supports se fait de façon assez harmonieuse, les services chargés respectivement du traitement de ces deux types de documents sont restés relativement cloisonnés. Leur fusion devrait permettre de réaliser en interne ce que le public a déjà expérimenté dans la bibliothèque. L'intégration totale des supports, dans une logique qui peut aller jusqu'à la substitution, et qui dépasse celle de la coexistence, apparaît particulièrement pertinente pour la gestion des périodiques et des livres électroniques. On signalera enfin que l'arrivée du service Public-Info (qui produit la base de dossiers de presse d'actualité numérisés, BPI-Doc) au sein de ce pôle devrait permettre de donner plus de lisibilité à un ensemble fonctionnel et documentaire construit autour de la presse d'information générale. Il permettra de mieux identifier le caractère à la fois généraliste et d'actualité de la politique documentaire : en ce sens, il constitue le noyau dur du projet d'une bibliothèque numérique consacrée à la « mémoire du 20<sup>ème</sup> siècle ».

L'organisation du pôle de la communication et de l'action culturelle appelle deux remarques. D'abord, le rattachement du service études et recherche à ce pôle a, lui aussi, fait débat. Le parti qui a été finalement pris privilégie une logique de promotion externe pour ce petit service qui a été un extraordinaire levier pour la BPI depuis sa fondation. En mettant davantage au service de l'extérieur sa grande expertise, le service études et recherche s'éloigne néanmoins de la démarche globale d'évaluation au sein de l'établissement dont il aurait pu assurer le pilotage dans une configuration élargie et avec des moyens renforcés. Notons ensuite que les fonctions de communication et de coopération internationale jouent un rôle transversal pour tout l'établissement. On peut légitimement se demander si elles n'auraient pas gagné à rester dans une « surcouche » de l'organigramme,

alimentant l'ensemble des pôles. Le souci de resserrer l'organigramme et de construire quatre pôles aux effectifs équilibrés l'a peut-être emporté sur certaines considérations de fond.

Cette dernière remarque pourrait également s'appliquer au pôle ressources et moyens. Au sein de ce dernier pôle, l'intégration du service de la formation risque par ailleurs de poser quelques problèmes, compte tenu de l'hétérogénéité des cultures en présence. Cela dit, le défi que représente cette intégration est important pour l'établissement : le service de la formation peut en effet jouer un rôle de passerelle ou de médiateur entre la culture des personnels administratifs et celle des personnels bibliothécaires. De plus, cette intégration témoigne de la volonté de créer une vraie structure chargée de la gestion des compétences et des ressources humaines, grâce à laquelle la gestion administrative des agents ne serait plus dissociée du suivi de leur formation. Cette entité manque cruellement à l'établissement car dans cette profession les besoins de formation et de reconversion des personnels sont permanents et la volonté de la BPI de redevenir une bibliothèque pilote en matière d'innovation implique qu'elle puisse s'appuyer sur un vivier de compétences internes en évolution constante et aisément repérables.

### 2.2.3 La structuration du pilotage de l'établissement

La valorisation de la fonction d'encadrement passe, au niveau de la direction de l'établissement, par la structuration d'un pilotage mieux organisé et plus étoffé. Par ce biais, la direction espère notamment retrouver la disponibilité et le recul qui lui manquent actuellement pour conduire dans de meilleures conditions la politique générale de l'établissement et s'investir dans un travail davantage prospectif autour du projet d'établissement. A la tête de chacun des pôles, le schéma-cible prévoit la nomination d'un responsable chargé de coordonner l'ensemble des services et des fonctions qui constituent le pôle. A lui de donner du sens, de la transversalité, d'organiser, de programmer et de procéder aux arbitrages entre services –à l'exclusion de toute autre tâche. Ce dernier point est important, car en interdisant tout « cumul » de responsabilités avec, par

exemple, la direction d'un service particulier à l'intérieur du pôle, le système doit préserver le chef de pôle des intérêts partisans en même temps qu'il l'oblige à consacrer toute sa disponibilité à des actions véritablement transversales.

Pour la mise en place de cette nouvelle organisation, qui renforce la direction et ancre plus solidement la fonction de pilotage dans les services, la BPI a bénéficié du plein soutien de son ministère de tutelle. La DLL a, en effet, accepté de doter la BPI de trois postes destinés à recruter les responsables des pôles du développement documentaire, des services aux publics et de l'action culturelle et de la communication. Le pilotage du pôle ressources et moyens est confié à l'actuel administrateur de l'établissement. Dans un contexte général de rigueur budgétaire, ces créations de postes sont une chance que la direction apprécie d'autant plus qu'ils sont affichés comme postes de direction et ouverts au corps des conservateurs généraux : cette opportunité devrait permettre à l'établissement de s'attacher les compétences de personnalités expérimentées et reconnues dans le monde des bibliothèques, et de donner davantage de poids aux fonctions créées.

Soumis à l'avis de la CAP (Commission administrative paritaire) des conservateurs de la fin 2002, ces postes ne doivent être effectivement pourvus qu'en janvier 2003. La direction a néanmoins souhaité que les services s'organisent en pôles et commencent à travailler ensemble pendant cette période transitoire, le directeur et son adjointe faisant office de chefs de pôles par intérim dans les trois pôles dépourvus de chef. On trouvera dans la seconde partie de ce rapport et dans les annexes un exposé détaillé des premières réunions qui ont été organisées dans ce cadre. Sur le fond, mes entretiens avec les personnels de la BPI m'ont permis de recenser des jugements très divers concernant ce nouveau mode de pilotage. Pour certains, la création de ces postes semble contre-productive : la mise en place d'un niveau hiérarchique supplémentaire viendrait aggraver le phénomène de dilution des responsabilités déjà très présent du fait de l'éclatement des services. « Ici, il n'y a que des chefs, et personne pour faire le travail », ai-je parfois entendu. Dans ce contexte, l'arrivée des chefs de pôles peut être effectivement perçue comme un alourdissement des procédures, un « écran » entre

les personnels et la direction, celle-ci étant soupçonnée de fuir par ce biais les contacts directs avec les personnels et leurs représentants. Enfin, certains s'indignent de ce que ces créations de postes bénéficient à l'encadrement au lieu de renforcer les services en situation de sous-effectifs.

Face à ces commentaires, on trouve des jugements plus favorables. Pour d'autres membres du personnel, qui souffrent d'isolement dans les petits services et s'estiment victimes des cloisonnements et d'un manque de reconnaissance, l'arrivée des chefs de pôles apparaît au contraire comme une chance. Pour eux, l'organisation en pôles et la désignation d'un responsable par pôle constitue une opportunité de « retrouver leur place » dans l'établissement, d'avoir un interlocuteur plus proche de leurs préoccupations que ne peut l'être la direction. Ils pensent qu'ils pourront mieux définir le sens de leur activité à l'intérieur d'un ensemble plus cohérent où leurs liens avec d'autres services seront enfin clarifiés. Naturellement, pendant mon stage, les services vivaient avec une certaine effervescence dans l'attente de ces nominations.

#### 2.2.4 Le rééquilibrage des temps de travail

Comme préalable à l'amélioration des conditions d'organisation du service public, le personnel a souhaité être consulté sur les cycles de rotation des personnels dans les bureaux d'information. Deux options ont été soumises au vote des personnels : le maintien de l'organisation actuelle, qui repose sur un cycle de 10 semaines, ou le retour à l'organisation antérieure (qui a fonctionné jusqu'en 1994), sur 12 semaines. Sans entrer dans les détails techniques qui sous-tendent ces questions d'organisation, on peut en évoquer les principaux enjeux.

Une forte proportion du personnel avait exprimé son mécontentement sur la rotation de 10 semaines : morcellement du travail interne, remplacements plus difficiles, présence de vacataires permanents sur des postes de titulaires, bureaux d'information sans personnel permanent, difficultés à récupérer le travail en week-end ou en soirée. De ce constat était partie la question de savoir si un cycle de rotation plus léger, sur 12 semaines, ne permettrait pas de résoudre un certain

nombre de difficultés et surtout de rétablir un équilibre entre les besoins du service public, ceux des services et la vie personnelle des agents. Le service public à la BPI devait pouvoir respecter sept principes de base, parmi lesquels : toujours au minimum un titulaire à chaque bureau d'information ; pas de postes vides dans les groupes de service public ; dix bureaux d'information (les actuels bureaux accueil et références devant être fusionnés pour constituer un seul bureau d'information générale). La différence entre les deux cycles portait notamment sur le nombre de soirées et de week-end à assurer chaque année par agent et sur la répartition des agents dans les espaces de la bibliothèque.

Au cours de mon stage, j'ai assisté à plusieurs réunions préparatoires à la consultation en question, en particulier une rencontre entre le personnel et la direction, le 17 septembre. Au cours de cette réunion, le directeur de la BPI a précisé qu'il s'agissait bien d'une consultation, et non d'un referendum, qui porterait exclusivement sur les cycles de rotation. Des questions des représentants du personnel ont suivi l'exposé des enjeux de la consultation par l'adjointe au directeur. Elles ont notamment porté sur la représentativité du *quorum* de cette consultation (les personnels administratifs devaient-ils voter alors qu'ils ne font pas de service public ?). Les représentants de l'Intersyndicale, qui étaient pourtant à l'origine de cette consultation, ont remis en cause sa légitimité.

Sur les 256 électeurs, 178 ont pris part au vote. Sur les 175 suffrages exprimés, on a décompté 10 bulletins blancs, 61 votes en faveur du cycle de 12 semaines et 104 en faveur du cycle des 10 semaines. La direction avait rappelé qu'elle ne souhaitait pas marquer de préférence en faveur de l'une ou l'autre des options. A l'issue de cette consultation (c'était la première fois que j'assistais à une opération de ce genre dans une bibliothèque), je me fis néanmoins la remarque que le maintien du *statu quo* pouvait être interprété comme une résistance de la majorité du personnel à la politique de la direction et, plus généralement, au changement. Pour nécessaire et séduisant qu'il pouvait paraître, le projet de réorganisation de la BPI ne serait pas simple à mettre en application et un

important travail de communication interne resterait à faire pour emporter l'adhésion des équipes.

### **2.3 La définition de nouveaux objectifs : le projet d'établissement**

Le chantier de la réorganisation contribue à forger le projet d'établissement qui doit servir de guide d'action à la BPI pour les cinq prochaines années. La notion même de projet d'établissement est quelque chose de relativement nouveau pour la BPI et pour les bibliothèques publiques en général. Elle trouve son origine dans un mouvement plus profond à la tête de l'Etat qui, à l'issue des réflexions engagées sur la réforme et la modernisation de ses modes de fonctionnement, souhaite introduire de façon formelle une culture du projet dans son administration. Le projet implique une meilleure définition des objectifs, d'une politique, pour l'ensemble des acteurs de la fonction publique au service des usagers. Il doit également permettre d'aboutir à un nouveau mode d'échanges de type contractuel entre l'Etat et ses administrations, sous la forme de contrats d'objectifs. La Bibliothèque nationale de France a été la première des deux bibliothèques nationales qui dépendent du ministère de la Culture et de la communication<sup>12</sup> à s'engager dans ce processus. Le projet d'établissement de la BPI s'inscrit à son tour dans ce contexte et répond à une demande forte de son ministère de tutelle. Mais il doit également contribuer à remobiliser les équipes de la bibliothèque, à donner plus de sens et de cohérence à leurs activités. Parce que la démarche ainsi engagée est très intimement liée à celle de l'évaluation –dès qu'on parle de projet et d'objectifs, il faut être en mesure d'évaluer les résultats et de rendre compte-, j'ai naturellement été amené à m'intéresser aux contenus du projet d'établissement dont les grandes lignes sont brièvement présentées ici.

A l'automne 2002, les équipes restructurées de la BPI ont commencé à élaborer ce projet. Elles se sont appuyées sur les travaux de conception qui se poursuivent pour ce qui concerne la politique documentaire, la programmation

---

<sup>12</sup> La BNUS de Strasbourg, qui dépend du ministère de l'Education nationale et de l'enseignement supérieur, pratique la contractualisation depuis 1990.

culturelle, la bibliothèque à distance et surtout la coopération, qui constituent les principaux chantiers de développement des activités de la BPI.

### 2.3.1 Les cinq grands thèmes du projet d'établissement

- **développer l'identité documentaire de la BPI** en redéfinissant les concepts fondateurs d'actualité et d'information et en constituant un ensemble hypermédia de référence sur la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle ;
- **améliorer les services rendus aux publics**, à la fois par la modernisation permanente elle-même (accueil, confort, innovation technologique) mais aussi en développant la bibliothèque à distance, tant pour les particuliers que pour les autres bibliothèques publiques ;
- **affirmer le rôle culturel de la BPI** en redéfinissant ses champs spécifiques d'intervention, en affinant et en développant la programmation au sein du Centre Georges Pompidou, en menant une politique volontariste en matière de coopération et de formation (nationale, internationale) au service des autres bibliothèques publiques ;
- **assurer un suivi renforcé et dynamique des questions sociales** : amélioration des conditions de travail et des prestations, mise en place d'un service assurant un suivi personnalisé des carrières et des formations ;
- **optimiser la gestion de l'établissement** par la mise en œuvre des propositions de l'étude d'organisation dans ce domaine.

En croisant ces objectifs avec le nouvel organigramme de la BPI, on observe une correspondance presque parfaite entre les pôles de la nouvelle configuration et la liste des orientations du projet. A chacun des pôles semble revenir la responsabilité de conduire l'un des chantiers prévus. En filigrane de ce plan d'action et dans les textes et les discours officiels émanant de la direction (à l'occasion du colloque des 25 ans de la BPI ou dans l'introduction du rapport d'activité 2001 de l'établissement par exemple), on retrouve également une préoccupation constante pour la BPI de jouer pleinement un rôle national dans le domaine de la coopération. L'objectif majeur de l'établissement consiste à mieux remplir son rôle de pôle de référence et de centre de ressources pour les

bibliothèques publiques sur l'ensemble du territoire, conformément à la mission fixée par son décret fondateur et complémentairement aux réseaux bâtis autour de la Bibliothèque nationale de France (pôles associés, Catalogue collectif de France). Ce projet, qui a commencé à être déployé en 2002, comprend pour le moment quatre axes de travail : la création d'un consortium d'achats pour la documentation en ligne à destination des bibliothèques publiques, la mise en place de partenariats sur des thématiques d'excellence, la numérisation des dossiers de presse biographiques sur les personnalités du 20<sup>ème</sup> siècle et la création d'un portail de services à vocation nationale sur Internet.

### 2.3.2 Quelle vocation pour la BPI: tête de réseau ou laboratoire ?

En conclusion de cette première partie, j'ai cru judicieux de présenter quelques-unes des réactions glanées cette fois à l'extérieur de la BPI concernant les perspectives du projet d'établissement présenté très officiellement à la communauté professionnelle à l'occasion du colloque des 23 et 24 octobre derniers. Lors de mes entretiens dans d'autres établissements dans le cadre de l'analyse externe que je conduisais pour mon étude sur les tableaux de bord, je n'ai pas manqué d'interroger mes interlocuteurs sur leur perception de la politique engagée par la BPI. Ces échanges m'ont permis de prendre du recul par rapport à l'établissement au sein duquel je venais de passer plusieurs semaines en circuit quasiment fermé. J'ai ainsi pris conscience que, vu de l'extérieur, le projet d'établissement n'était peut-être pas aussi clair qu'il m'était d'abord apparu.

D'abord, les lignes de partage et de complémentarité que la direction de la BPI a souhaité, à raison, définir, entre son action de coopération et celle de la BnF ne semblent pas si nettes. Certains soulignent que dans les domaines des services à distance et de la production d'outils de signalement (signets, outils de recherche), les actions conduites par les deux établissements risquent de faire double emploi. En effet, la distinction entre un niveau de recherche complexe, qui correspondrait au public des chercheurs du Rez-de-jardin de la BnF et des bibliothèques universitaires, et un niveau de recherche plus généraliste, ciblant les publics plus larges de la BPI et des bibliothèques de lecture publique, peut poser question. De

plus, certains professionnels se montrent dubitatifs sur la capacité de la BPI à devenir la tête d'un réseau national de lecture publique. On se demande ce qui, à part des projets techniques et ciblés (tels que le consortium d'achats des ressources en ligne), pourrait effectivement fédérer les bibliothèques publiques françaises. « L'histoire de la BPI, m'a dit un conservateur, est celle d'un succès trop rapide et pas bien digéré, devenu rapidement une grande autosatisfaction. On n'a pas cru bon d'aller voir ce qui se faisait ailleurs puisqu'on s'estimait les meilleurs. Et à présent, on voudrait piloter un réseau national ? » La critique est sévère, mais j'ai cru bon de rapporter ces propos qui montrent que si la BPI doit relever les défis de sa réorganisation interne, il lui faut également être en mesure de défendre sa politique et ses projets à l'extérieur.

D'ailleurs, le colloque des 25 ans, qui a reçu les meilleurs échos dans la profession, a œuvré en ce sens. Globalement, les jugements dubitatifs ou négatifs auxquels la BPI prête le flanc sont plus subtils qu'il n'y paraît. Ainsi, si cette fonction de tête de réseau national ne convainc pas toujours, personne ne remet en cause l'utilité nationale de la BPI. Il semble néanmoins que pour beaucoup des personnes que j'ai rencontrées, c'est avant tout en tant que laboratoire et pépinière d'idées que la BPI apparaît utile aux autres établissements. On attend d'elle qu'elle invente, qu'elle teste à grande échelle et en avant-première ce que d'autres n'osent ou ne peuvent pas tenter. La refondation de la BPI doit peut-être s'inscrire dans la continuité de son héritage d'une culture de l'invention. En ce sens, il me semble qu'en choisissant d'engager la démarche de réorganisation de ses propres services avant de se lancer plus avant dans les voies de la coopération, la BPI montre sa capacité à se remettre en question, à régénérer ses troupes et à recomposer son potentiel d'innovation.

## **II - Ma participation à la vie de l'établissement**

### **1. Stagiaire sans service : atouts et contraintes d'un statut particulier**

L'étude sur les tableaux de bord qui m'a été confiée impliquait que j'adopte un point de vue à la fois transversal et prospectif sur l'établissement. Bien que j'aie choisi de concentrer mon travail sur le pôle des services aux publics, on attendait en effet que je présente des propositions opérationnelles (une liste d'indicateurs, un dispositif de recueil des statistiques) mais aussi une démarche globale susceptible d'être appliquée à toutes les composantes de la bibliothèque. Cette proposition méthodologique devait s'appuyer sur une réflexion concernant l'architecture générale des tableaux de bord (par service, par pôle et pour l'ensemble de l'organisation cible) ainsi que les aspects transversaux relatifs à leur production, à leur exploitation et à leur diffusion tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'établissement. L'exercice impliquait donc un va-et-vient continu entre la réalité du terrain, qu'il s'agissait de sonder aussi bien en service public que dans les services internes, et un point de vue qu'on pourrait qualifier de stratégique. Il fallait en effet connaître à la fois les forces et les faiblesses de la BPI et être informé des objectifs prioritaires dont la démarche de réorganisation et le projet d'établissement étaient porteurs.

Compte tenu de la nature de mes tâches, il eût semblé logique que je sois directement rattaché au service de l'établissement chargé de l'évaluation. Mais un tel service n'existait précisément pas. Le schéma-cible de l'établissement prévoit bien une fonction d'évaluation, et la cellule qui en est chargée est localisée au sein du pôle des services aux publics. L'organigramme de cette structure cible porte néanmoins à cet endroit la mention « à créer ». Les pratiques et les compétences en

matière d'évaluation étant nombreuses mais dispersées au sein de services très différents, il avait finalement semblé plus pratique que mes activités soient rattachées à la direction de l'établissement : le manque d'un tableau de bord, instrument privilégié de pilotage stratégique et de communication, n'avait-il pas été ressenti par l'équipe de direction en premier lieu ? Pour ces raisons, je fus donc dès le départ placé sous la responsabilité de l'adjointe au directeur de la BPI et au sein de l'entité de l'établissement qui était à la fois l'une des plus réduites en effectif (quatre personnes) et la plus chargée en responsabilités.

### **1.1 Une liberté de mouvement, de parole et d'écoute**

On conçoit que cette position était, à bien des égards, avantageuse. Elle assurait en effet à mon travail une visibilité qu'il n'aurait probablement pas eue dans d'autres conditions. Trois jours après mon arrivée, je fus présenté à l'ensemble des chefs de service à l'occasion de leur réunion mensuelle. Le compte rendu de cette réunion, diffusé dans les services, reprenait les propos suivants : *« G.Illien va travailler sur un projet de tableaux de bord et d'indicateurs pour lesquels il aura besoin de prendre contact avec les chefs de service (...) G.Grunberg ajoute que l'arrivée de M.Illien se présente particulièrement bien dans notre calendrier, entre l'étude d'organisation et le projet d'établissement. Pour les futurs rapports d'activité, G.Grunberg souhaite qu'il y ait des tableaux de bord et des indicateurs (...) »*. Cette présentation eut pour effet de faciliter et d'accélérer grandement tous mes contacts avec les chefs de service, pourtant peu disponibles, et de me faire connaître de leurs collaborateurs. De la même façon, je pus bénéficier des contacts de l'équipe de direction pour rencontrer certaines personnes-ressources extérieures à l'établissement.

D'une manière générale, on peut dire qu'être stagiaire de la direction m'a ouvert bien des portes et m'a permis de participer à des instances de consultation ou de décision de la bibliothèque placées au cœur du dispositif de réorganisation et des projets nouveaux. C'est en effet grâce à ce statut que j'ai pu, par exemple, participer à une réunion sur le projet de consortium d'achats des bibliothèques

publiques pour la documentation en ligne, ainsi qu'à plusieurs réunions des pôles du développement documentaire et des services aux publics. Cette participation privilégiée à des opérations de « remue-méninges » où les projets de la direction étaient débattus avec l'équipe d'encadrement m'a permis d'apprécier toute la démarche de mise en œuvre et d'accompagnement du changement au niveau des cadres et du point de vue des décideurs. Par ailleurs mes incursions nombreuses dans la vie quotidienne des services (à l'occasion de plages de service public en particulier) me donnaient une vision souvent contrastée des enjeux et de la perception qu'avaient les personnels de toutes catégories de ce qui était débattu au niveau des chefs de service.

Le cas de la file d'attente devant l'entrée de la bibliothèque fournit un bon exemple de cette diversité des points de vue autour d'un même problème : selon que j'en discutais avec un membre de la direction, un des sociologues du service études et recherche, un bibliothécaire du bureau d'accueil ou un agent de sécurité, le problème de la file d'attente avait des implications très différentes dans le quotidien de chacun. Pour le membre de la direction, la file d'attente pouvait être d'abord perçue comme un enjeu de négociation avec la Direction du Centre Pompidou dans l'application du plan Vigie-Pirate. Le sociologue analysait la file comme un élément ayant des incidences fortes mais difficiles à mesurer sur l'interprétation des statistiques de fréquentation données par le compteur électronique de l'entrée. Pour le bibliothécaire du bureau d'accueil (également chargé de distribuer les tickets de réservation aux postes de libre consultation à l'Internet), une file d'attente importante devant la bibliothèque était synonyme d'un afflux de demandes de tickets Internet et donc de la formation d'une seconde file devant son bureau. Pour l'agent de sécurité, la même file impliquait une vigilance accrue au niveau du portail de sécurité : l'ambiance souvent électrique qui règne parmi les lecteurs énervés et fatigués d'attendre et dont le flux et le stress se déversent ensuite dans les étages de la bibliothèque implique autant de fermeté que de diplomatie au contrôle des entrées.

Aucun des acteurs mentionnés n'ignorait les soucis des autres, mais chacun voyait d'abord le problème du point de vue de son niveau de responsabilité. Pour moi qui découvrais l'établissement, avoir la possibilité de naviguer sans encombre d'un niveau à l'autre de la chaîne de décision, d'un type de compétences à l'autre fut, sans conteste, un luxe que peu d'agents de la bibliothèque ont la possibilité d'expérimenter fréquemment. Grâce à mon statut de stagiaire, j'ai ainsi bénéficié d'une grande liberté de circulation, d'observation, de parole et d'écoute. Cette liberté m'a permis de conduire les entretiens et de collecter les données dont j'avais besoin pour la construction des tableaux de bord dans les meilleures conditions.

### **1.2 Eviter l'isolement, tirer parti de l'autonomie**

Naturellement, ma position avait aussi des inconvénients. Stagiaire de la direction, je ne pouvais néanmoins prétendre participer autrement que de façon marginale aux activités de son équipe. On imagine mal un stagiaire assistant à des entretiens et à des réunions à caractère confidentiel, ni partir pour Prague ou Alger en compagnie du Directeur aux seules fins de parfaire sa formation professionnelle. Mon étude, pour intéressante qu'elle fût, passait nécessairement après la présentation du budget de l'établissement, les négociations avec l'Intersyndicale, l'accueil de personnalités ou la préparation du conseil d'administration.

Ainsi, il m'a fallu trouver un *modus vivendi* pour organiser mes échanges avec des interlocuteurs peu disponibles et constamment placés dans des situations d'urgence. Face à cette difficulté, j'ai particulièrement apprécié l'attitude de ma directrice de stage qui, consciente de la situation, a, dès le début, défini avec moi un cadre et un calendrier de rencontres qui m'ont permis de faire régulièrement le point avec elle sur l'avancement de mes travaux. Les modalités pratiques de ces échanges sont décrites dans le document « Feuille de route du stage » présenté en annexe 2.1.

Rattaché à la direction et néanmoins éloigné d'elle tant dans le déroulement de ses activités quotidiennes que dans la topographie des bureaux, j'ai dû rapidement apprendre à fonctionner de façon autonome. Cela dit, j'avais fréquenté la bibliothèque comme lecteur pendant des années et mon stage d'immersion s'était déroulé à la BPI : j'avais, dès mon arrivée, une vision assez claire de l'organisation tant fonctionnelle qu'humaine ou spatiale des espaces publics et des services internes. De plus, la responsable du service de la formation, qui m'hébergeait dans ses bureaux, m'apportait son aide autant que de besoin pour organiser mes plages de service public et accéder aux ressources documentaires et informatiques de la bibliothèque. Finalement, les premiers mois de ma formation à l'Enssib m'ont sans doute permis de gagner du temps lorsqu'il s'est agi d'identifier rapidement les acteurs que je devais rencontrer en priorité. Mon relatif isolement par rapport au service auquel j'étais rattaché ne m'a donc posé aucun problème pratique particulier.

Mon statut m'a néanmoins confronté à des difficultés d'un autre ordre, plus complexes à décrire. On l'a vu, l'étude dont j'étais chargé impliquait que j'explore l'établissement à tous ses niveaux, sectoriels, fonctionnels et hiérarchiques. Sans entrer dans des détails, il n'est pas inutile de préciser la démarche que j'ai suivie, car elle justifie assez clairement la nécessité qui fut la mienne de m'adresser tout au long de mon stage à des interlocuteurs très différents et explique en partie certains obstacles qui en ont découlé.

Pour construire un indicateur, il faut d'abord définir les objectifs opérationnels (par exemple : écourter le temps de traitement des documents) ou de projet (par exemple : mettre en place un service de renseignement à distance) ; en regard de ces objectifs, il faut pouvoir décrire les moyens mis en œuvre (moyens humains, financiers, techniques...) ; il faut enfin pouvoir mesurer les résultats de l'activité qu'on mesure. On comprend qu'à chacune de ces étapes il est nécessaire de s'adresser à des acteurs variés de la bibliothèque.

Les objectifs de projet sont définis au niveau de la direction ou du chef de service : il convient d'en discuter avec eux. En revanche, les objectifs opérationnels, qui sont, en quelque sorte, au cœur de la filière étudiée, ne peuvent être décidés à ce niveau uniquement : si les chefs de service les connaissent, il est impératif de rencontrer également les agents qui effectuent les tâches qu'on évalue pour s'assurer que l'indicateur retenu reflète effectivement la réalité de leur activité. Si l'on reprend l'exemple du temps de traitement des documents, on voit bien que les objectifs définis par le chef du service des imprimés devront, avant d'être intégrés définitivement au tableau de bord, être confrontés à une analyse *in situ* du travail des catalogueurs et des agents chargés de l'équipement et de la reliure. Cette analyse se nourrit nécessairement d'entretiens avec des représentants des différentes filières, du conservateur au magasinier. De même, la prise en compte des moyens nécessite souvent que l'on effectue des allers-retours entre le chef de service (qui a une vision d'ensemble des moyens humains et budgétaires qu'il gère directement) et les services gestionnaires (qui sont en mesure d'exprimer les moyens déployés dans des unités que le chef de service n'utilise pas forcément) : selon qu'on s'exprime en nombre d'agents, en nombre d'heures, en équivalents temps plein ou en euros, il faut régulièrement effectuer des conversions et passer d'un service à l'autre afin de s'assurer que l'on mesure bien les mêmes choses.

Enfin, la mise en place du dispositif permettant de recueillir les données - les résultats - donne lieu à des échanges continuels entre des personnes de statuts très différents. En effet, avant de proposer un dispositif d'enquête (une semaine-test durant laquelle les personnels postés dans les bureaux d'information font le décompte et une analyse rapide des questions que les usagers leur posent) ou une procédure de comptage semi-automatisé (le relevé des ouvrages consultés au moyen de douchettes passées par des vacataires sur les chariots lorsqu'ils rangent les livres), il faut prendre ses précautions à tous les niveaux de la chaîne des actions préconisées. A la direction ou au chef de service qui pilote l'opération, il faudra par exemple faire préciser quels résultats il souhaite pouvoir suivre dans le détail : le nombre total de questions, la répartition des questions par secteurs de la

bibliothèque, la répartition des questions par types de réponses apportées ? Le nombre total d'ouvrages déplacés, ou également la ventilation entre monographies et périodiques ? Il faut ensuite voir si l'opération souhaitée est faisable, tant humainement que financièrement ou techniquement : les personnels postés dans les bureaux sont-ils prêts à s'investir dans ce travail ponctuel mais contraignant ? Si ce n'est pas le cas, on peut être certain que les résultats de l'enquête seront biaisés et inutilisables. Dispose-t-on de suffisamment de crédits de vacation pour apporter des renforts aux équipes de vacataires lorsqu'on procède aux relevés sur les chariots ? Si ce n'est pas le cas, il est à parier que la surcharge de travail induite par l'opération sera cause de retards et de dysfonctionnements dans le reclassement des ouvrages. Le logiciel statistique utilisé permettra-t-il de récupérer aisément les données récoltées au moyen des douchettes ? Si l'opération requiert un trop gros travail sur le transfert des données, il faut abandonner la piste - et cette fois, ce sont les informaticiens qui peuvent nous le dire.

On pourrait multiplier les exemples de ce type. Rencontrer toutes les catégories de personnels d'un établissement est une question de bon sens, qui semble devoir aller de soi dans une bibliothèque, comme dans toute organisation. Dans le cas précis de l'étude que je conduisais, cela devenait également une nécessité méthodologique. Mon stage à la BPI m'a néanmoins fait prendre conscience qu'au-delà d'un certain seuil d'activité et d'une certaine « taille critique » d'établissement, l'exercice revêtait un caractère particulièrement contraignant du fait de la spécialisation des tâches, de l'éclatement des services sur plusieurs sites et du nombre d'interlocuteurs. Si je n'ai pu, dans tous les cas, « tester » les procédures préconisées dans ma proposition, j'ai toujours mis en avant ce critère de faisabilité qui tient autant aux moyens disponibles qu'à l'adhésion, au moins partielle, des personnels chargés de recueillir les données. De fait, imaginer un tableau de bord pour la BPI impliquait non seulement que je fasse des propositions, mais aussi que je défende le bien-fondé de la démarche d'évaluation auprès de tous les personnels que j'allais rencontrer : face à la diversité de mes interlocuteurs, mon statut devenait cette fois un sérieux obstacle.

Je cumulais en effet un certain nombre de handicaps : j'étais élève et stagiaire, futur conservateur, rattaché à la direction, et je travaillais sur un sujet tantôt totalement méconnu, tantôt assimilé à un développement de la bibliothéconomie relativement étranger à la culture de l'établissement. Les deux premiers points, fréquents au demeurant, n'ont pas soulevé de difficultés majeures. Je crois avoir montré suffisamment d'assurance pour que les chefs de service et les conservateurs prennent généralement au sérieux la démarche que j'entreprenais. Le fait d'être un futur conservateur ne constituait pas non plus un obstacle auprès des autres catégories de personnel, dans cet établissement de 243 personnes qui en compte près de 70 et où chacun fait du service public. Il n'est pas non plus inutile de rappeler ici que la BPI a une forte tradition d'accueil des stagiaires et que l'ensemble de ses personnels, également habitués à former très régulièrement de jeunes vacataires, leur réserve le meilleur accueil.

Mon rattachement à la direction était en revanche plus problématique, surtout dans le climat quelque peu tendu qui est propre à tout établissement en phase de réorganisation. On m'a généralement accueilli avec beaucoup de bienveillance, mais aussi avec prudence. Dans certains cas, il s'est avéré bien difficile d'obtenir de mes interlocuteurs qu'ils émettent un avis tranché sur ce que je leur proposais, toute parole étant peut-être ressentie comme un engagement de leur part vis-à-vis de la direction. Il était difficile de dissocier totalement la démarche d'évaluation du processus de réorganisation, sujet sensible, parfois tabou. De même, lorsque j'expliquais que je travaillais sur l'évaluation à la BPI, les réactions étaient assez contrastées. Certaines personnes n'ont pas caché leur hostilité ou leurs réticences envers ma démarche, l'assimilant tantôt à l'évaluation individuelle des personnels, tantôt à une pratique du secteur marchand contraire aux principes de la fonction publique. Une perte de temps pour certains, l'évaluation s'apparentait à un hobby pour d'autres dont on découvrait entre deux plages de service public qu'ils avaient recopié toutes les questions qu'on leur avait posé depuis six mois. Le plus souvent, la chose était perçue comme un objet de curiosité. Mes échanges, programmés ou fortuits, d'un étage à l'autre de la bibliothèque, m'ont renvoyé, comme des miroirs, quantité d'images différentes de

ce que cette démarche pouvait représenter aux yeux des personnels. C'est à l'issue des premières rencontres que j'ai pris conscience de la nécessité d'intégrer à mon étude une réflexion approfondie sur les liens entre évaluation et communication interne. Moi-même, afin de contrer les obstacles évoqués et de promouvoir l'objet de mon étude, décidai assez vite de soigner ma propre communication afin de tirer le meilleur parti de mes entretiens : c'est la mise en œuvre de cette stratégie de communication, à mon sens un des points forts parmi les enseignements tirés de ce stage, que je décrirai en filigrane de la partie de ce rapport consacrée au service public et plus spécifiquement dans celle qui concerne ma participation au chantier de la réorganisation.

## **2. Ma participation au service public**

### **2.1 L'organisation générale du service public à la BPI**

#### 2.1.1 La place du service public dans le travail des personnels

A la BPI, les agents qui effectuent le service public sont des titulaires de toutes les catégories, assistés par des vacataires de renfort postés dans les bureaux où l'activité est la plus intense et pendant les plages horaires où la fréquentation est la plus forte. Chaque agent de la BPI issu de la filière bibliothèque est tenu d'effectuer en moyenne un tiers de son temps de travail en service public. Les plages effectuées en soirée (rappelons que la BPI est ouverte au public jusqu'à 22 heures tous les jours sauf le mardi) et celles du week-end donnent lieu à des récupérations. Pendant une plage de trois heures, une quinzaine de titulaires sont en activité, assistés par cinq à six vacataires en moyenne. Les personnels sont organisés en groupes, rattachés à un des bureaux et correspondant à un domaine de la connaissance ou à des compétences spécifiques. Il arrive que certains agents soient rattachés à deux bureaux différents et effectuent des demi-grilles. Les « échanges » entre agents sont fréquents.

La rotation des personnels sur la base de ce mode d'organisation donne lieu à un système de grilles et de gestion des temps de travail étalé sur des cycles de

dix semaines, qui est assez complexe et pas toujours satisfaisant : la forte amplitude horaire de la BPI et la participation de tous au service public permet aux personnels de rester en lien constant avec le public. Elle a toutefois pour conséquence de réduire et de « hacher » les plages de travail consacrées à l'activité dans les services internes de la bibliothèque comme l'a montré la récente étude d'organisation. La consultation organisée au mois de septembre et évoquée dans la première partie de ce rapport illustre les enjeux qui sont liés à ce mode de fonctionnement.

#### 2.1.2 La répartition des bureaux dans les espaces publics

La bibliothèque compte 7 bureaux d'information thématiques répartis selon la classification décimale universelle (CDU), le système de classification que la BPI a adapté pour les besoins de sa politique documentaire encyclopédique et de son organisation en libre accès : le bureau 0 (accueil et références), situé au niveau 1 ; les bureaux 1/2/3 « mou » (philosophie, religion, sciences sociales), 3 « dur » (droit, économie), et 5/6 (sciences et techniques), situés au niveau 2 ; les bureaux 9 (histoire, géographie), 7 (arts, sports et loisirs) et 8 (langues et littérature), situés au niveau 3. Il existe par ailleurs trois bureaux dits « bureaux techniques » où les documents (microfilms, méthodes de langue et didacticiels sur support analogique, CD et vidéocassettes) sont pour partie en accès indirect. Ces bureaux sont dotés de petits magasins ou d'un système de réservation informatique qui permettent de tenir compte de la spécificité des supports et des appareils de consultation. Il s'agit du bureau de la presse et de l'espace autoformation (situés au niveau 2) et de l'espace son/vidéo (situé au niveau 3). Le plan joint en annexe 1.1 offre une vue d'ensemble des différents bureaux.

## 2.2 Observations et réflexions sur le service public

J'ai participé au service public dans les espaces de la bibliothèque à raison d'une à deux plages de trois heures par semaine pendant les deux premiers mois<sup>13</sup>. Au début de mon stage, la question a été posée de savoir s'il convenait de m'intégrer à l'un des groupes afin que je suive régulièrement les activités d'une même équipe : cela aurait facilité mon intégration à la vie de l'établissement compte tenu du fait que mon rattachement à la direction ne me permettait pas de participer véritablement à la vie quotidienne d'un service. Ma directrice de stage a néanmoins fait remarquer que mon implication dans les activités d'un groupe impliquerait un engagement fort de ma part, notamment en temps et en disponibilité alors que l'étude qu'on m'avait confié promettait d'être assez lourde et nécessitait, on l'a vu, que je sois très mobile au sein de l'établissement. Je renonçai donc à cette opportunité, préférant la proposition alternative qui m'était faite, celle d'un service public « à la carte » que je serais libre d'organiser, avec l'accord des professionnels concernés et des responsables des grilles. C'est ainsi que j'ai pu effectuer mon service public aux côtés de personnels postés dans les bureaux ou auprès des chefs de service mobiles. Je présenterai successivement ces deux activités et les observations qu'elles m'ont inspirées.

### 2.2.1 Le service posté

La formule du service public à la carte s'est avérée assez efficace puisqu'elle m'a permis de « butiner » dans pratiquement tous les bureaux à des moments variés de la journée, de choisir mes interlocuteurs et mes secteurs d'observation : les titulaires et les vacataires postés font traditionnellement équipe à deux ou à trois, et c'est l'occasion de confronter ses pratiques professionnelles, de se former à la recherche documentaire dans des domaines et avec des outils spécifiques. Cette liberté qui m'était offerte dans le choix de mes plages de service public m'a également permis de passer du temps sur le terrain avec des personnes

---

<sup>13</sup> Le troisième mois de mon stage a été consacré à la rédaction de ma proposition de tableau de bord et à la préparation de nombreuses réunions à la BPI et à l'extérieur de l'établissement : je n'ai pratiquement plus fait de service public pendant cette période, faute de temps.

que j'avais déjà rencontrées lors d'entretiens sur les tableaux de bord. Ces plages partagées au contact des lecteurs et quelquefois dans des situations d'urgence ou de tension ont été l'occasion d'approfondir, mais aussi d'illustrer à partir d'exemples et de situations concrètes les échanges plus théoriques ou plus techniques que nous avons pu avoir dans les services internes.

C'est par exemple en répondant et en observant les collègues répondre aux questions du public que j'ai pris toute la mesure des difficultés qu'il faudrait prendre en compte si l'on devait mettre en place un système de recensement ponctuel des questions posées. Au début, m'inspirant d'expériences déjà conduites à la BPI lors d'une semaine-test en 2001, j'avais imaginé qu'on pourrait aisément demander aux personnels de trier les questions auxquelles ils répondaient selon une typologie simple distinguant trois catégories : les questions d'orientation, les recherches bibliographiques, les questions complexes. L'idée était d'affecter à chaque type de question un coefficient de durée moyenne pour la recherche documentaire et l'énoncé de la réponse. On espérait calculer ainsi la part du temps que chaque bureau consacrait en moyenne aux différents types de questions, et évaluer *in fine* le degré d'expertise ou de compétence requis pour y répondre. Installé à plusieurs reprises au bureau des références du premier niveau, j'ai, accompagné d'une collègue rompue aux secrets du bureau 0, décidé de tester cette procédure. Pour me rendre compte que rien n'était aussi simple que je l'avais imaginé. Une question d'orientation peut, si l'on décide d'expliquer le fonctionnement de la bibliothèque au lecteur qui vient pour la première fois, prendre un bon quart d'heure. Donner la cote d'un document est une chose, expliquer au lecteur les principes généraux de la CDU et du plan de classement de la bibliothèque en pariant que cette mini-formation constituera un investissement valable pour le lecteur comme pour le bibliothécaire en est une autre. A l'inverse, la question bibliographique, dont on pense *a priori* qu'elle est plus longue à traiter que la question d'orientation, peut être résolue en trente secondes si la question est posée clairement et que l'on sait chercher efficacement dans le catalogue ou dans les autres outils de référence.

Plus généralement, l'expérience dans les bureaux d'information tend à prouver que le décompte des questions posées ne peut donner lieu à une évaluation « scientifique » de la qualité du service rendu. En effet, la partie la plus importante du travail de renseignement réside dans la reformulation des questions : une question peut en contenir plusieurs et donner lieu à plusieurs réponses ; à l'inverse, trois questions posées peuvent se révéler être une seule et même question si l'on arrive à identifier plus précisément les raisons qui ont amené le lecteur à les poser. Autre constat : la fonction de renseignement et la fonction de formation des usagers sont totalement imbriquées. S'il est naturellement possible de comptabiliser les séances de formation et les visites que la bibliothèque organise pour des groupes ou des individus, j'ai réalisé que c'était au fil de l'eau, dans la démarche même de l'accueil, de la reformulation des questions et de l'explication de la démarche suivie pour y répondre que se jouait tout le processus d'apprentissage du savoir-faire documentaire. En effet, il m'a semblé que la plupart des lecteurs étaient beaucoup plus réceptifs à ce type de démarche ponctuelle, intégrée à la recherche d'une information précise, qu'à des dispositifs plus lourds qui rebutent généralement tous ceux qui ne souhaitent pas consacrer une ou deux heures de leur temps à ce type d'apprentissage. Par exemple, lors d'une plage au bureau droit-économie, je me suis efforcé de montrer aux lecteurs le fonctionnement de la base juridique *Legifrance* plutôt que de leur donner directement les références du décret ou de la loi qu'ils recherchaient. Cela n'est naturellement envisageable que si l'activité du bureau n'est pas trop soutenue et que les lecteurs accueillent favorablement cette démarche.

Ces plages de service public posté ont été très formatrices, et les contacts avec les agents titulaires avec lesquels j'ai travaillé en binôme ont été fructueux. Chacun, dans son domaine, m'a appris à utiliser les outils les plus performants pour la recherche documentaire, sur support papier ou électronique (le système d'information de la BPI, la « Fédération », permet d'accéder aussi bien à des sites Internet qu'à des cédéroms en réseau). Compte tenu du caractère encyclopédique de la bibliothèque et des rotations effectuées dans l'ensemble des bureaux, j'ai ainsi bénéficié d'une formation de qualité à la recherche documentaire en droit, en

histoire, en sciences ou en arts. J'ai aussi pris conscience que, contrairement à une idée assez répandue à la BPI, il ne suffit pas d'« être » à la BPI pour faire un bon travail de médiation et de renseignement auprès du public : les efforts de formation permanente dans ce domaine sont à développer. Par exemple, il me semble indispensable de maîtriser une langue étrangère lorsqu'on effectue son service public au bureau de l'Autoformation, fréquenté à 50% par des personnes qui viennent apprendre le français et qui, par définition, ne le parlent pas : cela ne semble pas être le cas aujourd'hui. J'ai suivi avec intérêt l'organisation des premières formations au service public que le service de la formation de la BPI a mis en place pour les nouveaux agents arrivés à l'automne 2002.

Toujours à propos de la formation des personnels et des usagers, les plages de service posté m'ont conduit à faire un autre constat : la formation des lecteurs ne se fait plus nécessairement grâce à l'intervention ou à la médiation des bibliothécaires. Remarquons d'abord que les actions engagées depuis plus de vingt ans pour renforcer l'autonomie du lecteur ont porté leurs fruits : la généralisation du libre accès et des catalogues informatisés à l'ergonomie toujours plus fonctionnelle ont contribué de façon décisive à créer cette autonomie. Le public de la BPI, dont une bonne partie dispose d'autres accès à Internet que ceux de la bibliothèque, n'arrive pas en terrain vierge lorsqu'il pénètre dans les espaces. Les écrans continuent d'intimider ou d'irriter certains lecteurs, mais la grande majorité d'entre eux déambule entre les postes informatiques et s'approprie les outils. Certes, ils suivent rarement la logique des bibliothécaires et des informaticiens qui ont pensé le système d'information, et développé par exemple des possibilités de recherche fine grâce à l'indexation matière. Mais celles-ci sont souvent jugées trop complexes pour les habitués de *Google*. Les professionnels de l'information regrettent que les lecteurs cèdent si communément au réflexe de « la pensée magique » d'Internet et s'inquiètent à juste titre du problème de la quantité et de la fiabilité des informations ainsi recueillies. Dans son intervention sur l'encyclopédisme lors du colloque des 25 ans de la BPI, Claire Dartois citait à ce propos cette phrase d'Erik Satie : « Bien que nos renseignements soient faux, nous ne les garantissons pas ». Pourtant, il semble que les lecteurs soient moins effrayés

par le « bruit » et le « silence » que ne le sont les bibliothécaires. Ce lieu de perdition auquel on assimile parfois le Web invisible constitue également un espace de liberté où l'on peut « butiner », comme dans les rayons. Les lecteurs ne trouvent peut-être pas de la façon la plus rationnelle ou la plus efficace, mais à la BPI comme ailleurs, ils ne cherchent pas toujours quelque chose de précis. De plus, ils finissent toujours par trouver quelque chose et par construire leurs propres stratégies documentaires.

J'ai par ailleurs pu observer que les lecteurs s'entraident et se forment entre eux. Ce phénomène qu'on pourrait qualifier de « solidarité documentaire » est particulièrement visible à la BPI, qui est restée fidèle à sa tradition de lieu de rendez-vous de communautés soudées ou improvisées. On pense par exemple aux demandeurs d'asile et aux réfugiés politiques d'Amérique latine, d'Asie ou d'Europe centrale, qui utilisent massivement la presse imprimée et électronique pour rester en contact avec l'actualité de leur pays et qui sont d'ardents utilisateurs de l'espace Autoformation où beaucoup d'immigrés viennent apprendre le français. Mais on pourrait également évoquer la population des retraités férus de généalogie ou de sport qui partagent leur passion dans les espaces du secteur Histoire ou qui rembobinent à plusieurs les microfilms défaillants d'éditions anciennes du journal *L'Equipe* dans le secteur Presse. Ayant décidé d'accompagner un de ces amateurs qui venait utiliser les lecteurs de microfilms pour la première fois, je renonçai rapidement à lui expliquer le mode d'utilisation de l'appareil, un voisin de table s'étant, dès notre arrivée, proposé de le faire, « parrainant » *de facto* le nouveau venu.

En conclusion sur ce point, je dirais que les plages en service posté m'ont conduit à faire un constat quelque peu ambigu. D'un côté, j'ai eu l'impression que les bibliothécaires avaient rarement été aussi bien dotés en outils documentaires pour jouer pleinement leur rôle ; de l'autre, il m'a semblé que les lecteurs se passaient de plus en plus des bibliothécaires. La question « *A quoi servons-nous donc ?* », entendue à plusieurs reprises parmi les collègues est, à mon sens, une question fondamentale qui n'est pas propre à la BPI. Si les besoins documentaires

en termes de renseignement et de formation ont évolué avec les pratiques du public, les paragraphes qui suivent montreront pourtant qu'une réflexion sur la présence des professionnels dans les espaces de la bibliothèque reste indispensable. Mais sans doute faut-il réfléchir à de nouvelles formes de médiation, à une nouvelle répartition des compétences et des responsabilités, à un déplacement de la « valeur ajoutée » qu'apporte le bibliothécaire .

### 2.2.2 Le service en plage de responsable

Au cours de chaque plage horaire, en plus des titulaires et vacataires postés dans les bureaux, la bibliothèque compte un certain nombre d'agents mobiles : les agents de sécurité et les agents de nettoyage, qui relèvent de la responsabilité du Centre Pompidou, mais avec lesquels la BPI collabore étroitement ; une personne du service informatique, chargée d'intervenir en cas de panne ou de problème urgent (lorsqu'un usager mal intentionné « détourne » un poste informatique, par exemple) ; et enfin un chef de service qui est responsable des espaces publics. C'est à ce poste que la vingtaine de chefs de service que compte la BPI effectuent tour à tour leurs propres plages de service public. Au cours de mon stage, j'ai accompagné plusieurs chefs de service dans l'exercice de cette responsabilité. La mission de coordination et d'intervention propre à cette fonction conduit à porter un regard différent sur la bibliothèque. Bien que cantonné à un rôle d'observateur pendant ces plages, j'ai été très impliqué dans la réflexion sur la gestion des espaces publics et ces expériences sur le terrain ont joué un rôle déterminant dans l'orientation qu'a pris mon travail de recherche sur l'évaluation à la BPI.

Alors qu'un agent en service posté n'a qu'une vision sectorielle et parcellaire des activités de la bibliothèque au moment où il s'y trouve, le chef de service se doit d'avoir une vision d'ensemble sur les services, les publics, les espaces. Cela ne signifie pas qu'il délaisse les cas particuliers, bien au contraire : son rôle est en effet de résoudre tous les problèmes spécifiques qui ne relèvent pas de la compétence des agents postés, soit parce qu'ils ne correspondent pas à leurs missions d'accueil, d'orientation, de formation et de renseignement, soit parce qu'ils échappent à leur champ de vision. Ces problèmes peuvent être très variés

mais constituent tous, d'une manière ou d'une autre, un obstacle au bon fonctionnement de la bibliothèque, au maintien d'un environnement agréable et fonctionnel d'étude et de loisir conforme aux missions de la bibliothèque et à son règlement intérieur.

Le chef de service peut être amené à prêter assistance à des personnes en difficultés : cela va de l'information rapide donnée au lecteur égaré jusqu'à la prise en charge de lecteurs souffrants qu'il faut généralement faire évacuer vers l'infirmerie du Centre Pompidou, ou, dans les cas plus graves, vers des structures hospitalières. D'une manière plus préventive, il s'agit également de sensibiliser les lecteurs aux risques de vols de leurs effets personnels (en leur conseillant de ne pas laisser leur sac sur le sol) ou encore de les assister lorsqu'ils ont été victimes d'un vol ou d'une agression dans les espaces publics. Le coffre du bureau des chefs de service sert ainsi de dépôt ponctuel pour les objets trouvés les plus divers, du téléphone portable à la carte orange en passant par la carte d'étudiant ou l'ouvrage emprunté dans une autre bibliothèque et oublié par erreur à la BPI. Ces actions de prévention ou d'assistance sont toutefois moins nombreuses que des interventions à caractère plus répressif.

Ce terme, de même que les fonctions qu'il recouvre à la BPI, est loin d'être consensuel dans cet établissement qui, dès sa fondation, s'est défini comme un espace de liberté et de tolérance. Il n'est pas évident d'y faire respecter le règlement intérieur lorsqu'on a fait de l'appropriation des espaces et des collections un des principes de fonctionnement, sinon une des raisons d'être, de la bibliothèque. C'est sans doute pour cette raison que la plupart des personnels n'aiment pas devoir exercer une activité de contrôle et de répression sur les lecteurs dès lors que les comportements de ceux-ci ne portent pas atteinte de façon trop manifeste à la tranquillité des autres lecteurs ainsi qu'à la leur. Et c'est aussi pour ces motifs que cette fonction - pour laquelle beaucoup d'agents estiment par ailleurs n'être ni compétents, ni responsables - est en quelque sorte externalisée auprès des agents de sécurité et, en premier lieu, du chef de service. Cette

séparation des tâches est au cœur d'un certain malaise au sein des personnels. La fonction de chef de service en service public cristallise, à mon sens, ce malaise.

Certes, il est des circonstances, malheureusement assez fréquentes, où les chefs de service font front et ont à peu près les mêmes réflexes, la même ligne de conduite. On pense aux incidents graves qui ponctuent la vie de la bibliothèque et qui constituent soit des actes d'incivisme, soit des actes délictueux face auxquels l'intervention de la police est requise. Les altercations et les menaces entre lecteurs, qui se soldent parfois par des bagarres, les vols sur les personnes ou dans les rayonnages, les dégradations et actes de vandalisme sur le matériel ou sur les ouvrages, l'exhibitionnisme ou le voyeurisme dans les rayonnages ou aux abords des toilettes, la diffusion de propagande révisionniste sont autant de problèmes face auxquels il faut être particulièrement vigilant et savoir intervenir à la fois rapidement et discrètement afin de ne pas créer de mouvements de panique. Les incidents liés à l'hygiène des personnes et dans les espaces constituent un autre problème extrêmement délicat. Comment expliquer à un lecteur qui sent très mauvais qu'il incommoder les autres et lui demander de quitter la bibliothèque ? Que dire à un lecteur qui vient de vomir dans les rayons de la bibliothèque ? Comment résoudre le problème des urinoirs constamment bouchés ou de la saleté des sanitaires quand le plan Vigie-Pirate rend impossible l'installation de poubelles dans les toilettes ? Ces situations embarrassantes font partie du quotidien de la bibliothèque et c'est au chef de service de coordonner l'action des techniciens de maintenance, des agents de nettoyage et des agents de sécurité pour régler tous ces problèmes.

Mais l'intervention auprès du public ne se pose pas toujours en des termes aussi extrêmes. La tension entre les personnels ou entre personnels et publics tient à la difficulté qu'on éprouve à définir des frontières de compétences et les limites de la tolérance, et à harmoniser les comportements des agents présents dans les espaces. Quelques exemples simples mais éloquentes illustrent cette difficulté : dans l'ancienne BPI, on pouvait s'allonger sur le sol et lire couché, ou dormir ; dans la nouvelle BPI, on tolère qu'un lecteur soit assis par terre, mais pas couché ;

il est par ailleurs recommandé de réveiller les endormis. Ce type de règle pose des problèmes d'appréciation sans fin : nul n'ignore qu'il existe un grand nombre de positions intermédiaires entre la position couchée et la position assise. Faut-il demander au lecteur qui est à moitié couché (ou à moitié assis) de se relever ? Que dire au lecteur qui utilise sa chaise comme une table ? Et celui qu'on réveille alors qu'il ne dormait pas mais avait simplement, selon ses propres déclarations, « fermé les yeux pour réfléchir » ? Ne parlons pas de ceux qui s'endorment sur leur livre, assis aux tables de lecture : ceux-là, personne ne les réveille, et pourtant il est incontestable qu'ils dorment. Faut-il enfin considérer qu'un lecteur qui s'est installé pour prier entre deux portes coupe-feu enfreint le règlement intérieur ou tire légitimement parti d'une erreur de l'architecte ?

Dans un tout autre ordre d'idée, on pourrait également évoquer le problème du contrôle exercé par les chefs de service sur les écrans où les lecteurs ont accès à l'Internet libre. Le règlement de la BPI interdit en effet aux lecteurs d'utiliser ces postes pour accéder aux messageries et aux sites à caractère pornographique ou d'incitation à la haine raciale. Passons sur le fait que très peu de personnels de la BPI sont en mesure d'identifier des propos racistes en russe, en arabe ou en chinois, alors qu'un grand nombre d'utilisateurs d'Internet consultent des pages dans ces langues à la bibliothèque. La définition du caractère pornographique d'un site laisse en revanche une certaine marge d'appréciation. Interrogés sur ce point, les chefs de service avec lesquels j'ai arpenté les espaces m'ont donné des réponses variées. Certains se refusent à exercer toute forme de contrôle sur les écrans, considérant que c'est une atteinte à la liberté des lecteurs et surtout un moyen d'attiser la tension ou de créer inutilement des conflits là où il n'y en a pas. D'autres, au contraire, mettent un point d'honneur à traquer la nudité sur les écrans. Des débats subtils opposent aussi les radicaux aux modérés qui n'interviennent que si les corps à l'écran sont totalement dénudés ou placés dans une pose suggestive. De même, il existe plusieurs écoles concernant la répression des très nombreux utilisateurs de téléphones portables : pour certains chefs de service, écouter ses messages est une pratique acceptable puisqu'elle n'incommode pas l'entourage, alors que pour d'autres l'utilisation du téléphone est en soi une

entrave au règlement et doit être combattue sous toutes ses formes. Dans tous les cas, la bataille contre la pornographie ou la téléphonie mobile à la BPI est semblable au supplice de Sisyphe compte tenu de la superficie des espaces, du nombre et de la dispersion des postes informatiques et du flux incessant des lecteurs.

Il semble que sur ces questions on ne peut guère échapper à la subjectivité de chacun, et il faut s'en remettre au bon sens du chef de service qui doit se demander avant tout si le comportement de l'utilisateur constitue ou non un manque de respect ou une nuisance pour les autres lecteurs. Le problème est que tous les chefs de service, comme tous les êtres humains, n'ont pas la même perception du respect ou de la nuisance, ce qui donne lieu, d'une plage à l'autre, à des écarts parfois importants dans l'exercice de l'autorité, écarts que les habitués de la bibliothèque ne manquent pas de repérer, voire d'exploiter lorsqu'il sont à leur tour mis en cause.

### 2.2.3 Du désenchantement au pragmatisme : quelques constats

En service posté ou en service mobile, les situations auxquelles j'ai été confronté ont été riches d'enseignements. Jusqu'à mon stage à la BPI, ma vision des bibliothèques s'était nourrie d'expériences professionnelles limitées à des équipements de petite taille, aux fonds spécialisés, qui pratiquaient une politique sélective d'admission par le biais d'inscriptions payantes ou d'accréditations. Cette vision, empreinte d'idéalisme et de naïveté, a été sérieusement mise à l'épreuve pendant mon stage. Celui-ci m'a conduit à penser autrement l'exercice de la profession. Pour résumer, j'ai tiré de cette expérience trois constats et une proposition.

En premier lieu, la bibliothèque publique est un prolongement de la rue.

L'anonymat (l'absence totale d'identification), c'est la liberté des lecteurs, mais c'est aussi une situation qui les place dans un état d'esprit où ils sentent qu'ils ont les mêmes droits que dans n'importe quel espace public. Pour beaucoup d'entre eux, il semble naturel de se comporter dans la bibliothèque comme dans la

rue, puisque la BPI s'inscrit dans son prolongement : située au cœur de la ville, elle offre les mêmes apparences, les mêmes circulations qu'une gare ou un grand magasin, depuis sa file d'attente jusqu'à son impressionnant escalator qui, dès l'entrée - défaut d'architecture - contourne les fonctions d'accueil et de référence et invite à l'ascension des niveaux. L'organisation des espaces de chaque plateau autour d'une allée centrale qui fait office de grand boulevard piétonnier de la bibliothèque complète ce tableau. Il paraît normal d'y parler, d'y manger, d'y boire, d'y téléphoner, de s'y reposer, d'y retrouver ses amis, de s'approprier les espaces et les mobiliers. Gratuite et ouverte à tous, la BPI a fait le choix de préserver cet anonymat afin de continuer, précisément, à accueillir « l'homme de la rue ». Faire le choix de cette politique au centre d'une grande ville et à l'échelle d'un équipement de ces dimensions implique que l'on tienne compte d'effets de seuil qui restent marginaux et exceptionnels dans d'autres établissements : les gens ne semblent pas plus malveillants à la BPI qu'ailleurs, mais les enquêtes de publics montrent qu'ils s'y comportent autrement que dans d'autres bibliothèques. Les étudiants, par exemple, préfèrent la BPI à leur bibliothèque universitaire lorsqu'ils cherchent à conjuguer l'étude et des formes de socialisation plus décontractées. Surtout, les lecteurs sont beaucoup plus nombreux qu'ailleurs : ils créent un flux, une masse qu'il faut pouvoir contrôler tout en préservant cette atmosphère de liberté. Statistiquement, avec plus de 6000 entrées par jour, l'établissement s'expose à un plus grand nombre d'incidents et d'actes d'incivisme. De fait, travailler dans cette bibliothèque devrait, à mon sens, impliquer que l'on accepte de sortir des problématiques proprement documentaires ou bibliothéconomiques : la gestion des flux, de la sécurité, de l'hygiène publique ou de la maintenance prend ici une dimension très forte et la prise en compte de ces problèmes requiert des compétences spécifiques que les bibliothécaires n'ont pas toujours.

Un débat crucial entre les personnels de la BPI est de savoir s'ils doivent acquérir ces compétences et accepter ces responsabilités ou, au contraire, s'en remettre à des prestataires extérieurs. Ni sanctuaire, ni temple, la bibliothèque publique est, en tout état de cause, un lieu de vie et doit être prête à affronter toutes les manifestations de cette vie. Une expérience menée pendant quelques

mois à la réouverture de la BPI m'a semblé très intéressante à cet égard : l'instauration d'un « Service Public + » au cours duquel des professionnels mobiles circulaient dans les espaces et étaient chargés d'aller au-devant des attentes du public n'était-elle pas une réponse possible aux évolutions observées ?<sup>14</sup> Il pourrait être judicieux de revenir sur les conclusions de cette expérience et sur les raisons qui ont conduit à la décision de la suspendre.

En second lieu, le lecteur n'est ni un allié, ni un ennemi.

La littérature professionnelle française et internationale s'enrichit régulièrement d'articles et d'ouvrages sur la formation des usagers. L'arrivée des technologies de l'information et de la communication a considérablement changé la donne dans les bibliothèques, tant pour les publics que pour les personnels. Un des thèmes majeurs des derniers congrès de l'IFLA est celui de l'« *Information literacy* », traduit imparfaitement par « maîtrise de l'information » ou encore « lutte contre l'illectronisme ». Il est le pendant au discours sur « la fracture numérique » et la lutte contre les inégalités d'accès à l'information, désormais indissociable de l'exercice de la démocratie. Face aux possibilités infinies qu'offrent les écrans de la bibliothèque, les professionnels de l'information se sont lancés dans des réflexions et des expériences destinées à aider les publics à mieux s'armer avant d'aborder la jungle d'Internet et, plus largement, des sources d'information. Sans remettre en cause le bien-fondé de ces démarches, qui apportent des réponses aux interrogations évoquées plus haut sur l'utilité et le devenir des bibliothécaires, mon expérience en service public m'a conduit à tempérer l'idéalisme généreux qui sous-tend parfois ce discours et auquel j'adhérais moi-même jusqu'à ce stage.

Certes, le lecteur d'aujourd'hui est confronté à des situations et des outils nouveaux, mais d'une part la nouveauté n'est pas éternelle, et d'autre part les personnes qui entrent dans la bibliothèque ne sont pas nécessairement ces victimes

---

<sup>14</sup> La BPI n'est pas le premier établissement à avoir conduit cette expérience. A la Bibliothèque de Troyes, par exemple, à l'exception d'un bureau d'accueil et d'information générale à l'entrée de la bibliothèque, la fonction de renseignement et d'aide est exercée par des personnels mobiles qui circulent en permanence dans les espaces mais qui ne sont pas installés derrière un bureau. La Bibliothèque de l'Université Paris VIII a également mis en place un service mobile depuis plusieurs années.

désarmées du Progrès à qui les bibliothécaires compétents et généreux vont venir en aide. Non, la situation est aussi complexe que les individus sont différents. Je l'ai dit plus haut, mon expérience *in situ* m'a conduit à constater que souvent le lecteur n'avait pas besoin d'aide et qu'il ne venait pas nécessairement à la bibliothèque pour lire. Lors du colloque des 25 ans de la BPI, Martine Blanc-Montmayeur a rappelé que la subversion était un des pans de la démocratie culturelle dont on débattait alors, et que la bibliothèque publique devait peut-être accepter d'être l'un des lieux de « cette subversion légitime » des usages attendus ou prescrits. Au-delà, je crois que j'ai cessé de voir en chaque lecteur une source potentielle de recherches bibliographiques, de questions d'orientation et d'appels au secours. Un lecteur peut être parfaitement autonome et souhaiter simplement qu'on le laisse tranquille. Un lecteur est aussi une source potentielle de désagréments pour son environnement et pour les autres.

En troisième lieu, la bibliothèque publique est une terre de fantasmes.

Ce constat découle des deux précédents et s'applique plus particulièrement à la perception que les bibliothécaires ont du public. Les sociologues de la lecture, et ceux de la BPI au premier chef, ont pris l'habitude de citer les lecteurs dans leurs ouvrages sur les publics de la bibliothèque. J'emprunte à mon tour quelques-uns de leurs propos aux agents de la BPI. En service posté ou mobile, j'ai entendu cent fois une vérité et son contraire : « *Les gens ne posent plus de questions* » ; « *Les gens lisent moins de livres qu'autrefois* » ; « *L'insécurité est devenue un grave problème ici* » ; à l'inverse : « *C'est une toute petite minorité qui nous donne du fil à retordre, mais le gros des troupes est toujours aussi sympathique* » ; « *Ici, les gens s'accrochent, ils en veulent, ils viennent vraiment pour bosser et s'en sortir.* » ; « *Ils sont incroyablement doués. Ils apprennent très vite, tous seuls. Certains maîtrisent mieux que nous le catalogue et les bases en ligne.* » Parce qu'à la BPI le service public est demeuré le socle de la culture de l'établissement, ces déclarations n'ont rien d'anodin. Tirillées entre un âge d'or et un futur incertain, elles expriment tantôt un malaise, une interrogation fondamentale sur l'avenir de la profession ou de l'établissement, tantôt le maintien d'un engagement très fort et la volonté de continuer à accueillir le public des nouvelles générations, coûte que

coûte. Dans les deux cas, il est surprenant d'observer comment une observation ou un incident isolé peut conduire à des généralisations qui, le bouche à oreille aidant, modifient d'une semaine à l'autre l'impression qu'ont les personnels des comportements du public. Des tendances se dégagent, puis s'estompent, puis reviennent, sans qu'autre chose que la rumeur ou l'anecdote semble pouvoir alimenter la réflexion collective sur l'évolution des pratiques du public.

Certes, les enquêtes de public menées par le service études et recherche fournissent, tous les quatre ans environ, une photographie très détaillée du public, de ses attentes, de ses usages. Elles permettent d'identifier des évolutions sur le long terme. Les personnels de la bibliothèque attendent toujours avec impatience les résultats de ces enquêtes et semblent les lire attentivement. Mais ces études sociologiques qui font depuis 25 ans de la BPI une sorte d'observatoire et de laboratoire de la lecture publique en France ne prennent pas en compte tous les aspects évoqués ici : la gestion quotidienne des espaces publics d'une bibliothèque comme la BPI implique que l'on ait aussi une connaissance plus fine de cette réalité que l'étendue des plateaux et la densité des lecteurs rend insaisissable autrement que de manière très subjective. Elle implique également une forte réactivité de la part des responsables de l'établissement qui ont besoin de prendre des décisions afin de régler les problèmes ou de s'y attaquer autrement qu'en ordre dispersé.

Selon la personnalité et les attributions spécifiques des chefs de service que j'ai accompagnés, il m'a semblé voir, à chaque fois, une autre BPI. L'attention pouvait se focaliser sur la chasse aux pirates de l'Internet, sur le déroulé ordonné ou chaotique des collections reclassées, sur les contrevenants du téléphone portable, sur les endormis du mur du fond, sur les retards des personnels, sur l'état du parc informatique ou sur celui des toilettes... C'est en constatant la diversité de ces points de vue à un tel niveau de responsabilité que m'est venue l'idée d'un outil qui permettrait de les réunir autour d'une « table » imaginaire. Cet outil méthodologique et statistique, décrit dans le mémoire d'étude, doit permettre de procéder à des relevés réguliers des incidents et des grandes masses d'activité dans

la bibliothèque (consultation, renseignement, formation...) et de les traduire de manière visuelle sur une interface graphique reproduisant les plans de la bibliothèque. L'idée est de restituer dans les espaces les grands mouvements, les grandes tendances qui se dessinent mais restent imperceptibles à l'œil nu pour des raisons d'échelle ou de densité. Un tel outil permettrait peut-être d'objectiver davantage les enjeux, de définir plus clairement les responsabilités et de proposer à l'ensemble des personnels un instrument commun pour suivre l'évolution de ses activités en regard avec celles des publics. Il pourrait également servir à des simulations et à des négociations sur les nouvelles répartitions de moyens et les nouveaux modes de fonctionnement qui devront être envisagés à l'issue de la réorganisation de l'établissement.

### **3. Ma contribution au chantier de la réorganisation**

#### **3.1 Une implication progressive: du silence à l'écoute**

Au cours de mon stage, j'ai participé à des activités différentes et prêté ponctuellement main forte aux équipes du service de la formation et du service des relations professionnelles internationales à l'occasion de plusieurs opérations : traduction en anglais du programme du colloque des 25 ans de la BPI, envoi en masse des invitations, assistance logistique et accueil des participants, rédaction du compte rendu<sup>15</sup>; participation au jury d'un oral blanc au concours de conservateur organisé par le service de la formation pour des vacataires et stagiaires de la maison déclarés admissibles, etc. Je n'évoque ici dans le détail que ma contribution au chantier de la réorganisation.

Une des raisons pour lesquelles j'avais présenté ma candidature au stage proposé par la BPI tenait au contexte très particulier dans lequel il devait se

---

<sup>15</sup> Celui-ci est présenté en annexe 3.2.

dérouler. Un établissement de cette envergure, porteur d'une histoire et d'une identité singulières, me semblait être un terrain de stage d'autant plus intéressant que la BPI était engagée dans une phase de changement à la fois difficile et stimulante. J'avais la vague intuition que la remise en question à laquelle la BPI devait se résoudre n'avait rien d'un phénomène isolé : à cet endroit et à ce moment, elle revêtait simplement une forte visibilité, exacerbant des tendances et des enjeux présents ailleurs mais qui s'y trouvaient cristallisés de façon presque ostentatoire. Intéressé par les questions de politique publique et de management, je voyais dans l'expérience qui m'attendait une opportunité rare d'apprendre, d'une situation propice au conflit comme à l'invention, bien des choses susceptibles de m'être utiles au cours de ma carrière.

Le sujet d'étude qui m'avait été proposé me semblait indissociable de la démarche de réorganisation, et pourtant, rien de l'y rattachait directement. A mon arrivée à la BPI, rien ne garantissait que j'aurais la possibilité de m'impliquer dans ce chantier pour le moins stratégique et délicat : la présence d'un stagiaire pouvait s'y révéler encombrante. Les premières semaines, j'ai donc fait mon possible pour que l'équipe de direction me propose de participer aux réunions constitutives des pôles, étapes qui devaient être décisives dans la réorganisation de l'établissement. Pour ce faire, j'ai d'abord choisi d'adopter un profil très bas, une discrétion qui ne m'est pourtant pas naturelle. Invité à participer en qualité d'observateur « muet » à une réunion consacrée à la sécurité informatique, j'ai respecté à la lettre les instructions qu'on m'avait données. Ma directrice de stage me fit remarquer après coup que j'avais l'allure d'un passe-muraille et sembla s'en féliciter. Je pris alors conscience, tardivement peut-être, que le silence était une qualité professionnelle importante. D'un naturel plutôt expansif, je dois reconnaître que mon stage à la BPI m'a d'abord donné une occasion très précieuse d'apprendre à me taire. Voyant que mon silence était apprécié, je décidai de poursuivre dans cette voie.

La seconde réunion à laquelle je fus convié réunissait des représentants du ministère de tutelle et des établissements impliqués dans la création du consortium d'achats des ressources en ligne. Pour y participer, j'avais eu l'idée de proposer

une sorte de troc à la chargée de mission qui devait conduire cette réunion : j'offrais d'en rédiger le compte rendu en échange de ma participation, toujours silencieuse, à cette instance. La formule s'avéra assez efficace. Cette fois encore, je restai coi, et le compte rendu fut apprécié. Assurer le secrétariat des réunions est un exercice de synthèse et de communication très formateur. Il oblige à faire un effort d'attention et d'analyse, et de revenir après coup sur les enjeux essentiels. Il permet également de bien identifier les acteurs de la réunion et les intérêts qu'ils représentent, d'assimiler enfin les informations en les reformulant dans ses propres termes tout en tenant compte des personnes qui apprécieront la restitution de leurs propos.

Parallèlement à ces réunions ponctuelles et aux plages de service public, j'avais mis sur pied le plan d'action de stage présenté en annexe 2.1 et affiné la démarche que je me proposais d'entreprendre. Mes entretiens avec les chefs de service et leurs collaborateurs impliqués dans la restructuration du pôle des services aux publics avaient débuté dès la troisième semaine de mon stage. Ces entretiens furent assez nombreux (une quinzaine au total, sans compter les échanges avec la direction et les rencontres informelles en service public). Je les ai préparés en prenant préalablement des renseignements sur les services dont j'allais rencontrer le chef ou des représentants et en m'appuyant sur une trame d'entretien assortie de questions précises. Muni enfin de quelques croquis qui résumaient ma démarche et mes objectifs, je crois être arrivé assez bien armé à chacune de ces rencontres. Celles-ci se sont toujours déroulées dans une atmosphère de confiance mutuelle. De ces entretiens, j'ai tiré un matériau d'une très grande richesse qui constitue le socle de mon mémoire d'étude. Surtout, à mesure que les semaines défilaient, mon travail commençait à être connu dans de nombreux services de l'établissement et à faire des émules. J'ai fini par avoir d'officieux « correspondants évaluation » et par voir certains pans de mon projet se mettre en branle avant même d'avoir été validés. Au bout du compte, je pense que si ces entretiens ont été aussi fructueux c'est aussi parce qu'après avoir appris à me taire, j'ai su pratiquer l'écoute –l'audit. Au point qu'on m'a finalement convié à deux

des quatre réunions constitutives des pôles, avec l'autorisation d'y parler et l'invitation à en rédiger les comptes rendus.

### **3.2 Ma participation aux réunions de pôles : comment filtrer le bruit ?**

Les réunions constitutives des pôles du développement documentaire et des services aux publics devaient durer une journée chacune et être animées par un des consultants du cabinet Coaching Group. Sans m'appesantir sur le fond des débats, dont les compte rendus figurent en annexe 3.1, je souhaiterais faire ici quelques observations d'ordre méthodologique sur le déroulement de ces réunions car elles ont été extrêmement instructives à bien des égards.

L'objet des réunions était de définir les modalités de travail qui allaient permettre de passer de l'étude d'organisation à la mise en œuvre effective de la nouvelle organisation. En d'autres termes, il s'agissait de définir les règles de fonctionnement, les responsabilités et l'agenda grâce auxquels les services réunis pour la première fois dans une configuration conforme aux recommandations du schéma-cible allaient pouvoir donner corps à ces pôles qui n'existaient jusque-là que sur le papier. Comment allait-on, dans les faits, passer de l'ancien organigramme au nouveau? L'exercice n'était pas évident compte tenu de tensions fortes existant inévitablement entre certaines personnes et du fait de l'absence des chefs de pôles. Bien que validé en CTP (Comité technique paritaire) précisons par ailleurs que le schéma-cible ne fait pas l'unanimité dans l'établissement.

Les échanges se sont organisés selon un circuit triangulaire entre chefs de service, consultant et équipe de direction. La méthode du consultant devait suivre les étapes suivantes : recenser tout d'abord les problèmes à régler et les conditions d'un bon fonctionnement pour chaque pôle, hiérarchiser ensuite les points évoqués afin de constituer « l'agenda » de la réunion ; pour chacun des points retenus, il s'agissait enfin d'identifier les leviers et les obstacles à la réalisation des projets et à la résolution des problèmes pour aboutir à un plan d'action où, pour chaque projet, on aurait identifié un pilote, une instance de travail et un calendrier. En soi,

la démarche semblait devoir correspondre aux attentes des participants. Malheureusement, rien ne se déroula comme prévu, pour diverses raisons.

Certaines étaient liées au manque de préparation du consultant, qui, malgré l'importante étude déjà réalisée, remontait dans ses interrogations adressées à l'assemblée à un niveau de réflexion et de décision qui semblait avoir été largement abordé et résolu dans les étapes précédentes de l'étude. Après des mois de questionnement et de concertation, les chefs de service étaient en attente de décisions et de réponses concrètes à des problèmes parfois urgents : pourrait-on enfin savoir qui était responsable de quoi pour l'entretien des espaces publics ? Allait-on enfin décider selon quelles modalités la constitution des collections de documents électroniques allait être mutualisée avec celle des collections d'imprimés ? Quelle articulation fonctionnelle fallait-il imaginer entre les services sur place et les services à distance ? Ces questions furent posées, mais sans doute trop tard et en des termes parfois maladroits. J'ai constaté à cette occasion que le vocabulaire managérial des consultants était très éloigné de la terminologie des bibliothécaires. Vue de l'extérieur, la rencontre des deux jargons a un effet assez comique mais peut s'avérer un vrai obstacle à la communication dans des instances de décision comme celles-ci. Assis non loin du consultant, j'ai joué au souffleur-interprète à plusieurs reprises, lui précisant par exemple la signification bibliothéconomique des termes d'autorité ou de refoulement. De manière générale, j'ai tenté de venir en renfort à la direction ou aux participants lorsqu'il semblait à tous que la réunion ne menait plus nulle part.

Il me semble néanmoins que l'échec relatif de ces deux réunions ne fut pas seulement le fait du consultant. La résistance au changement, évoquée dans la première partie au sujet de la consultation sur les cycles de service public par exemple, concerne toutes les catégories de personnel. Des questions sont restées sans réponse, d'autres, encore taboues, n'ont pas été posées. Pour ces premières rencontres dans cette configuration, il semble néanmoins normal que les chefs de service aient fait preuve de prudence et ne se soient guère mis en avant, prenant, sans doute, le temps d'appivoiser la nouvelle instance qui les réunissait. Les

réunions de pôles qui ont suivi et auxquelles j'ai participé se sont d'ailleurs avérées bien plus productives dès lors qu'on leur avait fixé un ordre du jour correspondant à des enjeux concrets.

### **3.3 Réalisations**

#### 3.3.1 Entre prospective et mise en oeuvre

Après le silence, l'écoute et la reformulation des propos des autres, j'espérais que mon stage aboutirait à la validation de quelques-unes de mes propositions de tableaux de bord par les nouvelles instances nées de l'étude de réorganisation. L'objectif que je m'étais fixé par rapport à mon travail sur l'évaluation était de faire valider, avant mon départ, la démarche générale que je proposais à l'établissement et, pour certains chantiers ciblés, la mise en œuvre de quelques recommandations. J'étais conscient que ce résultat ne serait pas aisé à atteindre. Il est fréquent d'obtenir l'assentiment d'une direction, qui peut reconnaître la qualité du travail d'un stagiaire sans pour autant juger opportun d'en assurer la mise en œuvre. Il est beaucoup plus rare, surtout au bout de trois mois, d'obtenir l'adhésion des agents appelés à appliquer les conclusions de ce travail.

J'avais du mal à accepter que mon étude se cantonne à une approche théorique du sujet. Depuis le début, j'avais cherché des solutions la fois originales et pragmatiques susceptibles de donner envie à la direction de les mettre en œuvre. Je reconnais avoir été souvent pris entre le marteau et l'enclume. Mon esprit balançait entre le souci de proposer des pistes concrètes et réalistes et le désir de construire des indicateurs intellectuellement satisfaisants et inspirés des recommandations dont j'avais pris connaissance dans la littérature professionnelle récente, dans les normes de l'AFNOR ou lors des débats auxquels j'avais participé au congrès de l'IFLA. Lorsque le pragmatisme l'emportait, je réduisais les ambitions et le périmètre de l'étude sur les tableaux de bord. Lorsque, au contraire, l'exigence d'un travail prospectif de qualité s'imposait, je m'engageais dans des voies nouvelles dont je savais qu'elles ne pourraient trouver d'application dans l'établissement avant plusieurs années faute d'outils ou de moyens. Cette tension

entre les deux exigences me paralysait parfois et était la cause d'insatisfactions permanentes : ce fut l'une des plus grosses difficultés de mon stage.

Je sais gré à ma directrice de stage d'avoir compris très tôt les enjeux de ce dilemme et d'avoir adopté à cet égard une attitude qui, rétrospectivement, me semble avoir été d'une très grande habileté. A mi-parcours de mon stage, elle m'incita à me libérer du souci de la mise en œuvre, en me rappelant que c'était à elle, et non à moi, que cette tâche devait échoir. Elle m'invita à faire des propositions imparfaites, voire inapplicables, afin de faire preuve d'imagination, de produire un travail original et de n'exclure aucune piste. Surpris mais libéré par ses recommandations, je suivai son conseil et m'engageai effectivement dans des directions que je n'avais pas osé envisager et qui s'avérèrent les plus intéressantes. Lorsque j'eus synthétisé et formalisé ces propositions, elle accepta finalement que je réfléchisse plus finement à l'amorce de la mise en œuvre de celles qui correspondaient aux besoins les plus urgents et qui étaient les plus facilement applicables dans l'établissement. Je pus alors me concentrer sur les conditions humaines et pratiques de leur réalisation. Dans cette entreprise, ma directrice de stage m'apporta son concours, déterminant. Grâce à son soutien, qui passait par la maîtrise des agendas et des ordres du jour, je pus en effet exposer mes propositions dans les nouvelles instances de décision auxquelles la réorganisation avait abouti : mon étude sur l'évaluation allait pouvoir rejoindre le mouvement de la réorganisation et devenir l'un de ses chantiers.

### 3.3.2 Quatre épilogues

L'analyse de l'existant puis l'analyse externe conduites successivement durant les dix premières semaines de mon stage m'ont permis d'aboutir à une proposition de tableau de bord pour la direction de l'établissement. Les indicateurs retenus concernaient principalement l'évaluation des services aux publics mais s'appuyaient aussi sur certains indicateurs documentaires et financiers. Il fut convenu que je présenterais ma proposition à l'occasion de quatre réunions : la première avec l'ensemble des chefs de service, la seconde avec l'équipe de direction, la troisième avec le comité du pôle du développement documentaire, la

quatrième avec celui du pôle des services aux publics. Pour faciliter le déroulement de ces réunions, je préparais plusieurs présentations au moyen de diaporamas réalisés sous *Powerpoint*.

J'attendais beaucoup de ces réunions : qu'elles permettent d'abord de valider collectivement le bien-fondé d'une démarche qui devait répondre aux besoins de transversalité, de formalisation et de sens que l'étude d'organisation avait révélés ; qu'elles soient ensuite le lieu d'un échange proprement itératif qui me permettrait de corriger et de préciser mes propositions d'indicateurs en fonction des réactions de l'assemblée ; qu'elles soient enfin l'occasion de faire reconnaître, de valoriser et d'encourager le travail de mes partenaires des services, ces correspondants officieux qui m'avaient beaucoup aidé. Ce dernier point me paraissait essentiel. J'estimais en effet que l'apport de cette reconnaissance était, paradoxalement, compte tenu de mon statut, un service que je me devais de leur rendre en remerciement de la disponibilité et de l'ingéniosité dont ils avaient fait preuve avec moi : ce que je proposais à la direction s'était nourri de leurs contributions. Au-delà, et dans un souci de garantir un suivi, une continuité à la démarche que j'avais entreprise, je souhaitais leur passer le relais, ou plutôt le leur rendre dans un contexte rendu plus favorable. Pour cela, il était indispensable que leur compétence fût reconnue tant par la direction que par leurs collègues.

La réunion avec les chefs de service me fit l'effet d'un tour de chauffe. Afin de ménager les susceptibilités et d'écartier tout risque de malentendu sur l'interprétation des données de mon tableau final, on avait en effet préféré consacrer cette séance à l'exposé de la démarche d'évaluation et non aux résultats auxquels j'étais parvenu. Cette réunion intervenant, pour des raisons de calendrier, avant mon entretien avec le directeur, il est vrai que je ne pouvais décemment présenter des conclusions qu'il n'avait pas validées. Mon exposé fut donc essentiellement pédagogique et ne donna lieu à aucune réaction de la part des chefs de service. Cette réunion intervenait à un moment relativement tendu, à quelques jours de la nomination des responsables de pôle et alors que plusieurs services

s'apprêtaient à connaître des restructurations importantes. Personne ne semblait particulièrement désireux de s'exposer en prenant la parole dans ce contexte, et l'ordre du jour était chargé. A l'issue de la réunion, j'ai rédigé un document de quatre pages définissant les termes-clés et les principes de la démarche d'évaluation à la BPI. Ce document fut diffusé à l'ensemble des personnels en annexe du compte rendu de la réunion des chefs de service. Ma présentation *Powerpoint* fut placée sur l'Intranet de l'établissement dans un nouveau dossier, créé à cette occasion par l'adjointe du directeur et baptisé « Tableaux de bord ». On peut dire qu'à un niveau symbolique, cette première réunion permit donc d'introduire dans l'établissement le cadre, les principes et les grandes lignes de la démarche que j'avais suivie pendant trois mois.

La réunion avec la direction, en comité restreint, fut, à l'inverse, l'occasion d'un échange rapide et efficace qui correspondait tout à fait aux relations qu'on imagine entre un commanditaire et un prestataire. Il ne fut pas question de la démarche, supposée acquise et comprise par tous, on se concentra sur les résultats. J'ai donc présenté des options, des scénarios, des outils. Le directeur a choisi ce qui lui convenait le mieux, demandé des modifications, suggéré quelques approfondissements. Le tableau de bord avait été principalement conçu pour lui, la réunion fut donc l'occasion de répondre au mieux à ses habitudes de travail et à ses priorités politiques. Je pus rapidement intégrer les modifications demandées et c'est le résultat « consolidé » que j'ai donc présenté lors des deux dernières réunions.

Ces réunions étaient des réunions de pôle, réunions d'un genre nouveau qui mettaient en présence les chefs de service de deux des quatre pôles dans la nouvelle configuration de l'établissement. Elles faisaient suite aux réunions constitutives évoquées précédemment, mais puisqu'on entrait en mode de fonctionnement, la nouvelle organisation était considérée comme acquise : il s'agissait à présent de travailler sans consultant sur les chantiers en cours. Pour l'adjointe du directeur, qui pilotait ces réunions, il était essentiel que la communication fût bonne et les débats productifs : son objectif était de permettre à

la réorganisation, au changement, de « rebondir » après le sentiment d'échec qu'avait laissé les réunions constitutives. J'étais conscient qu'en me proposant d'occuper l'essentiel de l'ordre du jour de ces réunions, ma directrice de stage avait pris le risque de me faire confiance.

La réunion du pôle du développement documentaire se déroula dans des conditions difficiles car, faute de place ailleurs, les chefs de service du pôle s'étaient réunis avant l'ouverture de la bibliothèque dans les espaces publics. Il me fallu hurler pendant toute ma présentation car les agents de ménage étaient arrivés avec leurs aspirateurs à peu près en même temps que les participants à la réunion. En dépit de conditions peu favorables, je pus bénéficier d'une vraie remontée d'informations sur des points précis relatifs aux indicateurs documentaires. Deux pistes de travail furent explorées. La première concernait l'harmonisation des outils statistiques permettant d'évaluer dans les mêmes termes la consultation des imprimés et celle des documents électroniques. Les responsables de ces deux tâches avaient été invités à la réunion et l'on put placer ce travail d'harmonisation des nomenclatures documentaires parmi les projets du pôle pour 2003. La seconde concernait une expérimentation en cours à partir du SIGB grâce à laquelle on espérait se doter d'outils informatiques pour l'évaluation de la consultation du catalogue par les lecteurs. La réunion donna l'occasion au conservateur qui avait initié ce projet de mieux faire connaître son travail et de bénéficier du soutien du pôle pour poursuivre dans cette voie. Les deux pistes impliquaient une réflexion transversale sur les modalités de consultation et d'évaluation des usages de documents imprimés et électroniques. On fit remarquer que la mise en place d'outils et de mesures communes aux deux types de supports allait faciliter la définition et la formulation d'une politique documentaire générale pour la BPI.

La réunion du pôle des services aux publics se déroula dans d'excellentes conditions. Mes propositions d'indicateurs « hybrides » permettant de rendre compte de la fréquentation et des services sur place et à distance de la bibliothèque suscitèrent des réactions et des propositions constructives. Elles accompagnaient la réflexion en cours au sein du pôle sur la fédération de plusieurs services à distance

dans le cadre de la nouvelle politique de coopération de la BPI. La présentation du répertoire des incidents et des interventions pour la régie des espaces<sup>16</sup> et, plus généralement, de l'approche spatiale et géographique de la gestion des espaces publics, aboutit également à des débats intéressants. La présentation que j'avais retenue s'avéra converger avec celle que proposait la responsable du service informatique pour assurer le suivi du parc informatique et une meilleure gestion des interventions techniques. La responsable du service équipement et maintenance saisit l'occasion pour exprimer son souhait d'une clarification des responsabilités entre son équipe et celle du service de l'accueil des publics. Les questions de sécurité, d'entretien des espaces et de maintenance matérielle auxquelles j'avais été sensible furent abordées avec autant d'attention que les questions bibliothéconomiques. La direction prit note de l'ensemble de ces demandes, puis proposa d'inscrire l'évaluation et la réalisation de tableaux de bord parmi les chantiers du pôle pour 2003.

Bien que l'on en soit resté au stade des déclarations d'intention, je crois que l'inscription de l'évaluation sur l'agenda des deux pôles constitue une avancée significative. Elle donne en tout cas aux agents qui se sont montrés intéressés par cette démarche la possibilité de la poursuivre et de se l'approprier dans un cadre désormais légitime et balisé : à petits pas, et par la petite porte, l'évaluation a peut-être commencé à entrer dans la culture et dans la politique de la BPI. Sa mise en œuvre effective reste au demeurant du ressort de la direction de l'établissement. A titre personnel, j'ai eu la satisfaction de voir ainsi le résultat de mon travail passer du stade de sujet de mémoire d'étude à celui de chantier pour les pôles de la nouvelle organisation. Au terme d'un long et méticuleux travail relationnel, que ma directrice de stage a comparé à la fonction d'enzyme, j'ai fini par lancer une passerelle tenue entre évaluation, réorganisation et projet d'établissement. Le travail des personnes dont j'avais identifié les compétences et l'intérêt en matière d'évaluation avait été par ailleurs présenté dans les instances décisionnelles de l'établissement. Ceci répondait à un souci fort et légitime de leur part, comme de la mienne : celui du respect du travail de l'autre.

---

<sup>16</sup> Cf. annexe 3.3.

## Conclusion

Ma relation de ces trois mois passés à la BPI reflète peut-être la structure en gigogne propre aux tableaux de bord qui m'ont tant occupé : l'établissement se présente alors comme un emboîtement d'individus, de services - désormais réunis en pôles - dont les actions sont censées converger vers les mêmes buts. Pour comprendre les richesses et les dysfonctionnements de la BPI, il m'a fallu explorer chacun de ses niveaux et adopter un ton et un regard qui s'adressaient tantôt à des personnes, tantôt à des groupes organisés autour de fonctions. Entre l'organisation visée et l'organisation réelle, entre les discours officiels et les conversations privées, il m'a fallu prendre la mesure des écarts, tout en respectant la parole de chacun. Derrière la structure apparente du tableau de bord, fait de moyennes et de médianes, se dissimulent des angles morts, des points d'interrogation, des vides et des extrémités. Il en est de même derrière le récit que j'ai tenté de faire de la réorganisation de la BPI : il y subsiste aussi des impressions contradictoires, des doutes. En trois mois, on n'a sans doute pas le temps de voir une organisation changer, mais on a le temps de changer sa propre vision du changement. Appliquée au domaine singulier de la bibliothèque publique, cette vision m'inspire les observations suivantes.

Le changement dans la bibliothèque est quelque chose de permanent, par définition, et c'est tout le problème. Il s'inscrit dans le quotidien de toutes les grandes fonctions bibliothéconomiques, désormais conçues et enseignées pour évoluer. Les nouvelles versions du logiciel documentaire se succèdent, et l'on s'y forme. Les documents électroniques ne sont plus les gadgets exotiques d'une bibliothèque de science-fiction, ils ont intégré les collections. On les veille, on les traite et on les surveille comme on le fait avec des imprimés. Il a fallu apprendre à le faire, et continuer à se former aux nouvelles manières de signaler les ressources, quitte à remettre profondément en cause, voire à envisager la disparition de ce que l'on considérait comme le cœur du métier et le nerf de la guerre, le catalogage local, ses arborescences et tous les trésors des thésaurus. De même, en un temps qui paraît extraordinairement court (6 ans ?), les personnels de la BPI ont intégré

et apprivoisé le phénomène, devenu outil, Internet. Il n'est pas inutile de rappeler que pendant cette même période, à la faveur de la rénovation de la BPI, chaque agent s'est vu attribuer un ordinateur et a appris à se servir des principales fonctions bureautiques. Sans multiplier davantage les exemples, ceux-ci servent à rappeler combien une bibliothèque change vite, combien ses agents sont sollicités et se forment pour changer. Parce que les personnels ne sont pas partis ailleurs, la BPI est riche de leurs mémoires, et pour tout stagiaire un peu curieux, les conversations de couloir sont l'occasion de retracer en quelques tableaux toute l'histoire d'une profession. « Comment ose-t-on dire que l'on ne sait pas, que l'on ne veut pas changer ? » s'est indigné un professionnel que j'interrogeais un jour. C'est vrai, avant de parler de résistance au changement depuis l'extérieur et sous l'emprise d'une formation qui débute, il faut savoir replacer ce que l'on voit dans un contexte plus large et dans une chronologie professionnelle que l'on ne maîtrise pas nécessairement.

Il y a néanmoins une confusion latente entre le changement des outils et des supports –l'innovation- et celle de l'organisation du travail à proprement parler : le changement est à envisager à plusieurs niveaux. Au niveau des outils, des tâches, l'apprentissage de techniques et de langages nouveaux donne l'impression que l'on passe son temps à se former et à évoluer en tentant d'anticiper les mutations des pratiques des publics, de l'offre éditoriale et technologique. Mais ce mouvement incessant d'actualisation, de « mise à jour » des compétences, qui tend à s'accélérer, finit par aveugler, par épuiser. On en perd le fil, le sens des finalités de l'action et de son articulation avec celle des autres. C'est dans ce contexte et à cette altitude que le changement organisationnel intervient. Comme une mise à plat, une introspection collective, il doit permettre de poser les questions qu'on ne s'est plus posé depuis trop longtemps et d'en tirer les conséquences organisationnelles.

C'est aussi à ce niveau-là que la « crise » que traverse la BPI et la démarche de réorganisation entreprise par sa direction intéressent la profession. Il me semble en effet que l'on assiste à une évolution paradoxale mais extrêmement intéressante.

On souhaite à la BPI de renouer avec sa tradition d'inventivité et de laboratoire d'outils, de méthodes, de concepts, mais l'on a bien compris que ce n'est plus dans ce domaine qu'elle peut, en l'état et dans l'immédiat, redorer son blason. C'est bien au niveau du changement organisationnel que ce qu'elle a entrepris pour elle-même peut intéresser les autres.

Dans cette entreprise, on l'a vu, la démarche engagée est loin d'être parfaite et les marges de manœuvre demeurent étroites. La direction doit piloter le changement en tenant compte des attentes de sa tutelle (qui souhaite la voir redéployer ses forces au service de la nation tout entière), des personnels (qui revendiquent l'autonomie mais assument mal les responsabilités) et la pression constante du public (dont les flux et les pratiques obligent à repenser l'exercice du métier). Les contraintes et les héritages de la BPI, beaucoup de bibliothèques publiques les partagent, à une autre échelle, dans d'autres conditions. La question du changement des structures et des cultures et non plus seulement des outils se pose ou se posera partout où l'on constatera qu'il n'est plus possible de naviguer à vue. Jusque dans ses difficultés et dans ses échecs, la réorganisation de la BPI est donc un cas d'école à observer, à suivre et à analyser.

On venait autrefois à la BPI pour sonder ses publics et prendre la température de la lecture publique en France. On continuera à raison de se livrer à cet exercice, mais il me semble qu'on gagnera tout autant à sonder, comme j'ai eu le privilège de le faire, ses équipages et ses pilotes. La BPI n'est sans doute pas la première bibliothèque à engager ce type de démarche. La BnF, à une autre échelle et avec d'autres missions, se pose depuis longtemps ces questions et s'attache des compétences spécialisées venues du monde de l'entreprise pour mieux les appréhender. Mais dans des lieux de réflexion (l'ADBU) ou de formation (l'Enssib) c'est désormais sur ce sujet que l'on invite la BPI à communiquer, et elle le fait très bien. Face aux mutations, aux bouleversements de la profession, elle a compris intelligemment qu'il était plus convaincant de témoigner des difficultés du changement plutôt que de prétendre qu'elle était la meilleure.

## Bibliographie

### MONOGRAPHIES ET ARTICLES DE REFERENCE SUR LA BPI

**BARBIER-BOUVET, Jean-François.** *Le lien et le lieu : consultation à distance et consultation sur place à la BPI. Enquête sur les usages et les usagers du Service des réponses par téléphone.* Paris : BPI, 1980.

**BARBIER-BOUVET, Jean-François.** *Babel à Beaubourg : l'autodidaxie linguistique à la BPI.* Paris : BPI, 1982.

**BARBIER-BOUVET, Jean-François.** *Portrait de groupe avec minitel : petite ethnographie des utilisateurs.* Bulletin des bibliothèques de France, 1984, tome 29, n°3.

**BARBIER-BOUVET, Jean-François.** *Le savoir-faire et la ruse : sociologie du public de la Bibliothèque publique d'information du Centre Pompidou.* Thèse EHESS, 1986.

**BARBIER-BOUVET, Jean-François, POULAIN, Martine.** *Publics à l'œuvre : pratiques culturelles à la Bibliothèque publique d'information du Centre Georges Pompidou.* Paris : Centre Pompidou/La Documentation française, 1986.

**BAUDE, Dominique.** *Formation aux CD-ROM à la Bibliothèque publique d'information.* Bulletin des bibliothèques de France, 1995, tome 40, n°1.

**BAUDE, Dominique.** *Internet à la Bibliothèque publique d'information : mise en place et premières impressions.* Bulletin des bibliothèques de France, 1996, tome 41, n°1.

**BERTRAND, Anne-Marie.** *La médiathèque questionnée.* Bulletin des bibliothèques de France, 1994, tome 39, n°2.

**BERTRAND, Anne-Marie.** *Bibliothécaires face au public.* Paris : BPI/Centre national d'art et de culture Georges Pompidou, 1995.

**BERTRAND, Anne-Marie.** *Légitimité professionnelle et modèles d'excellence : le bibliothécaire et l'usage, métiers et formations.* Bulletin des bibliothèques de France, 1989, tome 34, n°5.

**BLANC-MONTMAYEUR, Martine.** *Gérer les jardiniers de la connaissance...* Bulletin d'information de l'ABF, 1994, n°162.

- BLANC-MONTMAYEUR, Martine.** *La Bibliothèque publique d'information vingt ans après.* Bulletin des bibliothèques de France, 1996, tome 41, n°5.
- COULAUD, Philippe.** *La télématique documentaire à l'épreuve : usages et usagers des bases de données à la BPI.* Paris : BPI, 1982.
- DAVAL, Régine, JAY, Anne, VOLKOFF, Anne.** *L'autoformation à la Bibliothèque publique d'information.* Bulletin des bibliothèques de France, 2002, tome 47, n°3.
- DUCHEMIN, Pierre-Yves.** *L'écouteur écouté : les auditeurs de musique de la Salle d'Actualité de la BPI : étude sociologique.* Paris : BPI, 1983.
- EVANS, Christophe.** *La BPI à l'usage : 1978-1995 : analyse comparée des profils et des pratiques des usagers de la Bibliothèque publique d'information du Centre Georges Pompidou.* Paris : Centre Georges Pompidou/BPI, 1998.
- EVANS, Christophe, GAUDET, Françoise.** *La Bibliothèque publique d'information-Brantôme : Un cas de restructuration des publics par l'offre ?* Bulletin des bibliothèques de France, 1999, tome 44, n°4.
- EVANS, Christophe, CAMUS, Agnès, CRETIN, Jean-Michel.** *Les habitués : Le microcosme d'une grande bibliothèque.* Paris : BPI/Centre Pompidou, 2000.
- LAUXEROIS, Jean.** *L'Utopie Beaubourg, vingt ans après.* Paris : BPI/Centre Pompidou, 1996.
- LE MAREC, Joëlle.** *Dialogue ou labyrinthe ? la consultation des catalogues informatisés par les usagers.* Paris : BPI, 1988.
- Loi n° 75-1 du 3 janvier 1975 portant création du Centre national d'art et de culture Georges Pompidou.** *J.O de la République française. Lois et décrets*, 4 janv. 1975.
- POULAIN, Martine.** *Ni tout à fait mêmes, ni tout à fait autres : profils et pratiques des usagers de films vidéo à la BPI.* Paris : BPI, 1985.
- POULAIN, Martine.** *Constances et variances : les publics de la Bibliothèque publique d'information, 1982-1989.* Paris : Centre national d'art et de culture Georges-Pompidou/BPI, 1982.
- ROUMIEUX, Olivier.** *Gérald Grunberg : « La BPI est la bibliothèque la plus ouverte de France ».* Archimag, mars 2002, n°152, p. 17-18.

**SANTOTONIOS, Laurence.** *La BPI sur le qui-vive.* Livres Hebdo, 2002, n° 485, p.66-67.

**SEGUIN, Jean-Pierre.** *Comment est née la BPI : Invention de la médiathèque.* Paris : BPI, 1987.

**VERON, Eliseo.** *Espaces du livre : Perceptions du classement et de la classification en bibliothèque.* Paris : BPI/Centre Pompidou, 1990.

## **DOCUMENTS NON PUBLIES RELATIFS A LA REORGANISATION EN COURS A LA BPI**

**BPI.** *Budget 2002.*

**BPI.** *Rapport d'activité 2000.*

**BPI.** *Rapport d'activité 2001.*

**BPI.** *Rapports d'activité des différents services, 2001.*

**COACHING GROUP [pour la BPI].** *Rapport de synthèse de la phase I de l'étude d'organisation, 2002.*

**COACHING GROUP [pour la BPI].** *Schéma-cible de l'étude d'organisation, 2002.*

Notes prises à l'issue des entretiens avec des agents de la BPI et des professionnels extérieurs à l'établissement [cf. liste des personnes rencontrées, annexe 2.3].

Notes prises à l'issue du colloque « Les 25 ans de la BPI ». Centre Pompidou, 23 et 24 octobre 2002.

# Table des annexes

<b>ANNEXE 1 : DOCUMENTS CONCERNANT L'ÉTABLISSEMENT ET SA NOUVELLE ORGANISATION .....</b>	<b>I</b>
ANNEXE 1-1 : PLAN DE LA BPI .....	II
ANNEXE 1-2 : SCHÉMA-CIBLE DE LA BPI (ÉTUDE D'ORGANISATION).....	III
<b>ANNEXE 2 : PLAN D'ACTION DU STAGE.....</b>	<b>VI</b>
ANNEXE 2-1 : FEUILLE DE ROUTE DU STAGE .....	VII
ANNEXE 2-2 : PLANNING DU STAGE .....	XIII
ANNEXE 2-3 : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES .....	XVI
<b>ANNEXE 3 : EXEMPLES DE DOCUMENTS RÉALISÉS POUR L'ÉTABLISSEMENT .....</b>	<b>XVIII</b>
ANNEXE 3.1 : COMPTE RENDUS DE RÉUNIONS.....	XIX
ANNEXE 3.2 COMPTE RENDU DU COLLOQUE « LES 25 ANS DE LA BPI ».....	XXVIII
ANNEXE 3.3 : RÉPERTOIRE DES INCIDENTS ET DES INTERVENTIONS POUR LA RÉGIE DES ESPACES .....	XXXI

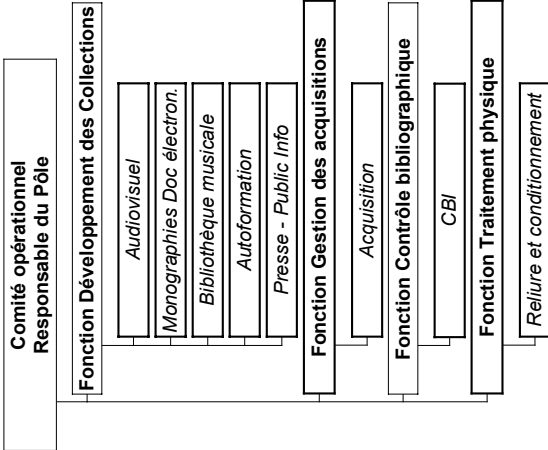
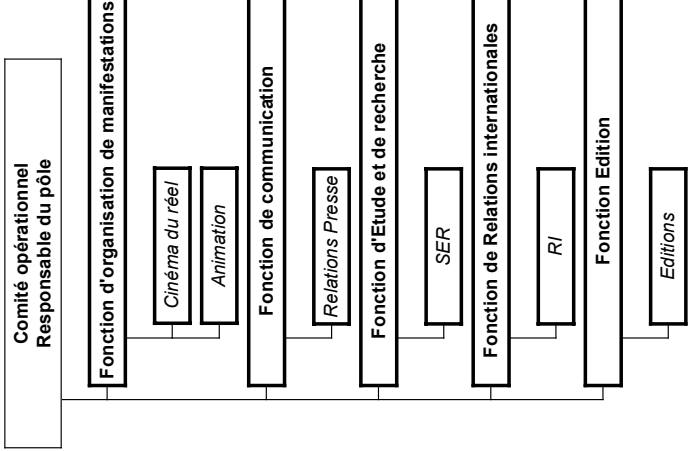
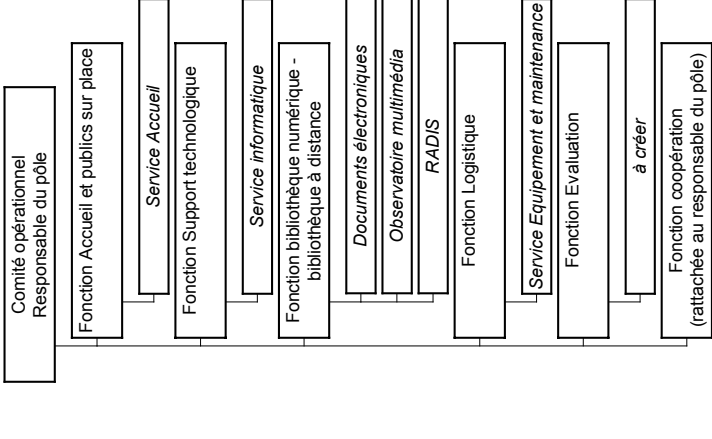
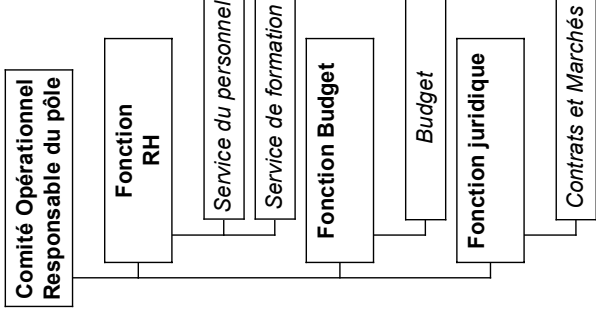
# **Annexe 1 : Documents concernant l'établissement et sa nouvelle organisation**

## Annexe 1-1 : Plan de la BPI<sup>17</sup>



<sup>17</sup> Extrait de « BPI mode d'emploi », document d'information.

## Annexe 1-2 : Schéma-cible de la BPI (étude d'organisation)

Pôle du développement documentaire	Pôle Action culturelle - Communication	Pôle Services aux publics	Pôle Moyens et Ressources
<p><b>Services constitutifs</b>                      Imprimés                      Documents électroniques                      SLL                      CBI                      Public Info                      Audiovisuel</p> <p><b>Structure cible</b></p> 	<p><b>Services constitutifs</b>                      Animation                      Communication                      Edition                      Etudes et Recherche                      Relations Internationales                      Service de Presse                      Cinéma du Réel</p> <p><b>Structure cible</b></p> 	<p><b>Services constitutifs</b>                      Accueil des publics                      Equipement et Maintenance                      Informatique                      Observatoire Multimédia                      Documents électroniques                      RADIS                      Déficients visuels                      Mission Lecture Handicap                      Services généraux (partie: courses, fournitures)                      Mission coopération</p> <p><b>Structure cible</b></p> 	<p><b>Services constitutifs</b>                      Budget                      Contrats et marchés                      Formation                      Personnel</p> <p><b>Structure cible</b></p> 

### Pôle du Développement documentaire

<p><b>Les missions principales</b></p> <p>Définir la politique documentaire et l'actualiser Traduire la politique documentaire dans le développement des collections, veiller à la cohérence. Organiser l'efficacité de la chaîne de traitement. Etre force de proposition, être promoteur en matière de politique documentaire, de choix-traitement, désherbage... Etre force de proposition sur les modalités de mise à disposition au public Développer l'évaluation</p>	<p><b>Les grandes fonctions</b></p> <pre> graph TD     A[Pôle des Politiques documentaires] --&gt; B[Fonction Développement des Collections]     A --&gt; C[Fonction Gestion des acquisitions]     A --&gt; D[Fonction Contrôle bibliographique]     A --&gt; E[Fonction Traitement physique]           </pre>
---	--

### Pôle Action culturelle – Communication

<p><b>Les missions principales</b></p> <p>Participer au rayonnement du Centre en tant que Bibliothèque en France et à l'étranger Définir une politique d'action culturelle propre à la BPI Articuler la politique d'action culturelle et la politique documentaire (au-delà d'un échange d'information, mettre en place une réelle articulation afin qu'elles se nourrissent l'une l'autre) Définir et mettre en œuvre la communication externe de l'Etablissement Conforter le service études et recherche en tant que référence en matière de sociologie de la lecture Développer les relations internationales Définir la politique éditoriale de la BPI et assurer la cohérence et la qualité des publications</p>	<p><b>Les grandes fonctions</b></p> <pre> graph TD     A[Pôle Action culturelle et Communication] --&gt; B[Fonction d'organisation de manifestations]     A --&gt; C[Fonction de communication]     A --&gt; D[Fonction d'Etude et de recherche]     A --&gt; E[Fonction de Relations internationales]     A --&gt; F[Fonction Edition]           </pre>
--	--

**Pôle Services aux publics<sup>18</sup>**

<p><b>Les missions principales</b>  Organiser les accès aux collections (mise en place, signalétique, valorisation des collections)  Assurer l'administration, la sécurité et la maintenance évolutive des applications informatiques et des équipements  Etre force de proposition sur l'amélioration du Service public (participer à la prise en compte des besoins du public, rôle d'évaluation, conseil et assistance aux utilisateurs)  Développer l'attractivité de la Bibliothèque (rôle vitrine de l'accueil)  Expérimenter et développer les innovations avec la préoccupation de ce qui sera utile aux autres bibliothèques (rôle de veille technologique). Développer la coopération avec les autres bibliothèques.  Assurer la formation des publics, la mise à niveau des agents en temps de SP  Organiser les équipes de Service public (dimensions humaine, matérielle et intellectuelle)  Assurer les accueils spécifiques (handicapés, groupes)</p>	<p><b>Les grandes fonctions</b></p> <pre> graph TD     A[Pôle des Services rendus aux publics] --&gt; B[Fonction Accueil et publics sur place]     A --&gt; C[Fonction Support technologique]     A --&gt; D[Fonction bibliothèque numérique - bibliothèque à distance]     A --&gt; E[Fonction Logistique]     A --&gt; F[Fonction Evaluation]     A --&gt; G[Fonction coopération] </pre>
--	---

**Pôle Ressources et Moyens**

<p><b>Les missions principales</b>  Assurer, gérer et mettre à disposition des services les moyens utiles à leur fonctionnement.  Préparer les évolutions nécessaires en relation avec la politique de l'Etablissement :  Personnels, Compétences, Formation, Budget, Recrutement, Juridique ...  Développer une logique d'évaluation et de gestion des besoins en personnel, de formation et de valorisation des compétences au service de l'encadrement et de chaque agent  Anticiper les évolutions juridiques et administratives, assurer le rôle d'expertise  Veiller à la conformité réglementaire et juridique de la BPI  Assurer la cohérence : harmoniser les procédures, développer des outils communs.  Contribuer à la réalisation des actes essentiels de la politique BPI (préparation du budget, etc.)</p>	<p><b>Les grandes fonctions</b></p> <pre> graph TD     A[Pôle des Ressources et moyens] --&gt; B[Fonction Ressources Humaines]     A --&gt; C[Fonction Budget]     A --&gt; D[Fonction juridique] </pre>
---	--

<sup>18</sup> Cette page et les deux précédentes sont extraites du rapport de Coaching Group pour la BPI.

## **Annexe 2 : Plan d'action du stage**

## Annexe 2-1 : Feuille de route du stage

### Stage de Gildas ILLIEN **QUEL TABLEAU DE BORD POUR LA BPI ?** FEUILLE DE ROUTE

#### **Destinataires, pour avis, modifications et validation :**

- Isabelle Dussert-Carbone , Directrice de stage
- Suzanne Mallet, Responsable de la formation à la BPI
- Daisy McAdam, Directrice de mémoire

### 1. PROBLEMATIQUE ET PERIMETRE DE L'ETUDE

A l'issue des entretiens conduits avec la directrice de mémoire d'une part, et la directrice de stage d'autre part, il est proposé que le stagiaire s'engage sur la problématique et les objectifs suivants.

#### ***Un tableau de bord : pour quoi faire ?***

La construction d'un tableau de bord à la BPI est souhaitée par la Direction de l'établissement pour qui cet outil de pilotage et de décision doit servir trois principaux objectifs : rationaliser le suivi et la gestion de l'activité des services, fournir des outils de communication et de négociation aussi bien auprès des autorités de tutelle que des services et des personnels de l'établissement, faire évoluer le nouveau projet d'établissement.

L'étude confiée au stagiaire intervient à un moment charnière pour la BPI. Le tableau de bord doit en effet se nourrir de la démarche et des résultats de l'étude de réorganisation en cours (qui, avec la création des nouveaux pôles d'activité, entre dans une phase déterminante de l'accompagnement au changement) tout en fournissant des indicateurs nécessaires à la réalisation et au suivi des orientations du nouveau projet d'établissement. Il y a donc une articulation forte entre le projet de tableau de bord et la politique de réorganisation engagée. Ce tableau de bord est un des éléments qui doit contribuer au succès de l'entreprise.

Le contexte institutionnel dans lequel le stage doit se dérouler est donc particulier. Au-delà de la politique engagée par la nouvelle Direction, il faut insister sur le fait que le terrain social et culturel sur lequel cette étude intervient n'est pas neutre. Il est le reflet de l'histoire et des spécificités d'un établissement qui s'interroge aujourd'hui sur son identité et cherche à renouveler ses missions. Au niveau national, rappelons que, contrairement à de nombreux établissements étrangers, la plupart des bibliothèques publiques françaises n'en sont encore qu'à un stade de sensibilisation et d'expérimentation en matière d'évaluation. Le seul référentiel commun dans ce domaine est celui des statistiques nationales de la DLL (Direction du Livre et de la lecture). Celles-ci constituent un cadre très imparfait pour un établissement comme la BPI, notamment parce que deux des principales sources d'indicateurs utilisées en lecture publique (les statistiques d'emprunts et l'exploitation des données sociologiques et géographiques tirées des fichiers des lecteurs) ne sont pas opératoires à la BPI, bibliothèque de consultation qui accueille ses lecteurs sans inscription. Le stagiaire devra donc s'appuyer sur la littérature professionnelle, abondante sur ce sujet, et s'inspirer d'exemples français et étrangers, mais sa démarche ne peut qu'être originale

puisque les indicateurs à construire devront être à la mesure des objectifs, de la culture professionnelle et des contraintes propres à l'établissement.

L'évaluation n'est certainement pas un point de consensus de l'établissement. Ce serait néanmoins une erreur de considérer que tout est à inventer dans ce domaine. L'examen des rapports d'activité des différents services de la BPI montre bien que des pratiques d'évaluation existent depuis parfois longtemps: la BPI est par exemple la première bibliothèque à s'être dotée, dès sa création, d'un service études et recherche qui réalise des enquêtes de publics tous les 4 ans et constitue à la fois un laboratoire et un observatoire de la lecture publique en France. Mais ces pratiques ne convergent pas et n'ont jamais fait l'objet d'une harmonisation. Leur hétérogénéité reflète la diversité des missions des équipes qui font vivre l'établissement. Un des écueils du stage serait de minimiser les acquis dans ce domaine : il s'agit, bien au contraire, de valoriser et de mutualiser les efforts qui ont pu être faits jusqu'à présent afin d'aboutir à la production d'un outil de gestion commun.

### ***Le périmètre de l'étude***

Compte tenu de la durée limitée du stage (12 semaines), il n'est pas envisageable de conduire cette étude sur la totalité des services. En concertation avec la directrice de stage, on propose de circonscrire le périmètre de l'étude à un ensemble de services appelés à être regroupés dans l'un des quatre pôles qui ont été définis dans le schéma-cible de la réorganisation des activités, le *pôle Services aux publics*. Le choix de ce pôle répond aux centres d'intérêt du stagiaire, mais aussi à d'autres considérations. Il est d'abord apparu que les services constitutifs du futur pôle du développement documentaire s'appuient d'ores et déjà sur un solide dispositif d'évaluation et que c'est dans le domaine du développement et de la gestion des collections que l'utilisation d'indicateurs et leur exploitation statistique dans le SIGB sont encore les plus avancées. A l'inverse, les pratiques d'évaluation sont très peu développées au sein des services constitutifs du futur pôle Action culturelle-Communication et les activités concernées présentent des difficultés d'ordre méthodologique difficilement surmontables si le stagiaire doit s'en tenir au cadre essentiellement bibliothéconomique dans lequel s'inscrivent son stage et son mémoire d'étude. Pour des raisons comparables, on a jugé préférable d'exclure du périmètre de l'étude le pôle Moyens et Ressources, même si la démarche engagée implique, on le verra, d'intégrer le coût économique des activités à évaluer.

Le pôle Services aux publics présente l'avantage de reposer d'ores et déjà sur des pratiques d'évaluation, mais celles-ci ont besoin d'être harmonisées, renouvelées, complétées : sans doute est-ce dans ce secteur que l'étude envisagée semble à la fois la plus *utile* et la plus *faisable*. De plus, les travaux conduits en France et au niveau international dans le domaine de l'évaluation ont fait des services aux publics une piste d'investigation privilégiée pour des raisons qui n'échappent à personne : alors que les modalités d'accès distant à l'information et au savoir se multiplient, la bibliothèque tire aujourd'hui sa légitimité de sa capacité à devancer et à satisfaire les besoins de formation et d'intégration de ses usagers. S'il est un domaine où elle a besoin de démontrer son utilité publique, c'est bien celui de la promotion d'une « information literacy » indissociable des nouvelles politiques de services. L'expérience que la BPI est susceptible de conduire dans ce domaine peut apparaître comme une contribution innovante à la réflexion engagée sur ce point hors de ses murs.

Ce choix n'exclut pas que l'on examine, de façon plus synthétique, l'ensemble des pratiques d'évaluation de l'établissement ainsi qu'un certain nombre de questions transversales (par exemple, la dimension internationale). Mais c'est bien au sein de ce

pôle que le cœur du travail de recherche devrait se concentrer. Autour de la notion de « Services aux publics », on souhaite décliner les activités de la BPI à trois niveaux distincts, qui correspondent à l'une des cinq grandes orientations du projet d'établissement : « améliorer les services rendus aux publics, aussi bien sur place qu'à distance, en ayant le souci de développer la coopération avec les autres bibliothèques publiques ». Le premier niveau, le plus « classique », est celui des services aux particuliers et aux groupes que la BPI accueille dans ses espaces du Centre Georges Pompidou. Le second concerne les services que la BPI se propose de développer au moyen des technologies de l'information à destination de ses usagers distants. Le troisième concerne le développement de la coopération de l'établissement avec les autres bibliothèques publiques en France. Ainsi, au niveau local ou national, physique ou virtuel, on se propose de construire des indicateurs susceptibles d'aider au pilotage de cette mission de service public à laquelle la BPI souhaite donner un sens nouveau. On voit bien que l'évaluation de la qualité des services rendus dans les espaces de la bibliothèque, sur son site Web ou en pilotant, par exemple, la création d'un consortium des bibliothèques publiques françaises, requièrent des approches différenciées. La notion de service public sera néanmoins le fil rouge et le dénominateur commun de l'étude.

### **Questions de méthode**

Il a également été proposé de baliser quelques principes relatifs à la méthode qui sera suivie pour aborder l'évaluation et les indicateurs. Premier point, déjà évoqué : l'étude s'appuiera sur l'analyse des pratiques existantes et s'efforcera d'intégrer autant que possible les indicateurs déjà en place dans la proposition de tableau de bord. Ceci, pour des raisons pragmatiques (pourquoi chercher à inventer l'eau chaude lorsqu'on peut construire à partir de ce qui fonctionne déjà), mais aussi pour des raisons de communication avec les équipes en place qui semblent assez évidentes : alors que le bien fondé de la démarche d'évaluation est très inégalement apprécié dans l'établissement, il semble prudent d'engager l'étude du point de vue d'une continuation ou d'un prolongement, et non d'une révolution dans les méthodes de travail.

Second point, essentiel : si l'on veut effectivement construire des indicateurs qui mesurent la performance, il apparaît indispensable de mettre en relation les objectifs politiques, les coûts engagés et les résultats obtenus. Ceci implique d'aborder la question des services aux publics d'un point de vue qui ne sera pas exclusivement – mais qui sera aussi- économique. S'entendre sur des unités de mesure communes pour évaluer les moyens, le temps, les emplois, enfin « le travail » et les autres ressources déployées pour servir le public impliquera une collaboration étroite avec les services gestionnaires de l'établissement.

Troisième point, qui est à la fois une précaution vis-à-vis des équipes et une question de bon sens : il y a beaucoup de choses qui ne se mesurent pas avec des chiffres et des indicateurs mais qui doivent néanmoins être prises en considération dans un protocole d'évaluation, a fortiori lorsque l'on s'intéresse aux services. Ce qu'on résume souvent par la notion de « démarche qualité » et qui recouvre en fait un certain nombre d'études déjà réalisées par le service études et recherche mérite d'être valorisé dans ce travail. On proposera une interprétation ou une exploitation nouvelle de données déjà collectées dans une perspective sociologique mais qui pourraient très bien servir les objectifs d'évaluation et de gestion, comme un nécessaire contrepoint à l'arbitraire des indicateurs chiffrés.

### **Participation du stagiaire à la vie de l'établissement**

La seconde partie de ce document fixe les principales étapes que le stagiaire se propose de suivre pour mener à bien son projet. Quelques règles de collaboration ont par ailleurs été définies afin qu'il puisse organiser son temps de façon relativement autonome tout en respectant les principes auxquels la Direction et le Service de la formation sont attachés.

Compte tenu du lien entre son étude et le chantier de la réorganisation, il a paru utile de communiquer au stagiaire les dossiers rendant compte de l'audit conduit par la société Coaching Group, ainsi que l'agenda de l'équipe de Direction. Les conditions de sa participation aux réunions relatives à la constitution des pôles et, plus généralement, à des instances de consultation et de décision de l'établissement seront toutefois précisées ultérieurement et restent conditionnées à l'accord des personnes qui participent à ces réunions.

Le stagiaire participera également au service public à raison d'une à deux plages de service public par semaine. Avec l'aide de la Directrice de stage et de la Responsable du service de la formation, il choisira un ensemble de plages, de bureaux ou de fonctions (bureaux d'information, plages de chefs de service ou de maintenance informatique...) qui lui permettront de participer à la vie de l'établissement et de rencontrer *in situ* des interlocuteurs dont l'avis et l'expérience nourriront son étude. Il conviendra de faire connaître son programme hebdomadaire de service public environ dès communication des grilles de service public.

Le stagiaire pourra enfin être associé à des activités de formation organisées pour les nouveaux arrivants de cet automne, en particulier la formation au service public nouvellement mise en place.

Les modalités de communication entre le stagiaire et sa Directrice de stage ont été fixées sur la base d'un entretien ou « point » tous les huit ou dix jours et d'échanges de courriers électroniques. Il pourra également s'adresser à la Responsable de la formation, notamment pour organiser ses entretiens avec des agents de la BPI et sa participation au service public. Les échanges avec la Directrice de mémoire se font par courriers électroniques en fonction de l'avancement du stage. Une réunion est également prévue à Paris entre les 23 et 25 octobre prochains.

On propose de faire valider chaque grande étape du stage (cf. infra) sur la base de documents qui constitueront des rapports d'étape et qui s'avéreront sans doute utiles pour la rédaction finale du mémoire d'étude. Le temps de rédaction du mémoire est considéré comme partie intégrante du temps d'activité dans l'établissement, le sujet du mémoire étant identique à la mission confiée au stagiaire. Ses horaires de travail seront donc ceux des personnels de l'établissement, soit environ 37 heures hebdomadaires. Le stagiaire a signalé à la Direction et à l'Enssib qu'il devrait probablement s'absenter une semaine fin octobre pour raisons médicales.

## 2. DEROULEMENT DU STAGE ET DOCUMENTS D'ETAPE

### **Phase 1 (semaines 36 et 37) : Définition et validation des objectifs, du périmètre et de la méthodologie de l'étude, dans ses grandes lignes**

#### **Objectifs :**

- préciser les attentes de la Direction, ses objectifs prioritaires (en rapport avec le nouveau projet d'établissement) ;
- préciser l'articulation de l'étude du stagiaire avec l'audit et la démarche de réorganisation en cours avec la société Coaching Group ;
- préciser les principes méthodologiques relatifs aux indicateurs et à l'évaluation ;
- réaliser le plan d'action du stage et en définir les conditions pratiques (participation du stagiaire à des formations internes, au service public, à des instances de consultation et de décision, mise en place d'un calendrier et de modalités de communication entre le stagiaire, ses directeurs, ses interlocuteurs de la BPI et des personnes-ressources extérieures).

#### **Méthode :**

- échanges entre les directeurs et le stagiaire sur la base d'une proposition de celui-ci.

#### **Document de validation :**

- cette feuille de route, qui, après validation, tiendra lieu de plan d'action du stage.

### **Phase 2 (semaines 38 à 41) : Analyse de l'existant Les pratiques d'évaluation et les indicateurs utilisés à la BPI**

#### **Objectifs :**

- collecter les données quantitatives et qualitatives relatives aux pratiques actuelles en matière d'évaluation à la BPI et qui doivent constituer la « matrice » de l'étude interne, point de départ des étapes suivantes ;
- proposer une analyse systématique des pratiques au moyen de fiches analytiques réalisées à partir des rapports d'activité des différents services de l'établissement pour l'année 2001 ; tirer une synthèse de ces fiches présentant « l'état de l'art » et les premières pistes de réflexion ;
- sur la base de ce travail, engager la discussion et la réflexion avec la Direction et avec les services concernés afin de compléter l'étude des rapports d'activité au moyen d'entretiens plus approfondis.

#### **Méthode :**

- réalisation des fiches analytiques ;
- discussions avec la Direction pour cibler les indicateurs pertinents et ceux qui font défaut ;
- entretiens avec les responsables des services concernés ;
- le cas échéant, participation aux activités de certains services pour les apprécier en situation réelle et appréhender au plus près du terrain les difficultés et les opportunités pour mettre en œuvre des indicateurs à l'intérieur des services.

#### **Documents de validation :**

- Recueil des fiches réalisées, assorti d'une synthèse ;

- Liste validée des indicateurs sélectionnés à l'issue de cette phase et qui feront l'objet d'une étude plus poussée dans la phase 3.

### **Phase 3 (semaines 41 à 45) : Réalisation d'une proposition de tableau de bord**

#### **Objectifs :**

- élaboration des indicateurs et de recommandations pratiques et techniques de mise en oeuvre, mise en forme et construction des tableaux de bord.

#### **Méthode :**

- nécessaire collaboration avec les services gestionnaires (étude des coûts), les services informatiques (utilisation des applications statistiques du SIGB et d'autres applications) et le service études et recherche (outils sociologiques, indicateurs sur le public, exploitation des données de la semaine test) ;
- possible collaboration avec établissements et personnes ressources extérieurs à la BPI, en France et à l'étranger ;
- NB : réunion à mi-parcours entre le 23 et le 25 octobre avec la directrice de stage et la directrice de mémoire ; une présentation de l'étude en cours par le stagiaire sera réalisée lors de la réunion des chefs de service du vendredi 8 novembre.

#### **Document de validation :**

- Proposition de tableau de bord, assortie d'un *vade-mecum* qui justifie le choix de chaque indicateur, détaille son mode de calcul et définit les conditions pratiques et techniques de son utilisation.

### **Phase 4 (semaines 45 à 47) : Vers la mise en oeuvre...**

#### **Objectifs :**

- Il semble prudent de préserver cette phase « ouverte » durant laquelle, en fonction du calendrier de la Direction, de l'activité des services et du stagiaire, on pourra envisager soit d'affiner et de compléter la proposition de tableau de bord, soit d'engager sa mise en oeuvre.

#### **Méthode :**

- Présentation de la proposition de tableau de bord à la Direction pour modifications et validation provisoire ;
- Puis présentation détaillée des résultats aux services concernés pour modifications et validation des indicateurs les concernant ;
- Réunions avec les services concernés et la Direction pour validation d'un tableau opérationnel qui pourrait commencer à être testé à partir de janvier 2003 ;
- Si ce processus de validation et de discussion s'avère trop lourd, il sera laissé à l'initiative de la Direction pour une période ultérieure, le stagiaire se contentant alors, pendant ces dernières semaines, d'affiner la présentation de sa proposition dans la perspective de la soutenance de son mémoire et de rédiger son rapport de stage.

**Annexe 2-2 : Planning du stage****SEPTEMBRE 2002**

	<b>LUNDI 2</b>	<b>MARDI 3</b>	<b>MERCREDI 4</b>	<b>JEUDI 5</b>	<b>VENDREDI 6</b>	<b>SAMEDI 7</b>
	PHASE I (définition des objectifs)					
<b>9-12</b>	Accueil S. Mallet			Réunion I.Dussert-Carbone	09.30 : Présentation aux chefs de service	
<b>12-15.30</b>			SP chef de service J. Puy			
<b>15.30-19.30</b>	SP chef de service S. Mallet					

	<b>LUNDI 9</b>	<b>MARDI 10</b>	<b>MERCREDI 11</b>	<b>JEUDI 12</b>	<b>VENDREDI 13</b>	<b>SAMEDI 14</b>
	PHASE II (analyse de l'existant)					
<b>9-12</b>						
<b>12-15.30</b>	14-17 Réunion consortium des bib. publiques Avec Isabelle Antonutti			SP – Autoformation avec Anne Jay		
<b>15.30-19.30</b>						

	<b>LUNDI 16</b>	<b>MARDI 17</b>	<b>MERCREDI 18</b>	<b>JEUDI 19</b>	<b>VENDREDI 20</b>	<b>SAMEDI 21</b>
	PHASE II (analyse de l'existant)					
<b>9-12</b>	09.30 Réunion I.Dussert-Carbone	10. Réunion du personnel/ consultation				
<b>12-15.30</b>		14.00 mardi de l'info : le service informatique	14.30 RV Etudes et Recherche, Françoise Gaudet	14.30 RV Service Public, Jean Jouffret	SP (Arts, puis Littérature) avec Francine Lureau puis Chantal Simon	
<b>15.30-19.30</b>	SP - Références avec Danielle Resche					

	<b>LUNDI 23</b>	<b>MARDI 24</b>	<b>MERCREDI 25</b>	<b>JEUDI 26</b>	<b>VENDREDI 27</b>	<b>SAMEDI 28</b>
	PHASE II (analyse de l'existant)					
<b>9-12</b>		10.00 réunion S.Gaudet / I.Antonutti		10 .30 RV Equipement-Maintenance, Katherine Sebire	10.00 RV Site Web, Philippe Guillerme	
<b>12-15.30</b>		14.00 mardi de l'info : Queen's Library, NY		14.30 Réunion I. Dussert-Carbone		
<b>15.30-19.30</b>	SP (Presse)					

## OCTOBRE 2002

	LUNDI 30	MARDI 1	MERCREDI 2	JEUDI 3	VENDREDI 4	SAMEDI 5
PHASE II (analyse de l'existant)						
9-12		(Résultats de la consultation)	9.30 RV Docs. électroniques C.Bergeal		08.30 RV Informatique C.Chaumet	
12-15.30	SP chef avec K.Sebire	15.30 RV RADIS Françoise Delmas-Tuffet			10.30 RV Documents électroniques C.Dartois, Y.Marchand, MC Nouailles	
15.30-19.30						

	LUNDI 7	MARDI 8	MERCREDI 9	JEUDI 10	VENDREDI 11	SAMEDI 12
PHASE III (réalisation du tableau de bord)						
9-12		09.30 Réunion I.Dussert-Carbone	09.30 RV Statistiques Mmediaview, P.Ruiz	<b>Réunion constitution du pôle services aux Publics</b>	<b>Réunion constitution du pôle Développement documentaire</b>	
12-15.30	15.00 RV G.Grunberg	14.00 Réunion du service informatique				

	LUNDI 14	MARDI 15	MERCREDI 16	JEUDI 17	VENDREDI 18	SAMEDI 19
PHASE III (réalisation du tableau de bord)						
9-12	15.30 : SP Chef de service avec I.Dussert-Carbone	10.00 RV P.Ruiz : applications statistiques	10.00 RV B. Béguet aux Imprimés		10.00 RV MCC Martine Blanchard puis Thierry Grognet, à la Direction du Livre et de la lecture	
12-15.30						
15.30-19.30	19.30 : SP Droit-Eco avec B. Béguet		14.00 RV MEN Pierre-Yves Renard, à la Sous-direction des bibliothèques			
19.30-22						

	LUNDI 21	MARDI 22	MERCREDI 23	JEUDI 24	VENDREDI 25	SAMEDI 26
PHASE III (réalisation du tableau de bord)						
9-12	09.30 RV Administration D.Springer	10.00 Paule Ruiz	<b>Colloque 25 ans BPI</b>	<b>Colloque 25 ans BPI</b>	Réunion avec Daisy McAdam	
12-15.30	14.00 Réunion Régie des espaces avec J.Jouffret + K.Sebire	13.30 Point I.Dussert-Carbone		Réunion I.Dussert-Carbone, S.Mallet, Daisy McAdam		
15.30-19.30						

## NOVEMBRE 2002

	LUNDI 28	MARDI 29	MERCREDI 30	JEUDI 31	VENDREDI 1	SAMEDI 2
PHASE III (réalisation du tableau de bord)						
9-12					<i>Toussaint férié</i>	
12-15.30			14.30 : RV V.Alonzo, Ville de Paris			
15.30-19.30						

	LUNDI 4	MARDI 5	MERCREDI 6	JEUDI 7	VENDREDI 8	SAMEDI 9
PHASE IV (vers une mise en œuvre...)						
9-12		10.00 : RV Claire Vayssade, à la BnF			<b>10.00 : Présentation générale de l'étude tableau de bord en réunion de chefs de service</b>	
12-15.30	14.00 : RV Anne-Marie Bertrand, au BBF					
15.30-19.30		BnF Tolbiac  17.00 RV Denis Bruckmann, BnF				

	LUNDI 11	MARDI 12	MERCREDI 13	JEUDI 14	VENDREDI 15	SAMEDI 16
PHASE IV (vers une mise en œuvre...)						
9-12	<i>Armistice 1918 Férié</i>	14.00 : RV Thierry Giappiconi	15.00 RV G.Grunberg, I.Dussert- Carbone, F.Gaudet : <b>validation des indicateurs du tableau de bord de direction</b>		12.30 : RV Martine Poulain, à l'INHA.	
12-15.30						
15.30-19.30					BnF Richelieu	

	LUNDI 18	MARDI 19	MERCREDI 20	JEUDI 21	VENDREDI 22	SAMEDI 23
PHASE IV (vers une mise en œuvre...)						
9-12			<b>9.30 : Validation des indicateurs documentaires en Réunion du pôle Développement documentaire</b>		<b>14.00 : Validation des indicateurs SP en Réunion du pôle Services aux publics</b>	<i>Fin du stage</i>
12-15.30		14.00 : RV Pierre Carbone, à Paris 12				
15.30-19.30						

## **Annexe 2-3 : Liste des personnes rencontrées<sup>19</sup>**

### ***Professionnels de la BPI***

Madelaine AVRAIN,  
*Service de la formation*

Bruno BEGUET,  
*Adjoint au chef du service des imprimés*

Colette BERGEAL,  
*Chef du service des documents  
électroniques*

Claire CHAUMET,  
*Chef du service informatique*

Sophie DANIS,  
*Chef du service des imprimés*

Claire DARTOIS,  
*Service des documents électroniques*

Françoise DELMAS-TUFFET,  
*Chef du service des réponses à distance*

Isabelle DUSSERT-CARBONE,  
*Adjointe au directeur*

Françoise GAUDET,  
*Chef du service études et recherche*

Gérald GRUNBERG,  
*Directeur*

Philippe GUILLERME,  
*Chef de l'observatoire multimédia*

Souad HUBERT,  
*Chef du service des relations  
internationales*

Jean JOUFFRET,  
*Chef du service de l'accueil des publics*

Françoise LENOIR,  
*Service des relations internationales*

Yann MARCHAND,  
*Service des documents électroniques*

Suzanne MALLET,  
*Chef du service de la formation*

Danielle RESCHE,  
*Service des réponses à distance*

Benoît TULLEU  
*Service des imprimés, retraitement*

Katherine SEBIRE,  
*Chef du service équipement et  
maintenance*

Dominique SPRENGER,  
*Administrateur*

---

<sup>19</sup> Ne figurent dans cette liste que les noms des personnes rencontrées lors d'entretiens formels dans le cadre de l'étude conduite sur les tableaux de bord de la BPI.

***Professionnels d'autres établissements***

Valérie ALONZO

*Responsable de la mission évaluation et  
prospective, Services techniques des  
bibliothèques de la Ville de Paris*

Anne-Marie BERTRAND

*Rédacteur en chef  
Bulletin des bibliothèques de France*

Martine BLANCHARD

*Bureau des bibliothèques territoriales  
Direction du Livre et de la lecture*

Denis BRUCKMANN

*Chef de la mission de coordination,  
Direction des collections,  
Bibliothèque nationale de France*

Pierre CARBONE

*Directeur du SCD  
Université Paris 12-Créteil*

Thierry GIAPPICONI

*Directeur  
Bibliothèque municipale de Fresnes*

Thierry GROGNET

*Chef du Bureau des bibliothèques  
territoriales  
Direction du Livre et de la lecture*

Daisy McADAM

*Directrice  
Bibliothèque des sciences économiques  
et sociales, Université de Genève*

Martine POULAIN

*Directrice  
Département de la bibliothèque et de la  
documentation  
Institut national d'histoire de l'Art*

Pierre-Yves RENARD

*Chargé des statistiques  
Sous-direction des bibliothèques  
Direction de l'enseignement supérieur*

Claire VAYSSADE

*Chargée de mission  
Délégation à la stratégie  
Bibliothèque nationale de France*

## **Annexe 3 : Exemples de documents réalisés pour l'établissement**

### Annexe 3.1 : Compte rendus de réunions

#### Réunion de constitution du Pôle des services aux publics jeudi 10 octobre 2002

**Participants :** Isabelle ANTONUTTI, Claire CHAUMET, Françoise DELMAS-TUFFET, Isabelle DUSSERT-CARBONE, Gérald GRUNBERG, Philippe GUILLERME, Corinne LOYER, Jean JOUFFRET, Katherine SEBIRE  
**Consultant Coaching Group :** Xavier PETTE  
**Stagiaire Enssib :** Gildas ILLIEN (secrétariat)

G.GRUNBERG rappelle le contexte dans lequel cette réunion est organisée : alors que la procédure de recrutement des responsables de pôles est en cours, la Direction n'a pas souhaité interrompre le travail interne sur la réorganisation. Pour X.PETTE, l'objectif de la réunion est de passer en revue les chantiers prioritaires, notamment ceux qui nécessitent que des décisions soient prises à court et moyen termes dans l'attente de la nomination du futur responsable du Pôle. Il s'agit, plus globalement, de définir les conditions-clés d'un bon fonctionnement du Pôle des services aux publics et d'aboutir à l'amorce d'un plan d'action pour préparer son organisation interne ainsi que ses relations avec les autres pôles.

- **Trois questions de fond et de méthode sont évoquées en préalable :**

- La BPI est-elle une ***bibliothèque publique*** ou une ***bibliothèque de lecture publique*** ?
- Quelle perception devons-nous avoir **du** ou **des publics** ? Il faut poser la question de l'« égalitarisme » et de la personnalisation des services ;
- Comment ordonner et articuler la réflexion sur l'**organisation** et celle sur les **contenus** ?

G.GRUNBERG précise que si l'établissement avait commencé par définir son projet d'établissement avant de s'interroger sur ses modes de fonctionnement, les questions d'organisation se seraient posées de façon autrement plus complexe qu'aujourd'hui.

- **Quelques questions liées à l'organisation du Pôle sont ensuite posées :**

- Qui fait quoi ? Il faut (re)définir les **attributions** de chacune des entités constitutives du Pôle ;
- Comment passer du mode projet (qui a caractérisé le fonctionnement de la BPI de la préparation des travaux de rénovation jusqu'à la réouverture) au **mode d'exploitation** ?
- Quelles sont les mesures qui peuvent permettre à l'établissement de fonctionner de façon **moins centralisée** ?
- Comment la notion de **responsabilité de l'accueil des publics** peut-elle être déclinée dans la future organisation ?
- Comment faire en sorte que la définition des **priorités** se fasse plus rapidement et plus clairement ?
- Comment assurer une bonne **communication interne** concernant les chantiers à conduire ?
- Comment collecter les données nécessaires au suivi des relations entre les entités du Pôle et à l'**évaluation** de leurs activités ?

En toile de fond de ces questions, la réflexion sur l'**articulation entre les services sur place et les services à distance** constitue un axe majeur. Cela rejoint la nécessité de mettre à plat rapidement la **gestion des espaces publics** (en particulier la régie des espaces) ainsi que le développement de la **bibliothèque à distance**.

Bien que la question se pose aussi en ces termes et que certains aménagements demeurent possibles, G.GRUNBERG précise qu'il n'est pas envisageable de faire coïncider l'organisation spatiale des services internes et la future organisation du pôle.

- **Les principaux chantiers actuellement en cours au sein du Pôle sont ensuite rappelés**
  - refonte du site web
  - développement des RADIS
  - projet de portail
  - consortium pour les ressources électroniques
  - refonte des groupes de service public
  - refoulement des collections
  - signalétique
  - 
  - réaménagement du Bureau Accueil
  - installation des écrans plats
  - dossier sécurité informatique
  - collection Windenberger
  - projet audiovisuel
  - réparations liées aux incidents électriques récents

Au vu de cette liste, mais aussi des réflexions déjà conduites ou en cours (sur le site web et les RADIS notamment), quatre thèmes de travail sont retenus : l'organisation cible du pôle (attributions, communication interne, procédures et évaluation) ; l'organisation de la régie des espaces ; la réorganisation du service public et le projet de portail. Seuls les trois premiers thèmes seront effectivement examinés de façon plus approfondie au cours de la réunion.

- **La régie des espaces**

Résultats attendus	Obstacles à surmonter
Un meilleur entretien des espaces	Les relations avec le Centre
Une répartition plus claire des attributions et des responsabilités	La « culture du héros » - ou de l'autonomie
Une meilleure lisibilité des processus et des circuits, du repérage des incidents à leur résolution effective = coordination et mise en place de procédures <i>ad hoc</i>	
Faire face aux imprévus	
Avoir une plus grande rapidité d'action	

Le débat est engagé à partir de l'exemple de la mise en place, de l'entretien et de l'alimentation des dépliants d'information BPI.

Il faut d'abord déterminer ce qui relève de la responsabilité « transversale » du service de l'**Accueil**, qui devrait jouer un rôle plus affirmé de coordination et de pilotage, et ce qui relève de la responsabilité **des bureaux et des groupes**, qui devraient notamment avoir une fonction d'*alerte* par rapport aux incidents et aux interventions nécessaires.

Préalablement à tout arbitrage relatif aux attributions de la régie des espaces et du service Maintenance et équipement, il est également indispensable **de recenser l'ensemble des incidents et des tâches** ainsi que des acteurs qui interviennent dans l'entretien quotidien des espaces. Ce travail peut être fait à partir d'une grille récapitulative que **K.SEBIRE, J.JOUFFRET et G.ILLIEN se chargent de réaliser avant le 15 novembre. Il sera mené en concertation avec C.CHAUMET, qui a engagé une démarche similaire pour le suivi des incidents et des prestations du service informatique.**

- **La réorganisation du service public**

Résultats attendus	Obstacles à surmonter
Amélioration du pilotage	Disparités des activités et des environnements de travail selon les bureaux
Meilleure planification de la gestion des temps (un groupe de travail a été formé sur ce dossier)	Marges de manœuvre limitées
Harmonisation de l'information du public, du service de renseignement et d'orientation	
Affirmation d'un <i>leadership</i> dans chaque bureau	
Amélioration de la perception du travail en service public par les personnels	
Acceptation d'une plus grande polyvalence	
Refonte du bureau d'Accueil / Information générale	

- **L'organisation cible du Pôle**

Résultats attendus	Obstacles à surmonter
Clarification de l'organisation : attributions des services et profils de postes	Difficultés d'articulation avec les autres pôles (respecter les périmètres de chaque pôle tout en mutualisant les compétences)
Charte de fonctionnement	Risques de remises en cause de situations
Contrats de service	Topographie
Evaluation	Risques de manque de ressources internes pour la mise en oeuvre

G.GRUNBERG rappelle que quelques redéploiements d'attributions ont déjà été effectués entre les pôles : elles concernent pour l'essentiel le service Equipement et Maintenance, qui a récupéré certaines tâches des Services généraux (achats de fournitures, courses...) et le Secrétariat de Direction (courrier).

Les participants commencent ensuite à examiner **l'ensemble des services** que le Pôle doit pouvoir offrir à ses publics : un environnement et des équipements de qualité, de bonnes conditions de fourniture de documents (organisation du libre accès, reclassement), un accès efficace et adapté aux collections et à l'information (signalement documentaire sur les écrans et dans la signalétique des espaces), une organisation adéquate des personnels postés (grilles, formation au service public) et des services de renseignements et d'orientation appropriés dans les espaces.

Il est noté que certaines de ces fonctions se trouvent à la charnière des activités du Pôle et d'autres composantes de la BPI : les questions de fourniture et de signalement documentaires concernent le Pôle Développement documentaire ; les actions menées en direction des usagers pour promouvoir la bibliothèque et faire venir d'autres publics (fonction marketing) concernent le Pôle Action culturelle et communication.

**A ce stade de la réunion, il apparaît que la démarche suivie ne répond pas aux objectifs attendus.**

C.CHAUMET estime qu'il est difficile de parler à la fois des fonctions et des services sans avoir posé plus clairement le cadre d'analyse. P.GUILLERME voudrait que la question stratégique de l'articulation entre services sur place et services à distance soit abordée. G.GRUNBERG souhaite que les échanges entre les participants soient recentrés sur l'organisation effective des principales entités constitutives du pôle afin qu'un schéma cible se dégage plus clairement. Il rappelle que le travail de définition des fonctions et des objectifs a déjà fait l'objet de réflexions approfondies dans les phases antérieures de l'étude

d'organisation. Il précise qu'il y a urgence à arrêter des décisions lorsqu'elles impliquent, comme c'est le cas, des redéploiements fonctionnels qui ne sont pas sans conséquences pour les personnels : **certains d'entre eux attendent de savoir à quelles tâches et au sein de quels services ils seront affectés au terme de la réorganisation.**

Les principales fonctions du Pôle sont donc examinées afin d'identifier les zones « de frottement » avec les autres pôles, c'est-à-dire pour localiser les compétences susceptibles de rejoindre le Pôle ou d'y être associées.

**Le service Equipement et maintenance et le service Informatique** concentrent les compétences qui relèvent des fonctions logistique et de support technologique.

Le **service Accueil des publics** concentre également les compétences d'accueil et de service sur place, mais pour ce qui concerne le signalement documentaire et la question de l'accès aux documents, le travail effectué par la **CBI** s'inscrit en partie également dans ces missions.

Pour la fonction des services à distance, les compétences se partagent actuellement entre différentes entités constitutives du Pôle : **Observatoire multimédia, RADIS, Mission Coopération**. Mais le service des **Documents électroniques** (rattaché au Pôle documentaire) et celui des **Relations professionnelles internationales** (pour les signets sur la France contemporaine) sont également concernés.

La fonction **évaluation** ne s'appuie sur aucune compétence interne au Pôle. Elle doit être conduite en concertation avec les services chargés du suivi des indicateurs de gestion au sein du **Pôle Moyens et Ressources**. Mais elle doit surtout s'appuyer sur certaines compétences localisées à **la CBI et au service études et recherche**. Sur ce dernier point, G.GRUNBERG précise qu'il a été décidé que la responsable du service études et recherche siègerait au comité opérationnel du Pôle services aux publics. L'intégration de la **Mission coopération** au sein du Pôle des services aux publics résulte de la volonté de l'établissement d'ancrer cette fonction au plus près des activités de service et d'afficher une proposition complémentaire de celle de la BnF dans ce domaine. Elle apparaît néanmoins, et de façon transversale, dans tous les pôles de l'établissement au même titre que la **Mission Lecture et Handicap**.

- **L'articulation entre services sur place et services à distance**

G.GRUNBERG avait rappelé qu'il ne fallait s'interdire aucune piste de réflexion afin de nourrir le débat, mais que ces hypothèses ne devaient pas être interprétées hors de leur contexte et, prématurément, comme des décisions. C'est dans cet esprit que trois hypothèses sont envisagées à la lumière de deux remarques de fond : l'enjeu de l'articulation entre services sur place et à distance sera à apprécier au regard de l'importance et des moyens qui seront accordés au projet de bibliothèque à distance ; de même que les démarches engagées en faveur des publics handicapés bénéficient aux autres publics, ce qui sera mis en œuvre pour les publics distants bénéficiera aux publics sur place – même si des stratégies différenciées sont naturellement à envisager.

**Hypothèse 1 : distinction entre services sur place et à distance**

Avantage : visibilité et affichage fort pour les services à distance, dont bénéficierait l'établissement dans son ensemble

Inconvénient : risque d'une division au sein de l'établissement entre des services « avant-gardistes » et des services plus traditionnels

**Hypothèse 2 : fusion des deux services au sein d'une même entité**

Avantage : mutualisation optimale des moyens, diffusion des compétences nouvelles dans l'ensemble des services

Inconvénient : risque de création d'un service hypertrophié difficile à gérer

**Hypothèse 3 : division fonctionnelle du pôle (réunion des fonctions d'interfaces avec le public, sur place ou à distance, à séparer des services prestataires chargés du fonctionnement et de la logistique – le « back office »)**

Les avantages et inconvénients de cette hypothèse n'ont pu être discutés plus en détail.

**Un groupe de travail réunissant P.GUILLERME, I.ANTONUTTI et F.DELMAS-TUFFET est constitué. Il est chargé de travailler sur des propositions relatives aux services à distance et aux scénarios d'organisation qui y ont trait. Leurs conclusions sont à remettre pour le 15 novembre.**

#### RELEVÉ DE DECISIONS ET CALENDRIER

- Deux groupes de travail ont été créés (Régie des espaces et Services à distance)
- Il faut que les services constitutifs commencent à fonctionner en pôle, sur la base d'une réunion mensuelle. Trois dates de réunions sont fixées :

**le vendredi 22 novembre à 14h,  
le mardi 3 décembre à 14h,  
le jeudi 19 décembre à 9h30.**

La discussion sur l'organisation du Pôle doit se poursuivre dans le cadre de ces instances, à partir des pistes lancées dans les groupes de travail et des contributions de chaque service.

**Réunion de constitution du Pôle Développement documentaire  
vendredi 11 octobre 2002**

**Participants** : Arlette ALLIGUIE, Colette BERGEAL , Eliane BERNHART, Sophie DANIS, Isabelle DUSSERT-CARBONE, Gérald GRUNBERG, Claire STRA, Jacques PUY, Anne VOLKOFF

**Consultant Coaching Group** : Xavier PETTE

**Stagiaire Enssib** : Gildas ILLIEN

X.PETTE précise les objectifs de la réunion : recenser les actions à mettre en place et les problématiques à traiter dans les prochains mois, identifier les leviers internes permettant d'atteindre ces objectifs ainsi que les obstacles, établir la répartition des responsabilités ainsi qu'un plan et un calendrier d'action, définir, enfin, les conditions clés d'un bon fonctionnement du Pôle et les attentes des chefs de service vis-à-vis du pilotage du Pôle.

G.GRUNBERG rappelle que le travail sur l'organisation, engagé depuis plusieurs mois, a notamment abouti au constat qu'il était nécessaire d'introduire une plus grande transversalité au sein de l'établissement. Sans attendre l'arrivée du futur responsable du Pôle, cette réunion doit œuvrer en ce sens et permettre de préciser les contours de la structure cible du Pôle. Ce travail d'affinement de la répartition des fonctions et de l'organisation des services au sein du Pôle intervient à un moment charnière, une période de tuilage avec l'approfondissement du projet d'établissement qui sera lancé à l'occasion du colloque interne du 10 décembre prochain. Il existe en effet une articulation forte entre la définition des projets à mener et celle des moyens –de l'organisation- dont l'on se dote pour les mettre en oeuvre.

- **Remarques préalables**

La nécessité d'avoir une vue d'ensemble des activités conduites dans les pôles est rappelée par S.DANIS. I.DUSSERT-CARBONE estime qu'il faut précisément que les liens entre les pôles soient préalablement identifiés au sein de chaque pôle : c'est un des points à aborder pendant la réunion.

E.BERNHART souhaite que l'on précise ce qu'on entend par transversalité. Selon G.GRUNBERG, cette notion se décline à deux niveaux : au niveau de l'équipe de direction, avec la nomination des responsables de pôles ; à l'intérieur des pôles, en repensant là où c'est nécessaire l'articulation des fonctions et des services : la réunion de ce jour doit également permettre d'avancer en ce sens.

- **Les principaux points à discuter sont recensés**

- La révision du plan de développement des collections et le travail prospectif sur la politique documentaire aux Imprimés, assortis d'une réflexion sur l'évaluation de la consultation des collections ;
- Ce travail, déjà bien engagé, s'inscrit dans un projet plus vaste d'harmonisation des politiques documentaires des différents : cette réflexion concerne tous les services du Pôle ;
- Le projet de la bibliothèque musicale ;
- Le projet audiovisuel, qui va au-delà d'une simple rénovation technologique ;

- Le chantier de la coordination bibliographique (qui concerne la CBI et tous les autres services qui effectuent des opérations d'indexation et de catalogage), qui accompagne le suivi permanent des applications du SIGB ;
- La question des filières d'abonnements et d'achats de documents et de consommables : des regroupements d'achat et de traitement au niveau des filières techniques et des régies sont à envisager ;
- L'évaluation de la consultation (de l'usage) de l'ensemble des collections, à rattacher à la réflexion plus générale sur l'évaluation à la BPI ;
- La question de la Presse
- La nécessité de mieux travailler en équipe en posant notamment la question de la polyvalence des personnels

G.GRUNBERG précise que les marges de manœuvre en personnels et en locaux sont minimes, voire nulles, pour aborder l'ensemble de ces chantiers. Sur les systèmes techniques, les opportunités d'évolution sont en revanche plus nombreuses.

**Ces différents problèmes sont ensuite resitués, précisés et hiérarchisés dans une perspective plus fonctionnelle :**

Fonctions	Objectifs
<b>Politique documentaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- élaborer une charte de politique documentaire et un plan de développement des collections pour tous les supports (qui intègrent la réflexion sur le désherbage) ;</li> <li>- engager une réflexion spécifique sur la Presse en lien avec Public-Info</li> <li>- définir les conditions d'une mutualisation des imprimés et des documents électroniques (pas seulement en termes de collaboration, mais aussi de substitution de supports)</li> <li>- Evaluer les usages des collections</li> <li>- définir la politique documentaire de la future bibliothèque musicale.</li> </ul>
<b>Traitement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rationaliser la chaîne du traitement physique et intellectuel de tous les documents, sur tous les supports ; ce qui implique une réflexion sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>- les filières d'achats</li> <li>- les régies et filières techniques</li> <li>- l'indexation et le catalogage</li> <li>- le suivi des applications bibliothéconomiques</li> </ul> </li> </ul>
<b>Fonctionnement transversal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- promouvoir des méthodes de travail interindividuelles et la polyvalence</li> </ul>

**Les points suivants font ensuite l'objet d'une discussion plus approfondie.**

(Le projet de bibliothèque musicale étant encore en gestation, il est entendu qu'on n'étudiera sa mise en œuvre qu'en 2003).

- **L'harmonisation des politiques documentaires**

<b>Etat de l'art :</b>	<b>Analyse de l'existant</b>	<b>Analyse prospective</b>	<b>Pratiques d'évaluation des collections</b>
<b>Imprimés</b>	En voie d'achèvement	En cours	un prototype, une méthode existent mais doivent être développés
<b>SLL</b>	En voie d'achèvement	En cours	Outils opérationnels et utilisés
<b>Public-Info</b>	Définie	Définie	Les outils manquent, mais la réflexion est en cours
<b>Audiovisuel</b>	A faire	Au-delà de la rénovation technique, <b>à faire</b>	Les outils existent mais ne sont pas exploités
<b>Documents électroniques</b>	A actualiser	<b>A faire</b> , avec les Imprimés	Outils opérationnels et utilisés
<b>Presse</b>	A faire	<b>A faire</b>	A développer en // avec Imprimés et Documents électroniques

La charte documentaire doit poser les principes généraux de la politique à définir. Le plan de développement des collections, qui en découle, doit préciser les objectifs en termes d'acquisition et de désherbage selon une approche plus sectorielle qui s'inscrit dans des calendriers, à court et moyen terme. Ces documents sont, par essence, évolutifs, mais doivent constituer un cap, une ligne d'action commune au sein du Pôle.

Les points forts et « leviers » pour ce chantier apparaissent clairement : le terrain n'est pas vierge et l'ensemble des services constitutifs du Pôle doit pouvoir s'appuyer sur les textes, les études prospectives et les outils d'évaluation déjà réalisés ou utilisés par les services qui ont le plus avancé dans cette démarche.

Les difficultés de l'exercice tiennent précisément à la disparité des pratiques et des états d'avancement. Elles tiennent aussi à la complexité de la rédaction d'un plan de développement des collections intégrant l'ensemble des supports : il n'existe pas de modèle de document ni de référentiel de ce type à notre connaissance. Elles sont également liées à la difficulté des choix qu'il faudra faire en amont pour formaliser le cadre de la politique : prépondérance d'une logique de supports, de contenus, de publics ?

Il est proposé que **Bruno BEGUET** soit chargé de lancer ce chantier en faisant, dans un premier temps, une proposition de base à partir du travail important qu'il a déjà réalisé au Service des Imprimés, puis en animant un groupe de travail **réunissant des représentants des services concernés : Documents électroniques, Audiovisuel, SLL et Public-Info**. L'échéance du 20 novembre est fixée pour cette première proposition, qui sera ensuite consolidée et précisée avec le groupe, l'objectif étant d'aboutir à un document final pour la fin janvier 2003.

- **La mutualisation documents électroniques / imprimés**

Ce chantier s'inscrit dans le précédent mais implique des choix d'organisation urgents et une réflexion spécifique compte tenu du fait qu'il faut prendre en compte un phénomène de substitution (et pas seulement de « cohabitation ») des supports.

On attend de ce chantier qu'il aboutisse à une perméabilité totale entre les deux types de supports, c'est-à-dire une intégration des fonctions qui sont liées à leur gestion. Actuellement, on propose au public une offre intégrée des différents supports, présentés dans les espaces et dans le catalogue selon une logique thématique. Mais les services chargés de l'acquisition et du traitement (les services internes, ou « back office ») ont leurs modes de fonctionnement propres. L'objectif est de réussir l'intégration des supports à ce niveau également.

La collaboration entre les deux services est déjà bien engagée, et il s'agit de poursuivre dans cette voie. Mais à ce stade, il apparaît nécessaire de faire des choix plus déterminants en termes d'organisation. Les obstacles identifiés pour parvenir à ce résultat tiennent au poids de l'histoire, aux ressources humaines, aux cloisonnements organisationnels et à la topographie des services.

La mise en place d'un groupe de travail chargé de préciser la physionomie de l'organisation cible dans ce secteur doit reposer sur la collaboration de trois services : Imprimés, Documents électroniques et Public-Info (qui est placé au cœur de cette problématique de par ses activités et ses produits documentaires). **S.DANIS, C.STRA et C.BERGEAL** sont donc chargées d'animer ce groupe de travail. Il leur reviendra de poursuivre également la réflexion sur l'articulation entre bibliothèque sur place et bibliothèque à distance, du point de vue des fonctions du Pôle du Développement documentaire.

Préalablement, une **décision** de la Direction doit venir rapidement valider l'orientation présentée.

**L'échéance fixée pour cette décision est la mi-octobre. Le groupe de travail devrait pouvoir commencer à se réunir à l'issue de la réunion de pôle fixée au 22 octobre.**

- **La Presse**

La presse générale et la consultation de BPI-doc connaissent un succès incontestable auprès du public. Afin de valoriser cette offre en envisageant notamment sa promotion au sein de la bibliothèque à distance, il est nécessaire de rendre plus lisible et plus cohérente l'organisation actuelle.

Pour atteindre cet objectif, on dispose d'atouts majeurs : la demande du public est forte et le projet d'établissement a fait de ce projet une de ses priorités. De plus, il existe déjà, *de facto*, une interdépendance structurelle entre Public-Info et le Service des Imprimés pour tout ce qui concerne la gestion et l'exploitation d'une partie des périodiques.

Les difficultés à surmonter relèvent là encore de la topographie, mais aussi des contraintes juridiques liées à la diffusion des produits documentaires réalisés à partir de la presse. Surtout, C.STRA rappelle que son service est actuellement mobilisé par la mise en place du marché qui est une condition essentielle au démarrage du projet à la fin de cette année.

Il est donc proposé de repousser à 2003 la constitution d'un groupe de travail chargé spécifiquement de réfléchir à des hypothèses de travail concernant la place de la presse dans l'organisation cible. Les services concernés étant les mêmes que pour la mutualisation imprimés/documents électroniques, on suggère finalement que ce travail soit conduit au sein de la même instance.

- **Le traitement : équipement**

Pour cette fonction, on attend de la réorganisation qu'elle apporte des gains de productivité. Préalablement à toute proposition organisationnelle, il apparaît nécessaire de mieux connaître les circuits et processus de traitement actuels afin d'identifier les points d'engorgement ou de dysfonctionnement. A Public-Info et à SLL (pour la section Son), l'équipement des documents ne semble pas poser de difficultés. En revanche, le service audiovisuel, les Imprimés et les documents électroniques souhaiteraient pouvoir améliorer les circuits actuels et semblent intéressés par des solutions de mutualisation : cela semble particulièrement nécessaire pour ce qui concerne les documents audiovisuels et les cédéroms (ce dernier support concerne aussi SLL). Dans ce domaine, la réflexion doit porter sur la Régie technique afin que des mises en commun soient envisagées.

**Compte tenu du calendrier et des priorités, la mise en œuvre de ce chantier est toutefois programmée pour 2003.**

- **Le traitement : catalogage-indexation**

La question posée est connue : Faut-il continuer à indexer les autorités comme elles le sont actuellement ? E.BERNHART précise qu'elle doit être élargie à l'ensemble des bases documentaires qui coexistent au sein de la Fédération. Du point de vue de l'utilisateur, on peut d'ailleurs poser la question autrement : Le public trouve-t-il ce qu'il cherche lorsqu'il est confronté aux différentes interfaces de la Fédération ? La problématique de l'indexation ne se limite pas à la gestion des modules de catalogage et d'indexation du SIGB et des autres bases : elle est intimement liée à celle de l'accessibilité des documents à la BPI, qui concerne également le Pôle des services aux publics. I.DUSSERT-CARBONE rappelle que ce lien entre les deux pôles est également à penser par rapport à la gestion des cotes et, plus généralement, du plan de classement de la bibliothèque.

Ce chantier complexe est jugé prioritaire et pose, lui aussi, des questions d'organisation car tous les services du Pôle pratiquent l'indexation à partir d'applications communes (Portfolio) ou spécifiques (Mmediaview, BPI-doc...). La fonction du contrôle bibliographique et celle du suivi des applications du SIGB devront être repensées dans ce cadre.

**Un groupe de travail piloté par E.BERNHART devra être formé pour examiner cette question. Y participeront S.DANIS, A.ALLIGUIE et d'autres personnes de la CBI et des autres services du Pôle qu'il conviendra de désigner.**

Une réflexion similaire est amorcée pour les achats. On signale que des liens sont à développer dans ce domaine avec la Mission Coopération dans la perspective du consortium pour l'achat de ressources électroniques.

- **Localisation des compétences**

On tente de localiser les compétences nécessaires pour chacune des fonctions identifiées pour le Pôle dans le schéma cible (développement des collections, gestion des achats, contrôle bibliographique, traitement physique). Si la plupart de ces fonctions ont été évoquées au cours de la réunion, il s'avère impossible de conduire l'exercice à son terme. Il faudra reprendre la discussion sur l'organisation lors de la prochaine réunion de pôle.

### RELEVÉ DE DÉCISIONS ET CALENDRIER

- **Trois groupes de travail** doivent être constitués : l'un sur la politique documentaire, piloté par B.BEGUET ; l'autre sur la mutualisation documents électroniques/Imprimés, piloté par S.DANIS, le troisième sur le contrôle bibliographique, piloté par E.BERNHART.

- Un **calendrier** est fixé pour les prochaines réunions du Pôle, qui auront lieu deux fois par mois (si possible le mercredi matin) :

**Mardi 22 octobre de 9h30 à 11h,**  
**Mercredi 8 novembre de 15h à 16h30,**  
**Mercredi 20 novembre de 9h30 à 11h,**  
**Mercredi 4 décembre de 9h30 à 11h,**  
**Mercredi 18 décembre de 9h30 à 11h.**

## **Annexe 3.2 Compte rendu du colloque « Les 25 ans de la BPI »**

Les 23 et 24 octobre derniers, plusieurs centaines de professionnels français et leurs partenaires étrangers se sont retrouvés au Centre Pompidou pour célébrer le 25<sup>ème</sup> anniversaire de la BPI. L'occasion pour eux de revenir sur les succès de cette bibliothèque qui, en 1977, espérait accueillir 4000 lecteurs par jour, et qui en reçoit le double depuis son ouverture. L'occasion surtout d'aller au-delà des chiffres et de s'interroger sur les missions et les projets de cet établissement et, plus largement, des bibliothèques publiques.

### ***La BPI à l'heure du changement***

La BPI est depuis longtemps un laboratoire d'innovations et un observatoire des publics. Elle souhaite désormais développer une politique de coopération au service du réseau français de lecture publique. De plus, ses concepts fondateurs (encyclopédisme, actualité, libre accès) ont connu de tels bouleversements en 25 ans qu'il est devenu nécessaire de les actualiser. Les développements technologiques, les nouveaux rapports à l'information et au savoir, l'émergence de nouveaux publics, notamment à distance, impliquent des mutations qui sont de vrais défis : politique et culturel, pour réduire la « fracture numérique », linguistique, pour faire exister des contenus en français sur les réseaux, technologique et financier, car les projets sont lourds. Gérald Grunberg a succédé en 2001 à Martine Blanc-Montmayeur à la tête de l'établissement. Après la rénovation architecturale et informatique conduite par son prédécesseur, M.Grunberg souhaite définir un nouveau projet d'établissement pour les 5 prochaines années. Les politiques culturelle, documentaire et de services de la bibliothèque doivent être relancées, sur place comme à distance, et la gestion budgétaire et sociale doit être améliorée. Son projet s'accompagne d'ailleurs d'une étude de réorganisation de la bibliothèque. Ces orientations ont été saluées par Jean-Sébastien Dupuit, directeur du livre et de la lecture ainsi que par Bruno Racine, nouveau président du Centre Pompidou, et Jean-Pierre Seguin, fondateur de la BPI.

### ***L'encyclopédisme : un concept fondateur malmené ?***

L'encyclopédisme a longtemps constitué un solide cadre de référence pour la bibliothèque. Mais il semble aujourd'hui remis en cause par les pratiques que génère Internet. Pour le philosophe Robert Damien, le contrat social de lecture a fondamentalement changé. La bibliothèque n'est plus celle du Livre unique qui s'adresse au lecteur à l'écoute de la voix de Dieu. Depuis l'Encyclopédie et jusqu'à aujourd'hui, elle tente désormais d'ordonner la profusion documentaire. Dans ce nouveau monde, où chacun est désormais en mesure d'établir sa propre encyclopédie, la navigation hypertextuelle se heurte aux récifs, aux risques de noyade, au formatage de nos recherches par les portails les plus fréquentés. Il revient à la bibliothèque d'inventer les équipements et les équipages qui permettront au lecteur de se faufiler à travers les mailles de la Toile et de faire en sorte que les moteurs de recherche ne tournent pas à vide. Claire Dartois, conservateur à la BPI, rejoint ce point de vue et rappelle que l'encyclopédisme est avant tout une démarche d'organisation, de sélection et de simplification des savoirs. Internet est un réservoir immense qui constitue un vrai défi pour l'univers clos et construit de l'Encyclopédie. Celle-ci demeure pourtant au cœur des missions de la bibliothèque qui doit sonder, évaluer et valider les ressources d'Internet afin que la culture de la recherche ne se réduise pas à celle de la requête. Les professionnels doivent néanmoins accepter que les usages d'Internet qu'ils jugent trop fréquemment « déviants » empruntent, à dessein, des sentiers non balisés par eux. Au milieu de la profusion s'organise un butinage virtuel qui est loisir, plaisir, appropriation. Dans ce contexte, le rôle du bibliothécaire se déplace sans doute de la fonction de choix vers celle de formation. Pour rendre possible ce nouvel encyclopédisme, le travail de signalement et d'archivage du Web ne peut plus être le fait d'établissements isolés : il doit être le fruit d'une coopération entre bibliothèques.

### ***De l'actualité à la mémoire de l'actualité***

L'actualité n'a plus le même sens qu'il y a 25 ans, qu'on entende par actualité l'actualité de l'information ou l'actualité du savoir. A 25 ans, on a déjà une mémoire. Que faire de cette mémoire, comment la valoriser ? On assiste à la marchandisation de l'information stratégique (scientifique ou juridique par exemple), qui tire sa valeur de son actualité. Sur ce front, les bibliothèques semblent écrasées par la concurrence privée, dont elles subissent les coûts. Doivent-elles alors renoncer à l'actualité ou

réinventer les modalités de son traitement ? Pour Bernard Stiegler, directeur de l'IRCAM, ce débat est l'occasion de porter un regard rétrospectif sur l'exposition « Mémoire du Futur », qu'il avait organisée à la BPI. Selon lui, la bibliothèque doit pouvoir continuer à transformer l'information en savoir, c'est-à-dire qu'elle doit aider à structurer les flux de l'information en concepts et en disciplines : elle doit, en substance, qualifier l'actualité. Dominique Arot s'est pour sa part livré à une enquête sur le traitement de l'actualité sur les sites Internet de plusieurs de bibliothèques municipales : les réussites sont peu nombreuses. Patrick Bazin souligne que ce n'est pas simplement le fait d'un retard mais d'une inadéquation plus profonde, culturelle et technique, des bibliothèques au traitement de l'actualité. Il leur manque de sauvegarder, sinon de restaurer, l'espace public qu'elles symbolisent et qu'elles constituent. Pour cela, les bibliothèques doivent apprendre à mieux s'insérer dans les réseaux de la ville et du monde. A Lyon, cette démarche passe par la multiplication des annexes, des services et des animations hors les murs ou encore un travail collaboratif sur l'actualité régionale. En d'autres termes, il appartient à la bibliothèque de s'interroger d'abord sur sa propre actualité dans son environnement.

### ***Le libre accès à l'heure de l'information électronique***

Qu'est-ce que le libre accès à des documents qui ne sont plus visibles autrement que cachés derrière un écran ? Françoise Gaudet dirige le service Etudes et recherche de la BPI. Elle explique que le libre accès demeure l'emblème de cet établissement où le concept d'accessibilité se décline plus largement : ce n'est pas seulement le mode de déploiement des collections, c'est aussi la gratuité, l'anonymat et la localisation de la bibliothèque au centre de Paris. A présent que les écrans essaient dans les espaces publics, que l'accès aux documents électroniques nécessite un retour au catalogue, peut-on toutefois continuer à parler de libre accès ? N'assiste-t-on pas à la constitution de nouveaux magasins, devenus virtuels ? Ces propos conduisent au débat attendu sur l'accès libre ou bridé à Internet en bibliothèque. La BPI a choisi de privilégier le potentiel documentaire d'Internet, elle refuse d'être un cybercafé. C'est une manière de dire qu'Internet n'a pas réponse à tout, que les documents électroniques sont à traiter, à signaler et à localiser comme des imprimés et à leurs côtés, au sein d'espaces thématiques et de collections cohérentes. Un point de vue bien compris par l'assistance mais qui semble de plus en plus contesté par les lecteurs assoiffés de liberté. La question se pose en des termes différents à Berlin et à New York. Claudia Lux décrit le projet de construction de la nouvelle bibliothèque centrale berlinoise, qui doit offrir au public un million de volumes en libre accès. Gary Strong raconte comment la Queen's Borough Library a bâti une politique orientée vers les « nouveaux Américains », les très nombreux immigrants du quartier de Queen's. Pour répondre aux demandes d'une population multiculturelle, la bibliothèque s'appuie là-bas sur un réseau très dense d'annexes et sur son site Internet, Worldlink, dont l'interface et les contenus sont multilingues. Sur place comme à distance, libre accès rime avec proximité géographique, sociale et culturelle de la bibliothèque.

### **Libre accès et bibliothèque à distance**

Qu'est-ce que le libre accès pour le public à distance ? Chris Batt dresse le bilan du programme gouvernemental *re :source* qui a conduit le Gouvernement britannique à investir en un temps record dans la construction d'un réseau d'équipements de proximité afin d'offrir à toutes les communautés du territoire national un accès gratuit aux technologies de l'information. L'Etat espère encourager par ce biais le développement d'une citoyenneté à distance, mais aussi la formation initiale et continue. Ce programme s'accompagne de la mise en place de services à distance, qui concernent par exemple l'histoire et la vie des communautés locales. Danielle Resche décrit pour sa part l'organisation et les perspectives du service des réponses à distance de la BPI, les RADIS. Contre l'info-pollution, la démarche des RADIS se veut écologique et met ses bibliothécaires au service des internautes à la recherche d'informations. Les projets en cours concernent notamment la mise en place d'un service de *chat* (ou causerie) entre bibliothécaires et usagers distants. A la BPI, on souhaite plus largement renforcer la médiation humaine et l'interactivité avec les bibliothécaires sur Internet, une initiative qui doit accompagner la modernisation du système d'information et la mise en place de nouveaux outils de recherche : cadres de référence à la recherche documentaire sur Internet, annuaires de ressources commentées, structurées et validées, qui mettront au service de tous la valeur ajoutée que les professionnels de l'information peuvent apporter sur Internet. La BNF, représentée par Caroline Wiegand, conduit une politique complémentaire. Ses actions concernent aussi bien les ressources numériques disponibles dans ses murs que la base Gallica, accessible librement sur Internet. Caroline Wiegand rend compte d'une enquête menée en mars 2002 auprès d'un panel d'usagers du site Internet de la BNF. L'enquête révèle notamment que les usagers distants téléchargent

beaucoup de documents qu'ils organisent très méthodiquement. Lecteurs isolés, ils fréquentent peu la bibliothèque physique et préfèrent échanger entre eux à distance. La BNF s'engage sur plusieurs priorités pour la bibliothèque à distance : accélérer la mise à disposition des périodiques qu'elle numérise, repenser son offre de ressources électroniques en cohérence avec celle des bibliothèques parisiennes, revoir la typologie des postes publics en s'appuyant sur une ergonomie simplifiée inspirée des interfaces du Web, garantir enfin la pérennité de l'archivage électronique.

### ***Bibliothèques et démocratisation culturelle***

Quelles actions la bibliothèque publique doit-elle aujourd'hui entreprendre pour continuer à jouer pleinement son rôle au service de la démocratisation culturelle ? Michel Melot anime la table ronde consacrée à cette question. Martine Poulain retrace les conceptions de la démocratisation culturelle depuis 40 ans et relit Tocqueville pour proposer deux visions contrastées de cet idéal : une vision française et aristocratique (offrir les meilleures œuvres à tous), opposée à la vision démocratique forgée en Amérique (donner à toutes les cultures une légitimité et garantir les conditions de leur diffusion). L'utopie de la BPI et des bibliothèques publiques françaises serait alors de tenter de réunir ces deux conceptions. Martine Blanc-Montmayeur rappelle que dans le discours sur la démocratie, la bibliothèque demeure un lieu de détournement et de subversion des usages traditionnels. Chacun choisit d'être libre dans ce lieu, devenu symbole d'égalité. Pour Patrick Bazin, la démocratie est avant tout affaire d'autodétermination. C'est pourquoi la bibliothèque doit être conçue comme une somme d'espaces critiques. Il n'est pas dans ses missions de transmettre des messages ou de faire de la pédagogie. Sa fonction est essentiellement procédurale : à elle de garantir les conditions pratiques qui permettront aux lecteurs de créer leurs propres messages.

Jean-Sébastien Dupuit conclut le colloque en rappelant qu'avec la décentralisation, déjà bien engagée dans le domaine du livre et de la lecture, l'action de l'Etat se redéfinit. L'administration centrale soutient les chantiers de construction des nouveaux équipements. Elle poursuivra son action dans ce domaine mais souhaite se recentrer sur des projets transversaux de coopération et de partage des ressources électroniques. A ces fins, elle s'appuiera sur les projets que conduisent la BNF et la BPI.

**Annexe 3.3 : Répertoire des incidents et des interventions pour  
la Régie des espaces**

### Améliorer l'environnement des lecteurs : Répertoire des incidents et des interventions dans les espaces publics de la BPI

Origine de l'intervention Quelle est la nature du problème ?	Alerte Qui repère ? Qui signale ?	Prise en charge Qui est contacté pour cette intervention ?	Validation Y-a-t-il une décision intermédiaire ?	Maître d'œuvre Qui traite le problème ?	Suivi Qui assure le suivi et l'information sur la résolution du problème ?	Evaluation Y-a-t-il des traces de l'action conduite ?	Propositions Quelles sont les pistes d'amélioration ?
<b>SIGNALETIQUE</b>							
<b>Signalétique sauvage</b> <b>Signalétique dégradée</b>	Pas de contrôle systématique, sauf dans bureaux techniques. EM fait des tours ponctuels pour signalétique secondaire et tertiaire.  Accueil repère parfois mais ne signale pas à EM. Bureaux et Accueil sont parfois cause de signalétique sauvage.	EM, généralement de sa propre initiative.  Mais il arrive que les demandes remontent à la Signalétique du Centre !	non	EM, ponctuellement avec des sous-traitants (imprimeurs).	EM	non	- repérage et signalement des problèmes par les équipes de rangement ; - organisation systématique de tours EM pour contrôle de la signalétique - sensibilisation des responsables de domaines
<b>Projets d'amélioration et de mise à jour</b> de la signalétique	Projets menés en collaboration entre EM et certains groupes motivés	EM	Consultation par EM des chefs de groupe + Accueil + direction	EM	EM	Rapport d'activité d'EM, sans détails.	-
<b>Signalétique événementielle</b> ou <b>ponctuelle</b> (manifestations, incidents de fonctionnement)	Direction, via l'Accueil (incidents de fonctionnement) Animation/Audiovisuel (toujours trop tard)	EM	non	EM	non	non	Animation et Audiovisuel devraient prévenir EM beaucoup plus tôt
<b>Signalétique sonore</b> <b>micro</b> (manifestations, incidents de fonctionnement)	Accueil, chefs de service, bureaux (incidents) Animation/Audiovisuel (manifestations)	Chefs de service	Eventuellement en réunion de chefs de service	Chefs de service ou Accueil du Centre (si sono du Centre)	non	Parfois cahier des responsables, mais pas toujours	pour les manifestations, mieux exploiter la sono du Centre

Origine de l'intervention	Alerte	Prise en charge	Validation	Maître d'œuvre	Suivi	Evaluation	Propositions
<b>HYGIENE</b>							
<b>Toilettes du public</b> (saleté, graffiti)	Lecteurs Chefs de service Bureau d'accueil et autres bureaux	Chefs de service ou EM	Ce peut être nécessaire pour opérations lourdes (graffiti...)	DBS Agents de ménage Peintres	EM principalement (contacts directs avec agents de ménage) mais Accueil est normalement responsable	Ponctuellement, cahier des responsables Suivi possible grâce aux échanges de méls Rien de systématique	Besoin d'une communication régulière et formelle avec services de ménage ; Désigner un responsable Hygiène/Ménage à l'Accueil ; Installer feuilles de passage/états ménage aux toilettes.
<b>Hygiène des personnes</b>	Lecteurs Bureaux d'information	Chefs de service	non	Agents de sécurité, Chef de service	non	Parfois dans le cahier des responsables	-
<b>Ménage courant</b> (entretien courant, poubelles, etc.)	Lecteurs Tout le personnel	Accueil ou EM	non	DBS Agents de ménage	Accueil, normalement.	non	Suivi insuffisant . Nécessité d'un meilleur pilotage de cette fonction.
<b>Entretien des sols</b> (changement annuel de la moquette)	EM	DBS	Direction – EM (choix des secteurs)	DBS Agents de ménage	EM	Rapport d'activité d'EM ; méls utilisateur BPI	-
<b>Interventions ponctuelles et urgentes de nettoyage des sols</b>	Bureaux d'information Chefs de service	EM ou Accueil (JJ)	non	DBS Agents de ménage	Non, parfois cahier des responsables	non	Nécessité d'un meilleur pilotage de cette fonction.
<b>Nettoyage des mobiliers et des appareils</b>	EM ou service informatique ou autres services	EM	non	DBS + en interne agents de maintenance AV, S.informatique, EM	EM	Rapport d'activité d'EM pour les grosses opérations	-
<b>Nettoyage des casques</b>	EM	EM	non	EM	EM	non	-
<b>Nettoyage des collections</b> (opération annuelle, planifiée) 15 km.	Accueil / JJ	Accueil / JJ	Oui, 3 devis au contrôle financier	Société extérieure + reclassement + JJ	Accueil / JJ	Certification facture Rapport d'activité Accueil, parfois	Idée d'une opération annuelle combinant retraitement/ reclassement/ signalétique dans le sillage du nettoyage

Origine de l'intervention	Alerte	Prise en charge	Validation	Maître d'œuvre	Suivi	Evaluation	Propositions
<b>SECURITE</b>							
<b>Sécurité des personnes</b> (publics et personnels) : vols, harcèlement, menaces, agressions verbales et physiques, voyeurisme, exhibitionnisme, stupéfiants, zones des toilettes et du kiosque	Lecteurs Bureaux d'information Chefs de service Agents de sécurité Caméras / PC sécurité Police en civil (bouton rouge d'alarme)	Chefs de service, mais pas toujours Interventions directes Sécurité	Chef de service parfois	Vois, amendés, objets trouvés, oppositions : chefs de service Expulsions : agents de sécurité Au-delà : Commissariat du 4 <sup>ème</sup> arrondissement	Chefs de service, jusqu'à un certain point S. Juridique (DR) pour recouvrements et poursuites Sécurité Responsabilités éclatées, pas de suivi sauf en cas de plainte BPI	Cahier des responsables, main courante, dépôts de plainte	Besoin de clarification et d'une meilleure coordination avec la Sécurité Avoir accès au 08 (oppositions CB) depuis bureau des responsables (à vérifier)
<b>Sécurité des personnes Mineurs</b> non accompagnés	Bureaux, Chefs de service, agents de sécurité	Agents de sécurité	non	Agents de sécurité qui renvoient très vite vers Commissariat 4 <sup>ème</sup>	Chefs de service jusqu'à la sortie de la BPI, pas de suivi ensuite.	Cahier des responsables, parfois	-
<b>Sécurité des personnes</b> Malaises et maladies des lecteurs (y compris personnes dérangées)	Lecteurs, Bureaux, Chefs de service	Chefs de service	non	Chefs de service, Agents de sécurité et/ou Pompiers du Centre, Infirmerie Centre, Hôtel-Dieu ou Ste-Anne	Chefs de service jusqu'à la sortie de la BPI, pas de suivi ensuite.	Cahier des responsables, parfois	-
<b>Actes d'incivisme</b> (Téléphones portables Comportements à problèmes mais non délictueux)	Chefs de service, pas systématiquement Bureaux, parfois Agents de sécurité	En direct : Bureaux, Chef de service, Agents de sécurité	non	Cf. prise en charge	non	Non, cahier des responsables, parfois.	-
<b>Alertes à la bombe Evacuations incendie Plans d'urgence</b>	Centre, Agents de sécurité, Chefs de service, Bureaux	Chef de service	Direction / Centre	Personnels Agents de sécurité Centre	non	Non (Centre ?)	Circuit trop lent

Origine de l'intervention	Alerte	Prise en charge	Validation	Maître d'œuvre	Suivi	Evaluation	Propositions
<b>SECURITE (suite)</b>							
<b>File d'attente</b> (coupures, non respect de la file, conflits entre lecteurs, inconfort de l'attente, instructions Vigie-pirate)	Plaintes des lecteurs à l'Accueil (cahier) Agents de sécurité Compteur des entrées Etudes et Recherche (FG)	Chefs de service, pas informés systématiquement Agents de sécurité	Direction/Centre Le cas échéant	Agents de sécurité	Etudes et Recherche FG Mais pas au quotidien	Statistiques Etudes et Recherche FG Cahier des lecteurs Accueil	- projet Webcam / Bureau des responsables - nécessité de revoir les responsabilités sur cette question
<b>Sécurité des collections</b> Vols, dégradations	Portail antivol Agents de sécurité Lecteurs, surtout Vacataires, parfois Reclassement mensuel	Bureaux d'information Responsables de domaines ;	Au niveau des groupes / domaine	La section Retraitement	La section Retraitement	Statistiques et rapport d'activité section retraitement	-
<b>Système de détection antivol</b> entrée BPI (dysfonctionnements)	Chefs de service ou agents de sécurité	EM	non	EM avec contrat maintenance Sensormatic	EM	non	-
<b>Reproduction illégale des collections et représentation des espaces</b> (scanners, photos, films) <b>Sécurité informatique</b> (attaques extérieures)	Chefs de service Bureaux, surtout S/V.	Chefs de service	Non Eventuellement, expertise au service juridique	Possibilité de renvoyer vers Service de presse pour autorisations S. Informatique	non	non	-
<b>Sécurité informatique</b> <b>Détournements de postes</b> (sortie du système, dégradation du système, trafic de tickets Internet)	IRCAM S. informatique  Chefs de service (pas tous) Maintenance informatique Agents de sécurité Bureaux d'information (parfois) Lecteurs (parfois)	S. Informatique  Chefs de service	Direction si nécessaire  non	Chef de service Agents de sécurité Maintenance informatique	S. Informatique  Agents de sécurité (parfois, lorsqu'ils repèrent des habitués) S. informatique pour réparations A terme, S. Juridique (DR) si poursuites	Rapports d'activité du S. Informatique  Cahier des responsables, parfois S. informatique (rapports d'activité) A terme, S. Juridique (DR) si poursuites	La maintenance informatique n'est pas toujours facile à joindre lorsque postée au 25.

Origine de l'intervention	Alerte	Prise en charge	Validation	Maître d'œuvre	Suivi	Evaluation	Propositions
<b>ENTRETIEN ET INTERVENTIONS SUR MATERIELS ET BÂTIMENT</b>							
<b>ENTRETIEN BATIMENT</b>							
<b>Electricité, plomberie, climatisation, serrurerie, acoustique, câblage, etc.</b>	Lecteurs Bureaux EM	EM et 4001	Direction si nécessaire	DBS (exploitation)	EM	non	Difficultés, le WE, de savoir qui fait quoi pour les chefs de service
<b>Rangement des chaises</b>	Chefs de service, rarement	M.Paneton/IDC (semaine) ou s. reclassement (WE et absences M.Paneton)	non	Les mêmes, ou personne.	IDC ? Responsable des vacataires de reclassement ? A clarifier	non	Responsabilité à redéfinir.
<b>SERVICES D'IMPRESSION ET DE REPRODUCTION</b>							
<b>Matériels en panne</b> (serveurs d'impression, photocopieurs)	Chefs de service, parfois SEDECO	Accueil / JJ	Non	Accueil/JJ	Accueil/JJ, mais pas régulièrement	Non ; parfois, cahier des responsables	Suivi insuffisant. Responsabilité à redéfinir.
<b>Personnel prestataire absent ou insuffisant</b>	Bureaux, parfois Statistiques CBI Service juridique DR		Niveau de contrôle activité = stats. photocopies JJ / Direction /DR				Besoin de clarification Accueil/EM Historique sensible.
<b>Stockage et livraison des ramettes et palettes</b> de papier SEDECO Conditions de travail local SEDECO	SEDECO EM	Parking Livraison	non	EM	EM	Rapport d'activité EM, pas systématiquement	-
<b>Bourrages imprimantes,</b> cartes coincées, etc.	Lecteurs Bureaux SEDECO	SEDECO ou Chefs de service	non	SEDECO remboursements ou retirages/ suivi problématique (Accueil ?) Chefs de service (retirages pour les lecteurs lésés)	Accueil/JJ, mais pas régulièrement	Suivi régulier de JJ dans cahier des responsables, mais relevé incidents pas systématique	-
<b>Reproduction microfilms</b>	idem	Accueil/JJ, parfois EM	non	Prestataire extérieur	EM	non	Problèmes. A clarifier.
<b>Files d'attente aux photocopieurs</b>	Non traité	Non traité	Non traité	Non traité	Non traité	Non traité	A traiter ?

Origine de l'intervention	Alerte	Prise en charge	Validation	Maître d'œuvre	Suivi	Evaluation	Propositions
<b>ENTRETIEN ET INTERVENTIONS SUR MATERIELS ET BÂTIMENT (suite)</b>							
<b>ENTRETIEN CABINES MALVOYANTS</b>							
<b>Maintenance, réparations, améliorations</b>	MC. Robin	EM ou S.Informatique	Direction si nécessaire	EM ou S.Informatique	Services concernés	Rapports d'activité, selon les interventions	-
<b>Manipulation depuis le local technique niveau 2</b>	Lecteurs Bureaux	Chefs de service	non	Chefs de service	non	non	Lorsque les stores sont défectueux, avertir EM
<b>STORES</b>							
<b>TELEPHONIE</b>							
<b>Téléphones et minitels publics</b>	Lecteurs Bureaux	EM renvoie vers Accueil ; Accueil renvoie vers EM	non	? Normalement DBS, qui a les contrats	personne	non	Nécessaire clarification des responsabilités. Récupérer numéros de contrat à la DBS
<b>Téléphonie interne</b>	Personnels Bureaux	EM Communication interne, parfois	non	DBS	EM	non	A clarifier. EM est compétent. Problème disponibilité du Centre.
<b>MANIFESTATIONS INTERNES DANS LES ESPACES PUBLICS</b>							
<b>préparation de réunions, de pots, nettoyage et remise en ordre après.</b>	Direction Formation (mardis) Autres services	EM	non	EM	EM	non	-
<b>CAFETERIA / KIOSQUE : RESTAURATION DES LECTEURS</b>							
<b>Dysfonctionnements, dégradations et approvisionnement des distributeurs automatiques</b>	Lecteurs Personnels de restauration à la caisse	Titulaire du contrat d'exploitation	non	Titulaire du contrat d'exploitation	Titulaire du contrat d'exploitation	non	-

Origine de l'intervention	Alerte	Prise en charge	Validation	Maître d'œuvre	Suivi	Evaluation	Propositions
<b>INFORMATION DES LECTEURS ET MISE A DISPOSITION DE DOCUMENTS</b>							
<b>DIFFUSION DES PRODUITS DOCUMENTAIRES BPI</b>							
Mise à disposition du public de : - dépliants BPI - bulletin BPI - plans pour le public	Lorsqu'il est là, M. Paneton.  Sinon, personne.	I. Dussert-Carbone	non	Lorsqu'il est là, M. Paneton.  Sinon, personne.	personne	non	- désigner un responsable Accueil pour suivi sachant qu'EM ne veut pas s'en charger (Historique complexe.)
<b>RECLASSEMENT</b>							
Ouvrages déclassés	Vacataires Reclassements mensuels	Section reclassement (Accueil)	non	Section reclassement	Section reclassement	non	Utiliser les vacataires de reclassement pour remontée d'infos car ils ont une couverture de tout l'espace.
<b>GRILLES</b>							
Absences, retards, échanges, etc.	Chefs de service Groupes et bureaux	Section Grilles (Accueil)	non	Section Grilles	Section Grilles Service du personnel (parfois)	Oui, grilles	-