

LA COMMUNICATION INTERNE EN BIBLIOTHEQUE : L'EXEMPLE DU SCD DE L'UNIVERSITE LYON I

Marie SMOUTS

Sous la direction de Mme Marie-France Peyrelong,
Enseignante à l'ENSSIB et chercheur au GRESI

Stage effectué au SCD de l'Université Lyon I, sous la direction
de M.Cavalier, directeur du SCD

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| RÉSUMÉ | 5 |
| INDEXATION | 5 |
| INTRODUCTION..... | 6 |
| PARTIE 1 INTRODUCTION A LA COMMUNICATION | 7 |
| 1. DÉFINITIONS DE LA COMMUNICATION | 7 |
| 2. LES MODÈLES DE COMMUNICATION | 10 |
| 2.1. <i>Les modèles positivistes.....</i> | <i>10</i> |
| 2.2. <i>Les modèles systémiques.....</i> | <i>11</i> |
| 2.3. <i>Les modèles constructivistes.....</i> | <i>13</i> |
| 3. SCHÉMA DU PROCESSUS DE COMMUNICATION..... | 14 |
| PARTIE 2 PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE..... | 17 |
| 1. CONTEXTE | 17 |
| 1.1. <i>Un réseau éclaté</i> | <i>17</i> |
| 1.2. <i>Un nouveau projet d'établissement.....</i> | <i>17</i> |
| 2. DÉLIMITATION DU SUJET | 19 |
| 3. PLAN D'ACTION ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUES | 19 |
| 3.1. <i>Travail d'investigation.....</i> | <i>19</i> |
| 3.2. <i>Analyse des données</i> | <i>22</i> |
| 4. MISE EN ŒUVRE..... | 23 |
| 4.1. <i>Organisation du travail.....</i> | <i>23</i> |
| 4.2. <i>Récapitulatif des tâches.....</i> | <i>23</i> |
| 4.3. <i>Difficultés rencontrées.....</i> | <i>25</i> |
| PARTIE 3 ETAT DES LIEUX | 26 |
| 1. LES RESPONSABLES DE LA COMMUNICATION | 26 |
| 2. LES OUTILS DE COMMUNICATION INTERNE | 27 |
| 2.1. <i>Le point de vue des acteurs</i> | <i>27</i> |
| 2.2. <i>Proposition de classification.....</i> | <i>28</i> |
| 2.3. <i>Fonctionnement et critique des principaux outils existants.....</i> | <i>31</i> |
| 3. LES USAGES | 32 |
| 3.1. <i>Circuits des documents officiels</i> | <i>32</i> |
| 3.2. <i>Pratiques individuelles.....</i> | <i>34</i> |

| | | |
|--|---|-----------|
| 4. | ANALYSE D'UN EXEMPLE DE DYSFONCTIONNEMENT | 40 |
| 5. | DIAGNOSTIC | 42 |
| 5.1. | <i>Perception de la communication interne</i> | 42 |
| 5.2. | <i>Communication descendante, ascendante et latérale</i> | 42 |
| 5.3. | <i>Communication avec les directions</i> | 44 |
| 5.4. | <i>Satisfaction du niveau d'information</i> | 45 |
| 5.5. | <i>Perception de l'amélioration de la communication interne</i> | 49 |
| 5.6. | <i>Conclusion</i> | 50 |
| PARTIE 4 VERS UN PLAN DE COMMUNICATION | | 51 |
| CETTE PARTIE EXPOSE L'ABOUTISSEMENT DE L'ANALYSE DE LA COMMUNICATION INTERNE DU SCD, LES PRÉCONISATIONS ET LES PROLONGEMENTS PRATIQUES ENVISAGÉS. | | 51 |
| 1. | DÉFINITION D'UN PLAN DE COMMUNICATION | 51 |
| 2. | QU'EST-CE QU'UNE BONNE COMMUNICATION ? | 51 |
| 3. | AMÉLIORER LA COMMUNICATION INTERNE..... | 53 |
| 3.1. | <i>Un chargé de communication</i> | 53 |
| 3.2. | <i>Une formation du personnel à la communication interne</i> | 55 |
| 3.3. | <i>Un Intranet</i> | 57 |
| 3.3.1 | <i>Intérêt</i> | 57 |
| 3.3.2 | <i>Implications et gestion</i> | 58 |
| 3.3.3 | <i>Rubriques et contenus préconisés</i> | 60 |
| 3.3.4 | <i>Mise en œuvre</i> | 63 |
| PARTIE 5 PERSPECTIVES GENERALES | | 65 |
| 1. | DE L'IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION INTERNE EN BIBLIOTHÈQUE | 65 |
| 1.1. | <i>La communication interne vue par le personnel</i> | 65 |
| 1.2. | <i>Communication interne et management</i> | 66 |
| 2. | TRANSPARENCE ET OPACITÉ : UN ÉQUILIBRE À TROUVER | 67 |
| 3. | RITES ET CULTURE D'ENTREPRISE | 68 |
| 4. | ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT | 69 |
| 5. | GROUPES DE TRAVAIL ET LIMITES DU MANAGEMENT PARTICIPATIF | 69 |
| 6. | IMPACT DE LA RÉPARTITION SPATIALE ET DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL SUR LA COMMUNICATION INTERNE..... | 70 |
| CONCLUSION | | 72 |
| BIBLIOGRAPHIE | | 73 |
| TABLE DES ANNEXES | | 76 |

Remerciements

Je voudrais remercier toute l'équipe du SCD pour sa disponibilité, sa coopération et sa gentillesse. Sans elle, ce travail n'aurait pas été possible.

Que soient remerciés tout particulièrement pour leurs conseils, leur écoute et leur patience ma directrice de mémoire, Mme Marie-France Peyrelong, et mon directeur de stage, M.Cavalier.

Un grand merci aussi aux personnes externes au SCD qui ont bien voulu me recevoir, M.Calenge, M.Jal et tous les autres.

Résumé

Ce mémoire est une étude de la communication interne en bibliothèque universitaire. A visée managériale, il traite d'un point de vue critique de ses fonctions, de ses outils et de leurs usages, de ses limites et ses implications, en s'appuyant sur l'état des lieux et l'analyse des besoins d'un cas particulier. Il propose également des suggestions d'amélioration de la communication interne.

This essay is a study of communication in organizations, applied to academic libraries. In a managerial way, it deals with its functions, its tools and their uses, its bounds and its implications, critically seen from the inventory of fixtures and the analysis of the needs of a particular case. It also offers suggestions in order to improve communication in organizations.

Indexation

Communication dans les organisations ** France

Communication en bibliothéconomie ** France

Bibliothèques universitaires ** France

Communication in organizations ** France

Communication in library science ** France

Academic libraries ** France

Introduction

« En bibliothèque, le rôle et les enjeux de la communication interne sont fort peu étudiés », comme le relève Marielle de Miribel, spécialiste de la communication des bibliothèques¹ ; le corpus français en la matière est peu fourni, et la communication externe y est davantage traitée que la communication interne. Pourtant, les deux sont liées, et l'importance de la communication interne dans le bon fonctionnement d'une bibliothèque est fondamentale, comme nous l'allons voir.

Notre analyse est fondée sur l'état des lieux, les besoins et les préconisations possibles, en matière de communication interne, au SCD de l'Université Lyon I. Vu le flou de la notion même de communication, nous présenterons d'abord un préambule théorique précisant les implications du sujet et éclairant les approches choisies ; les outils méthodologiques et les enjeux pratiques du cas étudié seront ensuite développés, puis les conclusions de l'étude de cas seront exposées, ainsi que ses prolongements pratiques ; enfin, des perspectives générales en seront tirées.

Tout au long du mémoire, les citations issues du personnel et de la direction du SCD seront signalées par l'emploi d'une plus petite police.

¹ DE MIRIBEL, Marielle. *Contribution à la reconnaissance de la fonction communication en bibliothèque : approche théorique et historique : la communication écrite en direction des lecteurs* Paris : Université Paris 10-Nanterre, UFR des Sciences de la communication et de l'information. Th. doct. : Sc. inf. com. : Paris : 1999, deux volumes, p.92.

Partie 1 INTRODUCTION A LA COMMUNICATION

Cette partie théorique et réflexive éclaire et délimite le champ de la réflexion, tout en explicitant les approches et prises de position adoptées au cours de l'étude.

1. Définitions de la communication

D'usage professionnel et personnel, la communication fait partie des pratiques quotidiennes et « naturelles », sur lesquelles on s'interroge rarement. Beaucoup se croient spontanément compétents en la matière, et dans les organisations le personnel doute souvent de la validité et de l'utilité en interne de postes de professionnels de la communication.

Pourtant, la communication est un art difficile et dur à définir, situé à la croisée de disciplines aussi diverses selon Marielle de Miribel que l'anthropologie, la sociologie ou la psycholinguistique². La communication se définit par différenciation d'avec l'information : alors qu'informer viendrait du latin *informare*, façonner l'esprit, l'information désignant actuellement à la fois le contenu d'un message (supposé objectif et explicite) et sa transmission, communiquer, du latin *communicare*³, mettre en commun, être en contact avec, aurait des implications subjectives nécessitant de « se préoccuper des modes de réception, d'appropriation du message »⁴. « Informer est surtout du ressort de la technique, communiquer est un problème de relations humaines »⁵. Autrement dit, on aurait d'une part de simples données brutes à délivrer (information), d'autre part une « mise en situation des données avant leur transport vers les publics »⁶, un souci d'adaptation du message en amont, puis une interprétation et une interaction humaine en aval (communication).

Informé et communiquer ne sont donc pas des synonymes, mais je pense tout comme Robert Escarpit que l'information est « l'entité mesurable du processus de communication »⁷, incluse dans le message mis en forme par une ou plusieurs personnes. Mes lectures antérieures sur la sociométrie, de Jacob Levy Moreno, et la dynamique des groupes, de Kurt Lewin, m'incitent à souligner l'importance du facteur humain dans la communication.

² *Ibid.*, p.86.

³ *Ibid.*, p.116.

⁴ *Ibid.*, p.114.

⁵ PARAT, Fabrice, *Les objectifs de la communication interne*, [en ligne]. Disponible sur <[http://jaseur.free.fr/jaseur/communication interne.htm](http://jaseur.free.fr/jaseur/communication_interne.htm)> (consulté le 08/10/02).

⁶ *Ibid.*

⁷ GUTTA, Antonina. Identité, image et communication d'une bibliothèque de lecture publique de taille moyenne : le cas de la bibliothèque municipale de Saint-Cloud, diplôme de conservateur de bibliothèque, mémoire d'étude, sous la direction de Marielle de Miribel, [responsable de communication de la société] Mediadix, ENSSIB, 2000, p.12.

En effet, comme le relève Marielle de Miribel « la communication n'est pas seulement un message, un canal et une réception ; c'est aussi une interaction »⁸ entre personnes. Chacun doit « faire l'effort de prendre connaissance des informations, faire remonter l'information, respecter les règles de confidentialité »⁹ ; et ceux qui se trouvent en position d'émetteur doivent prendre en compte les attentes de leur(s) interlocuteur(s), se mettre à leur niveau, dialoguer et s'assurer que l'information est bien comprise. Une grande charge pèse donc sur l'émetteur qui « est aussi responsable, en plus du contenu du message, de sa forme, des conditions de son émission, des modalités de sa réception »¹⁰ dans les nouvelles théories de la communication, résumées par Marielle de Miribel et que nous développerons plus loin.

Ainsi, il y a donc dans la communication d'une part le contenu et d'autre part le relationnel, d'une part le facteur organisationnel et d'autre part le facteur humain. Communiquer, c'est principalement faire passer de l'information et entretenir le lien social. Comme le disait une des personnes que j'ai interrogées, « il y a la communication obligatoire pour le travail et la communication entre les humains travaillant dans le même bâtiment. Les deux sont importantes ». Ceci étant posé, quelles sont les autres fonctions de la communication ?

On peut assimiler les fonctions de la communication aux six fonctions du langage définies par Roman Jakobson :

- La fonction phatique : c'est le fait d'« établir, maintenir et couper le contact »¹¹ (par exemple, avec des formules comme « allô »), pour assurer le bon fonctionnement des canaux de communication en dépit des parasites qui peuvent venir les perturber (voir infra p.15). C'est la *transmission* qui importe (mais cela peut induire du relationnel : une main tendue à une connaissance, une conversation banale avec son voisin d'ascenseur pour établir un contact poli...).
- La fonction référentielle : c'est lorsque le langage sert à la circulation des informations. C'est le *contenu* qui importe.
- La fonction impressive (ou conative) : c'est lorsque le langage est employé pour agir sur l'interlocuteur (en lui donnant un ordre, un conseil, en lui demandant quelque chose...). « Le but de l'émetteur est d'amener une transformation de l'état de son interlocuteur »¹². C'est le résultat qui importe (*visée pragmatique*).

⁸ DE MIRIBEL, Marielle, *op.cit*, p.81.

⁹BARON, Camille, *La politique de communication interne* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.pasteur.fr/pasteur/directions/externe/DirCom/com_interne/politiqu.htm> (consulté le 07/10/02).

¹⁰ DE MIRIBEL, Marielle, *op.cit*, p.86

¹¹ BARON, Camille, *La politique de communication interne* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.pasteur.fr/pasteur/directions/externe/DirCom/com_interne/politiqu.htm> (consulté le 07/10/02).

¹² *Ibid.*

- La fonction émotive (ou expressive) : c'est lorsque le langage sert à traduire l'état affectif de l'émetteur, à partager des sentiments. C'est le fait de *s'extérioriser* qui importe.
- La fonction poétique : c'est le fait de jouer avec le langage. C'est la *visée esthétique* qui importe.
- La fonction métalinguistique : c'est lorsque le langage est auto-référentiel, qu'il donne lieu à une réflexion sur lui-même et sur son sens. C'est la *visée réflexive* qui importe.

Notre étude portera sur les enjeux et la pragmatique de la communication interne en bibliothèque, c'est-à-dire sur les aspects fonctionnels de la communication interne, vue comme un outil managérial du bon fonctionnement des bibliothèques. Nous excluons donc les fonctions poétique et métalinguistique, car elles ne font pas partie de l'utilité majeure de la communication, définie auparavant comme passage d'information (que recouvrent la fonction phatique et la fonction référentielle), pour l'aspect contenu, et comme entretien du lien social (que recouvrent la fonction émotive et en partie la fonction impressive), pour l'aspect relationnel.

Comme autre outil, nous serons amenés à utiliser une partie de la vaste typologie existant sur la communication, et plus spécifiquement de la communication « *corporate* » d'après le lexique des gestionnaires, autrement dit la communication des organisations, puisque nous partons du principe que les bibliothèques « sont des organisations, comme peut l'être n'importe quelle entreprise de service, puisque ce sont des lieux de travail et d'interaction où des personnes, membres du personnel et utilisateurs, contribuent à produire de la valeur ajoutée »¹³. Cette typologie servira à définir le périmètre de la communication que nous étudions (communication interne pour le personnel et la direction d'une organisation / communication externe pour les usagers et les partenaires), le contenu des messages délivrés (communication événementielle par exemple), les circuits qu'ils empruntent dans la hiérarchie de l'organisation (communication verticale descendante : de la direction au personnel, communication verticale ascendante : du personnel à la direction, communication horizontale : entre membres du personnel), leurs destinataires et la manière dont ils sont transmis (communication formelle / informelle, communication présentielle / non présentielle).

¹³ DE MIRIBEL, Marielle, *op.cit*, p.91

2. Les modèles de communication

Après avoir choisi de me confronter au terrain et de réfléchir sans filtre de lecture aux définitions et implications de la communication, j'ai eu recours, pour approfondir mon étude, à un historique des modèles de communication, fait par Marielle de Miribel, et complété par d'autres sources pour les modèles qui m'ont paru pertinents dans mon cadre d'étude. Certains ont en effet nourri ma réflexion, s'avérant utiles pour ne pas négliger certains aspects du sujet, et pour traiter les problèmes de communication que j'ai rencontrés avec les approches et les techniques particulières qu'ils requéraient. Je présenterai donc ici les modèles de pensée sélectionnés et ce que chacun d'eux m'a apporté, puis le schéma du processus de communication que j'en ai tiré.

2.1. Les modèles positivistes

- Le modèle de la théorie de l'information

Elaboré par les mathématiciens Claude Shannon et Warren Weaver en 1945¹⁴, « sur la commande de l'entreprise Bell (les premiers téléphones) [...] il suit la métaphore du télégraphe : la communication est amorcée par un signal, diffusée par un émetteur, reçue par un récepteur, véhiculée par un canal, codée par la langue des utilisateurs, parasitée par les inévitables interférences »¹⁵. Pour Marielle de Miribel, l'enjeu essentiel est ici le transfert de l'information avec le moins de déformations possible¹⁶.

Ce modèle illustre les fonctions phatique et référentielle de la communication et permet d'étudier les circuits d'information, mais laisse de côté l'aspect relationnel de la communication.

- Le modèle de la communication à deux niveaux

Selon Elihu Katz et Paul Lazarsfeld, à grande échelle, les médias servent à la communication de masse, et à plus petite échelle, des leaders d'opinion servent de « relais auprès des individus de leur groupe d'appartenance »¹⁷. La communication est un processus d'influence : au niveau local, les personnes fondent souvent leurs opinions « sur les informations et les conseils qui leur sont transmis par d'autres personnes »¹⁸, et non

¹⁴ *Ibid.*, p.85.

¹⁵ PARAT, Fabrice, *La communication : les hommes ne sont pas des téléphones*, [en ligne]. Disponible sur <<http://jaseur.free.fr/jaseur/communication.htm>> (consulté le 04/10/02).

¹⁶ DE MIRIBEL, Marielle, *op.cit.*, p.85.

¹⁷ *Ibid.*, p.86.

¹⁸ MICHAUT, Patrick, *Les outils [in] Ma boîte à outils pour booster la communication des collectivités locales*, [en ligne]. Disponible sur <<http://perso.wanadoo.fr/creacite/mbao/index-outils.htm>> (consulté le 08/10/02).

directement par les médias ; la communication horizontale peut donc être plus convaincante que la communication verticale descendante.

Ce modèle incite à ne pas négliger l'impact des personnes ressources – que nous étudierons –, ni surévaluer l'importance de la communication hiérarchique aux dépens de la communication informelle.

- Le modèle marketing

D'après ce modèle, la communication est « une opération à piloter » impliquant un consultant, un audit, une stratégie et des propositions opérationnelles pour résoudre des problèmes¹⁹.

C'est sous cet angle de « gestion de projet » que se présente le travail dont j'ai été chargée par la direction, demandant à un stagiaire (« consultant » externe) de dresser un état des lieux de la communication interne du SCD assorti d'une analyse des besoins – ce qui s'apparente à un audit d'entreprise –, pour proposer ensuite un plan de communication adapté au terrain et directement opérationnel. Mon approche de la communication est donc essentiellement pragmatique.

2.2. Les modèles systémiques

- Le modèle sociométrique

Fondée par Jacob Levy Moreno, la sociométrie consiste, selon l'*Encyclopedia Universalis*, à mesurer le degré d'organisation d'un groupe et les relations existant entre ses membres (attraction / répulsion). Elle est parfois vue comme une forme de la dynamique des groupes, qui vise à augmenter l'efficacité groupale et individuelle en supprimant les tensions existantes. D'après Marielle de Miribel, ce modèle permettrait d'améliorer les échanges d'information après avoir repéré la « structure des relations socio-affectives du groupe » sur laquelle sont fondés les échanges (par exemple, une personne ayant peu d'affinités avec les membres du groupe sera marginalisée et recevra donc peu de messages)²⁰.

Ce modèle incite donc à repérer les antagonismes, les personnes isolées et les petits groupes aux pratiques communicationnelles minoritaires, qu'il faudra prendre en compte dans le plan de communication.

¹⁹ DE MIRIBEL, Marielle, *op.cit*, p.86.

²⁰ *Ibid.*, p.87.

- Le modèle interactionniste et systémique

Issu de l'école de Palo Alto, fondée par l'ethnologue Gregory Bateson, ce modèle définit la communication comme la « participation d'un individu à un système d'interactions qui le relie aux autres »²¹ un peu à la manière d'un jeu d'échecs, un « réseau de communication dont tous les nœuds sont en interaction »²² c'est-à-dire en adaptation *constante* à leur environnement. En effet, un des axiomes de Palo Alto est qu'« on ne peut pas ne pas communiquer », que « tout comportement en présence d'une autre personne est communication »²³: involontairement, nous produisons des signes qui nous échappent²⁴ car comme l'explique Odile Riondet : « on communique deux choses en même temps : l'une par le contenu (les paroles) et l'autre dans la relation (le non verbal) »²⁵.

La relation est l'ensemble des signaux non verbaux (habillement, gestuelle...) et du substrat implicite qui accompagne nos dires, constituant un « mode d'emploi pour décoder le sens du message », puisque « la compréhension d'un message dépend du type de relation instaurée avec l'interlocuteur (hautaine, amicale...) »²⁶. Ce type conditionne la manière de dire et de comprendre le message, au même titre que l'intention de l'émetteur et l'humeur du récepteur. Mais selon Erhard Friedberg, « les individus en situation de travail sont insérés, sinon enfermés, dans des structures organisationnelles qui définissent de façon relativement contraignante comment ils peuvent et doivent remplir leur rôle. Ils ne sont donc pas libres d'adopter n'importe quel comportement. Et le style de commandement ou le type de relations humaines que les individus établissent ne sont pas uniquement fonction de leur psychologie personnelle. »²⁷ Ceci complexifie encore les relations interpersonnelles.

De plus, selon l'école de Palo Alto, il y a une dimension manipulatrice dans la communication, dimension également présente en communication des organisations, où la communication est parfois définie comme l'« ensemble des moyens utilisés pour influencer autrui et reconnus comme tels par celui qu'on veut influencer »²⁸, ce qui fait partie selon moi de la fonction impressive de la communication.

²¹ DE MIRIBEL, Marielle, *op.cit.*, p.88.

²²[s.a.] *Présentation générale de l'école de Palo Alto*, [en ligne]. Disponible sur <www.cric-france.com/activite/documents/publication/numspe497/textes/paloalto.pdf> (consulté le 07/10/02).

²³ MICHAUT, Patrick, *op.cit.*, citant Paul Watzlawick dans une interview accordée à Carol Wilder en 1997

²⁴ Ainsi, comme le résume NEVEU, Erik. *Une société de communication ?* Paris : éd. Montchrestien, collection Clefs/ Politique, 3^{ème} édition, 2001, p.43 : « les participants d'une culture sont pris dans des toiles de significations si denses que la communication devient un processus permanent auquel on ne peut échapper ».

²⁵ RIONDET, Odile, *L'identité professionnelle des bibliothécaires* [en ligne]. Disponible sur: <http://www.enssib.fr/bbf/bbf-95_6/riondet.pdf> (consulté le 09/10/02).

²⁶ MICHAUT, Patrick, *op.cit.*

²⁷ BERTRAND, Yves. *Culture organisationnelle*, éd. Sillery, presses de l'Université du Québec, 1991, p.22.

²⁸ *ibid.*, p.115.

Enfin, un autre axiome de Palo Alto est que « la nature d'une relation dépend de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires »²⁹, l'interlocuteur percevant le silence qui suivrait un premier contact comme une marque de dédain. Une relation satisfaisante s'inscrit donc dans la durée, ce qui m'incite à mettre dans les critères d'une bonne communication (cf infra p.52) la régularité des contacts et du suivi informationnel.

Ainsi, cette approche interpersonnelle permet de prendre conscience de la complexité de la communication, souvent non maîtrisée, et peut servir d'après Marielle de Miribel à la gestion des relations partenariales et hiérarchiques³⁰. En « rupture avec la vision linéaire d'une communication passant d'un émetteur à un récepteur qu'avaient promu tant la pensée des ingénieurs (Shannon et Weaver) qu'une part de la linguistique (Jakobson) », « Palo-Alto propose une vision « orchestrale » de la communication »³¹.

- Le modèle de l'orchestre

Cette vision orchestrale a été ultérieurement développée par Yves Winkin. Inspiré notamment de la dynamique des groupes, il définit la communication comme la « production collective d'un groupe qui travaille sous la conduite d'un leader »³². On retrouve ces situations de communication dans le cadre de formations du personnel (stages en groupe par exemple) ou encore de groupes de travail, que nous étudierons.

2.3. Les modèles constructivistes

- Le modèle de l'hypertexte

Il repose sur la construction du sens du message par les interprétations qui en sont faites³³. Ce modèle incite à voir dans le récepteur un acteur du processus de communication.

- Le modèle situationnel

Il souligne l'importance du contexte des interlocuteurs (temps, lieu, intentionnalités, situation personnelle : émetteur / récepteur en colère, amoureux, inquiet, pressé...). Tous ces facteurs font sens, la compréhension du message résultant de « la synthèse des différentes significations apparues à travers les mises en contextes »³⁴. (cf schéma p.15)

²⁹ MICHAUT, Patrick, *op.cit*

³⁰ DE MIRIBEL, Marielle, *op.cit*, p.79.

³¹ NEVEU, Erik, *op.cit*, p.43.

³² DE MIRIBEL, Marielle, *op.cit*, p.88.

³³ *ibid.*, p.89.

³⁴ *ibid.*, p.90.

3. Schéma du processus de communication

Le schéma de Claude Shannon et Warren Weaver, point de départ des réflexions sur la communication, décrivait plutôt la diffusion d'une information préexistante que la communication entre deux interlocuteurs ; c'est pourquoi il a souvent été complété et corrigé (voir annexe 2.1, XXV) : ainsi, aux simples parasites (bruit couvrant les mots prononcés par exemple) inhérents à la transmission (fonction phatique) s'ajoutent ceux du facteur humain et du contexte ; l'émetteur peut être confus³⁵, il n'est pas neutre mais « interpose, volontairement ou inconsciemment, ses propres filtres et convictions lorsqu'il s'exprime »³⁶, tout comme le récepteur lors de son interprétation. L'émetteur est généralement soucieux de son image³⁷, voulant séduire ou démontrer (fonction impressive), la communication devenant alors un enjeu de pouvoir ; mais de fait, « dans la communication il y a au moins autant de négociations qu'il y a de domination »³⁸, car accepter de recevoir un message ne signifie pas pour autant y adhérer.

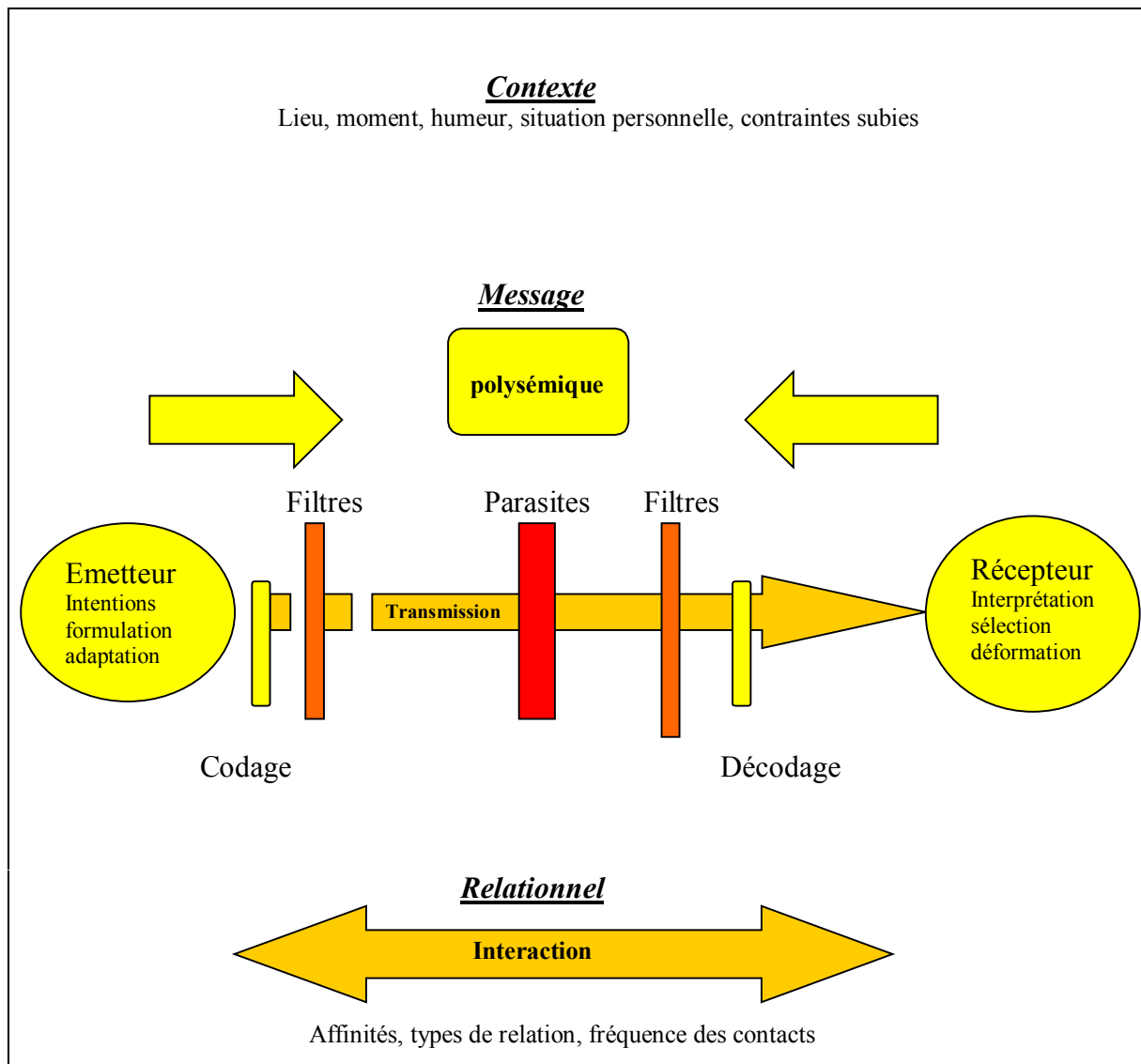
J'ai tiré des modèles précédemment exposés mon propre schéma du processus de communication, fondé sur une relecture de Claude Shannon et de Roman Jakobson à la lumière de l'école de Palo Alto. Il montre ma manière de concevoir le processus de la communication et délimite les principaux paramètres à prendre en compte pour étudier *in vivo* la communication interne.

³⁵ PARAT, Fabrice, *La communication : les hommes ne sont pas des téléphones*, [en ligne]. Disponible sur <http://jaseur.free.fr/jaseur/communication.htm> (consulté le 04/10/02).

³⁶ BARON, Camille, *op.cit*

³⁷ PARAT, Fabrice, *op.cit*

³⁸ DE MIRIBEL, Marielle, *op.cit.*, p.79.



Dans mon schéma, le récepteur a un rôle actif (symbolisé par la flèche le reliant au message et par la flèche d'interaction relationnelle) ; c'est pour lui que l'émetteur adapte préalablement le message, afin qu'il soit bien compris et bien pris. Dès son émission, le message lui échappe ; l'émetteur croit souvent délivrer de l'information (fonction référentielle), mais la transmission des données passe par son codage et ses filtres personnels, qui ajoutent sa mise en forme et reflètent sa perception des données. La polysémie des termes employés complexifie la tâche d'interprétation du récepteur, qui s'approprie le message, puis, s'il ne le comprend pas ou n'est pas satisfait, peut devenir émetteur à son tour pour demander des précisions ou réagir au message (fonction expressive).

Lors de la réception, il peut s'ennuyer, « zapper »³⁹, déformer sciemment ou pas le message. Dans ce cas, l'émetteur du message « ennuyeux » n'est pas seul fautif car « notre attention est fortement influencée par notre intention »⁴⁰ : le récepteur retient surtout ce qui concerne ses projets et soucis, car ils l'intéressent et entrent en résonance avec ce qui est déjà en lui. Sa « perception est fortement influencée par des filtres qui colorent, qui infléchissent l'information reçue »⁴¹, ces filtres représentant ses opinions et sa vision du monde.

L'interprétation faite par le récepteur porte à la fois sur le message explicite (décodage par attribution de tel sens à tel signe) et sur le palimpseste implicite qui l'accompagne (gestuelle, intonations, mais aussi distance physique et regard), sur le relationnel et le contexte. Le contexte dans lequel sont plongés les interlocuteurs est en partie commun (lieu, moment...) et en partie personnel, chaque interlocuteur devant tenter de cerner celui de l'autre. Selon Edward Hall, le niveau d'informations accumulées par chacun fait partie de ce contexte, et les informations transmises viennent le compléter : « un même niveau de signification peut être assuré par beaucoup d'informations transmises et peu d'informations accumulées » et inversement⁴². Le processus de la communication comporte donc une très grande multiplicité de paramètres.

C'est pourquoi « contrairement à ce que l'on croit, la capacité à communiquer efficacement n'est pas très répandue, malgré la bonne volonté des uns et des autres. Lorsque deux personnes se rencontrent, ce sont deux esprits tout à fait différents qui sont en contact, deux organisations mentales très particulières en raison de la variété des expériences, des caractères. En fait, l'étonnant, ce ne sont pas les malentendus. Il faut plutôt se réjouir que, malgré tout, les personnes réussissent à communiquer »⁴³.

Appliqué à la communication interne, qui recouvre la circulation des informations et l'entretien du lien social dans une organisation, ce schéma vaut pour toutes les situations comportant un émetteur principal et un ou plusieurs récepteurs : discussion bilatérale, cahier de liaison, affichage... Mais il doit être redessiné en réseau, comme un sociogramme, dans les situations comportant plusieurs co-émetteurs présents (groupes de travail, réunions), car il y a alors une multiplication des interactions relationnelles et une production collective, orchestrale du message.

³⁹ PARAT, Fabrice, *op.cit.*

⁴⁰ INSEP, *Guide d'animation pour la satisfaction des clients, d'après le livre Pour satisfaire nos clients, 12 leçons sur la qualité des services*, support réalisé avec le parrainage du Ministère de l'Industrie et de l'Aménagement du Territoire et en collaboration avec l'AFCIQ, Paris : INSEP Editions, 1997, p.102.

⁴¹ *Ibid.*, p.101

⁴² BAILLY, Florence, BLANC, Martine, DEZALAY, Thierry, et al. *Pratiques professionnelles et usages des écrits électroniques*, Paris : L'Harmattan, collection Logiques sociales, 2002, p.196.

⁴³ INSEP, *op.cit.*, p.87

Partie 2 PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE

Cette partie précise les enjeux pratiques du sujet par rapport au terrain d'étude, définit les outils méthodologiques adoptés en fonction de ce dernier et décrit leur application.

1. Contexte

1.1. Un réseau éclaté

Le réseau du SCD de Lyon I est constitué de la section Sciences (bibliothèque du campus de la Doua, organisée autour d'un niveau chercheur et un niveau étudiant), à laquelle est rattachée l'antenne de Gerland, et de la section Santé (sur le domaine Rockefeller) dont dépendent les autres antennes : Laënnec, Lyon Nord (à l'hôpital de la Croix Rousse), Lyon Sud (à Pierre Bénite). En plus de ces bibliothèques intégrées, onze bibliothèques sont associées au SCD, dont deux devraient lui être prochainement intégrées⁴⁴.

Du fait de l'éloignement géographique et de la diversité de ces sites, il y a un fort besoin de communication interne pour les unir, et, selon l'encadrement, une harmonisation, une cohérence et « une culture SCD » à développer. De fait, la section Santé, excentrée, et la section Sciences (géographiquement siège de la direction et de la Direction des Affaires Générales (DAG), c'est-à-dire des services administratifs et comptables du SCD) ont eu par le passé des types de management et des fonctionnements distincts : ainsi, il y a deux guides du lecteur différents, sans unité graphique, et pour lors les organigrammes sont uniquement faits par sections et ne sont pas diffusés officiellement de l'une à l'autre. Comme l'explique Marie-Hélène Westphalen « l'éloignement géographique, la tendance naturelle au cloisonnement, d'inévitables conflits d'intérêt... sont de sérieux obstacles à la communication interne »⁴⁵. Veiller à faire passer des informations et entretenir le lien social entre ces divers sites est donc d'autant plus nécessaire.

1.2. Un nouveau projet d'établissement

Le directeur actuel du SCD, M.Cavalier, est arrivé à la Doua en septembre 2000 et le chef de la section Santé a pris son poste à Rockefeller en juillet 2002 ; le changement de

⁴⁴ Pour plus de détail sur le contexte, consulter mon rapport de stage.

⁴⁵ WESTPHALEN, Marie-Hélène. *Communicator, le guide de la communication d'entreprise*, Paris : Dunod, 3^{ème} édition entièrement revue et augmentée, mise à jour en 2000, p.105.

direction a induit un nouveau projet d'établissement, comportant un volet communication, déjà présent en 2001 dans un document de travail pour la préparation du Contrat Plan Etat Région (CPER) 2003-2006, qui définit les grandes orientations de l'établissement : l'une d'elles est de « concevoir un schéma de communication interne performant mettant en œuvre des outils modernes (Intranet) »⁴⁶. L'hypothèse de départ, à faire vérifier et approfondir par un stagiaire car une direction, qui plus est récemment arrivée, dispose de peu d'information remontante, est que la communication interne est pour lors « empirique et peu formalisée entre les différents services »⁴⁷.

Mon travail sur la communication s'inscrit dans les projets de communication en cours : pour affirmer la place de l'institution au sein de l'Université, un nouveau logo, « carte d'identité visuelle »⁴⁸ de la bibliothèque, doit être lancé en septembre 2002 ; et un projet d'Intranet du SCD a donné lieu à un début de réflexion en interne, puis a été momentanément mis en attente. Suite logique de la refonte du site web, bientôt achevée, l'Intranet fait partie de mon sujet d'étude, la direction m'ayant demandé de « défricher » le terrain. A mon départ, j'ai donc remis mon étude sur Intranet à ceux qui allaient poursuivre ce travail en interne (responsable du Système d'Information (SI) et responsable du service public et du groupe accueil en Sciences).

L'étude de la communication prépare et complète aussi un vaste projet de réorganisation du travail, mis en chantier avec un consultant de la société Grand Format, M.Chauvet, et devant déboucher sur l'élaboration de fiches de poste et d'un organigramme fonctionnel. C'est sur sa suggestion que le travail sur la communication avait été préalablement lancé. Le consultant avait également élaboré un questionnaire sur l'organisation du travail à destination du personnel du SCD, comportant une question critique sur la communication interne ; au cours du stage, j'ai assisté à la synthèse de ces questionnaires et au diagnostic du consultant, auquel j'ai communiqué, pour la refonte ultérieure de l'organigramme, mon recueil d'avis critiques sur l'organigramme de la section Santé.

L'étude de la communication interne s'inscrit donc dans la continuité des projets du SCD, complète et est complétée par d'autres travaux en cours.

⁴⁶ CA du 20/11/2001, document de travail pour la préparation du contrat 2003-2006, groupe de pilotage 11, documentation, axe 4.

⁴⁷ « fiche action » *Adaptation de l'organisation et du management* du contrat quadriennal 2003-2006.

⁴⁸ WESTPHALEN, Marie-Hélène, *op.cit.*, p.251.

2. Délimitation du sujet

Le sujet devant initialement porter sur la communication interne et la communication externe de l'établissement a été limité par le commanditaire à la communication interne, jugé prioritaire par rapport à la communication externe, au vu des besoins de l'établissement.

En accord avec la direction, l'étude a été circonscrite dans le périmètre du SCD aux deux sites principaux de la Doua et de Rockefeller, ce qui représente déjà plus de quatre-vingt personnes (direction, personnel administratif, CDD et moniteurs étudiants compris, cf mon rapport de stage). La communication avec les services de l'Université, dont certains sont hébergés dans le bâtiment de la bibliothèque de la Doua, a été écartée comme étant plutôt du ressort de la communication externe.

3. Plan d'action et choix méthodologiques

Ma reformulation de la demande du commanditaire a dégagé un plan d'action : de l'étude de l'existant, assortie d'une analyse des besoins, devait découler l'élaboration d'un plan de communication interne répondant à ces besoins.

Il me fallait donc choisir des outils méthodologiques pour réaliser d'abord un travail d'investigation de l'existant et de recueil de données, puis les analyser et en tirer un diagnostic, pour pouvoir proposer des solutions adaptées.

3.1. Travail d'investigation

Pour recenser à la fois le formel et l'informel, je devais me plonger dans la matérialité de la communication interne en étudiant ses supports tangibles (affichage, notes de service, exemplaires archivés d'un ancien journal interne...) et leur circulation, en observant les usages en cours (manière de téléphoner en interne, conversation informelle entre collègues...), en assistant à la plus grande diversité de réunions possible (réunion de travail, d'information, de conciliation...) et en faisant le tour des services pour prendre connaissance du terrain et des pratiques quotidiennes. Ceci m'a permis de dresser une ébauche d'état des lieux, fondé sur un inventaire classé des outils (voir infra p.30).

Parallèlement, tout au long du stage, il me fallait me documenter sur les Intranets, en consultant le plus d'exemples possibles et en prenant contact avec des responsables de communication interne qui s'en occupaient. L'Intranet faisant partie des nouveaux outils de communication interne envisagés, il a été convenu qu'il serait traité dans mon étude du point

de vue de ses enjeux, de ses contenus et de son accompagnement auprès du personnel plutôt que du point de vue technique.

Enfin, pour corroborer et approfondir mes observations sur la communication interne, des témoignages du personnel et de l'encadrement m'étaient nécessaires.

- Les entretiens

Pour compléter mes données, j'ai préféré dès le départ faire passer des entretiens plutôt que distribuer un questionnaire ; d'une part, un questionnaire était déjà prévu par le consultant, et il convenait de ne pas surcharger le personnel avec un questionnaire spécifique qui pouvait être perçu comme faisant double emploi, d'autre part l'implication relationnelle du sujet d'étude imposait le choix d'entretiens, pour la qualité du contact humain (véritable exercice de communication...) et des réponses obtenues.

Alors que l'élaboration d'un questionnaire suppose d'avoir une bonne connaissance du terrain et des réponses potentielles, et donne plutôt des résultats quantitatifs à traiter sous forme de statistiques, l'entretien est plus souple, adaptable *in vivo* aux réactions de la personne interrogée, et il permet de sonder le terrain : l'informel (Y a-t-il des comptes rendus oraux de réunions ?), la multiplicité des pratiques individuelles, les besoins non satisfaits et les représentations mentales (ambiance de travail, perception des valeurs et de la capacité d'écoute de la direction...). Comme je voulais à la fois récolter des informations précises pour mon état des lieux, et laisser s'exprimer le personnel pour recueillir ses impressions et ses idées, j'ai opté pour l'entretien semi-directif.

Ce type d'entretien, alternant questions ouvertes et fermées, posées dans un ordre parfois variable pour mieux rebondir sur les dires de la personne interrogée et soutenir son attention, permet d'obtenir plus de réponses qu'un questionnaire ; et de l'avis même du personnel confronté aux deux méthodes, « on en dit plus » en entretien. Comme le note Florence Bailly, « Faire parler un homme, le comprendre est jugé plus aisé que d'obtenir la même chose d'un écrit »⁴⁹ ; de fait, en entretien, j'ai pu faire préciser immédiatement les réponses données et engranger des indicateurs supplémentaires (intonation, hésitation, attitude de la personne interrogée...) ultérieurement utilisés pour affiner mes analyses.

Ayant déjà pratiqué l'entretien en gestion de projet, j'ai réutilisé la même déontologie : neutralité de l'enquêteur, adaptation à son interlocuteur (d'où la réalisation de grilles d'entretien variables selon le site et les fonctions de l'interlocuteur : direction, encadrement, personnel, cf annexe 1.1 à 1.4, II), retransmission indirecte et anonyme des entretiens pour

⁴⁹ BAILLY, Florence, *et al.*, *op.cit.*, p.149

tranquilliser les personnes m'ayant fait confiance. Cette fonction de filtre était valable dans les deux sens (messages reçus de la part de la direction comme de celle du personnel) et impérative, la communication interne étant un sujet particulièrement sensible. Enfin, étant donné le caractère labile d'une bonne partie de la communication interne et le statut de témoignage et non d'information pure des entretiens, j'ai cherché à les recouper au maximum entre eux et à demander chaque fois que possible des exemples précis et des traces écrites.

La grille d'entretien principale a été dressée en parallèle à l'observation du terrain et l'étude de la documentation interne qu'elle devait compléter, et elle a été testée au cours des premiers entretiens. Evolutive, elle s'est enrichie par exemple d'une suggestion d'un membre du personnel (faire une boîte à idées pour faciliter la communication ascendante), testée sur le terrain en demandant l'avis des personnes interrogées par la suite. L'adaptation de cette grille dans l'autre section a principalement consisté à changer l'énoncé des outils de communication spécifiques au site, l'objectif étant d'avoir les questions les plus proches possibles pour pouvoir ultérieurement comparer les résultats des deux sections.

- Les feuilles de suggestion

Selon M.Chauvet, « l'état des lieux suppose le recueil systématique d'éléments d'information auprès de tous les personnels »⁵⁰. Or, comme je ne pouvais pas faire passer des entretiens à tout le monde, et qu'en entretien les personnes interrogées à brûle-pourpoint pouvaient ne pas avoir tout de suite d'idée(s) pour améliorer la communication interne, j'ai diffusé des feuilles de suggestion à l'ensemble du personnel (antennes comprises), à conserver pendant une semaine environ pour y noter leurs idées. Ainsi, chacun était consulté et pouvait s'exprimer, ce qui me permettait de recueillir le maximum de suggestions utilisables pour mon plan de communication, potentiellement en adéquation avec leurs besoins et adaptées puisque issues de personnes connaissant bien le terrain. Ceci donnait en outre une certaine représentativité à mon travail et légitimait mes prises de positions ultérieures.

Sur avis de la direction, pour ne pas perturber le lancement du questionnaire du consultant, ces feuilles ont été distribuées en Sciences après mon départ en section Santé, par le circuit officiel des bordereaux de circulation avec feuille d'émargement (ce qui a permis de tester le circuit, cf infra p.25), tandis que j'ai pu les distribuer moi-même en section Santé (ce qui assurait un suivi personnalisé des entretiens).

⁵⁰ CHAUVET, André, *Améliorer la gestion des ressources humaines. Quelle gestion des emplois et des compétences en Bibliothèques ?* suivi de *Réflexion sur l'organisation du travail : élaboration de fiches de poste*, [s.d.], [article transmis par M. Cavalier], p.4.

3.2. Analyse des données

- Analyse des outils

Ayant dressé un inventaire de tout ce qui pouvait servir de manière directe ou indirecte à communiquer entre collègues et avec la direction, occasions de convivialité compris, j'ai obtenu un corpus très large, accru par les outils cités en entretiens.

Il a fallu le classer, en repérer les catégories signifiantes – selon le type de communication, le support, le statut des outils (en cours, arrêté, en projet...) –, exclure certains outils et justifier le choix d'en conserver d'autres (notamment des outils organisationnels ou de travail ayant des répercussions en communication interne).

Enfin, dans l'optique du plan de communication et des préconisations à faire, une étude critique était nécessaire, pour voir par exemple si les outils étaient rapides, efficaces, et si la largeur de diffusion de l'information devait être augmentée.

- Analyse des entretiens

L'analyse a été menée en relisant plusieurs fois l'ensemble du corpus et en relevant les thèmes principaux qui s'en dégagent. Puis, pour affiner, les entretiens ont tous été repris question par question⁵¹, avec un classement interprétatif des réponses par catégories sémantiques et, quand c'était nécessaire, une analyse qualitative du champ lexical, de l'ordre et de la fréquence des réponses données.

Contrairement au questionnaire qui implique une analyse quantitative, débouchant souvent sur des statistiques, il importait ici d'étudier qualitativement les réponses minoritaires, un élément important pouvant n'apparaître qu'une ou deux fois et être pourtant particulièrement pertinent et significatif. J'ai donc pris en compte les réponses « extrémistes » et rapproché les éléments de réponses similaires présents dans des questions différentes.

Les réponses ont été triées par section (puis comparées entre elles) et, quand c'était pertinent, par catégories professionnelles et dates d'arrivée dans l'établissement, le postulat initial étant que ces critères pouvaient impliquer des besoins différents en communication interne. J'ai ensuite tiré de cette analyse détaillée une synthèse que j'ai diffusée oralement au personnel et à la direction des deux sections.

- Le compte rendu oral des entretiens au personnel

Par souci de réciprocité, il est d'usage de transmettre aux personnes mises à contribution une synthèse, ce qui m'a été de surcroît demandé en cours d'entretien. De plus, un compte rendu permet selon M.Chauvet « favoriser le dialogue dans l'établissement autour

⁵¹ J'ai remis à mon départ cette analyse question par question, à la direction, avec le statut de document de travail non diffusable.

de ce travail de diagnostic et d'élaboration »⁵² établi par une personne extérieure et donc neutre. L'oral a été choisi pour pouvoir répondre directement aux questions et observer les réactions du public.

4. Mise en œuvre

4.1. Organisation du travail

Diverses contraintes risquaient de désorganiser les services et de rendre le personnel moins disponible pour mon étude : des travaux étaient prévus à la bibliothèque de la Doua dès septembre et il allait y avoir à Rockefeller une direction et des personnels nouveaux. Pour laisser le temps à cette nouvelle équipe de se constituer et me permettre d'avoir les résultats d'enquête les plus pertinents, il fut décidé avec la direction de commencer mon stage à la Doua et de m'installer à Rockefeller dans un second temps. En fonction des réunions auxquelles je souhaitais assister, je pourrais faire des allers retours entre les deux sections.

Je planifiai moi-même mon emploi du temps en quatre semaines à la Doua, suivies de quatre semaines à Rockefeller, avant de revenir pour les quatre dernières semaines à la Doua. Je pus aussi choisir mon bureau dans chaque section et j'optais stratégiquement pour ceux où il y avait un occupant attiré et le plus de passage, ce qui me permettait d'avoir un poste d'observation, de nouer des contacts et d'avoir aisément des réponses à mes questions.

4.2. Récapitulatif des tâches

Voir page ci-après.

⁵² CHAUVET, André, *op. cit.*, p.3.

| INVESTIGATION | REUNIONS |
|--|---|
| <p><u>Deux semaines d'immersion en Sciences</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Etude de la documentation interne et observation du terrain • Tour des services et prise de contact avec le personnel • Rédaction des grilles d'entretiens <p><u>Deux semaines d'entretiens</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entretiens • Lancement des feuilles de suggestion • Ebauche d'état des lieux | <ul style="list-style-type: none"> • Heure d'information intersyndicale • Pré-Commission Consultative du Personnel (CCP) et CCP • Conseil de la Documentation • Réunions d'équipe de direction • Pré-Commission Paritaire d'Etablissement (CPE) : direction et chef de section, direction et élus administratifs |
| <p><u>Deux semaines d'immersion en Santé</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Etude de la documentation interne et observation du terrain • Tour des services et prise de contact avec le personnel • Adaptation des grilles d'entretien <p><u>Deux semaines d'entretiens</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entretiens <p>+ RDV avec un des responsables d'Intranet de la BIU de Lettres et Sciences Humaines</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Réunion des magasiniers de Santé • Réunion du groupe de travail « accueil » en Sciences, et réunion de celui de Santé • Réunion du groupe « web »(inter-sections) • Réunion de préparation des visites de la Bibliothèque de Santé • Réunion des responsables de services de Santé • Réunion de la direction et du personnel (Santé et antennes) • Réunion avec le consultant |
| <ul style="list-style-type: none"> • Analyse et synthèse des 58 entretiens ; dépouillement des feuilles de suggestion • Compte rendu oral des entretiens au personnel et à la direction dans les deux sections • RDV avec le chargé de communication interne et d'Intranet de Lyon I et celui de la BM de Lyon. <p>Rédaction d'une ébauche de plan de communication</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Réunion de synthèse du questionnaire du consultant |

4.3. Difficultés rencontrées

Étant donné l'ampleur du sujet et de ses implications, il fut ardu de délimiter en pratique ce qui n'était pas du domaine de la communication interne ; potentiellement, dans une bibliothèque, presque tout s'avère être communication, c'est-à-dire circulation d'information ou entretien du lien social. De plus, vu le contexte de réorganisation du travail et la forte attente de changement de la part du personnel, tous les sujets sortaient pêle-mêle au cours des nombreux entretiens nécessaires à mon travail, et à des questions portant sur la communication interne étaient données des réponses portant sur des sujets connexes : formation du personnel, répartition des tâches ou état des locaux.

J'ai donc eu énormément d'informations à trier et traiter, et j'ai dû achever en priorité la longue analyse détaillée des entretiens, pour le compte rendu public, dont la programmation a été avancée pour me permettre d'intégrer les résultats du compte rendu à mon étude.

L'état des lieux, l'analyse des besoins et l'inventaire réflexif des diverses difficultés de communication ont donc été menés à bien, ainsi que l'avancée de la réflexion et l'inventaire des contenus à prévoir pour un Intranet, mais je n'ai pu que jeter les bases vers un plan de communication (c'est-à-dire un schéma directeur de la communication), en organisant et développant les suggestions d'améliorations recueillies. Comme dans le modèle marketing, j'ai donc plutôt abouti à des solutions concrètes aux problèmes courants et à des projets rapidement applicables pour répondre aux besoins les plus urgents, qu'à des pistes de réorganisation de la communication dans son ensemble.

Enfin, quelques éléments d'information m'ont manqué : il a été impossible d'obtenir une évaluation datée des retards dans la circulation interne des documents avec feuille d'émargement en Santé (retards internes à la section, retards cumulés dus à un envoi postal tardif), faute de date de mise en circulation et de retour des documents au secrétariat ; en revanche, en Sciences, la diffusion de mes feuilles de suggestion avec feuille d'émargement a servi d'exemple test du système – ainsi, une personne n'aurait reçu la feuille de suggestion qu'après ma relance, faite deux semaines après la date limite de retour des signatures –.

De plus, l'absence du chef de la section Sciences, important relais d'information hiérarchique, a pu biaiser un peu mon analyse par le caractère particulier de la situation dans laquelle s'est trouvée la section que j'étudiais.

Pour m'adapter au terrain, j'ai donc adopté une démarche pragmatique de consultant, en m'appuyant sur les méthodes d'enquête et les acquis analytiques des sciences sociales.

Partie 3 ETAT DES LIEUX

Cette partie regroupe les conclusions de l'étude de cas des deux sections du SCD de l'Université Lyon I.

Faire un état des lieux de la communication interne implique de voir qui communique, quoi, à qui, comment, et avec quels résultats.

En communication interne, les émetteurs peuvent être « la direction, l'encadrement, les syndicats, les organes de représentation du personnel, les groupes de travail »⁵³ et chaque membre du personnel. D'après moi, les récepteurs en communication interne peuvent être la direction, l'encadrement, l'ensemble du personnel, les organes de représentation du personnel, les groupes de travail, chaque membre du personnel (ce qui inclut les représentants syndicaux).

Relever quel est l'émetteur et quel est le récepteur permet de déterminer le type de communication : communication descendante ou ascendante quand la hiérarchie est concernée, communication latérale dans les autres cas.

Les contenus de la communication interne peuvent être regroupés en quatre catégories : ce qui n'est que de l'information (un compte rendu du congrès de l'ADBU par exemple), ce qui implique des directives et relève des normes (nouvelle procédure à appliquer, règlement intérieur...), ce qui est du domaine de l'explication (objectifs de travail, projets, orientations politiques), et ce qui fait partie de la culture d'entreprise (journée d'étude, traditionnel repas du récolement... tout ce qu'on appelle communication événementielle).

Nous verrons plus loin quels sont les principaux outils de communication interne et quel est leur impact.

1. Les responsables de la communication

En bibliothèque universitaire, il est encore rare d'avoir des postes officiellement dédiés à la communication externe (il en existe un au SCD de Lyon III, mais pas à Lyon I ni à Lyon II) et encore plus à la communication interne (on en trouve plutôt en bibliothèque publique : BM de Lyon ou BPI par exemple).

⁵³ BARON, Camille, *op.cit.*

En pratique, au SCD de Lyon I les attributions des chargés de communication externe et interne reviennent à des personnels dont la fonction ou les prises d'initiative personnelle les en rapprochent : en externe, la responsable de la salle de culture générale en Sciences s'occupe de la programmation culturelle, et la responsable du PEB et du fonds ancien en Santé, de par sa participation au groupe de travail sur le patrimoine de Lyon I, récolte et diffuse des informations privilégiées sur l'Université. En interne, la responsable du groupe accueil en Sciences se charge de structurer et gérer l'affichage (externe et interne), de tenir un classeur de renseignements et de procédures pour le personnel et d'envoyer des méls informatifs. Mais ces prises de responsabilités sont inconfortables, car les personnes n'ont pas été officiellement mandatées par la direction, habilitées à diffuser de l'information, et leur mission est floue.

Il n'y a donc pas de communication latérale officielle, si ce n'est d'une certaine manière celle issue des représentants syndicaux et des élus du personnel à la CCP, la CPE et le Conseil de la Documentation. La communication hiérarchique, en revanche, est structurée, notamment autour des secrétariats, qui ont pour mission d'archiver et de relayer l'information officielle issue de l'encadrement et de la direction (voir infra p.33) ; et en Sciences, un responsable par étage est officiellement chargé de faire circuler les documents avec une feuille d'émargement, à ramener remplie au secrétariat de la section.

Le principal responsable de la communication interne reste donc le directeur du SCD, de par sa fonction qui en fait l'« unique porte-parole « généraliste » »⁵⁴ de l'organisation, en interne comme en externe, étant « à la fois un des principaux vecteurs d'informations et un régulateur de la communication »⁵⁵ professionnelle et interpersonnelle : ainsi, c'est souvent à la direction qu'il revient de faire cesser les rumeurs, alors qu'elle en est rarement rapidement informée, et de manière générale « le contrôle des documents qui entrent et qui sortent est l'un des moyens par lesquels la direction exerce sa mission de responsable »⁵⁶.

2. Les outils de communication interne

2.1. Le point de vue des acteurs

Les réponses à la question « D'après vous, à l'heure actuelle, quels sont les outils de communication interne du SCD ? » permettent de voir sur le terrain ce qui est perçu comme

⁵⁴ WESTPHALEN, Marie-Hélène, *op.cit.*, p.21.

⁵⁵ BAILLY, Florence, *et al.*, *op.cit.*, p.50

⁵⁶ *Ibid.*

étant des outils de communication interne et, d'après la fréquence des réponses, ceux qui sont les plus marquants.

En Santé, le mél est l'outil le plus souvent cité et le premier qui vient à l'esprit de plus de la moitié des personnes interrogées. La circulation de documents avec une feuille d'émargement est aussi très souvent citée, sans doute car c'est le moyen de communication le plus visible (support tangible et parfois entassement de plusieurs documents à lire à la fois) et le plus lourd (chacun doit faire l'effort de relayer l'information auprès de celui qui n'a pas encore signé).

Puis viennent le téléphone, les réunions et la communication verbale, dont le bouche à oreille encore cité par une majorité de magasiniers comme un moyen de « savoir des tas de trucs ». Selon plusieurs déclarations, avant, c'était la communication orale qui prédominait (rumeur, conversation autour d'un café...) ; le mél, lui, s'est récemment développé « depuis l'arrivée de M.Cavalier ; il voulait beaucoup plus de supports électroniques que papier ; maintenant, on force beaucoup plus les gens à aller voir leur messagerie », devenue source de très nombreuses informations.

La navette universitaire du courrier (transmettant le courrier entre les deux sections), l'affichage, le fax dans de rares cas d'urgence, les comptes rendus de réunion de l'équipe de direction qui transitent avec une feuille d'émargement sont aussi cités.

En Sciences aussi le mél est l'outil le plus cité, pour beaucoup en première ou deuxième position, et dit d'usage croissant. Puis vient la communication orale informelle entre collègues : rencontres dans le couloir, habitude appréciée d'aller voir les gens pour s'informer, bouche à oreille cité à plusieurs reprises comme étant important dans cette bibliothèque, voire comme étant le « premier outil » de communication.

Les documents circulant avec feuille d'émargement, et en général tous les documents papiers, sont souvent cités en première ou deuxième position. L'affichage, développé par la responsable du groupe accueil, est également cité, souvent en première ou deuxième position, ainsi que les réunions. Puis vient le téléphone, surtout cité par les administratifs, et très minoritairement le courrier.

Ces réponses montrent bien la diversité de ce qui est appelé outils de communication interne. Nous allons maintenant essayer de les classer.

2.2. Proposition de classification

Cette classification possible des principaux outils de communication interne du SCD va du général au particulier, en distinguant les types de supports employés et le formel de

l'informel. J'entends par formel ce qui est institutionnalisé, cadré, rigoureux, et par informel ce qui relève de pratiques individuelles sporadiques ou du spontané et du convivial (avec ceci de paradoxal que des plages d'expression « informelle » peuvent être programmées formellement). Quand un outil n'est utilisé que dans une des sections cela est spécifié.

OUTILS DE COMMUNICATION FORMELLE

Supports génériques de communication formelle

- Ecrit

Affichage, système de bordereaux de circulation (documents transitant avec une feuille d'émargement), courrier entre les sections (dont les « chemises-navettes » où sont placés les documents courants transmis de la direction aux chefs de section), fax

- Ecrit / oral

Mél⁵⁷

- Oral

Téléphone et réunions

Déclinaison des supports de communication formelle

Supports matériels

- Documents référents

Documents institutionnels, inégalement diffusés : annuaires du personnel, livret d'accueil des stagiaires (en Sciences), règlement intérieur, organigrammes, « *Qui fait quoi ?* » (liste de quelques personnes ressources en Santé), fiches de postes des nouvelles missions transversales, ESGBU et indicateurs qui en ont été tirés par la direction, « fiches actions » du CPER (rédigées en groupe de travail pour développer les grandes orientations du projet d'établissement).

Documents référents et outils de travail : classeur de procédures et de renseignements pour le personnel (en Sciences), porte-vues de procédures et de renseignements à l'accueil ainsi que leur équivalent au PEB (en Santé). Comptes rendus de réunions.

- Outils de travail

Interactifs : cahier de liaison à l'accueil (en Santé), dans l'espace NTI (en Santé), dans l'espace STAPS (en Sciences). Tableau commun où inscrire ses absences (en Santé), tableau des réunions (en Sciences), agenda commun pour le service du PEB (en Santé).

⁵⁷ Ainsi, selon Philippe Charlier, le mél renvoie plus à un type de communication horizontale directe et informelle qu'à la communication hiérarchique. Entre la communication écrite traditionnelle et la communication orale informelle, c'est une « forme de communication écrite informelle » CHARLIER, Philippe, *L'utilisation du mél : exposé fait au siège de l'entreprise Siemens (Direction et Service communication), Bruxelles, le 19 octobre 2000*, [en ligne]. Disponible sur <<http://www.comu.vcl.ac.be/reco/grems/philweb/Siemens.htm>> (consulté le 03/10/02).

Carnet de fiches pré-remplies de communication téléphonique (personnel administratif de Santé). Placard du courrier (en Sciences), servant accessoirement en interne de boîte à lettre où laisser des messages.

Réunions institutionnelles

- Instances de représentation

Instance décisionnaire : Conseil de la Documentation, Commission Paritaire d’Etablissement (CPE). Instance de concertation entre la direction et le personnel : Commission Consultative du Personnel (CCP).

- Réunions de travail

Equipe de direction, chef de section et responsables de services (en Santé), participants et responsable du service public (en Santé), magasiniers et leur responsable (en Santé), directeur et DAG (en Sciences), groupes de travail.

- Information et débat

Réunion d’information du personnel par l’encadrement (direction, chefs de sections). Heure d’information intersyndicale

OUTILS DE COMMUNICATION INFORMELLE

- Visée majeure : convivialité et cohésion du personnel

Journée d’étude (voyage professionnel), « petit déjeuner » (accueil des nouveaux membres du personnel), repas de fin du récolement (en Sciences), pots de départs à la retraite, parfois fête de la saint Françoise (prénom répandu dans le personnel de Sciences), repas de midi et café pris en commun (en Santé).

- Visée majeure : information

Visites des services par les nouveaux, parfois comptes rendus oraux de réunions (en Santé), réunion hebdomadaire informelle du PEB (en Santé), passage dans les bureaux, usage du bouche à oreille, des personnes ressources, système de petits papiers de type « post-it » en banque de prêt (en Santé, succédant à un cahier liaison qui ne marchait pas), et dans la salle de culture générale (en Sciences).

OUTILS ACTUELLEMENT ARRETES:

Un guide du nouvel arrivant (en Sciences), un livret d’accueil du personnel (en Santé, repris en groupe de travail mais interrompu par les congés), un journal interne, une boîte à idées (en Santé).

Cette classification comporte des outils de travail participant de manière induite à la communication interne : ainsi, l'organigramme de la section, récemment distribué en Santé, renseignait chacun sur ce qui était précisément fait, et par quelles personnes, dans les autres services ; et les fiches de poste ont circulé dans les deux sections pour que chacun soit informé précisément des nouvelles missions transversales proposées, comme par une note de service. En revanche, la fiche de suivi du livre (strictement technique) et les fiches de congé (strictement administratives) ont été exclues de cette classification.

A la limite des outils de communication interne se trouvent la bibliothèque professionnelle du personnel en Sciences (moyen de faire circuler les informations professionnelles) et les formations à la communication (comme un stage de communication verbale qui avait eu lieu en 1993-1994, ou comme une formation à la messagerie qui permettrait de s'approprier cet outil et de ne plus être privé de ce vecteur d'information qu'est le mél), et enfin le cahier de suggestions pour le ménage (en Sciences), qui de par les personnes concernées se situe à la limite de la communication interne et la communication externe.

2.3. Fonctionnement et critique des principaux outils existants

| OUTIL | QUI | QUOI | CRITIQUE |
|--|--|---|---|
| Affichage | Secrétaire, syndicats, responsable de service chacun | Information, directives, culture d'entreprise | Difficile à tenir (lisibilité, attractivité, mise à jour) Nécessaire mais toujours à compléter par un autre outil |
| Document avec bordereau de circulation | Secrétariat ; et responsables d'étage (Sciences) | Tout | Sûr, pratique pour l'archivage et le confort de lecture. Plus lourd et lent qu'un envoi électronique |
| Cahier de liaison et classeurs de renseignements | Personnel | Information | Diffusion uniformisée de l'information. Difficulté de suivi, maniabilité (onglets, sommaire...) |
| Courrier | Encadrement, secrétariat | Information, directives | Officialise. Traçabilité administrative. Plus lent qu'un mél |
| Fax | Secrétariat, tous | Information urgente | Rapidité mais pas de possibilité de le renvoyer et modifier aussi facilement |

| | | | |
|-------------------|--------------------------------------|--|---|
| | | | qu'une version électronique ⁵⁸ |
| Mél | Tous | Information, directives | Rapide, économique, pratique, non intrusif, diffusion simultanée d'un coup, mais perte de traçabilité |
| Téléphone | Tous | Information, directives, explication | Rapide, efficace, intrusif, pas de traçabilité ni d'archivage |
| Réunion | Encadrement, élus, syndicats | Explication, culture d'entreprise | Efficace, mais demande du temps, des déplacements, un compte rendu |
| Groupe de travail | Responsable du groupe | Information, explication, directive | Brassage intercatégoriel, efficace, mais implique des réunions régulières et de la communication entre les groupes |
| CCP | Direction, élus | Information, explication, culture d'entreprise | Lien entre direction et personnel. Test des projets. Pré-consultation et compte rendu par les élus doivent être systématiques |
| Intersyndicale | Représentants syndicaux, volontaires | Information, explication | Moyen de faire cesser les rumeurs, lien social, apport d'informations extérieures, mais difficile à cadrer |
| Journée d'étude | Direction | Culture d'entreprise | Renforce le lien social, mais effets limités |

3. Les usages

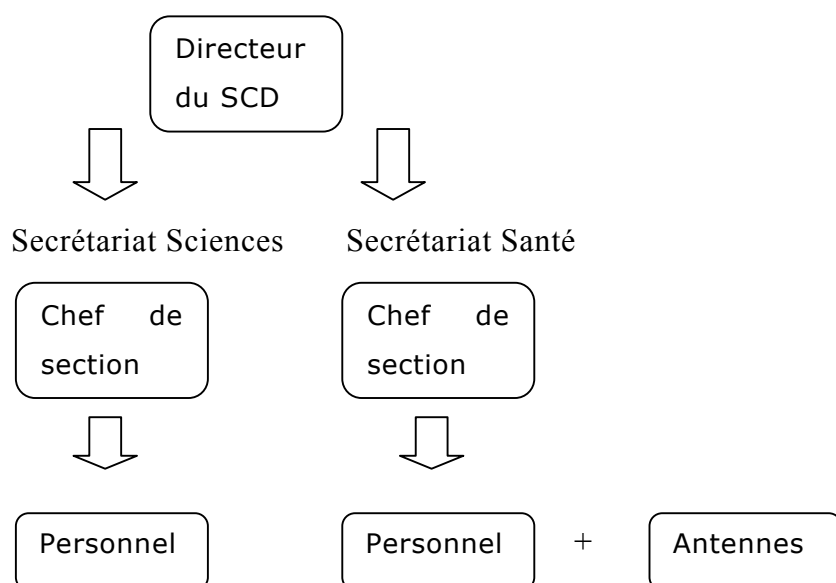
3.1. Circuits des documents officiels

Les documents officiels de la communication hiérarchique (compte rendu de réunion de direction par exemple), devant être transmis entre secrétariats (secrétariat de la direction, secrétariats des deux chefs de section) et/ou mis en circulation, sont identifiés visuellement par le nouveau logo, présent sur tous les documents issus de la direction. Ils sont accompagnés d'un bordereau porteur d'un « numéro chrono » qui permet de les identifier. Il y a trois types de bordereaux : bordereau d'envoi (de la Doua à Rockefeller), bordereau de retour (de Rockefeller à la Doua) et bordereau de circulation (à l'intérieur d'une section). Les

documents sont transmis d'une section à l'autre par la navette de l'Université et sont enregistrés par le secrétariat comme l'ensemble du courrier.

Pour des questions de traçabilité et d'archivage, « la forme papier continue à être considérée comme la norme de la correspondance officielle, ou du moins, les formes électroniques sont vues comme des formes dégradées »⁵⁸ ; ainsi, la direction du SCD dit préférer la transmission papier car « le mél ôte un certain formalisme aux procédures et les secrétariats ne sont pas forcément organisés autour de ça ». Quand un document officiel est transmis par document attaché, il est doublé par la suite d'un document papier. En fin de circuit, ce sont les secrétariats qui détruisent ou archivent les documents officiels. Envoi, réception, classement et archivage : les secrétariats sont les véritables courroies de transmission de l'information.

Les circuits officiels sont divers, entrecroisés et complexes. Je me bornerai ici à présenter deux des circuits que doivent suivre en théorie les documents officiels.

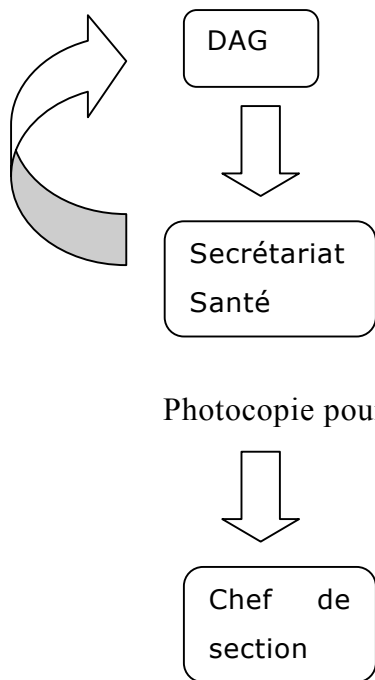


Ce schéma vaut par exemple pour la diffusion des comptes rendus de réunion de direction. C'est toujours la section Santé qui est chargée de la retransmission aux antennes (Gerland exceptée).

Le schéma suivant vaut pour la circulation des dossiers administratifs (contrat des CES, CEC employés en Santé par exemple). La gestion est centralisée à la DAG, devenue dorénavant le relais obligé vers les services administratifs de l'Université, dont elle est l'interlocuteur officiel.

⁵⁸ WESTPHALEN, Marie-Hélène, *op.cit.*p.403.

⁵⁹ BAILLY, Florence, *et al.*, *op.cit.*, p.49.



Dans la pratique, ces circuits ne sont pas toujours respectés, principalement pour essayer de gagner du temps en diminuant le nombre d'opérations de traitement et d'intermédiaires, comme par exemple pour les demandes de formation du personnel, qui devraient être enregistrées par le courrier administratif, puis revenir avec un avis favorable de la direction, avant que l'intéressé puisse envoyer sa demande d'inscription, avant la date limite, à l'organisme concerné. Le non respect des circuits officiels expose à une perte des documents et de leur traçabilité.

3.2. Pratiques individuelles

Exception faite de la communication hiérarchique descendante, il n'y a guère d'encadrement de la circulation des informations, chacun faisant ce qu'il veut dans son coin, sans concertation, en « bricolant » avec les fragments d'information qu'il récupère ; ainsi, dans chaque section, entre deux mises à jour de l'annuaire de l'Université, l'annuaire interne comportant les nouveaux méls et les numéros de téléphone du personnel de la section est constitué et diffusé officieusement, sur des initiatives personnelles qui suppléent à la diffusion officielle.

Je développerai donc ici les pratiques non institutionnelles les plus couramment observées et déclarées.

Dans les sections, comment fait-on pour transmettre une information et pour aller à l'information ?

- Moyens utilisés selon la situation géographique

A l'intérieur d'une section, on cherche souvent le moyen le plus direct ou le plus rapide pour joindre son interlocuteur, c'est pourquoi on préférera généralement se déplacer ou téléphoner à son interlocuteur que lui envoyer un mél.

Pour contacter l'autre section, on téléphone ou on emploie le mél. Pour les antennes, auxquelles on a plus souvent des informations à transmettre que des questions à poser, on emploie plutôt le fax et le mél.

Pour la DAG, cas particulier, les deux sections n'envoient pas de mél mais téléphonent, d'une part parce que la plupart du temps des explications et des réponses directes sont nécessaires, d'autre part parce que le personnel de la DAG est particulièrement joignable par téléphone, puisqu'il reste généralement en poste, ne se déplaçant dans le bâtiment que pour transmettre des documents ou obtenir une réponse à une question pressée.

- Adaptation des moyens en fonction du terrain et du récepteur

Les pratiques individuelles habituelles changent en fonction du terrain. Ainsi, apprenant que le mél n'est pas utilisé par tout le monde et parfois peu apprécié, certains réfrènt leur usage de cet outil, de crainte que leur message ne soit pas lu ou mal perçu.

De plus, pour s'adapter à son interlocuteur et capter son attention, certains font l'effort d'employer ses outils : par exemple, on envoie un mél aux personnes dont on sait qu'elles fonctionnent comme ça par culture ou car elles sont très occupées ; ou on emploiera pour certaines personnes un « post-it » placé à l'endroit estimé le plus judicieux (écran d'ordinateur, téléphone...) selon ses pratiques supposées.

- Usage différencié selon les outils

- un mot écrit : quand c'est une information importante, à ne pas oublier ; pour laisser à autrui un memento⁶⁰.

- un courrier : pour un usage officiel et administratif (transmission de pièces justificatives, nécessité d'avoir des signatures...), quand un enregistrement est nécessaire (traçabilité)

- un fax : pour une urgence, quand on ne peut pas faire autrement

- un mél : quand on a plusieurs personnes à joindre, qu'on ne veut pas déranger son interlocuteur, pour une information un peu structurée, dont on veut garder une trace, pour être

⁶⁰ L'usage du « post-it » n'est pas généralisé dans les deux sections. Ainsi, les magasiniers de la section Santé n'en ont pas, et le « post-it » est plutôt réservé à l'accompagnement de support : documents à traiter, dossiers...

à même de produire le message envoyé et sa date si nécessaire. Cas particulier : pour contacter le directeur du SCD, qui est difficilement joignable par téléphone

- un appel téléphonique : quand l'information ne concerne qu'une personne, qu'elle est urgente et implique une réponse, quand on ne peut pas quitter sa permanence au renseignement ou au prêt pour aller voir la personne, quand on veut dialoguer directement avec une personne éloignée (de l'autre section, d'un autre étage...) ou peu abordable (ne pas « faire le pas » d'aller dans son bureau), pour localiser la personne avant d'y aller ou s'assurer qu'on ne va pas trop la déranger, pour pouvoir s'expliquer plus qu'à l'écrit, mais pour des choses encore simples

- une entrevue : pour une information confidentielle ou complexe, pour pouvoir s'expliquer ou convaincre, pour accompagner un document, humaniser des consignes, en cas d'urgence et quand la personne n'est pas joignable par téléphone

Dans le fonctionnement actuel des deux sections, les personnes ne sont pas toujours dans leur bureau et n'ont pas de « bip », donc le déplacement, parfois allié au téléphone pour « pister la personne », peut être le plus sûr moyen de les joindre. Informel, il est aussi pratiqué par plaisir, si on a le temps et l'envie de bouger, surtout pour des personnes du même étage ou se connaissant bien. Le contact direct avec la personne est vu comme le moyen d'avoir le plus possible de renseignements, c'est « la relation humaine par excellence »⁶¹, engageant « tout le corps »⁶² et permettant une coproduction des savoirs, tout en montrant « à l'autre l'importance qu'on lui accorde »⁶³, contrairement aux échanges écrits qui peuvent donner « une impression de fonctionnement bureaucratique, impersonnel »⁶⁴.

- Les doubles pratiques

L'appel téléphonique ou l'entrevue sont parfois employés pour relancer un dossier ou renforcer un mél ; par méfiance envers la mémoire orale, l'oral est confirmé par écrit ou par mél quand c'est important, avec éventuellement une copie laissée au service public ; pour être sûr qu'un message sera bien retransmis, lorsqu'il n'est pas confidentiel, on le dira au collègue partageant le bureau de la personne à joindre et on laissera quand même un mot, confiant dans la « capacité de stockage »⁶⁵ de l'écriture. Parfois aussi, par souci de délivrer l'information soi-même pour plus de sûreté et pour ne pas s'en décharger sur autrui, on préférera repasser plus tard ou envoyer un mél à la personne absente.

⁶¹ BAILLY, Florence, *et al.*, *op.cit.*, p.78.

⁶² *Ibid.* p.79.

⁶³ *Ibid.* p.80.

⁶⁴ INSEP, *op.cit.*, p.139.

⁶⁵ BAILLY, Florence, *et al.*, *op.cit.*, p.20.

- Outils employés pour s'informer

Pour une recherche ponctuelle, une minorité cherche d'abord à être autonome en consultant ses propres données, Internet (premier réflexe), l'Intranet de l'Université ou des documents de travail, avant de demander à autrui.

La plupart emploient le mél, le téléphone ou se déplace, cherchant à « aller à la source ». S'ils ne savent pas quelle est la personne susceptible de détenir l'information qui les intéresse, ils s'adressent aux personnes références (responsables de service ou anciennes dans la maison), quitte à leur demander de les orienter vers d'autres personnes.

Pour s'informer au quotidien, les comptes rendus de réunion (réunion de direction, relevé de conclusion du Conseil de la Documentation...) sont généralement parcourus, quoique parfois jugés ardues ou éloignés du quotidien des services ; mais faute de temps, ils sont parfois archivés sans être lus.

Dans les deux sections, les affichages sont faiblement consultés et très rarement de manière régulière. On jette plutôt un coup d'œil au passage sur l'affichage de son secteur, quand on a besoin d'une information pratique (planning des permanences par exemple) ou d'afficher soi-même quelque chose.

Dans les usages actuels, tant pour transmettre une information que pour en recevoir, les deux principaux outils sont donc d'une part le mél et d'autre part la communication informelle.

- Le mél

Il est employé pour des contenus brefs et ne sert généralement pas à délivrer des explications, mais plutôt, comme l'explique Florence Bailly, messages informatifs, d'injonction, de confirmation, d'action⁶⁶. Il peut aussi servir de lien vers d'autres informations : ainsi, en section Santé, certains documents sont scannés et leur URL envoyé par mél général (mesure provisoire de mise à disposition de l'information, faute d'Intranet). Enfin, pour la direction, le mél sert aussi à préparer des réunions, demander aux personnes de réfléchir à un sujet.

D'après Florence Bailly, « la maîtrise de la technologie, l'intérêt qui lui est porté, la pratique du micro-ordinateur, apparaissent comme autant de facteurs déterminants une grande partie des usages du courriel »⁶⁷, tout comme le fait d'en recevoir régulièrement ou pas, pourrait-on ajouter.

⁶⁶ *Ibid.* p.93.

⁶⁷ *Ibid.* p.48.

Ainsi, les magasiniers ont peu de méls, peu de postes⁶⁸ pour les consulter et peu d'occasions de pratiquer : comme les moniteurs étudiants et les contractuels, ils ont généralement peu d'informations à transmettre, rarement à plusieurs personnes, et ils vont donc plutôt se déplacer ou téléphoner. Pour toutes ces raisons, beaucoup ne savent pas toujours bien utiliser cet outil et ne l'apprécient pas⁶⁹, préférant le support papier ou la communication orale, jugée moins impersonnelle.

Tout en reconnaissant l'utilité de cet outil – apprécié ou pas, « heureusement qu'il est là » – certains ne l'emploient que quand ils y sont forcés, et demandent de l'aide pour ce faire. Les collègues (autres magasiniers de préférence) maîtrisant et appréciant cet outil le leur expliquent et relaient l'information en l'imprimant pour tout le service. L'ancienneté est également un des facteurs limitatifs de l'emploi du mél, mais avec ce même facteur la réticence est moins marquée dans les autres catégories professionnelles.

Ce sont donc surtout les catégories A et B qui emploient le mél, d'autant plus que les nouvelles directions l'emploient elles-mêmes beaucoup, ce qui a un effet incitatif. Le mél est vu comme un moyen d'échanges direct avec le personnel, mais risquant parfois de « court-circuiter la hiérarchie », et une partie du personnel craint qu'il ne soit employé au détriment des réunions.

Ainsi, « tout le monde n'a pas une pratique systématique de la messagerie, donc du coup la messagerie peut perdre de sa valeur ; ce serait bien d'unifier les pratiques ».

- La communication informelle

En règle générale, moins il y a de communication officielle, puis il y a de bruit de couloir, comme ç'a été le cas dans la section Santé où, faute de réunion, on fonctionnait sur un « système d'information échangé entre deux portes ». La communication informelle complète et parfois accélère la communication formelle⁷⁰ tout en présentant l'inconvénient de laisser à l'écart de la communication « les personnes réservées » et de n'être pas toujours fiable : le bouche à oreille peut déformer l'information (impression que « les choses se déforment au fur et à mesure qu'elles descendent », par interprétation ou exagération) et la divulguer prématurément, d'où des risques de conflits.

⁶⁸ En Sciences, au niveau chercheur, il n'y a qu'un poste exclusivement réservé à la messagerie pour les six magasiniers, et deux postes de travail avec le public, sur lesquels on peut consulter ses méls -deux magasiniers du niveau étudiant y auraient leurs messageries- ; au niveau étudiant, il y a un poste pour dix magasiniers au timbrage. En Santé il y a deux postes pour huit magasiniers.

⁶⁹ Certains trouvent le mél « impoli », faisant « écran entre les personnes »

⁷⁰ Ainsi, mon arrivée, annoncée par mél général en section Santé, était déjà officiellement connue de plus de la moitié du personnel

Actuellement, il ne semble pas y avoir dans l'une ou l'autre section de circuits parallèles d'information, mais, comme dans toute organisation, des rumeurs⁷¹, des contacts officieux entre personnes, et une circulation d'informations issues de syndicats, de collègues d'autres bibliothèques, ainsi que de la Doua, la section Santé, de par son éloignement géographique, n'étant pas la première informée.

Pour plus de fiabilité, on recourt aux personnes ressources de l'établissement, qui pour lors ne sont pas officiellement recensées. Ce sont des relais d'information, souvent de par leurs attributions, leur personnalité, leur proximité spatiale et/ou catégorielle de la personne en quête d'information (facilité d'interrogation et absence de gêne entre égaux catégoriels).

En Santé, les caractéristiques des personnes citées comme personnes ressources sont leur fonction (chaque responsable d'un service ou d'une tâche spécifique, notamment si elle met en rapport avec une grande partie du personnel, est potentiellement vecteur d'informations sur son domaine), mais aussi leur ancienneté (personnes expérimentées, ayant acquis beaucoup de connaissances), leurs qualités individuelles (personnes sociables, abordables, fiables, serviables), et les affinités de chacun envers telle ou telle personne, qui sera choisie comme interlocuteur préférentiel. Ces critères humains expliquent la désignation de personnes autres que des responsables et le fait que seule une minorité des personnes ressources soit ouvertement identifiée comme telle et le reconnaisse en s'auto-désignant.

En Sciences, il y a un consensus autour des personnes ressources, qui le sont surtout de par leurs attributions, en faisant des « plaques tournantes » reconnues, disposant d'informations et de contacts nombreux. Elles travaillent presque toutes dans le couloir où se trouvent le chef de section, l'affichage principal et le placard du courrier, ce qui en fait un lieu de passage très fréquenté.

La communication informelle ne répond pas seulement à une soif d'information, mais elle permet aussi d'entretenir le lien social et de favoriser de bons rapports entre collègues, en partageant ses soucis professionnels, en échangeant des nouvelles personnelles (santé, mariage, naissance...), ce qui permet de découvrir « les gens sous un autre aspect » et de les rapprocher. J'ai pu observer que les petits rituels de bavardage, de visites dans les bureaux dont les portes sont généralement laissées ouvertes (quand il n'y a pas de public à proximité), le tutoiement relativement courant au sein d'une même catégorie, les messages et les dessins humoristiques laissés au passage pour d'autres collègues, favorisent un bon climat de travail.

⁷¹ DE MIRIBEL, Marielle, *op.cit.*, p.105, citant Jean-Noël Kapferer *Rumeurs : le plus vieux média du monde*, Seuil, 1987 p.17 « la rumeur est à la fois un processus de dispersion d'information et un processus d'interprétation et de commentaires. »

La direction et l'encadrement, conscients de l'importance des échanges directs, font aussi de temps à autre des passages informels dans les bureaux.

Quant aux rites de convivialité, qui contribuent à plus grande échelle à la cohésion du personnel, il y en a en Sciences, à l'instigation du personnel (décorations de Noël, parfois anniversaire en commun auquel l'ensemble du personnel est convié, fête de la St Françoise...) et ils commencent à être relancés par les nouveaux arrivants en Santé, où hormis le repas de midi et le café regroupant le personnel mangeant au self, les quelques réunions conviviales (goûter, fête...) se faisaient surtout par services, catégories ou petit groupe d'affinités, les grands rassemblements étant en désuétude, bien que regrettés.

4. Analyse d'un exemple de dysfonctionnement

L'école d'infirmières déménageant, la section Santé devait recevoir en don mille mémoires de kinésithérapie et d'ergothérapie. Des contacts entre la section et l'école d'infirmières avaient été pris par le service des acquisitions et le service des entrées.

Le déménagement ayant pris du retard, les mémoires n'arrivèrent que peu avant la fermeture estivale de la bibliothèque, alors qu'une grande partie du personnel n'était déjà plus là, et n'en fut donc pas informé. Les cartons, livrés sans « listing » de leur contenu, furent entreposés tels quels en magasin.

A la rentrée, une partie des magasiniers ouvrit les cartons, commença à classer les mémoires qui y avaient été mis pêle-mêle, et pris l'initiative de commencer leur équipement en antivol, pour gagner du temps en attendant qu'ils soient catalogués. C'est ainsi que certains magasiniers furent mis au courant de cet arrivage : « on a su quand on a équipé ». Les magasins étant en libre accès, les mémoires en attente de traitement furent mis sur des étagères à l'écart des lecteurs.

Dès septembre pourtant, alors qu'« on pensait pas que ça arriverait si vite », des étudiants vinrent demander les mémoires. Il leur fut parfois répondu qu'ils n'étaient pas là, l'ensemble du personnel, notamment les catégories A et B, n'étant pas toujours au courant⁷². Confrontés à la demande des lecteurs, certains magasiniers autorisèrent la consultation sur place, d'autres le prêt manuel des mémoires. Il n'y avait pas de procédure fixée : « fallait prêter, fallait pas prêter... ».

⁷² Ainsi, l'un d'eux découvrit les mémoires par hasard, en allant chercher du papier en magasin.

Fin septembre, le « listing » demandé arriva de l'école d'infirmières et permit de mettre en place avec l'ensemble des magasiniers une procédure de prêt manuel. Pour éviter que les lecteurs aillent se servir dans les mémoires en attente de traitement, il fallait téléphoner à la personne qui avait le « listing », puis descendre le mémoire demandé. Les mémoires n'étant « pas traités [il ne vint] même pas [...] à l'idée » d'en parler aux autres collègues.

Quand la responsable du service public apprit l'existence du « listing », elle en fit une photocopie, puis la mit à l'accueil pour que chacun soit en mesure de donner les mêmes renseignements, et le traitement des mémoires fut mis à l'ordre du jour de la prochaine réunion de responsables de service. Faute de temps, le sujet fut reporté à une réunion ultérieure.

Début octobre, quelques mémoires avaient été descendus des magasins pour être numérotés à l'aide du « listing », mais le chef de service avait arrêté cette initiative de traitement partiel pour que soit établie auparavant, collectivement, une procédure générale et définitive. A l'issue de la réunion, il fut décidé de commencer la procédure par la numérotation des mémoires, mais cette fois-ci il n'y eut pas de compte rendu de réunion rapidement diffusé et la personne concernée, n'étant pas là à la sortie de la réunion, n'en fut informée par sa hiérarchie que quelques jours plus tard. Le travail de numérotation fut entamé mais s'avéra plus lourd que prévu ; un surcroît de travail interne intervint à ce moment, et la numérotation fut interrompue.

Cet exemple de dysfonctionnement, intervenant dans une bibliothèque en réorganisation, avec une direction et des personnels nouveaux, est issu d'un « concours de circonstances » (série de retards et d'imprévus tant en interne qu'en externe : retard de livraison, absence de « listing », demandes de lecteurs plus tôt qu'on ne l'avait prévu...) et de multiples causes : par habitude, « beaucoup de choses fonctionnent de personne à personne, les gens font des arrangements entre eux sans prévenir les collègues, n'y pensent pas ». Les services sont cloisonnés, on se passe souvent « oralement les consignes les uns aux autres », en commençant par « celui qui est le plus proche de vous » et en oubliant ceux qui ne sont pas là dans l'instant, ce qui a des répercussions sur la communication externe (renseignement inégal dû aux différences de niveau d'information du personnel). Face à l'afflux des mémoires de kinésithérapie, des séries d'initiatives individuelles et hétérogènes ont été prises sans concertation. Les personnes informées l'ont été pour la plupart *de facto*, en manipulant les mémoires et le « listing ».

Une information générale sur les mémoires, diffusée dès la rentrée, et un compte rendu de réunion des responsables de service rapidement diffusé auraient été les outils d'une bonne communication interne.

5. Diagnostic

5.1. Perception de la communication interne

S'informer est vu comme un enjeu important en Sciences et fait partie des préoccupations du personnel, qui regrette parfois que la communication interne « n'existe qu'à l'état d'ébauche » ; mais, alors qu'on se plaint déjà de manquer de temps pour son travail, « faire de l'information prend du temps : réfléchir à ce que l'on va dire, pour qui... Ce n'est pas considéré comme prioritaire »⁷³.

En Santé, où pendant longtemps il n'y avait pas de réunion, travailler ensemble et penser à faire circuler l'information à tout un chacun sont des préoccupations récentes, comme l'a montré l'exemple des mémoires de kinésithérapie (voir supra p.41). Mais les définitions de la communication données en entretien reflètent une attente et un véritable besoin d'échanges d'informations entre services et entre catégories.

5.2. Communication descendante, ascendante et latérale

- Communication descendante

La classification des outils de communication interne montre une importante communication hiérarchique descendante, où le message émane de la direction (via le relais des secrétariats) ou de l'encadrement (chefs de section et responsables de service) : diffusion de documents référents, documents avec bordereaux de circulation, affichage des informations officielles, courrier administratif, méls, réunions d'information du personnel, réunions de services...

D'après les entretiens, la communication descendante est jugée plus importante qu'auparavant (développement du mél, transmission de comptes rendus de réunion de direction), mais les informations sélectionnées et leur largeur de diffusion sont parfois jugées insuffisantes⁷⁴. Il y a une demande d'informations ne concernant pas le travail immédiat du

⁷³ De même, au SGI, pour tous revient le problème du temps à accorder à la communication interne, considéré comme trop grand. Cf GILLIERON, Pascal, MACCULI, Salvatore, *Résumé d'un mémoire de licence rédigé sous la direction de G.Probst et de C.C.Rüling, fait aux services industriels de Genève (SGI)*, [en ligne]. Disponible sur <<http://www.aso-organisation.ch/communic.htm>> (consulté le 04/10/02).

⁷⁴ C'est pourquoi sur mon instigation un relevé de conclusion du Conseil de la Documentation est dorénavant distribué à l'ensemble du personnel du SCD.

personnel (ESGBU, « fiches actions » du quadriennal, budget...), mais le contexte, pour « avoir une vision d'ensemble, [connaître] les tenants et les aboutissants », et aussi une demande d'informations sur les mouvements de personnel (promotions internes, remplacements, arrivée des stagiaires), peu divulgués.

De plus, la lenteur des circuits d'information officielle (circulaires bloquées en interne, lenteur d'acheminement du courrier jusqu'aux antennes, rareté des documents attachés et du mél général en Sciences) est pointée, et on trouve donc parfois que l'information passe mieux « par des moyens détournés » (relations personnelles, bruit de couloir...).

- Communication ascendante

En revanche, comme dans beaucoup d'organisations, les outils de communication hiérarchique ascendante sont peu nombreux : CCP, interventions orales au cours de réunions avec l'encadrement, mél, comptes rendus des groupes de travail, et expression ponctuellement recueillie sur l'initiative de la direction (comme le questionnaire du consultant sur la réorganisation du travail ou la réalisation d'un état des lieux et d'entretiens du personnel par la stagiaire). Or la communication ascendante permet « de connaître les aspirations de son personnel et de désamorcer les éventuels conflits ou tensions. Facteur de bon climat social, elle est aussi un moyen d'améliorer les performances »⁷⁵ de l'organisation, d'où son importance.

Elle est difficile à évaluer car le personnel et la direction, sauf contact direct, ont rarement une vision globale de la remontée d'information, du fait de la multiplication des intermédiaires : or, en général, « plus il y a de niveaux hiérarchiques, moins la communication ascendante et descendante sont favorisées »⁷⁶.

En Sciences, l'appréciation est globalement positive, quoique nuancée par le manque de réunions, jugées un bon moyen de faire remonter l'information. En Santé, les avis sont mitigés : des habitudes d'autonomie font qu'« on ne cherche pas à aller au-delà de chez soi », et peut-être n'ose-t-on pas encore dire ce qui ne va pas. De plus, les déceptions liées aux limites du management participatif (comme par exemple pour les « fiches actions » du quadriennal faites en groupe de travail, ressenties comme déjà pré-rédigées par l'encadrement) et parfois le manque de suivi (absence de confirmation ou d'information sur les suites des tâches effectuées) peuvent décourager la remontée d'information (voir infra p.70).

⁷⁵ WESTPHALEN, Marie-Hélène, *op.cit.*, p.65.

⁷⁶ GILLIERON, Pascal, MACCULI, Salvatore, *op.cit.* De plus il y a des risques de contradiction ou de déformation de l'information quand elle passe par plusieurs interlocuteurs (cf l'information sur les travaux et fermetures des salles de Sciences).

- Communication latérale

La communication latérale, qui « favorise la connaissance mutuelle »⁷⁷, est relativement développée mais encore inégalement répartie, dépendant en grande partie du volontariat et des initiatives personnelles : usage du téléphone interne et du mél, heure d'information intersyndicale, outils de travail collaboratif (structures d'agenda partagé, réunions des groupes de travail, cahiers de liaison et classeurs de renseignements), participation individuelle à l'affichage...

L'information passe généralement bien à l'intérieur des services, grâce à la proximité physique, la communication verbale (« il y en a toujours un ou deux au courant et on en discute ») et les pratiques collaboratives (notes de suivi de travail et agenda commun au PEB en Santé, système de petits papiers en banque de prêt pour les magasiniers, réunion de service informelle pour faire le point...).

En revanche, dans les deux sections, les services ne communiquent pas assez entre eux. Penser à tenir au courant les autres, qui ne le réclament pas toujours ouvertement, est difficile, d'autant qu'il est dur de sélectionner pour eux l'essentiel, car « quand on ne travaille pas sur un sujet, c'est indigeste », et qu'on a tendance à sous-évaluer l'importance et l'intérêt de son propre savoir : « pour moi, je le sais, j'ai l'impression que tout le monde le sait ».

5.3. Communication avec les directions

Dans les deux sections, la direction du SCD est vue comme vraiment désireuse d'être à l'écoute (mais plus lointaine que les chefs de section), principalement entourée par son équipe d'encadrement et, selon la section Sciences, devant être très occupée : on essaie donc d'éviter de la déranger si le problème peut être réglé en amont.

En Sciences, le chef de section est plutôt perçu comme à l'écoute, et on sait pouvoir obtenir un rendez-vous assez rapidement en cas de problème. Son absence semble avoir des répercussions sur la circulation de l'information, notamment sur la transmission des valeurs de la nouvelle direction, pas encore exactement perçues dans cette section.

Le chef de la section Santé est vu comme à l'écoute, proche de son personnel et franc⁷⁸. Il y a une bonne communication des valeurs et des objectifs entre direction et chef de section, qui les relaie auprès du personnel : quoique récentes, les valeurs diffusées sont relevées en Santé avec exactitude par la plupart : organisation méthodique du travail, performance,

⁷⁷ WESTPHALEN, Marie-Hélène, *op.cit.*, p.11.

⁷⁸ La porte de son bureau est presque toujours ouverte, et depuis son arrivée une sensation de « décrispation » des tensions hiérarchiques inter-catégorielles est évoquée.

modernisation (notamment des outils de travail avec l'informatique), management participatif, service public (vu comme fédérateur par la direction : « sur le fond on est d'accord »), communication et attention envers l'ensemble du personnel.

Tandis qu'en Sciences un décalage entre pratique et discours trop ambitieux est relevé (par exemple pour l'application des horaires du personnel suite à l'ARTT), en Santé, du fait de la transition, malgré la lenteur et les difficultés de mise en œuvre, le personnel a plutôt confiance dans la bonne foi du nouveau chef de section et de la direction à faire ce qu'ils disent.

Toutes directions confondues, il y a parfois un doute sur la possibilité d'influer concrètement sur les projets d'établissement. Le personnel n'est pas sûr que les directions tiennent compte de ce qu'elles entendent, si c'est en désaccord avec leur idée première ou si ça ne fait pas partie des « sujets [qu'ils] consid[èrent] comme importants ». En revanche, en cas de problème personnel, chacun est sensible au fait de pouvoir obtenir rapidement un rendez-vous et d'être sûr d'être écouté.

5.4. Satisfaction du niveau d'information

Elle est variable selon l'ancienneté (les nouveaux sont gênés dans leurs recherches par leur méconnaissance du terrain et des personnes ressources, le flou des attributions et l'importance de l'implicite), la curiosité personnelle (les plus demandeurs sont potentiellement les plus insatisfaits, alors que les autres reçoivent bien assez d'informations à leur gré) et la catégorie professionnelle, qui détermine le type et le degré d'informations nécessaires au bon accomplissement des tâches.

Ainsi, en Santé, tous les moniteurs étudiants interrogés se déclarent suffisamment bien informés, tandis que les conservateurs voudraient avoir plus de vision globale et à long terme. Les personnes récemment arrivées sont très demandeuses, tandis que les plus anciens, qui sont les plus fréquemment satisfaits, ne relèvent que des manques ponctuels et insistent sur la responsabilité de chacun à s'informer⁷⁹.

En Sciences, les informations reçues sont jugées à peu près suffisantes pour le travail quotidien du service, mais les personnes pleinement satisfaites le sont plutôt grâce à leur action personnelle, parce qu'elles vont « à la pêche aux infos », parce qu'elles complètent officieusement par leurs relations personnelles l'information officielle, parce qu'elles

⁷⁹ Leur discours pourrait se résumer en *Dans l'ensemble, nous sommes au courant, et si on ne sait pas on demande. Il y a quelques manques ou oublis mais c'est ponctuel.*

apprennent des informations en participant à des groupes de travail ou des réunions du personnel.

En même temps, dans les deux sections, on se plaint parfois de « surinformation », trop de documents avec bordereaux de circulation passant parfois simultanément et le personnel disant n'avoir pas toujours le temps de lire ce pour quoi il signe.

Dans les deux sections, on dit être le moins informé sur :

- Le fonctionnement des services dans lesquels on ne travaille pas, du fait de la spécialisation des tâches et du cloisonnement des services. C'est parfois jugé naturel : « mais bon c'est normal c'est pas mon service ». De plus, en Sciences, on dit ignorer ce qui se passe dans les étages et, faute de compte rendu externe, dans les groupes de travail auxquels on n'est pas.
- La DAG : les informations comptables sont parfois contradictoires ou lacunaires (factures bloquées non signalées par exemple), il y a un manque d'informations régulières et de clarté dans la répartition des tâches administratives.

De plus, en Santé, le fonctionnement interne du SCD est méconnu (notamment le circuit de prise de décisions et la documentation électronique : « ce n'est pas qu'on a pas d'infos mais c'est tellement mouvant »).

Divers dysfonctionnements sont pointés :

- Procédures administratives et comptables

Elles sont jugées lourdes et peu claires, ce qui s'ajoute à un manque de communication et de coordination entre DAG et sections et à des difficultés de communication au sein de la DAG. Ceci devrait s'améliorer grâce au travail de réorganisation des procédures du nouvel attaché d'administration.

- Réunions

En Sciences « les gens ne communiquent pas assez après les réunions », il faudrait plus de comptes rendus écrits ou oraux, plus de communication entre les groupes de travail, plus de réunions régulières pour prévenir les problèmes et discuter du travail quotidien, plus d'information précise sur les réunions (être averti de l'ordre du jour, des changements de dates et de lieux le cas échéant).

- Retards et oublis de transmission

En Santé, du fait de l'éloignement géographique et des divers intermédiaires, la transmission des documents papiers jusqu'à la section puis aux antennes est trop lente : « tout le monde croule sous le travail, donc plus il y a d'intermédiaires, plus ça prend de temps », par

exemple pour les dossiers du personnel qui impliquent désormais des allers et retours entre la section et la DAG, et pour les documents administratifs transitant par plusieurs services avant d'arriver dans la section, avec des dates de retour parfois trop proches pour être respectées. De plus, il n'y a pas de responsable de la circulation en interne des documents avec feuille d'émargement, et cette circulation, également trop lente, se ressent de tous les retards accumulés : ainsi, on lit en mars un catalogue de formation du premier semestre, et, le jour même de la date limite pour se signaler, un avis à ceux qui aimeraient recevoir des informations sur les élections du personnel.

De plus, il y a des oublis récurrents d'informations issues de Sciences, informations découvertes après coup par leurs répercussions professionnelles internes.

- Cloisonnement des étages

Les termes de « cloisonnement », de « clivage » entre le niveau étudiant et le niveau chercheur de la section Sciences reviennent souvent dans les entretiens et ont été illustrés par la CCP sur les horaires d'ouverture, mal vécue car des décisions y ont été prises sans qu'il y ait un représentant magasinier du niveau étudiant. Une méconnaissance et une incompréhension réciproques existent, dont peuvent témoigner ceux ayant fait l'expérience des deux étages.

Leur public et leur fonctionnement sont différents. Les magasiniers du niveau chercheur travaillent juste à côté de leur responsable et sont peu nombreux, l'ambiance est dite « familiale » et le fonctionnement en petite équipe difficilement modifiable pour de nouveaux arrivants, tandis que les magasiniers du niveau étudiant sont plus nombreux et dépendent de plusieurs responsables géographiquement moins proches, d'où plus de flexibilité et une certaine autonomie. Chacun « défend sa manière de travailler », s'identifie à son étage, et le fonctionnement en équipes quasi étanches ne favorise pas les rapprochements.

- Cloisonnement des services

Le terme le plus courant dans les entretiens de Santé est celui de « cloisonnement » des catégories de personnel et des services, hérité de l'époque où le management ne favorisait pas la « culture collaborative » et l'échange d'informations, où les fonctions étaient personnalisées et où, pour se valoriser et garder son pouvoir, chacun gardait ses « secrets de travail », « fonctionnait un peu dans son coin et présupposait que l'autre savait ce qu'il faisait », « sans forcément penser aux répercussions qu'il peut y avoir en amont ou en aval sur les autres services ». Faire le tour des services est encore nécessaire pour récupérer certaines informations, il y a une méconnaissance des contraintes de travail respectives et un poids des habitudes rarement remises en question, ce qui fait que « souvent, les problèmes ne sont réglés qu'à la fin ». Il y a eu

récemment une prise de conscience du cloisonnement, et des réunions (dont une comportant un tour de table des responsables de services) ont été lancées pour y remédier.

- Clivage des sections

Enfin, Santé et Sciences sont éloignées géographiquement, elles sont perçues comme « deux entités » distinctes, au public et, par le passé, au management différent, avec « peut-être une volonté de rester chacun de son côté ». L'habitude a été prise de fonctionner séparément, de croire parfois que ceux de l'autre section ne « sont pas intéressés par nous et inversement » ; mais pourtant, des deux côtés, certains se disent que l'autre a peut-être des choses qui pourraient être intéressantes pour soi. La plupart des informations qui circulent entre sections sont issues de contacts personnels, et une certaine désinformation existe : « En principe, les gens restent dans leur section d'origine, car on dira dans les deux sens de pas y aller car il y a une mauvaise ambiance ». Il y a un peu de rivalité entre sections et aussi l'impression en Santé d'être les « parents pauvres » ; comme la direction et DAG sont à la Doua, le personnel de Santé a le sentiment de toujours se déplacer pour les réunions et les papiers administratifs et de devoir « se calquer sur eux car ce sont les plus nombreux ».

Le fonctionnement, le personnel et même les locaux de l'autre section sont peu connus, du fait de l'éloignement géographique et du manque d'occasions de se rencontrer et travailler ensemble : la CCP et la CPE (pour les élus), l'heure d'information intersyndicale (pour les volontaires) et les réunions de direction (pour l'encadrement et les chargés de missions transversales) sont des points de contact pour certains, mais « quels peuvent être les échanges entre magasiniers » de Sciences et de Santé ? Il y a peu de groupes de travail intersections, et, lors des rares rencontres générales (pour l'accueil des nouveaux par exemple), le grand nombre est un obstacle aux rapprochements individuels et les gens restent généralement de préférence avec ceux qu'ils connaissent (pour le voyage professionnel par exemple).

- Cohésion du personnel

Dans les deux sections, il faudrait plus de reconnaissance et d'évolution professionnelle qui soit encouragée par la hiérarchie, plus de cohésion et d'intégration de tous les constituants de l'équipe. Géographiquement proche de la direction et exerçant un travail différent de celui du personnel de bibliothèque, la plupart des administratifs des deux sections sont à l'écart du reste du personnel, et le poids de la hiérarchie, les « réflexes de catégories » sont encore fortement ressentis par les magasiniers⁸⁰.

⁸⁰ Jusqu'à présent, en Santé, pour le récolement les magasiniers faisaient du refoulement dans les magasins pendant que les catégories A et B faisaient le récolement ensemble

De plus, s'il y a généralement une bonne cohésion par service, le « manque de « perméabilité » entre services » et de solidarité quand les autres sont débordés sont pointés. En Santé, il n'y pas vraiment d'esprit d'équipe général, et en Sciences, si certains parlent de « lien social fort » au sein du personnel (avec l'exemple du déménagement des collections fait avec succès par tous les personnels confondus), en profondeur, la cohésion générale est perçue en baisse momentanée (cf les « clans » entre le niveau chercheur et le niveau étudiant), ce qui est attribué à la division induite par le bâtiment, au fort renouvellement humain et peut-être au manque de moments collectifs comme le récolement et le voyage d'étude. Le flou des charges de travail et des attributions respectives dessert également un peu l'ambiance de travail et la communication entre collègues.

5.5. Perception de l'amélioration de la communication interne

On est en période de transition et la communication interne n'« est pas encore dessinée [e] (schémas, canaux, moyens de diffusion) » ; néanmoins, en Santé, « depuis l'arrivée des nouveaux », une amélioration de la communication interne est perçue : il y a « plus de diffusion d'information et de rencontres [entre]les différents services », plus de méls et beaucoup plus de réunions.

En Sciences, hormis l'augmentation de la communication descendante (plus de circulation papier et de méls), les initiatives individuelles prises en communication latérale et peut-être une vigilance accrue pour dire ce qui ne va pas, l'amélioration de la communication interne n'est pas encore très ressentie.

On peut relever divers points positifs :

En Santé, la communication interne est facilitée par plusieurs outils :

- un tableau où chacun note ses absences (ce qui sert pour le standard et l'accueil téléphonique)
- un organigramme récemment distribué et en attente d'amélioration
- des réunions régulières d'information et de travail, comprenant parfois une partie formation, et souvent des comptes rendus oraux des réunions n'ayant pas de comptes rendus écrits

En Sciences, la communication est facilitée par les prises de responsabilités individuelles :

- une personne par étage est chargée de la circulation des documents avec feuille d'émargement ; certains, comme les compte rendus de direction, sont distribués individuellement à chacun sous forme de photocopies, ce qui va plus vite qu'attendre que chacun lise le document

- la responsable du groupe accueil prend en charge une partie de la communication latérale (voir supra p.27).

Enfin, dans les deux sections, malgré la vétusté et l'inadéquation des locaux, handicaps pour la communication interne, l'image de l'établissement⁸¹ est généralement positive pour l'ensemble du personnel, qui dit aimer y travailler et être attaché à sa section, souvent au point de ne pas vouloir en partir.

5.6. Conclusion

Sciences et Santé ont des difficultés de circulation d'informations entre DAG et sections, et dans les deux sections la communication interne manque d'organisation : hormis la communication descendante (circulaires), presque rien n'est structuré, chacun fait donc à son idée et la communication informelle est de ce fait très importante. Les niveaux de responsabilités et les relais de diffusion, les moyens et les circuits d'information à employer ne sont pas encore définis ; de plus, il n'y a pas de pratique unifiée des outils de communication déjà existants (messagerie et affichage par exemple) : « soit y a pas les outils logistiques, soit y a pas une bonne utilisation des outils ». Enfin, la cohésion générale et la circulation des informations entre services et entre sections auraient besoin d'être amplifiées.

C'est donc un SCD en transition, avec des initiatives déjà lancées, à reprendre et à développer pour mieux formaliser et organiser la communication interne.

Cet état des lieux corrobore l'hypothèse initiale d'une communication interne « empirique et peu formalisée entre les différents services » (cf supra p.18), il a été jugé conforme à la réalité par le personnel du SCD lors des deux comptes rendus oraux, et il débouche sur les mêmes conclusions que celles du consultant.

⁸¹ Selon Marie-Hélène Westphalen, *op.cit.*, p.68 « Un audit de communication interne doit comporter un baromètre du climat interne, de l'image interne de l'entreprise ».

Partie 4 VERS UN PLAN DE COMMUNICATION

Cette partie expose l'aboutissement de l'analyse de la communication interne du SCD, les préconisations et les prolongements pratiques envisagés.

1. Définition d'un plan de communication

Les plans de communication sont généralement conçus pour des entreprises et servent à fixer « le schéma directeur de la communication à court, moyen et long terme »⁸². Un plan de communication est donc un « programme qui indique la marche à suivre pour produire et diffuser les messages nécessaires dans une action »⁸³ : que dire, à qui, comment, quand, où.

Concevoir un plan de communication implique⁸⁴ d'inventorier et de classer les destinataires, de définir les contenus des messages en fonction des situations de communication (commande de matériel, invitation...) puis de les mettre en une forme adaptée à chaque média choisi – un même contenu pouvant être diffusé sous différentes formes –, de planifier les étapes, de fixer un échéancier des dates à respecter pour chaque opération, de répartir les tâches, de prévoir un budget, et enfin de faire une évaluation du plan mis en œuvre (stratégies, efficacité : objectifs/résultats, efficience : impact/lourdeur des moyens).

Chaque plan de communication est fait sur mesure pour l'organisation à laquelle il s'applique. Le risque le plus courant est qu'il soit pris à la légère et ne soit pas suivi, ou seulement pendant quelque temps, car, comme je l'ai entendu dire en entretien, « tant que ça tourne »...

2. Qu'est-ce qu'une bonne communication ?

Faire des préconisations pour un plan de communication implique de se poser une telle question. Comme cadre de réflexion critique tout au long de mon étude, je me suis servi d'une

⁸² *Ibid.*, p.17

⁸³ GUIDON association, *Qu'est-ce qu'un plan de communication ?* [en ligne]. Disponible sur <www.guidon.asso.fr/main/chap6/schap1/doc_3.htm?00> (consulté le 14/10/02).

⁸⁴ *Ibid.*

série de critères pour une bonne communication, tirés de mes entretiens et de mes observations du terrain :

- Fiabilité de l'information, accessibilité (clarté et hiérarchisation des données), disponibilité (archivage des données)
- Traçabilité de l'information
- Rapidité de transmission
- Régularité des contacts et de l'information diffusée
- Efficience (la lourdeur des moyens employés ne doit pas être trop disproportionnée par rapport à l'impact obtenu)

Ces critères sont parfois difficiles à concilier, comme par exemple celui de la rapidité et celui de la traçabilité, qui est selon Florence Bailly un « souci commun des directions et des secrétariats »⁸⁵, ayant besoin que l'information remonte par le même chemin qu'elle a pris pour pouvoir la contrôler et l'archiver plus facilement. Or, quand par exemple une réponse est donnée par oral ou par un mél sans copie carbone au secrétariat, ce dernier ne peut tenir à jour ses dossiers et le suivi du travail en souffre.

La fiabilité de l'information consiste non seulement en l'exactitude des données, en leur vérification avant diffusion par le recoupement de « plusieurs sources qui se confirment mutuellement »⁸⁶ et par leur identification, mais également en leur sélection : l'information fiable est celle qu'on peut diffuser à bon escient, en toute honnêteté intellectuelle, et à des fins utiles.

En effet, selon Jean Rancoul, président de l'Association Française de Communication Interne (AFCI), « une information n'est pas pertinente en soi, mais par rapport à un besoin précis à un moment donné »⁸⁷. Or les besoins en information varient selon les services et les contextes individuels (cf le niveau d'information accumulé, voir supra p.16) C'est pourquoi « le principe de l'efficacité du système de la communication formelle repose sur la capacité à transmettre la bonne information, à la bonne personne, au bon moment et au bon endroit [avec la bonne manière, ajouterai-je]. La bonne information est celle qui est restée fidèle à l'information émise au départ. La bonne personne est celle qui devait prendre la décision et qui se trouvait à l'endroit précis où le problème avait surgi. La transmission de l'information doit être rapide pour atteindre le récepteur au moment précis où celui-ci en a besoin »⁸⁸.

⁸⁵ BAILLY, Florence, *op.cit.*, p.52

⁸⁶ BOMBARDE, Sophie. *Intranet : pour une communication réussie : outils et pratiques*, Hauts de Seine : éd. Issy-les-Moulineaux, 2000, p.24.

⁸⁷ *Ibid.*, p.134, citant Jean Rancoul, président de l'AFCI cité par Les Echos, Stéphane Béchaux, « Communication interne, l'effet Intranet » 22 juin 1999.

⁸⁸ BERTRAND, Yves, *op.cit.*, p.134 135.

Quant à la communication informelle, sur laquelle il est par définition beaucoup plus difficile d'agir autrement qu'en ménageant des moments d'échanges et en encourageant la bonne volonté et la responsabilité collective, elle devrait reposer sur l'écoute et l'attention portée à autrui, pour l'entretien du lien social, et sur l'entraide quotidienne, pour la circulation de l'information : chacun devrait devenir un relais actif, diffusant scrupuleusement les informations fiables dont il dispose, à chaque collègue en ayant besoin.

3. Améliorer la communication interne

Comme je l'ai expliqué en méthodologie, j'ai posé les bases vers un plan de communication du SCD fondé, comme il avait été demandé, sur l'état des lieux et l'analyse des besoins, ce qui a donné lieu plutôt à une démarche de type problème / solution qu'à un schéma directeur général de la communication.

Mes préconisations sont issues de mes propres observations et des suggestions que j'ai trouvées pertinentes lors des entretiens et dans les feuilles de suggestion distribuées à l'ensemble du personnel. Étant donné leur ampleur, je me bornerai à présenter ici trois éléments qui m'ont semblé fondamentaux pour améliorer la communication. Les lecteurs voulant plus de détail peuvent consulter en annexe l'intégralité de mon ébauche de plan de communication (annexe 1-4, X).

3.1. Un chargé de communication

Selon les entretiens, « il faudrait pratiquement une personne qui se charge que de la communication, de faire passer des informations », « c'est vraiment à quelqu'un de l'établissement de prendre en main le manque de communication ». Un responsable est nécessaire pour animer, coordonner les actions et assurer le suivi de la communication interne. C'est pourquoi j'ai suggéré de créer un poste de chargé de communication dans une section et un poste de correspondant de communication dans l'autre section. Courroie de transmission de la direction, « le chargé de communication propose et met en œuvre la stratégie de communication de sa structure [...] dans le cadre de la politique générale de l'organisme »⁸⁹. Participant à la mise en place des projets et veillant à en transmettre le sens, il doit avoir des compétences à la fois relationnelles et

⁸⁹ CNRS, secrétariat général de la direction des ressources humaines, *Chargé de communication*, [en ligne]. Disponible sur <http://www.sg.cnrs.fr/metiers/Travail/archives02/bap4/4_52.htm> (consulté le 21/11/02).

informationnelles⁹⁰. C'est à lui qu'il revient de dessiner un schéma directeur de la communication applicable au SCD, en reprenant les questions et les demandes organisationnelles exprimées :

- Qui doit diffuser, avec quels échelons ?

Il faut définir qui doit et qui est habilité à lancer des informations, quels sont les échelons à respecter (Un magasinier devant demander quelque chose à la direction doit transiter par où ?), les personnes relais, la validation que l'information doit recevoir – comme pour le « workflow », circuit du document dans un système de travail collaboratif, il faut établir une procédure de type : tel document doit être validé par tel responsable avant diffusion—.

- Que diffuser, à qui ?

Il faut choisir les informations (le désherbage, est-ce un sujet de communication ?), « faire une veille sur les informations externes (statuts, salons...) », « les outils et les technologies de la communication, et favoriser leur utilisation »⁹¹.

Les accès à l'information (pour tous / réservé), et la largeur de diffusion doivent être délimités. Ainsi, un compte rendu de réunion peut intéresser d'autres personnes que les seuls participants.

- Comment diffuser ?

Il faut organiser le circuit des informations, les procédures et les moyens à employer en fonction des informations, veiller à faire remonter l'information par le même biais qu'elle a pris pour descendre.

Il faut définir les délais de transmission de l'information (quand doit-on commencer à communiquer sur un projet ? Quand doit-on relancer un interlocuteur ?) et créer un mode de fonctionnement pour la circulation des documents : normal / urgent, en limitant les intermédiaires pour plus de rapidité.

- Homogénéiser la production de documents

Il faut faire dater tous les documents et avoir des modèles (courrier prédéfini calibré selon la charte graphique du SCD, modèle de fax (émetteur, destinataire, adresse, téléphone...), modèle de compte rendu de réunion calibré à la charte et personnalisable).

Il faudrait aussi étudier les demandes pour préconiser une largeur de distribution des supports à en-tête officiel comportant le nouveau logo.

Des tâches de coordination et de gestion reviennent aussi au chargé de communication :

- création et gestion d'un réseau de relais de communication interne au sein du SCD (correspondant communication, secrétariats, direction et encadrement, dont l'attaché

⁹⁰ PARAT, Fabrice, *Les objectifs de la communication interne*, [en ligne]. Disponible sur <[http://jaseur.free.fr/jaseur/communication interne.htm](http://jaseur.free.fr/jaseur/communication_interne.htm)> (consulté le 08/10/02).

⁹¹ CNRS, *op.cit.*

d'administration, responsables du service public et des groupes accueil...) et externe (partenaires universitaires et culturels).

- préparation de la communication événementielle (journée d'étude, « petit déjeuner »...), des nouveaux moyens (comme Intranet) et documents de communication : refonte des deux guides du lecteur (en projet), relance du livret d'accueil du personnel (s'aider du guide du nouvel arrivant archivé en Sciences dans la bibliothèque du personnel, du livret d'accueil des stagiaires en Sciences, de l'ancien livret d'accueil du personnel en Santé)

- gestion et évaluation : « établir et gérer le budget des opérations de communication ; planifier les dépenses », « évaluer l'impact et le coût des actions de communication mises en œuvre »⁹²

3.2. Une formation du personnel à la communication interne

Au cours de mon travail, il m'a paru important de suggérer pour le personnel, déjà sensibilisé à la question par mes entretiens et leur compte rendu public, une formation à la communication interne, car la création d'un poste de chargé de communication et de son correspondant, ainsi que la mise en place de nouveaux outils, ne suffisent pas pour établir une bonne communication interne au sein d'une organisation. La communication est l'« affaire de tout le monde »⁹³. Pour que l'ensemble du système fonctionne, il faut que chacun y participe. Selon Marie-Hélène Westphalen, il est donc nécessaire de former l'encadrement, qui a vocation à animer la communication interne⁹⁴. Mais dans ce cas il paraît nécessaire d'élargir cette formation à l'ensemble du personnel, d'offrir à tous une « éducation à la communication » comme cela a été suggéré dans les entretiens et comme il est déjà inscrit dans le plan de formation 2002-2003 du SCD : « Maîtriser la communication. Apprendre à communiquer au sein d'une équipe de travail et en direction de l'extérieur. Public : toutes catégories »⁹⁵.

Comment organiser cette formation ? L'objectif est d'obtenir de chacun une prise de conscience de son rôle dans la communication interne, de ses pratiques, qu'il se rende compte le cas échéant de l'utilité de les changer et de les harmoniser autant que possible avec celles des autres (par exemple pour le mél), et qu'il devienne un acteur de la communication. Pour ce faire, des sessions de formation brèves et très concrètes me semblent appropriées, car « la formation gagne à être inscrite dans un projet de transformation, elle gagne à être proche du terrain » et à « permettre à chacun de s'exprimer sur son vécu professionnel, de réfléchir

⁹² *Ibid.*

⁹³ WESTPHALEN, Marie-Hélène, *op.cit.*, p.74

⁹⁴ *Ibid.*

⁹⁵ Plan de formation 2002-2003, axe 1 : qualité et management, daté du 19/06/02

collectivement sur cette expérience, de recevoir quelques apports de méthode et de connaissance, de conduire une action d'amélioration en vraie grandeur et de tirer les leçons de cette action »⁹⁶, comme expliqué dans le support de formation à la démarche qualité de l'INSEP, et un peu comme cela a été pratiqué au cours du stage d'expression orale et de communication qui a eu lieu en 1993-1994.

Ce stage de trois jours, jugé utile et bénéfique par la plupart des anciens participants interrogés, a été effectué par petits groupes inter-sections, dans lesquels étaient faits un inventaire des divers types d'entretien auxquels on peut être confronté dans le travail, et une auto-évaluation de sa propre pratique⁹⁷. Chacun s'engageait ensuite à observer sa propre pratique, jusqu'au bilan qui devait avoir lieu six mois après.

Ce type de stage étant particulièrement délicat, il peut déstabiliser certaines personnes fragiles et il repose en grande partie sur la personnalité de l'animateur. En Santé, par le passé, un autre stage de communication, mené en vase clos avec l'ensemble du personnel, m'a été donné en contre-exemple, la situation ayant empiré après lui. Il convient donc de proposer le stage dans un premier temps uniquement aux personnes volontaires et de sélectionner soigneusement les organisateurs : l'idéal serait de travailler avec un professionnel de la communication interne – l'AFCI, par exemple, propose des ateliers, séminaires et formations de courte durée –, pour le facteur organisationnel, ainsi qu'avec un psychosociologue⁹⁸, pour le facteur humain.

De plus, comme pour le stage d'expression orale, un suivi et une évaluation de la formation à la communication interne seront indispensables, car « même quand la formation a eu une certaine efficacité, les effets s'évaporent progressivement car on n'a pas fait ce qu'il fallait pour assurer l'entretien des compétences », c'est-à-dire évaluer les réactions des participants, leurs acquisitions (savoir-faire, modification des conceptions), leur application des acquisitions et ses résultats (« est-ce bénéfique pour le travail ? »)⁹⁹.

De plus, la création d'un groupe de travail portant sur « le bilan de l'existant, avec appel à tous pour les solutions, puis mise en place de solutions approuvées par « tous » » a également été suggérée, et la prise de conscience et le travail mené en Sciences, suite au stage sur l'accueil en 1992 et au stage d'expression orale et de communication en 1993-1994 (rédaction en interne d'un guide du nouvel

⁹⁶ INSEP, *op.cit.*,p.8, 9

⁹⁷ Ainsi les participants devaient s'exprimer devant le groupe sur un sujet de leur choix en étant filmés, puis visionnaient leur performance et notaient leurs points forts et leurs points faibles.

⁹⁸ selon *L'Encyclopedia Universalis*, la psychosociologie est la « science appliquée qui s'oriente vers la solution des problèmes de relations humaines »

⁹⁹ INSEP, *op.cit.*,p.9, 10

arrivant destiné au personnel, création en 1997 d'un groupe de travail sur l'accueil) ont été cités comme exemple de continuité entre une formation et son application. Pour mener une action en profondeur et impliquer les différents acteurs de la communication interne, on pourrait donc s'appuyer sur un groupe de travail qui aiderait le chargé de communication pour certains projets, accompagnerait et prolongerait la formation initiale du personnel.

Enfin, cette formation est à mettre en rapport avec la formation à l'accompagnement du changement, repoussée pour plus d'opportunité après la réhabilitation de la section Sciences. Elle sera particulièrement nécessaire pour la mise en place de l'Intranet, nouvel outil de communication interne qu'il faudra présenter pédagogiquement pour convaincre chacun de l'employer, en se rappelant que « la pertinence des outils mis en place (et leur utilisation) est liée au niveau d'implication des différents acteurs et surtout au sentiment de proximité et d'utilité »¹⁰⁰.

3.3. Un Intranet

Suite à la refonte du site web du SCD et au projet d'un portail informatique au niveau de l'Université Lyon I, le projet d'Intranet du SCD devrait être relancé. Pour proposer, organiser des contenus pertinents et préconiser la meilleure mise en œuvre possible, j'ai pris des contacts et réussi à consulter un échantillonnage d'une dizaine d'Intranets, dont le public potentiel allait d'une trentaine à 4500 membres du personnel. Parmi ces sites se trouvaient celui de l'Université Lyon I, de la Bibliothèque Inter Universitaire de Lettres et Sciences Humaines de Lyon (BIU) et celui de la Bibliothèque Municipale de Lyon (BML), lancé en avril 2002 et déjà consulté il y a quelques mois par les responsables du projet du SCD – les autres sites, officieusement consultés, étant du domaine des collectivités publiques, des entreprises, des laboratoires de recherche et des grandes écoles –. Je me suis inspiré de leurs idées de contenus et de mise en œuvre qui étaient pertinentes et adaptables pour le SCD.

3.3.1 Intérêt

Un Intranet est un outil pertinent pour le SCD car il facilitera la communication entre les sites les plus éloignés du réseau et sera un espace commun et une possibilité d'échanges entre les différentes cultures (administrative et bibliothéconomique par exemple) qui

¹⁰⁰ CHAUVET, André, *op.cit.*, p.3

coexistent dans l'organisation. « Communauté virtuelle »¹⁰¹, l'Intranet peut « renforcer la culture SCD ».

De plus, le SCD connaît un « problème de transfert des connaissances au fur et à mesure que les personnes s'en vont [...] Rassembler sur Intranet l'histoire, les procédures et les connaissances à partager, plutôt que de multiplier chacun ses dossiers » serait une solution, qui permettrait de surcroît de « faire cesser le flou et faire passer les informations de façon plus officielle ». En effet, « l'Intranet véhicule une représentation partagée, cohérente et actualisée de l'organisation »¹⁰² et permet de diffuser « une information validée, à jour, et stable (les documents supprimés étant archivés) »¹⁰³.

Outil de travail quotidien, l'Intranet « améliore[...] la mise à disposition et la recherche de l'information »¹⁰⁴, dont il rassemble l'essentiel, ce qui facilite « le travail coopératif et la capitalisation des connaissances »¹⁰⁵. L'enjeu majeur est donc la valeur ajoutée des contenus de l'Intranet « lorsqu'ils sont consommés par d'autres collaborateurs »¹⁰⁶.

Enfin, l'Intranet est un outil de décentralisation qui « fluidifie l'information au lieu de la fragmenter (secrétariat de direction, secrétariat de section retransmettant ensuite...) », simplifie « les procédures »¹⁰⁷, « favorise la transversalité »¹⁰⁸ et encourage les initiatives – « tous les collaborateurs d[evant] pouvoir à la fois publier et trouver l'information »¹⁰⁹–.

3.3.2 Implications et gestion

L'Intranet n'est pas une solution miracle aux problèmes de communication. « Raccourcir le délai technique d'accès à l'information ne garantit pas que celle-ci sera mieux utilisée qu'auparavant »¹¹⁰ ; d'ailleurs, comme l'observe M.Calenge, l'économie de temps de travail suscitée par l'Intranet est aussi un mythe.

De surcroît, l'Intranet est donc un outil dont la gestion implique de multiples tâches :

¹⁰¹ WESTPHALEN, Marie-Hélène, *op.cit.*, p.400 ; de plus c'est un outil informatique assez fiable puisque « le réseau est sécurisé, seuls les membres autorisés peuvent y accéder » p.397.

¹⁰² Société ALGOE, *Intranet*, 2002 [document pdf transmis par M. Jal].

¹⁰³ M.Calenge, lors de l'entretien de présentation de l'Intranet de la BML, le 05/11/02

¹⁰⁴ SIGNOLES, Charlotte, « Dossier intranet » *Sites d'entreprises : la dispersion appelle la reconstruction*, Archimag, mai 2002, n°154, p.25 à 32. p.26

¹⁰⁵ BOMBARDE, Sophie, *op.cit.*, p.13

¹⁰⁶ SIGNOLES, Charlotte, *op.cit.*, p.30.

¹⁰⁷ *Ibid.*

¹⁰⁸ VIDAL, Francis, SAINTOYANT, Pierre-Yves, MEILHAUD, Jean. *Objectif intranet : enjeux et application*, Paris : Les Editions d'organisation, 1998, p.18.

¹⁰⁹ SIGNOLES, Charlotte, *op.cit.*, p.30.

¹¹⁰ VIDAL, Francis, *et al.*, *op. cit.*, p.11

- sélection de l'information

Il faut se défier du mythe de l'exhaustivité et selon Francis Vidal du « risque de foisonnement », du « défaut de qualité et de pertinence de l'information véhiculée »¹¹¹. L'information doit toujours être triée et identifiée (« accès des documents numériques natifs (Word, Excel) / documents numérisés (scan, capture) : qui publie ? »).

- maintenance du site

« L'offre doit être régulière, adaptée, accessible en permanence »¹¹². Il faut donc assurer un suivi pour éviter que le site présente des « informations périmées, des liens cassés »¹¹³ et, comme l'explique Sophie Bombarde, il faut se poser « la question du cycle de vie de l'information (toutes les informations ne basculeront pas des « news » aux archives). »¹¹⁴

- Définition et maintien d'une politique éditoriale

Il faut « définir les responsabilités et les droits d'accès »¹¹⁵, en écriture, en lecture, en suppression. Les « circuits de publications » doivent être les plus simples possibles¹¹⁶ : ainsi, pour l'Intranet de la BML et de l'Université Lyon I, un responsable du site se charge de mettre en ligne les actualités et le reste est directement mis en ligne par les services, qui ont chacun un correspondant. De plus, pour ne pas éliminer un grand nombre de rédacteurs potentiels, une formation préalable au HTML ne doit pas être nécessaire pour alimenter l'Intranet¹¹⁷. Ainsi, celui de la BML a été conçu pour pouvoir recevoir directement des documents Word et Excel. Enfin, il faut motiver « durablement les nourrisseurs de sites [en les convainquant que] l'alimentation du site allège [leur] travail, [leur] ouvre des ressources de pouvoir, renforce des réseaux d'échanges réciproques »¹¹⁸.

- Définition d'une politique rédactionnelle et organisationnelle claire

Pour ajuster les messages à leurs destinataires, il faut « déterminer qui écrit, à qui, pourquoi, sous quelles formes, en vue de quel impact »¹¹⁹. Il importe que l'utilisateur sente « que le message a été conçu pour lui et qu'il a un gain à suivre le chemin proposé »¹²⁰. Pour ce faire, il faut lui faciliter la lecture par la mise en page et « l'utilisation de titres », « joindre un mode

¹¹¹ *Ibid.* p.21

¹¹² PARAT, Fabrice, *Les objectifs de la communication interne*, [en ligne]. Disponible sur <[http://jaseur.free.fr/jaseur/communication interne.htm](http://jaseur.free.fr/jaseur/communication_interne.htm)> (consulté le 08/10/02).

¹¹³ SIGNOLES, Charlotte, *op.cit.*, p.24.

¹¹⁴ BOMBARDE, Sophie, *op.cit.* p.90

¹¹⁵ *Ibid.* p.21

¹¹⁶ SIGNOLES, Charlotte, *op.cit.*, p.28.

¹¹⁷ BOMBARDE, Sophie, *op.cit.*, p.24

¹¹⁸ *Ibid.* p.134

¹¹⁹ *Ibid.* p.27

¹²⁰ *Ibid.* p.29

d'emploi aux documents »¹²¹ (contexte, interprétation) et « organiser l'Intranet en fonction du raisonnement de l'utilisateur en quête d'informations et non en fonction de l'organisation de l'entreprise »¹²².

- Réflexion sur les conséquences de la diffusion de l'information par Intranet

Il faut penser au « devenir des formes actuelles de communication » (quels supports risquent de disparaître, quels contenus sont à revoir ?)¹²³

L'emploi de tout nouvel outil transformant aussi ses utilisateurs, il faut étudier son impact possible, les modifications qu'il peut engendrer sur la mentalité et les pratiques actuelles.

3.3.3 Rubriques et contenus préconisés

Ces idées de contenus¹²⁴ pour l'Intranet du SCD sont issues d'une part des entretiens et feuilles de suggestion, d'autre part de mes propres préconisations tirées de mes lectures, contacts et consultations d'autres Intranets (entre guillemets).

- « Quoi de neuf ? »

- Informations sur les autres bibliothèques du réseau pour voir si on est au diapason, savoir les choses qu'on pourrait faire ensemble, le travail d'une section pouvant intéresser l'autre

- Projets (SCD / Université, région, Etat, international)

- Informations de dernière minute, de type avancée des travaux à la Doua, annulation de réunion...

- En cas de besoin, une rubrique « Mise au point », comme à la BNF, pour faire cesser les rumeurs

- Documents référents

- Organigramme du SCD avec une entrée par pôle d'activité, une entrée par personne, avec photographie et lien hypertexte « pour le relier à ses compétences particulières, ses principales réalisations et éventuellement ses activités extra-professionnelles », son mél professionnel¹²⁵ ; en tirer une version pour une diffusion externe (public et université).

- Annuaire du personnel, à imprimer, mis à jour par les responsables d'Intranet comme à la BML

¹²¹ *Ibid.*, p.55

¹²² SIGNOLES, Charlotte, *op.cit.*, p.31.

¹²³ BOMBARDE, Sophie, *op.cit.*, p.88

¹²⁴ Quant à leur organisation, il est recommandé de trouver l'essentiel dès la page d'accueil et, selon Sophie Bombarde (p.139) on doit trouver en zone centrale les nouvelles récentes essentielles sur l'organisation et ses salariés, en zone latérale gauche un répertoire hiérarchique du contenu, et dans la zone supérieure un moteur de recherche

¹²⁵ VIDAL, Francis, *et al.*, *op.cit.*, p.71

- Présentation du SCD, « avec un bref historique, mais aussi des éléments qui peuvent être puisés dans le dernier rapport annuel », constituant « un outil d'intégration pour les nouveaux salariés »¹²⁶
- Textes fondateurs du SCD : règlement intérieur, texte fondateur de la CCP... Statuts du Conseil de la Documentation, de la CPE... Directives ministérielles, législation
- Budget du SCD, contrat quadriennal, indicateurs tirés de l'ESGBU, statistiques (« expliquer les chiffres clés, les comparer avec ceux du secteur »¹²⁷).
- Consignes de sécurité
- Documents de travail
 - Fichiers de référence à placer au fur et à mesure des besoins. Un genre de synthèse thématique avec toutes les informations classées par chapitres
 - Une partie share : espace bureautique de partage de dossiers comme à la BML
 - Comptes rendus de réunion, comptes rendus de groupe de travail, décisions prises par la direction, notes de service, consignes votées par l'université
- « Information du personnel »
 - Brèves du personnel carnet mondain comme à la BNF : annonce des mariages, naissances...
 - Nouvelles concernant le personnel du SCD : postes vacants, mutations : on pourrait y mettre des messages du type « Bonjour, je m'appelle... », et créer une rubrique « Au revoir aux anciens »
 - Informations syndicales, statuts du personnel
 - Renseignements sur la carrière, les stages, l'auto-formation, les moyens de formation en interne, les avis de concours, leurs dates et leurs conditions
 - Veille documentaire sur les actualités professionnelles, « informations sur les salons, congrès (avec dates, lieux et conditions d'admissibilité) »¹²⁸, scanner les sommaires des dernières revues professionnelles reçues (BBF, Livre Hebdo...), faire une liste par site des dernières acquisitions pour la formation du personnel (livres du Cercle de la librairie...), faire « une revue de presse des articles et ouvrages signés par des collaborateurs » du SCD¹²⁹
 - Annuaire de sites, outils de recherche sur le web, liens dont un avec le site web du SCD et un avec l'Intranet de l'université, informations sur la vie associative de l'Université Lyon I, et autres universités.

¹²⁶ *Ibid.*

¹²⁷ *Ibid.* p.75

¹²⁸ *Ibid.* p.73

¹²⁹ *Ibid.* p.72

- Pratique

- Rubrique « Découvrir l’Intranet », présentation et formation en ligne, utilité : « Grâce à ce site, vous pouvez... »
- Plan d’accès, plan des locaux avec localisation des bureaux du personnel et informations sur les différentes salles de lecture
- Fonctionnement de la bibliothèque pour les nouveaux arrivants, informations sur le compte informatique, la carte de restauration, la carte de parking...
- Rubrique « Un problème non résolu ? Une personne ressource » ; s’appuyer sur l’ébauche de « *Qui fait quoi ?* » faite en Santé
- Formulaire en ligne : demande de congé, demande d’absence, note de frais de missions, commande en ligne de fournitures de bureaux comme à la BML
- Convertisseur en €, requête informatique pour faire des statistiques, logiciels à installer d’un « clic », comme à la BIU, au lieu de le faire faire par le service informatique poste après poste, mise à jour d’Acrobat pour lire les articles en ligne, navigateurs, Powerpoint...
- Un réservoir de modèles de documents de communication (cf supra) : par exemple, modèle de planning, comme à la BML
- Un espace de planning partagé, un tableau des permanences, des absences, des visites de la bibliothèque prévues dans le cadre de la formation des usagers, comme à la BIU, un calendrier des réunions avec leur ordre du jour pour pouvoir préparer des questions et transmettre celles des collègues obligés de rester en permanence, un calendrier des horaires d’ouverture.
- Un espace petites annonces (baby-sitter, achat / vente, échanges) laissées sur le serveur pendant un mois, comme à la BML, ce qui est « un bon produit d’appel » selon Sophie Bombarde¹³⁰.

- « Communiquer »

- Une boîte à idées renvoyant à un mél pour y déposer des suggestions signées ou anonymes, dont les « délais, modalités d’examen »¹³¹ et suivi doivent être indiquées. C’est un outil de communication utile en période de réorganisation.
- Des listes de diffusion hiérarchique descendante et ascendante » et des listes de diffusion transversales pour pouvoir contacter les autres sans passer par la voie hiérarchique comme à la BML, ces groupes d’adresses électroniques seraient mis à jour par les responsables d’Intranet, l’utilisateur n’ayant qu’à cliquer sur le libellé pour envoyer son message.

¹³⁰ BOMBARDE, Sophie, *op.cit.*, p.59

¹³¹ VIDAL, Francis, *et al.*, *op.cit.*, p.74

- Un forum de discussion, outil d'échange et de participation, pour donner son avis sur les projets de l'établissement, dire les choses à améliorer ou les choses qui vont bien. Pour éviter les risques de « troll » (agitateurs), il faut un modérateur qui « filtre par sa messagerie les messages, les bascule sur le forum dans l'ordre et sous les intitulés qui lui semblent bon ». Il faut également « fixer une durée possible des forums » thématiques et des critères de clôture¹³².

Si les horaires de travail ne sont pas incompatibles, proposer des formules chat, créer des rendez-vous inter-services, par exemple pour le PEB de Sciences et de Santé. Comme le suggère Sophie Bombarde, on peut aussi utiliser l'Intranet pour des réunions virtuelles¹³³.

Pour le confort de l'utilisateur, « aide en ligne, table des matières, sélection d'informations prioritaires »¹³⁴ sont les bienvenus. Il est donc bon d'avoir un plan de site, ce qui « crée du sens et signale des priorités »¹³⁵. On peut s'en passer si le plan est apparent, comme sur l'Intranet de l'Université Lyon I, où les différentes rubriques sont rassemblées dans un bandeau supérieur avec menu déroulant. Pour s'orienter plus rapidement dans le site quand on cherche une information précise, un moteur de recherche est nécessaire, ou, si c'est trop coûteux, une liste de mots clés.

Enfin, l'utilisateur peut être intéressé par un service de Diffusion Sélective d'Information (DSI), qui permet de « recevoir automatiquement les mises à jour des pages correspondant aux domaines de son choix », qu'il aura auparavant défini¹³⁶.

3.3.4 Mise en œuvre

Comme prévu, le projet Intranet devra être mis en œuvre par un groupe de travail interne, organisé autour des deux responsables ayant déjà travaillé sur le sujet (le responsable du SI et la responsable du service public et du groupe accueil en Sciences). Pour avoir une représentativité des divers types d'utilisateurs au sein du SCD et une certaine caution au niveau de la faisabilité et de la viabilité de l'Intranet, il serait bon que le groupe comporte des personnels de chaque site du réseau (pouvant être choisis parmi les élus de la CCP ou les représentants syndicaux), dont le chargé de communication et/ou son correspondant, au moins un responsable informatique et un personnel administratif, ainsi qu'un membre de l'encadrement de chaque section. La marche à suivre sera similaire à celle employée pour la

¹³² BOMBARDE Sophie, *op.cit.*, p.149

¹³³ *Ibid.* p.58

¹³⁴ SIGNOLES, Charlotte, *op.cit.*, p.32.

¹³⁵ BOMBARDE Sophie, *op.cit.*, p.98

¹³⁶ VIDAL, Francis, *et al.*, *op. cit.*, p.35

refonte du site web¹³⁷. Le groupe de pilotage pourra se servir de mon étude de l'existant et de l'analyse des besoins, il établira le cahier des charges et le plan du site. Selon Sophie Bombarde, un groupe d'utilisateurs pour tester la maquette d'Intranet serait aussi utile¹³⁸.

Après validation par ce groupe d'utilisateurs, l'Intranet devra être installé bloc par bloc, comme ç'a été le cas pour l'Intranet de l'Université Lyon I. L'interactivité (forums...) est la partie la plus lourde à gérer et son installation est souvent reportée, mais beaucoup d'utilisateurs en sont demandeurs et l'apprécient ; selon Sophie Bombarde, elle répond à « un besoin d'expression identitaire »¹³⁹, et ne doit pas être bridée dès le début.

Cette première étape achevée, après évaluation (grâce aux statistiques de fréquentation et/ou à une enquête de satisfaction, comme à la BML), il peut être bon de passer à un Intranet de deuxième génération, plus réactif, fondé sur des bases de données reliées entre elles¹⁴⁰.

En ce qui concerne le personnel, il faudrait mettre sur le site web du SCD un renvoi sur l'Intranet, comme ç'a été fait pour l'Intranet de l'université, et installer une icône Intranet sur tous les postes, pour que les plus curieux le consultent, puis faire à tous une séance de démonstration sur grand écran, comme à la BML. Puis, comme « certains n'iront pas », peut-être faudra-t-il prévoir « une ouverture automatique de l'Intranet au lancement du poste de travail ».

Plusieurs des personnes interrogées ne savaient pas ce qu'était un Intranet, et il a été suggéré d'accompagner son lancement « d'une formation complète de tous ceux qui doivent le consulter ». Il est nécessaire d'« accompagner les utilisateurs par des formations ou des démarches de type marketing pour que soient adoptés les outils technologiques de l'information et de la communication »¹⁴¹, et que le personnel « adhère à cette nouvelle méthode de travail »¹⁴². En plus de la séduction de l'utilisateur à déployer (avec l'emploi de dessins humoristiques par exemple), il est souhaitable de prévoir une formation en ligne, et un référent papier (voir l'exemple de celui de la BML annexe).

L'amélioration de la communication repose donc sur trois préconisations complémentaires : un responsable pour animer, coordonner et assurer le suivi de la communication interne, une formation pour sensibiliser l'ensemble des acteurs et un outil collaboratif pour faciliter la communication interne.

¹³⁷ Pour plus de détail, consulter TABARY, Pascal, *Méthodologie et conduite de projet Internet/Intranet*, CNFPT P.A.C.A., les 11, 12 et 13 octobre 2000 [document transmis par M.Flahaut]

¹³⁸ BOMBARDE, Sophie, *op.cit.*, p.80

¹³⁹ *Ibid.*, p.24

¹⁴⁰ Pour plus de détails, consulter la Société ALGOE, *Intranet*, 2002 [document pdf transmis par M. Jal].

¹⁴¹ PARAT, Fabrice, *La communication : les hommes ne sont pas des téléphones*, [en ligne]. Disponible sur <<http://jaseur.free.fr/jaseur/communication.htm>> (consulté le 04/10/02).

¹⁴² VIDAL, Francis, *et al.*, *op.cit.*, p.13

Partie 5 PERSPECTIVES GENERALES

Cette partie rassemble les réflexions, déduites de l'étude des cas des deux sections, sur les implications et les domaines d'application connexes de la communication interne.

1. De l'importance de la communication interne en bibliothèque

Selon une des personnes interrogées, la communication est « importante car notre boulot est la diffusion de l'information, donc c'est primordial que ça passe déjà entre nous ».

1.1. La communication interne vue par le personnel

La communication est utile, elle évite la perte de temps et facilite le travail : communiquer, c'est « échanger des informations qui peuvent être utiles aux deux personnes dans le travail », ce qui peut inclure un aspect formation (aider ses collègues à utiliser les outils de travail et de communication, par exemple).

Forme de convivialité, la communication est aussi un être avec autrui qui « favorise les rapports entre collègues, personnel et direction » ; « ça permet de manœuvrer ensemble ». Communiquer, c'est « vivre en bonne intelligence avec les gens qui sont autour de soi », et donc ne pas se sentir gêné de dire ce qui ne va pas.

Ainsi, la communication est perçue positivement, comme une valeur humaine répondant à la curiosité de chacun – « savoir un peu ce qui se passe là où on travaille » –, et une aspiration naturelle : c'est « ce qu'on veut tous, toujours, tout le temps, avec tout le monde, à partir du moment où on ne vit pas comme un ermite ».

Mais le personnel peut aussi éprouver une certaine méfiance envers la fonction impulsive et l'usage possible de la communication à des fins de manipulation ; ainsi, a été évoquée la communication « tarte à la crème [...] pour camoufler une erreur de gestion en problème de communication ». Comme l'explique Erik Neveu, « s'ils peuvent susciter des relations de travail pacifiées, respectueuses de l'ensemble des formes de compétences d'une entreprise, les instruments de communication sont aussi disponibles pour des formes euphémisées de domination »¹⁴³, c'est-à-dire un despotisme doux visant à calmer le personnel et contrôler le climat social.

¹⁴³ NEVEU, Erik, *op.cit.*, p.100.

1.2. Communication interne et management

Mon étude de la communication interne s'est inscrite dès le début dans une visée managériale, la communication interne étant selon la direction du SCD un « outil du management global de la bibliothèque »¹⁴⁴.

En bibliothèque, comme dans toute entreprise, la communication interne sert à transmettre la stratégie et les valeurs de la direction. Elle est d'autant plus importante dans le cas d'un management stratégique : travail par projets, organisation méthodique du travail avec des fiches de poste et des objectifs fixés, qui doivent donc être perçus par les deux partis. La direction du SCD souhaite que chacun puisse situer son travail dans des objectifs plus vastes ; pour cela, il faut donc que circulent non seulement des objectifs spécifiques, mais aussi une vision d'ensemble cohérente et partagée.

La communication interne sert aussi selon Antonina Gutta à composer : c'est-à-dire à « éviter le décalage entre vie dans / pensées sur l'établissement »¹⁴⁵. Donner des objectifs et transmettre des valeurs, associer le personnel aux projets en cours, en prenant la peine de les expliquer et/ou en y faisant participer le personnel, aide à gagner son adhésion et permet de l'impliquer. C'est une des fonctions de la communication interne exprimée par la direction du SCD, qui, selon les entretiens, cherche à « optimiser les ressources matérielles et humaines » et « rationaliser sans écraser l'humain ».

Comme l'explique Erik Neveu, suite au recul du modèle d'entreprise paternaliste et à la diffusion des acquis des sciences sociales appliqués aux relations de travail, un modèle communicationnel de patronat « moderniste » et participatif s'est développé¹⁴⁶, fondé sur le postulat que pour être performants, les membres du personnel « ont besoin d'être reconnus pour leurs compétences, [...] ont besoin d'être écoutés »¹⁴⁷, d'où le rôle de la communication interne comme facteur indirect de performance.

Enfin, elle vise à « récolter, diffuser, communiquer des informations [...], décloisonner les services et les secteurs d'activité, faciliter les transferts d'expérience »¹⁴⁸. « Huile dans les rouages », « informatrice et facilitatrice » selon M.Calenge, la communication interne sert donc au bon fonctionnement de l'établissement et à la prévention des blocages. De plus, en cas de problème, elle est, d'après la direction du SCD, un « outil d'analyse et de résolution de

¹⁴⁴ Les deux sont liés ; ainsi, même la fiche de stage mentionnait « activités de communication et expérience du management appréciées »

¹⁴⁵ GUTTA, Antonina, *op.cit.*, p.24

¹⁴⁶ NEVEU, Erik, *op.cit.*, p.99

¹⁴⁷ Westphalen, Marie-Hélène, *op.cit.*, p.64

¹⁴⁸ PARAT, Fabrice, *Les objectifs de la communication interne*, [en ligne]. Disponible sur <[http://jaseur.free.fr/jaseur/communication interne.htm](http://jaseur.free.fr/jaseur/communication_interne.htm)> (consulté le 08/10/02).

problème ». En effet, comme l'explique Florence Bailly, « plus les gestionnaires ont un système de communication efficace, disent-ils, plus ils seront en mesure de prendre les bonnes décisions et de résoudre tous les problèmes »¹⁴⁹, ou du moins une partie, car ils auront centralisé bon nombre de données du problème (l'information totale et parfaite étant inatteignable).

La communication interne est donc un outil multi-fonction de la direction pour agir sur l'organisation.

2. Transparence et opacité : un équilibre à trouver

Un champ lexical tournant autour de la transparence est employé par le personnel pour caractériser le nouvel encadrement du SCD (direction du SCD et chef de la section Santé) : ils sont « carrés » et, même en cas de désaccord, appréciés pour leur capacité à « mettre les choses au clair, poser les problèmes sur la table ». De manière générale, on perçoit une volonté de la direction de « mettre les choses au grand jour ». De fait, une clarification des procédures administratives et comptables est en cours, des comptes rendus de réunion de direction sont diffusés à l'ensemble du personnel, ce qui est très apprécié (« on n'en avait jamais eu avant ») et cité comme exemple de réussite en communication interne ; enfin, la direction a voulu que les profils de poste pour les nouvelles missions transversales du SCD soient diffusés en interne à l'ensemble du personnel, et non aux seuls candidats remplissant les conditions catégorielles pour y postuler.

Mais selon les entretiens, il y a dans le SCD un manque de transparence sur les évolutions de carrière (octroi de nouvelles attributions, critères d'avancement ou de rétrogradation). Pour la direction comme pour le personnel, c'est un sujet sensible, quelque peu tabou (ainsi, la seule réunion à laquelle le personnel ne m'a pas autorisée à assister a été la CPE, où étaient discutées les notations). Une certaine pudeur peut donc s'opposer à la transparence.

La transparence, valeur moderne particulièrement estimée, vue comme une garantie de sincérité et d'honnêteté – on pourrait la résumer par un « nous n'avons rien à cacher » –, a donc ses limites. S'il est bon, comme nous l'avons vu, d'impliquer l'ensemble du personnel et d'en finir avec la culture du secret, tout ne peut pas être vu et connu de tous. Un tri des informations est nécessaire : vu le flux d'informations, la direction ne peut pas tout diffuser

¹⁴⁹ BAILLY, Florence, *op.cit.*, p.173

(risque de surinformation du personnel), elle doit sélectionner les informations qui seront utiles à leur(s) destinataire(s) et prévoir celles qui risquent d'être mal perçues (ainsi, l'annonce des nominations à de nouvelles fonctions en interne peut toujours froisser les susceptibilités individuelles), pour veiller tout particulièrement à la manière de les annoncer et choisir le moment opportun (l'opacité permettant aussi de prévenir les risques de divulgation prématurée).

Un équilibre entre opacité et transparence s'impose donc.

3. Rites et culture d'entreprise

La communication interne doit « développer le sens du collectif et le sentiment d'appartenance à une même culture »¹⁵⁰ pour « cimenter l'organisation », lui donner une cohérence (d'autant plus dans le cas d'un réseau), « mobiliser les énergies et les focaliser sur quelques objectifs majeurs », « canaliser les comportements autour d'un certain nombre de normes d'action »¹⁵¹. Importée des Etats Unis, la notion de « culture d'entreprise est fondée sur la création d'une identité propre à l'organisation », qui « s'invente un langage » – code vestimentaire ou vocabulaire spécifique : ainsi, dans le lexique du SCD, il est politiquement correct de désigner les bibliothèques intégrées comme des « antennes » plutôt que des « annexes » – « et entretient des rituels (les pots d'arrivée, les départs à la retraite, les arbres de Noël, les repas en commun) »¹⁵².

En Sciences, le repas de la fin du récolement, moment fort de la vie collective, fait partie de ces rites, « activités collectives qui sont techniquement superflues pour la vie d'une organisation mais que plusieurs considèrent comme socialement nécessaires »¹⁵³ pour « resserrer les liens entre les employés » et « provoquer des échanges latéraux »¹⁵⁴. De même, le voyage professionnel inter-sections, qui a lieu après le récolement et est classé sous la rubrique « Rites et traditions » de l'ancien guide du nouvel arrivant en Sciences, est cité comme un exemple de réussite en communication interne : l'information à son sujet circule remarquablement bien et c'est une des rares occasions de rencontrer des collègues de l'autre section, avec la réunion plénière d'accueil des nouveaux, qui fait partie de ce que Florence Bailly appelle des « rites d'intégration »¹⁵⁵.

¹⁵⁰ PARAT, Fabrice, *op.cit.*

¹⁵¹ BERTRAND, Yves, *op. cit.* p.55

¹⁵² PARAT, Fabrice, *op.cit.*

¹⁵³ BERTRAND, Yves, *op. cit.* p.62

¹⁵⁴ WESTPHALEN, Marie-Hélène, *op.cit.*, p.105

¹⁵⁵ BAILLY, Florence, *et al.*, *op.cit.*, p.120

La communication interne doit donc se charger de souder les membres d'une organisation autour d'une même culture agréablement partagée, et assurer la performance et la pérennité de l'organisation grâce à l'effort commun consenti vers des objectifs fédérateurs.

4. Accompagnement du changement

La communication interne a également un rôle diplomatique, explicatif et persuasif à jouer dans l'accompagnement du changement. Ainsi, en section Santé, où suite à l'arrivée d'une nouvelle direction et de personnels nouveaux sont intervenus les changements les plus importants, les plus anciens dans la maison ont souligné la nécessité de respecter le facteur humain, de comprendre l'histoire de la bibliothèque, « ne pas donner l'impression de dénigrer en bloc tout ce qui a été fait par le passé », et prendre garde à la manière de mettre en place les innovations. « Tout paraît facile, un peu trop, on vous assure que tout va être réglé très vite, or ce n'est pas si simple ». Il faut donc communiquer avec le personnel étape par étape, sans précipitation, et lui prêter une attention particulière, car la mise en place du changement suscite à la fois des attentes et des réticences. Comme l'explique M.Chauvet, « on observe aujourd'hui dans les bibliothèques une certaine tension face aux changements » ; il y a « ceux qui portent l'évolution, l'anticipent et y contribuent, souvent par un surinvestissement dans l'organisation. Et ceux qui pour des raisons multiples, ne veulent plus sur-contribuer et qui, par dépit ou lassitude, résistent aux évolutions incessantes et aux contraintes quotidiennes véhiculées par le progrès »¹⁵⁶.

D'après Kurt Lewin, il faut donc à la fois argumenter dans le sens du changement et diminuer les résistances, en s'appuyant sur des groupes de travail : après une expérience associant des ménagères à des discussions sur la consommation d'abats, il observa que les décisions collectives prises après débat étaient plus suivies que des directives, et pouvaient enclencher « un mouvement collectif d'évolution des attitudes »¹⁵⁷.

5. Groupes de travail et limites du management participatif

Les groupes de travail favorisent la communication transversale et entretiennent le lien social, en permettant d'après Milena Ivanova « de se faire découvrir autrement par les

¹⁵⁶ CHAUVET, André, *op.cit.*, p.2

¹⁵⁷ MICHAUT, Patrick, *op.cit.* Rappelons aussi qu'une formation à l'accompagnement au changement est prévue après la réhabilitation de la section Sciences.

collègues », tout en mettant « en évidence des traits de personnalité qu'on pourrait mieux exploiter »¹⁵⁸. Principal outil du management participatif, ils impliquent le personnel et légitiment les projets – comme le guide du lecteur de la section Sciences, conçu en groupe de travail et dont la maquette avait circulé pour avis dans toute la section –.

Mais le management participatif, fondé sur la remontée d'information et la coopération du personnel, peut être entravé par une crainte de « la restructuration des « zones d'incertitude » dont il tirait jusqu'alors un certain contre-pouvoir »¹⁵⁹ et par un doute quant à l'utilité de son avis. En effet, le management participatif est inégalement apprécié : pour certains, c'est une « prise en compte de l'avis de tout le monde » (relevé positif), pour d'autres un « à votre écoute mais je décide » (reconnaissance du nécessaire rôle décisionnaire de la direction), pour d'autres enfin un « on communiquera, mais c'est moi qui aie raison » : la direction « consulte, mais garde son objectif même si on en supporte les conséquences ».

Le management participatif repose donc sur un équilibre entre une écoute véritable (soit, comme l'explique la direction, une volonté de « recueillir les éléments de la bonne décision » sans avoir d'idée préconçue et sans chercher d'« alibi ») et une prise de responsabilité au moment de la décision, quitte à décevoir le personnel si cette dernière n'est pas conforme aux attentes suscitées.

6. Impact de la répartition spatiale et de l'organisation du travail sur la communication interne

L'organisation du travail et la répartition spatiale des bureaux ont des répercussions sur la communication interne. Ainsi, elle est gênée par la structure même des bâtiments : en Santé, les bureaux du personnel sont éparpillés par petits groupes de un, deux ou trois bureaux mitoyens au maximum, avec une dichotomie entre le niveau principal (bureaux des catégories A et B) et l'étage supérieur (bureaux des magasiniers) ; or c'est précisément dans cette section que le poids de la hiérarchie et les clivages entre catégories ont été par le passé le plus souvent relevé. De plus, les magasiniers étaient divisés en deux équipes étanches, ce qui a induit un clivage entre elles ; depuis la réorganisation du travail en une seule équipe tournante, en revanche, l'ambiance de travail et la cohésion se sont, d'après les entretiens, nettement améliorées.

¹⁵⁸ IVANOVA, Milena. *Service Commun Documentaire [sic] : section Sciences, les enjeux des changements pour une bibliothèque universitaire*, Licence de psychologie sociale, TD de TOP-TER en Psychologie du travail, sous la responsabilité de Mr Gaubert, Université Lumière Lyon II, Institut de Psychologie, [2001], p.13.

En Sciences, il y a une multiplicité des étages et demi-étages, avec des bureaux complètement isolés, accessibles uniquement par un escalier, et une dispersion des responsables. Le personnel doit sans cesse se déplacer et transmettre l'information jusqu'aux bureaux les plus excentrés ; du fait de la séparation des tâches, on déclare ignorer ce qui se passe au rez-de-chaussée quand on travaille à l'étage et inversement. Notons qu'un ascenseur permet de monter directement au niveau chercheur, limitant encore les occasions de rencontrer les collègues du rez-de-chaussée. Le clivage entre niveaux (voir supra p.47) devrait être amélioré par la réhabilitation qui implique une réorganisation du travail autour de pôles thématiques, mais on craint qu'au clivage par niveaux succède un clivage par domaines.

De plus, le personnel de la DAG, dont le travail administratif diffère de celui du personnel de bibliothèque, et dont les bureaux ont pour seul voisin la direction, est un peu à l'écart du reste du personnel, alors que la secrétaire de la section, situé au rez-de-chaussée, en prise directe avec le terrain, est un relais d'information plus impliqué et intégré – ainsi, c'est le seul administratif participant à la CCP –.

Enfin, le principal clivage relevé (cf supra p.48) est celui entre les deux sections, qui sont particulièrement éloignées géographiquement et ne travaillent presque jamais ensemble.

On observe donc une corrélation entre tous les clivages humains observés et la division induite par l'espace ou les différences de tâches, qui favorisent l'apparition de « clans » (terme récurrent), c'est-à-dire de « champs de forces » et de micro-cultures rivales produisant une cohésion interne (petites équipes soudées) et « une intolérance »¹⁶⁰ vis-à-vis de l'extérieur.

Travailler ensemble est le meilleur moyen de rétablir la communication et la coopération entre des groupes, en suscitant « une interaction entre eux à l'occasion d'une entreprise urgente dépassant les ressources des groupes pris séparément »¹⁶¹, comme en Sciences quand tous ont dû à l'improviste déménager une partie des collections pour les travaux. Cela a été ressenti positivement et a même été achevé avant la date fixée.

Pour améliorer la cohésion et la circulation de l'information, il faut donc rassembler le personnel autour de rencontres, d'objectifs et de tâches communes (voir annexe 1-4, X).

La communication interne est donc un outil de management d'usage multiple et délicat, limité par le jeu des intérêts et des tensions internes dont il cherche le point d'équilibre, entre confiance et méfiance, douceur et fermeté, transparence et opacité.

¹⁵⁹ MICHAUT, Patrick, *op.cit.*

¹⁶⁰ *Ibid.*

¹⁶¹ *Ibid.*, expérience de Muzafer Sherif, en dynamique des groupes

Conclusion

Composée d'un contenu et d'un relationnel, dépendant de contraintes techniques et humaines, la communication est toujours partielle et partielle. Les difficultés du processus de communication, la multiplicité des paramètres et des déterminismes (sociaux, catégoriels, spatiaux...), doivent être prises en compte dans l'analyse de la communication interne.

Comme toute organisation en quête de performance, les bibliothèques ont besoin de cet outil de management qu'est la communication interne. Ses fonctions sont nombreuses : tout d'abord, transmettre et recevoir de l'information, mutualiser les connaissances, expliquer les projets ; ensuite, impliquer, motiver et persuader, entretenir le lien social et la cohésion ; enfin, aider à prévenir, analyser et réguler les problèmes internes.

La communication informelle, comme nous l'avons vu, participe aussi au quotidien à la circulation de l'information et au maintien d'un bon climat relationnel, mais elle doit compléter la communication formelle et non la supplanter.

La direction se doit donc d'encourager la communication transversale et la communication ascendante, et d'opérer avec sincérité et diplomatie en communication descendante : une information à la fois fiable et utile devra être sélectionnée, puis diffusée officiellement, rapidement et régulièrement.

Pour améliorer la communication interne dans son ensemble, il importe de la structurer autour de personnes relais et de responsables, d'offrir des circuits et des outils de communication adaptés à l'organisation, et enfin d'harmoniser leur utilisation, en collaboration avec le personnel. C'est grâce à la bonne volonté et à la participation de chacun que pourra être assurée une communication interne à la fois plaisante et efficace.

Bibliographie

Une bibliographie sur la communication pouvant être pléthorique et constituée de nombreux « livres de recettes » généralistes, il a été convenu de se borner aux titres les plus pertinents pour une analyse fonctionnelle de la communication interne. Tous les titres mentionnés ci-dessous ont été sélectionnés pour leur intérêt méthodologique ou pratique spécifique au cadre d'étude.

Théorie de la communication

- Ouvrages imprimés

DE MIRIBEL, Marielle. *Contribution à la reconnaissance de la fonction communication en bibliothèque : approche théorique et historique : la communication écrite en direction des lecteurs* Paris : Université Paris 10-Nanterre, UFR des Sciences de la communication et de l'information. Th. doct. : Sc. inf. com. : Paris : 1999, deux volumes.

GUTTA, Antonina. *Identité, image et communication d'une bibliothèque de lecture publique de taille moyenne : le cas de la bibliothèque municipale de Saint-Cloud*, diplôme de conservateur de bibliothèque, mémoire d'étude, sous la direction de Marielle de Miribel, [responsable de communication du département] Mediadix, ENSSIB, 2000.

IVANOVA, Milena. *Service Commun Documentaire [sic] : section Sciences, les enjeux des changements pour une bibliothèque universitaire*, Licence de psychologie sociale, TD de TOP-TER en Psychologie du travail, sous la responsabilité de Mr Gaubert, Université Lumière Lyon II, Institut de Psychologie, [2001].

NEVEU, Erik. *Une société de communication ?* Paris : éd. Montchrestien, collection Clefs/Politique, 3^{ème} édition, 2001.

- Sites Internet

BARON, Camille, *La politique de communication interne* [en ligne]. Disponible sur : <http://www.pasteur.fr/pasteur/directions/externe/DirCom/com_interne/politiq.htm> (consulté le 07/10/02).

GILLIERON, Pascal, MACCULI, Salvatore, *Résumé d'un mémoire de licence rédigé sous la direction de G.Probst et de C.C.Rüling, fait aux services industriels de Genève (SGI)*, [en ligne]. Disponible sur <<http://www.aso-organisation.ch/communic.htm>> (consulté le 04/10/02).

PARAT, Fabrice, *La communication : les hommes ne sont pas des téléphones*, [en ligne]. Disponible sur <<http://jaseur.free.fr/jaseur/communication.htm>> (consulté le 04/10/02).

Idem, *Les objectifs de la communication interne*, [en ligne]. Disponible sur <[http://jaseur.free.fr/jaseur/communication interne.htm](http://jaseur.free.fr/jaseur/communication%20interne.htm)> (consulté le 08/10/02).

RIONDET, Odile, *L'identité professionnelle des bibliothécaires* [en ligne]. Disponible sur: <http://www.enssib.fr/bbf/bbf-95_6/riond-pdf> (consulté le 09/10/02).

THURIN, Monique, *Actes de langage*, [en ligne]. Disponible sur <<http://psydoc-fr.broca.inserm.fr/linguistique/Jakobson2.html>> (consulté le 04/10/02).

[s.a.] *Présentation générale de l'école de Palo Alto*, [en ligne]. Disponible sur <www.cric-france.com/activite/documents/publication/numspe497/textes/paloalto.pdf> (consulté le 07/10/02).

Réflexion sur les outils de communication

- Ouvrages imprimés

BAILLY, Florence, BLANC, Martine, DEZALAY, Thierry, et al. *Pratiques professionnelles et usages des écrits électroniques*, Paris : L'Harmattan, collection Logiques sociales, 2002.

WESTPHALEN, Marie-Hélène. *Communicator, le guide de la communication d'entreprise*, Paris : Dunod, 3^{ème} édition entièrement revue et augmentée, mise à jour en 2000.

- Sites Internet

CHARLIER, Philippe, *L'utilisation du mél : exposé fait au siège de l'entreprise Siemens (Direction et Service communication), Bruxelles, le 19 octobre 2000*, [en ligne]. Disponible sur <<http://www.comu.vcl.ac.be/reco/grems/philweb/Siemens.htm>> (consulté le 03/10/02).

CNRS, secrétariat général de la direction des ressources humaines, *Chargé de communication*, [en ligne]. Disponible sur

<http://www.sg.cnrs.fr/metiers/Travail/archives02/bap4/4_52.htm> (consulté le 21/11/02).

GUIDON association, *Qu'est-ce qu'un plan de communication ?* [en ligne]. Disponible sur <www.guidon.asso.fr/main/chap6/schap1/doc_3.htm?00> (consulté le 14/10/02).

MICHAUT, Patrick, *Les outils* [in] *Ma boîte à outils pour booster la communication des collectivités locales*, [en ligne]. Disponible sur <<http://perso.wanadoo.fr/creacite/mbao/index-outils.htm>> (consulté le 08/10/02).

Intranet

Société ALGOE, *Intranet*, 2002 [document pdf transmis par M. Jal].

BOMBARDE, Sophie. *Intranet : pour une communication réussie : outils et pratiques*, Hauts de Seine : éd. Issy-les-Moulineaux, 2000.

SIGNOLES, Charlotte, « Dossier intranet » *Sites d'entreprises : la dispersion appelle la reconstruction*, Archimag, mai 2002, n°154, p.25 à 32.

TABARY, Pascal, *Méthodologie et conduite de projet Internet/Intranet*, CNFPT P.A.C.A., les 11, 12 et 13 octobre 2000 [document transmis par M.Flahaut]

VIDAL, Francis, SAINTOYANT, Pierre-Yves, MEILHAUD, Jean. *Objectif intranet : enjeux et application*, Paris : Les Editions d'organisation, 1998.

Gestion des ressources humaines

BERTRAND, Yves. *Culture organisationnelle*, éd. Sillery, presses de l'Université du Québec, 1991.

CHAUVET, André, *Améliorer la gestion des ressources humaines. Quelle gestion des emplois et des compétences en Bibliothèques ?* suivi de *Réflexion sur l'organisation du travail : élaboration de fiches de poste*, [s.d.], [article transmis par M. Cavalier].

INSEP. *Guide d'animation pour la satisfaction des clients, d'après le livre Pour satisfaire nos clients, 12 leçons sur la qualité des services*, support réalisé avec le parrainage du Ministère de l'Industrie et de l'Aménagement du Territoire et en collaboration avec l'AFCIQ, Paris : INSEP Editions, 1997.

Table des annexes

| | |
|---|-------------|
| ANNEXE 1 DOCUMENTS CONCERNANT LE SCD LYON I | I |
| ANNEXE 1-1 GRILLE D'ENTRETIEN DU PERSONNEL DE LA SECTION SCIENCES | II |
| ANNEXE 1-2 GRILLE D'ENTRETIEN DU PERSONNEL DE LA SECTION SANTE | IV |
| ANNEXE 1-3 GRILLE D'ENTRETIEN DU DIRECTEUR DU SCD | VI |
| ANNEXE 1-4 GRILLE D'ENTRETIEN DU CHEF DE LA SECTION SANTE | VIII |
| ANNEXE 1-4 EBAUCHE DE PLAN DE COMMUNICATION | X |
| ANNEXE 2 DIVERS | XXIV |
| ANNEXE 2-1 SCHÉMA DE LA COMMUNICATION, DE FABRICE PARAT | XXV |
| ANNEXE 2-2 MODE D'EMPLOI DE L'INTRANET DE LA BML | XXVI |

Annexe 1 DOCUMENTS CONCERNANT LE SCD LYON I

Annexe 1-1 GRILLE D'ENTRETIEN DU PERSONNEL DE LA SECTION SCIENCES

Préambule

J'ai été chargée de faire un état des lieux de la communication interne (tout ce qui se fait, de manière formelle ou informelle), une analyse des besoins (pour cela je fais passer des entretiens au personnel), et un plan de communication. Je prends la communication interne au sens large : tout ce qui concerne la circulation de l'information, dans le cadre du bâtiment de la Doua (donc avec des services comme la DAG, mais pas avec les services de l'Université puisque là c'est de la communication interne-externe), de la bibliothèque de Rockefeller, ainsi que la communication entre la Doua et Rockefeller.

Tous les entretiens sont confidentiels et anonymes, je prends des notes personnelles mais c'est uniquement la synthèse que j'en ferai que je transmettrai à la direction. C'est une occasion de faire remonter les problèmes. Plus tard, je m'arrangerai pour faire un rendu au personnel, pour que ça aille dans les deux sens.

- Date d'arrivée, fonction, intitulé de poste/activité principale, participez-vous ou avez-vous participé à un groupe de travail
- Etiez-vous au courant de mon travail ? Si oui comment ?
- La communication interne est-elle importante pour votre travail ?
- En général, pensez-vous que la communication interne du SCD pourrait être améliorée ?
- Quels sont selon vous à l'heure actuelle les outils de communication interne du SCD ? Que pensez-vous de la circulation des documents avec une feuille d'émargement, du classeur de renseignements du personnel, du placard du courrier, des groupes de travail, de l'heure d'information intersyndicale, de la CCP ? Y a-t-il des comptes rendus pour ces réunions ? Trouvez-vous à l'heure actuelle qu'il y a trop, suffisamment ou pas assez de réunions de travail et d'information du personnel ?
- Pouvez-vous me donner un exemple de problème en communication interne ? un exemple de réussite ?
- Quels sont vos usages : quand vous avez une information à transmettre, quels moyens allez-vous utiliser pour quel type d'information ? Votre usage du mél, du téléphone et du déplacement en interne ? Comment allez-vous à l'information ? Lisez-vous les comptes rendus d'équipe de direction, du Conseil de la Documentation, consultez-vous régulièrement l'affichage ?

- Aviez-vous fait le stage sur la communication verbale ? Si oui, qu'en aviez-vous pensé ?
- Au niveau de la circulation de l'information, pensez-vous que l'information descend bien de la direction vers le personnel ? Est-ce qu'elle remonte bien ? Est-ce qu'elle passe bien dans votre service ? D'un service à l'autre, d'un étage à l'autre, entre Sciences et Santé ?
- Qu'est-ce que la communication pour vous ?
- De quel service avez-vous le plus de difficulté à recevoir de l'information ? A quel service pensez avoir le plus de difficulté à transmettre l'information ?
- Sur quoi vous trouvez-vous le mieux informé et le plus mal informé ? Vous estimez-vous suffisamment informé en ce qui vous concerne ?
- Y a-t-il une bonne communication informelle entre collègues ici ? D'après vous, quelles sont les personnes ressources, les « têtes de réseau » ?
- Pensez-vous que la direction (direction de la section, direction du SCD) est à l'écoute du personnel ? Avez-vous déjà observé un décalage entre le discours officiel, les valeurs affichées (quelles sont-elles ?) et la pratique ?
- Quelle image avez-vous de la bibliothèque dans laquelle vous travaillez ?
- Avez-vous perçu depuis quelques temps une évolution en matière de communication interne ?
- Si vous aviez un souhait pour la bibliothèque ?
- Quelles sont vos attentes en matières de communication interne ? Ce qui vous manque, ce sur quoi vous aimeriez particulièrement être informé ? Que diriez-vous d'un Intranet du SCD ? d'un journal interne ? d'une boîte à idées ? Vous paraîtraient-ils adaptés ? Avez-vous d'autres suggestions de nouveaux outils de communication interne ou de réaménagements à faire, autre chose à rajouter ?

Annexe 1-2 GRILLE D'ENTRETIEN DU PERSONNEL DE LA SECTION SANTE

Préambule

J'ai été chargée de faire un état des lieux de la communication interne (tout ce qui se fait, de manière formelle ou informelle), une analyse des besoins (pour cela je fais passer des entretiens au personnel), et un plan de communication. Je prends la communication interne au sens large : tout ce qui concerne la circulation de l'information, dans le cadre du bâtiment de la Doua (donc avec des services comme la DAG, mais pas avec les services de l'Université puisque là c'est de la communication interne-externe), de la bibliothèque de Rockefeller, ainsi que la communication entre Rockefeller et la Doua.

Tous les entretiens sont confidentiels et anonymes, je prends des notes personnelles mais c'est uniquement la synthèse que j'en ferai que je transmettrai à la direction. C'est une occasion de faire remonter les problèmes. Plus tard, je m'arrangerai pour faire un rendu au personnel, pour que ça aille dans les deux sens.

- Date d'arrivée, fonction, intitulé de poste/activité principale, participez-vous ou avez-vous participé à un groupe de travail ?
- Etiez-vous au courant de mon travail ? Si oui comment ?
- La communication interne est-elle importante pour votre travail ?
- En général, pensez-vous que la communication interne du SCD pourrait être améliorée ?
- Quels sont selon vous à l'heure actuelle les outils de communication interne du SCD ? Que pensez-vous de l'organigramme, de la circulation des documents avec une feuille d'émargement, des cahiers de renseignements de l'accueil, du cahier de liaison, du tableau des absences, de l'heure d'information intersyndicale, de la CCP ? Y a-t-il des comptes rendus pour ces réunions ? Trouvez-vous à l'heure actuelle qu'il y a trop, suffisamment ou pas assez de réunions de travail et d'information du personnel ?
- Pouvez-vous me donner un exemple de problème en communication interne (une information qui n'aurait pas été transmise ou pas une à temps) ? un exemple de réussite ?
- Quels sont vos usages : quand vous avez une information à transmettre, quels moyens allez-vous utiliser pour quel type d'information ? Votre usage du mél, du téléphone et du déplacement en interne ? Comment allez-vous à l'information ? Lisez-vous les comptes rendus d'équipe de direction, de réunion de services, du Conseil de la Documentation, consultez-vous régulièrement l'affichage ?

- Aviez-vous fait le stage sur la communication verbale ? Si oui, qu'en aviez-vous pensé ?
- Au niveau de la circulation de l'information, pensez-vous que l'information descend bien de la direction vers le personnel ? Est-ce qu'elle remonte bien ? Est-ce qu'elle passe bien dans votre service ? D'un service à l'autre ? Entre Sciences et Santé ?
- Qu'est-ce que la communication pour vous ?
- De quel service avez-vous le plus de difficulté à recevoir de l'information ? A quel service pensez avoir le plus de difficulté à transmettre l'information ?
- Sur quoi vous trouvez-vous le mieux informé et le plus mal informé ? Vous estimez-vous suffisamment informé en ce qui vous concerne ?
- Y a-t-il une bonne communication informelle entre collègues ici ? Une bonne ambiance de travail ? Quelle est l'importance du bruit de couloir ? D'après vous, quelles sont les personnes ressources, les « têtes de réseau » ?
- Pensez-vous que la direction (direction de la section, direction du SCD) est à l'écoute du personnel ? Quelles sont les valeurs affichées par la direction ? Avez-vous déjà observé un décalage entre le discours officiel et la pratique ?
- Quelle image avez-vous de la bibliothèque dans laquelle vous travaillez ?
- Avez-vous perçu depuis quelques temps une évolution en matière de communication interne ?
- Si vous aviez un souhait pour la bibliothèque ?
- Quelles sont vos attentes en matières de communication interne ? Ce qui vous manque, ce sur quoi vous aimeriez particulièrement être informé ? Que diriez-vous d'un Intranet du SCD ? d'un journal interne ? d'une boîte à idées ? Vous paraîtraient-ils adaptés ? Avez-vous d'autres suggestions de nouveaux outils de communication interne ou de réaménagements à faire, autre chose à rajouter ?

Annexe 1-3 GRILLE D'ENTRETIEN DU DIRECTEUR DU SCD

- Date d'arrivée, participez-vous ou avez-vous participé à un groupe de travail ? Quel est leur fonctionnement (cf groupes de travail du quadriennal / groupes de travail transversaux de la Doua) : inscription, choix de la composition, servent-ils indirectement de relais d'information ?
- En général, pensez-vous que la communication interne du SCD pourrait être améliorée ?
- Quels sont selon vous à l'heure actuelle les outils de communication interne du SCD ? Dans quel cas un document interne est-il accompagné d'un bordereau à faire signer ? Estimez-vous ce système efficace ? Que pensez-vous du classeur de renseignements du personnel, du placard du courrier, des groupes de travail, de l'heure d'information intersyndicale, de la CCP ? Y a-t-il des comptes rendus pour ces réunions ? Trouvez-vous à l'heure actuelle qu'il y a trop, suffisamment ou pas assez de réunions de travail et d'information du personnel ?
- Pouvez-vous me donner un exemple de problème en communication interne ? un exemple de réussite ?
- Quels sont vos usages : quand vous avez une information à transmettre, quels moyens allez-vous utiliser pour quel type d'information ? Votre usage du téléphone, du déplacement en interne, du mél, des listes de diffusion ? Pensez-vous que le mél général fonctionne bien ? Comment allez-vous à l'information ? Lisez-vous les comptes rendus d'équipe de direction, du Conseil de la Documentation, consultez-vous régulièrement l'affichage ?
- Au niveau de la circulation de l'information, pensez-vous que l'information descend bien de la direction vers le personnel ? Est-ce qu'elle remonte bien ? Est-ce qu'elle passe bien dans votre service ? D'un service à l'autre, d'un étage à l'autre, entre Sciences et Santé ?
- Qu'est-ce que la communication pour vous ?
- De quel service avez-vous le plus de difficulté à recevoir de l'information ? A quel service pensez avoir le plus de difficulté à transmettre l'information ?
- Sur quoi vous trouvez-vous le mieux informé et le plus mal informé ? Vous estimez-vous suffisamment informé en ce qui vous concerne ?
- Quels sont les valeurs essayez-vous de transmettre dans votre gestion de l'établissement (rationalisation du travail, motivation...)? Y a-t-il parfois un décalage entre les discours officiels, l'image souhaitée et la pratique ? A quoi voulez-vous aboutir concrètement dans votre politique d'établissement ? Pensez-vous réussir à informer et

faire comprendre vos grandes orientations au personnel ? En communication descendante, pensez-vous réussir à transmettre l'informations indépendamment des catégories du personnel (pas seulement à vos collaborateurs directs) ? Etes-vous plus à l'écoute de tel service ou tel personnel ?

- Quels sont vos relais d'information ? Avez-vous repéré des « têtes de réseau » en matière de communication informelle ? Quel est l'importance des « bruits de couloir » dans la communication du SCD ? Y a-t-il une bonne ambiance de travail, une cohésion générale ? A titre personnel, entretenez-vous une bonne communication informelle ?
- Quelle image avez-vous de la bibliothèque dans laquelle vous travaillez ?
- Avez-vous perçu depuis quelques temps une évolution en matière de communication interne ?
- Si vous aviez un souhait pour la bibliothèque ?
- Quelles sont vos attentes en matières de communication interne ? Ce qui vous manque, ce sur quoi vous aimeriez particulièrement être informé ? Que diriez-vous d'un Intranet du SCD ? d'un journal interne ? d'une boîte à idées ? Vous paraîtraient-ils adaptés ? Avez-vous d'autres suggestions de nouveaux outils de communication interne ou de réaménagements à faire, autre chose à rajouter ?

Annexe 1-4 GRILLE D'ENTRETIEN DU CHEF DE LA SECTION SANTE

- Date d'arrivée, participez-vous ou avez-vous participé à un groupe de travail ?
- Comment avez-vous été mis au courant de mon travail ?
- En général, pensez-vous que la communication interne du SCD pourrait être améliorée ?
- Quels sont selon vous à l'heure actuelle les outils de communication interne du SCD ? Que pensez-vous de l'organigramme, de la circulation des documents avec une feuille d'émergence, des cahiers de renseignements de l'accueil, du cahier de liaison, du tableau des absences, de l'heure d'information intersyndicale, de la CCP ? Y a-t-il des comptes rendus pour ces réunions ? Trouvez-vous à l'heure actuelle qu'il y a trop, suffisamment ou pas assez de réunions de travail et d'information du personnel ?
- Pouvez-vous me donner un exemple de problème en communication interne (une information qui n'aurait pas été transmise ou pas une à temps) ? un exemple de réussite ?
- Quels sont vos usages : quand vous avez une information à transmettre, quels moyens allez-vous utiliser pour quel type d'information ? Votre usage du mél, du téléphone, du déplacement en interne, du fax, des listes de diffusion, du mél général, de l'accusé de réception électronique ? Comment allez-vous à l'information ?
- Qu'est-ce que la communication pour vous ?
- Au niveau de la circulation de l'information, pensez-vous que l'information descend bien de la direction vers le personnel ? Est-ce qu'elle remonte bien ? Est-ce qu'elle passe bien d'un service à l'autre ? Entre Sciences et Santé ?
- De quel service avez-vous le plus de difficulté à recevoir de l'information ? A quel service pensez avoir le plus de difficulté à transmettre l'information ?
- Quel est votre usage des circuits officiels (traçabilité) ? Que pensez-vous de la centralisation administrative ? Qui décide de la largeur de diffusion des informations, des comptes rendus de réunions de la section, de l'ESGBU, etc ?
- Sur quoi vous trouvez-vous le mieux informé et le plus mal informé ? Vous estimez-vous suffisamment informé en ce qui vous concerne ?
- Y a-t-il une bonne communication informelle entre collègues ici ? Une bonne ambiance de travail, une cohésion générale ? Quelle est l'importance du bruit de couloir ? Y a-t-il des circuits parallèles d'information ? D'après vous, quelles sont les personnes ressources, les « têtes de réseau » ? Quels sont vos relais d'information ?

- Pensez-vous que la direction du SCD est à l'écoute du personnel ? Quelles sont les valeurs affichées par la direction ? Avez-vous déjà observé un décalage entre le discours officiel et la pratique ? Quelles sont vos propres valeurs ? A quoi voulez-vous aboutir concrètement dans votre politique d'établissement ? En communication descendante, pensez-vous réussir à transmettre l'information indépendamment des catégories du personnel (pas seulement à vos collaborateurs directs) ? Etes-vous plus à l'écoute de tel service ou tel personnel ?
- Quelle image avez-vous de la bibliothèque dans laquelle vous travaillez ?
- Avez-vous perçu depuis quelques temps une évolution en matière de communication interne ?
- Si vous aviez un souhait pour la bibliothèque ?
- Quelles sont vos attentes en matières de communication interne ? Ce qui vous manque, ce sur quoi vous aimeriez particulièrement être informé ? Que diriez-vous d'un Intranet du SCD ? d'un journal interne ? d'une boîte à idées ? Vous paraîtraient-ils adaptés ? Avez-vous d'autres suggestions de nouveaux outils de communication interne ou de réaménagements à faire, autre chose à rajouter ?

Annexe 1-4 EBAUCHE DE PLAN DE COMMUNICATION

Document de travail, qui a été laissé à la fin du stage d'étude à la direction du SCD. Il comporte un volet commun aux deux sections et un spécifique à la section Santé, et il est issu des suggestions d'amélioration de la communication interne du SCD Lyon I recueillies dans les entretiens (d'où les traces d'oralité) et les feuilles de suggestions, suggestions classées et enrichies de préconisations de la stagiaire signalées par []. Ce plan englobe des suggestions ne faisant pas partie du périmètre de la communication interne mais néanmoins transmises du fait de leur utilité pour le SCD.

[7 critères pour une bonne communication : fiabilité de l'information, rapidité de diffusion, traçabilité de l'information, efficacité (impact / lourdeur des moyens employés), accessibilité de l'information (clarté, hiérarchisation), disponibilité (archivage), régularité de l'information et des contacts]

POUR LE SCD

CHARGE DE COMMUNICATION

Cf supra p.53

ORGANISATION DU TRAVAIL

Avoir un organigramme et des fiches de poste (commenter la fiche de poste au moment où on la remet à la personne)

En attendant, un *Qui fait quoi ?* (à reprendre et élargir) comme en Santé : à qui s'adresser pour tel et tel problème (imprimante...). 1/ qui fait quoi 2/ quoi est fait par qui [exemple : M.Rumi lime les clés, s'adresser à lui en cas de panne défectueuse...] cf aussi questions comme « J'ai un devis de matériel informatique à faire : à qui je m'adresse ? », à qui s'adresser au niveau administratif à la DAG ?

Demandes pour rééquilibrer la répartition du travail, la structure et l'organisation des services en fonction des compétences et des potentiels.

Consignes de sécurité : que faire en cas de gros problème cf en Santé un samedi panne de téléphone, impossible de faire venir le service de sécurité... Faut-il fermer la bibliothèque quand on ne peut plus assurer la sécurité du public ?

Fiche de suivi du livre : chaque fois qu'est noté le nom du demandeur sur le bon de commande, le reporter sur la fiche de suivi du livre dans la case « Observation » pour que l'acquéreur puisse envoyer un mél de suivi annonçant son arrivée au demandeur (cf

développement des liens avec les enseignants chercheurs). Noter les dates de traitement dans les différents services pour mesurer la rapidité du circuit du livre.

Peut-être généraliser le cahier de liaison employé à l'espace STAPS ; serait utile en salle de culture générale par exemple (système de petits papiers employé pour l'instant).

Que tout le monde soit au courant des absences de tout le monde (réunions etc) cf pour renseigner correctement en cabine, savoir qui est là et pas là.

Extraire du classeur de renseignements un vademecum (n° d'urgence, Samu...).

LISIBILITE

Achever le projet de mettre le service et le nom de la personne sur la porte du bureau qu'elle occupe.

Refaire un guide du nouvel arrivant pour tous (nouveaux directeurs, anciens à qui on ne donne plus les renseignements du débutant car ils sont censé tout savoir) [cf partie « livret d'accueil » dans les tâches du chargé de communication]

On fait un tour dans les services mais on n'est pas au courant des tâches de chacun. Quand on visite, que ce ne soit pas que les chefs de service qui présentent leur service mais que chacun se présente et dise brièvement ce qu'il fait ; ça valoriserait tout le monde et ça serait plus facile ensuite d'aller voir les personnes à qui on a été présenté

Faire en interne un document multi-usages, un guide, une plaquette électronique pour faciliter sa mise à jour (quand on a des modifications dans son domaine, on envoie un mél au responsable), un livret d'accueil des nouveaux arrivants, un document recensant les pratiques, une immense carte d'identité de la bibliothèque (faire ça avec chaque service).

COHESION

Cohésion générale du personnel Créer des temps de dialogue boulot et hors boulot à travers des journées d'études et de loisirs. [développer les moments de convivialité cf succès du voyage d'étude, repas du récolement à relancer en Santé tout en supprimant la dichotomie magasiniers font du refoulement dans les étages / A et B font du récolement]. Les informations sur les mariages, naissances etc créent aussi des liens.

Relancer les ateliers « Mieux connaître la bibliothèque » lancés vers 1994 – 1995 en Sciences, chacun présentait son service, ce qu'il faisait, les projets. Cela avait amélioré l'insertion de chacun dans la bibliothèque.

[Intégrer des administratifs de la DAG à la CCP]

Cohésion niveau chercheur-étudiants : A la limite faire une seule équipe de magasiniers. Mais ne pas trop touiller les gens ; il est plus productif de travailler avec des gens connus, appréciés et ayant la même façon de travailler, se connaissant assez pour réparer les erreurs des autres. Avec la réhabilitation, risque de voir un nouveau cloisonnement, par matières et non plus par niveaux.

[développer des actions de solidarité de type déménagement des collections par tout le personnel pour les travaux, cf dynamique des groupes : expérience de Muzafer Sherif, pour améliorer les relations entre deux groupes « susciter une interaction entre eux à l'occasion d'une entreprise urgente dépassant les ressources des groupes pris séparément ».cf M.Chauvet « la plupart des dysfonctionnements et des conflits dans les organisations sont liés à l'imprécision ou à l'absence de formalisation des attentes »¹⁶²]

Cohésion Staps-Sciences Faire une inauguration de l'espace STAPS, l'intégrer complètement au SCD. Une personne ou une boîte aux lettres pour faire le lien SCD – Ufraps : publicité pour faire venir les étudiants à l'espace STAPS, y mettre les écrits de différents enseignants, les documents importants à transmettre aux étudiants, communiquer les nouvelles acquisitions de la BU à l'UFRSTAPS et les demandes d'acquisition de l'UFRSTAPS pour les étudiants à la BU.

Cohésion avec les services hébergés Mieux afficher à l'entrée de la BU toutes les ressources disponibles, dont les services hébergés et l'espace STAPS (la notion d'entresol n'est plus toujours comprise par le public et entraîne des confusions avec le premier étage). Informer davantage les services hébergés sur les ressources et le fonctionnement de l'établissement dont ils peuvent être amenés à parler. Les informer précisément sur les sujets pratiques (fermeture exceptionnelle, panne d'ascenseur, réhabilitation, modifications de l'emplacement des services...). Ne pas les rayer des feuilles d'émargement qui peuvent les intéresser (problème de la sélection que communiquer / ne pas communiquer).

Relancer l'affichage dans l'entrée du personnel, notamment pour les services hébergés, car c'est le seul endroit où tout le monde passe, et dont on a le sentiment qu'il fait partie des espaces communs et non des locaux de la BU.

Cohésion du SCD Organiser plus de rencontres entre le personnel des deux sections. Que les réunions (CCP, heure d'information intersyndicale...) aient lieu dans les deux sites et pas toujours à la Doua.

¹⁶² CHAUVET, André, *op.cit.* p.2

Fournir à chaque section les noms, services, numéros de téléphone, méls des personnels. On ignore qui fait quoi dans l'autre section (ça permettrait pourtant des échanges de compétences et connaissances)

Pour les missions transversales, veiller à ce que l'information ne se dilue pas ; bien la faire circuler à tous rapidement (cf documentation électronique). Idem pour les groupes de travail (plus de communication entre eux et à l'extérieur du groupe)

Informier davantage (y compris les services hébergés) sur les manifestations se passant dans le SCD (expositions, Fête de la Sciences...)

Règlement intérieur à refaire avec la CCP au vu des changements de réglementation de l'ARTT, d'un site à l'autre n'on applique pas le même règlement et il y a aussi une disparité entre personnel administratif et personnel de bibliothèque

Améliorer la communication entre la DAG (gérant le plan comptable) et les sections qui parfois prennent les décisions puis en informent la DAG. Que des personnes de la DAG viennent de temps en temps voir en Santé comment on travaille. [Créer un mode urgent en cas de problème à régler, permettant, uniquement en cas d'absence de tout interlocuteur-relais à la DAG, d'appeler directement les services de l'Université depuis la section, puis d'en informer la DAG pour qu'elle garde la traçabilité des informations. Envoyer directement sur les postes une fenêtre qui s'impose sur les postes, « pop-up » d'emploi réservé à quelques personnes]

Une visite des sites du réseau devrait être obligatoire pour savoir de quoi on parle, pour mieux renseigner (cf lecteurs demandant en Sciences des renseignements sur Santé). Eviter la visite en troupeau, la faire par petits groupes pour que les collègues puissent vraiment nous montrer leur travail. En Santé, visiter la bibliothèque de la Doua, voir comment sont leur magasin, classification, environnement... ça manque.

Aller travailler deux ou trois jours en Santé ou dans une de chaque bibliothèque du réseau pour voir comment se passe le travail, et peut-être récupérer des idées. Cf M.Chauvet étude auprès de fonctionnaires territoriaux sur la mobilité professionnelle : « la mobilité est un moyen de développer des compétences (faute de pouvoir en développer sur leur poste de travail actuel) »¹⁶³. Le permettre en particulier aux nouveaux n'ayant pas de personne référent disponible sur leur site. Avoir des personnels tournant entre les bibliothèques en fonction des besoins, absences, maladies, ça se fait dans certaines bibliothèques et c'est passionnant.

¹⁶³ *Ibid.* p.8

FORMATION DU PERSONNEL

En Santé, faire une bibliothèque du personnel

Relancer les formations en informatique (messagerie...), être capable d'utiliser plus facilement certains logiciels (cf Outlook, emplois du temps partagé...)

Permettre aux magasiniers de faire des formations, comme une formation à un anglais spécifique aux bibliothèques car parfois ils sont confrontés à des lecteurs ne parlant qu'anglais.

Travail de formation des magasiniers à faire car le public est presque toujours en contact avec eux ; a été commencé en Santé (un point formation au cours des réunions de magasiniers). Formation des nouveaux magasiniers : on n'a peut-être pas assez d'occasion de discuter avec les magasiniers du fonctionnement de la bibliothèque, qu'ils aient une vision en amont du fonctionnement dans son ensemble, leur laisser le temps à l'intérieur de l'établissement de voir ce qui se passe avant que le livre arrive sur leur bureau.

En Santé, il faudrait de petites formations entre collègues, que ceux qui maîtrisent bien les bases de données montrent aux autres ; plus d'informations entre collègues, que chacun participe à la formation des autres quelle que soit sa catégorie. Faire pour les nouveaux une présentation des ressources et des collections (notamment le classement) de la bibliothèque.

Formation générale à la communication interne (cf supra p.55). Cf M.Chauvet enquête récente auprès de personnel de SCD : « formation comme moyen d'améliorer la vie de l'organisation. » « rôle émancipateur, structurant et motivant » de la formation¹⁶⁴.

MANAGEMENT ET SUIVI

Le personnel souhaite être vraiment associé aux projets cf pour les groupes de travail sur la réhabilitation, impression que c'était déjà tout dessiné ; participer davantage à la rédaction des fiches actions du quadriennal ; pouvoir être volontaire cf la Fêtes de la Science aurait pu être un projet fédérateur, ne comprenant pas que des personnes désignées.

Les responsabilités des magasiniers sont parfois un peu concentrées par certains ; il faut plus d'évolution professionnelle possible, de prise en compte, de reconnaissance professionnelle, d'intégration de chacun (personnel administratif inclus)

Informé sur les « blancs » : suivi de la réhabilitation, savoir pourquoi tel projet pas retenu, or c'est très hiérarchique et on ne sait pas pourquoi la décision prise entre nous est pas suivie

¹⁶⁴ *Ibid.*

en haut (cf on avait discuté de ce qu'on pouvait faire en cabine mais on n'a pas su si c'était d'accord ou pas)

Informé du pourquoi cf raison du passage en Windows 2000. Avoir le but ultime de la manœuvre, des informations contextuelles pour une vision globale et à long terme (cf ESGBU, contrat quadriennal) [Faire une note d'information : tel document est consultable en ligne, ou à tel endroit...]

Avoir un accès plus large aux fiches actions rédigées pour le quadriennal (cf au moins à tous les participants des groupes de travail)

Informé sur le personnel : promotions, postes vacants etc cf magasiniers pas au courant pour le poste vacant à Gerland ; la majorité du personnel n'est jamais au courant pour l'arrivée des stagiaires, il n'y a jamais de mél général en Sciences pour ce genre de choses.

Informations sur la carrière droits aux formations et concours, déroulement de la carrière, aménagements possibles, statuts. Informations sur les critères d'avancement et de rétrogradation, manière de débattre sur la carrière du personnel (en CPE notamment).

Informations pratiques sur les horaires (cf en été personnel de la DAG se retrouvant enfermé), sur les nouveautés pratiques sur l'Université (cf problème de code à barres sur les nouvelles cartes de lecteurs étudiants). Informations sur les dates des travaux (le responsable de l'affichage des dates de travaux sur le site web n'était pas au courant). Pour les pannes d'ascenseurs, l'ouverture ou la fermeture des salles pendant les travaux, les interlocuteurs étaient multiples et contradictoires [donc peut-être centraliser la diffusion des informations via le responsable du bâtiment].

COURRIER

Le placard du courrier en Sciences n'est pas fermé, pas sûr, le courrier n'est peut-être pas reçu et envoyé en totalité (exemples de perte), par conséquent les fiches de paye sont distribuées dans chaque bureau. Il faudrait avoir de vraies boîtes aux lettres, des casiers nominatifs (cf usage parfois de déposer des mots en interne dans le courrier ; ça permettrait aussi de supprimer les feuilles d'émargement). En Santé aussi, avoir de vrais casiers, un par personne quelle que soit la catégorie pour y mettre le courrier et toutes les circulaires ; situés en un seul lieu, avec un panneau d'affichage dans ce lieu. Le groupe 5 de la réhabilitation, à la réunion du mardi 8 février 2000, préconisait déjà un service centralisé du courrier (arrivée/départ) et des boîtes aux lettres individuelles (sans négliger pour autant l'usage du mél)

Expliquer que l'ouverture du courrier (parfois mal vécue) se pratique pour telle et telle raison dans toutes les administrations (suivi du courrier professionnel en cas d'absence du personnel...), si l'on veut recevoir son courrier fermé il suffit de préciser à ses correspondants d'inscrire « personnel » ou « confidentiel » sur l'enveloppe.

Avoir quelqu'un de la maison pour porter à la navette ou avoir une boîte aux lettres à l'extérieur de la BU pour y mettre tous les documents, boîte que relèverait la navette comme dans d'autres bâtiments de l'Université

Avoir une salle réservée au tri du courrier car il se fait au timbrage, tout le monde peut y avoir accès. Cf aussi problème de stockage des colis.

Avoir quelque chose au niveau de la DAG (qui est éloignée du placard du courrier)

Avoir un vaguemestre qui passe dans les bureaux

CCP

Que la CCP s'attaque au nouveau règlement intérieur. Elections à refaire car la CCP n'est plus représentative (majorité de suppléants). Veiller aussi à ce que les élus soient des représentants des opinions générales et non particulières. Dysfonctionnement lors d'une CCP car il manquait un représentant des magasiniers du niveau étudiant. L'information ne circule pas assez avant la CCP, souvent la consultation se fait de façon précipitée.

REUNIONS

Mieux informer sur les conditions pratiques des réunions : en Sciences on est parfois informés d'une réunion la veille pour le lendemain, et pas informés des changements de date ou de lieu, pas toujours au courant de l'ordre du jour.

Faire davantage de comptes rendus. On peut avoir l'impression de perdre son temps en réunion, il faudrait nécessairement un compte rendu ou des notes pour repartir sur des acquis. Il n'y a pas de compte rendu écrit de l'heure d'information intersyndicale ou de la CCP. En faire pour les collègues qui ne peuvent y aller. Que les personnes ayant des renseignements issus de l'Université pensent à en informer les autres. Qu'une personne par site se charge de lire les comptes rendus des CEVU et d'en tirer les informations intéressantes (acquisitions, formation des utilisateurs...) pour diffusion.

Pour les réunions des groupes de travail : faire des points consultatifs et informatifs quand d'autres collègues sont concernés (s'ils ont des questions à poser sur l'ordre du jour, les informer quand des décisions les touchent...). Que les groupes de travail ne s'isolent pas

(micro-fonctionnement). Le chef de la section Sciences avait fait une réunion où on devait aborder tous les points de ce qui avait été fait dans les groupes de travail [réunion à refaire]

On manque de temps mais il faudrait plus de réunions régulières de travail et d'information sur les projets (cf le web), plus de réunions de concertation sur le fonctionnement de la bibliothèque. Avoir une réunion mensuelle avec le chef de section, les conservateurs et les bibliothécaires pour fixer des objectifs de travail, faire un point sur les projets trimestriels...

Avoir plus de petites réunions courtes ; des réunions entre tous ceux qui font de la comptabilité en Sciences et en Santé [avec un suivi de l'application des décisions], des réunions entre administratifs de Sciences et de Santé, étendre à Santé les réunions de catalogage, faire une réunion de magasiniers et de leur responsable tous les deux mois par exemple pour limiter les petits conflits, la faire parfois avec uniquement le chef de section pour parler plus librement.

Systematiser la réunion sur les objectifs (réunion de rentrée, rassurante, avec questions du personnel...) et la réunion bilan du chef de section. Pouvoir discuter avec son responsable à l'occasion des notations, pour dire ce qu'on veut faire etc. Etre reçu au moins une fois chacun sans exception par le directeur du SCD, qui est surtout entouré par son équipe d'encadrement et quasi injoignable par téléphone (il faut employer le mél).

En Santé : plus de réunions générales du personnel ; une réunion mensuelle de section (information, pouvoir dire quelques mots). Faire des réunions pendant la période de pré-rentrée pour que chacun puisse y assister sans problème de permanence à tenir. Faire une réunion mensuelle à tour de rôle pour chaque case de l'organigramme (une personne tournante de chaque service). Faire de petites réunions de service (il n'y a pas de réunions magasiniers-bibliothécaires) [ou de réunions PEB-magasiniers]. Moniteurs étudiants et magasiniers devraient faire partie des réunions de SP puisqu'ils sont vraiment en contact direct avec le public [tout au moins, être tous informés par des comptes rendus].

Donner plus d'occasions de communication verbale et interpersonnelle.

COMMUNICATION EXTERNE

Solliciter davantage les enseignants pour avoir des bibliographies

Ouvrir le SCD sur l'extérieur, faire venir des personnes et des expositions

Refaire des expositions sur les coulisses de la bibliothèque (savez-vous que la bibliothèque traite x factures...)

[Faire circuler en interne la revue de presse des articles etc parus sur le SCD. Cf « rien n'est plus humiliant que d'apprendre par l'extérieur ce qui se passe dans sa propre entreprise »¹⁶⁵]

INFORMATIQUE

En Sciences, au niveau chercheur, il n'y a qu'un poste exclusivement réservé à la messagerie pour les six magasiniers, et deux postes de travail avec le public, sur lesquels on peut consulter ses méls (deux magasiniers du niveau étudiant y auraient leurs messageries) ; au niveau étudiant il y a un poste pour dix magasiniers au timbrage. Si on veut généraliser l'emploi du mél, il faut augmenter le nombre de postes par magasiniers. Mais beaucoup de magasiniers n'aiment pas la messagerie et n'y sont pas vraiment formés.

Il faudrait un outil informatique pour stocker les informations qui seraient disponibles pour tous au même moment sur le réseau (cf web caché, permet d'optimiser l'accès à l'information en attendant l'intranet ; Outlook, outil de travail collaboratif permettant en donant des droits en lecture et/ou en écriture de partager un agenda, un dossier de travail...). Avant Intranet, avoir un gestionnaire de fichiers partagés avec un plan de classement, des accès communs et privilégiés

Mél : Suivre le projet de l'Université et créer de même une boîte de messagerie générique secrétariat-direction (traçabilité) pouvant être consultée par les différentes personnes sans avoir besoin du mot de passe de l'autre. organiser le tri des piles de courrier électronique (fonction tri automatique¹⁶⁶) [différentes boîtes de réception]

Quand une information concerne tout le monde ou un groupe de personnes, la faire circuler par mél. Développer le mél avec accusé de réception obligatoire pour les documents officiels à condition que tous lisent leurs méls (ça éviterait de perdre du temps avec les feuille d'émargement). [penser à mettre Copie Carbone aux secrétaires pour tout RDV et toute réponse devant être archivée[connaître auteurs, toujours mettre sujet]]. Demander un alias général pour Sciences, pour Santé [et pour le SCD (antennes comprises)] au CRI (c'est pénible de voir une interminable liste d'adresses quand on ouvre son message). Outlook bien utiliser Subject, Importance, Priority. Siemens fixer délais de réponse « normaux » : la réponse à un message, à un fichier attaché comporte un délai acceptable compte tenu du lien social qui nous lie à l'interlocuteur »¹⁶⁷

Faire passer l'information par mél en la structurant par exemples en grands chapitres : formation, informatique, fonctionnement, acquisitions, PEB, catalogage, périodiques, accueil

¹⁶⁵ WESTPHALEN, Marie-Hélène, *op.cit.*p.128

¹⁶⁶ BOMBARDE, Sophie, *op.cit.*, p.174

renseignement. Ou faire : information : site web. Privilégier ce moyen d'information pour les antennes car le courrier papier prend trop de temps et le personnel des antennes ne passe pas forcément régulièrement à Rockefeller.

Faire de la DSI (diffusion sélective d'information) par mél ; une sorte de veille documentaire par profils (Je souhaite être informé sur tel et tel sujet). La DSI fait partie des services proposés aux lecteurs dans la refonte du site web.

Veiller à signaler les changements de mots de passe informatique (des fois les moniteurs étudiants n'ont pas le mot de passe et ne peuvent pas travailler, des fois les changements ne sont pas signalés par le CRI).

INTRANET

Cf supra p.57

POUR LA SECTION SANTE

Signalétique à revoir pour le public [aussi en interne pour les bureaux : afficher le nom et le service]

Affichage : des tableaux plus grands pour les magasiniers. Généraliser quand c'est possible le fascicule punaisé à emporter au SP, plus pratique (cf comme pour les plans de refonte du site web). Il faudrait faire plusieurs panneaux d'affichage. Revoir l'affichage du RDC pour plus de clarté ; le décharger, le mettre plus à jour, indiquer par exemple « nouveau le 14/10 » ; penser à allumer dans le couloir ; dans d'autres établissements, l'affichage est limité et annoncé par mél pour plus d'impact.

Absences Il faudrait mettre un exemplaire du tableau d'affichage des absences à côté du standard. Le faire sur fichier partagé consultable au poste d'accueil (on pourrait ainsi de plus le remplir à distance). Ou faire un fichier général hebdomadaire, à fournir au responsable comme pour les plannings de permanence (mais manque de réactivité de ce système). Pour pouvoir mieux renseigner, informer davantage l'ensemble du personnel sur les congés, maladie, vacances de tel ou tel [cf à l'heure actuelle, deux tableaux distincts pour les absences des magasiniers / du personnel de catégorie A, B] Faire un tirage photocopié des plannings etc à distribuer à chacun, en mettre un exemplaire à la banque de prêt et un à l'accueil, ainsi chacun aura la même version.

Pourquoi pas une badgeuse. Projet d'information des fiches de congé.

¹⁶⁷ BAILLY, Florence, *et al.*, *op. cit.*, p.174.

Téléphone

[Analyser quelles personnes supplémentaires pourraient avoir une ligne directe, sans trop d'incidence sur leur travail (cf service des thèses toujours dérangé) pour soulager le standard. Travailler sur la sélection des appels et créer pour le standard un document de référence de renseignements à minima à fournir pour traiter en amont tous les appels possibles]

Feuille d'émargement

Charger une personne de la circulation des feuilles ; cibler (cf ôter les noms des personnes des antennes quand on leur a déjà faxé le document, mais comme toutes les antennes n'ont pas de fax, veiller à toujours envoyer par mél une copie des circulaires car « lorsqu'enfin on tombe dessus par hasard, l'information est souvent caduque »), réadapter la longueur des listes de circulation en fonction des personnes à qui elle s'adresse : on fait circuler pour des choses qui n'en concernent que quelques-uns ou pour des choses « légères » (carte postale par exemple). Dater le document pour savoir depuis combien de temps il circule.

Pour gagner du temps, reprendre les essais faits de faire circuler le même document par trois listes : magasiniers / bibliothécaires / conservateurs, au lieu d'employer la liste globale. Faire une liste dont l'ordre suit la disposition spatiale des bureaux. [laisser une liste à l'accueil et une au prêt pour les documents non urgents]. Faire une diffusion parallèle en même temps (électronique ou affichage). Informer par mél que le document est lancé en circulation, du coup les gens iront le chercher. Créer un double exemplaire, un en circulation, un à consulter [dans la salle de réunion, dans la future bibliothèque du personnel ?] Il y a des choses que chacun photocopie (cf le compte rendu de réunion sur les horaires), mieux vaudrait dès le départ distribuer des photocopies. Limiter le nombre de documents simultanément mis en circulation (sinon le personnel n'a pas le temps de lire)

Au lieu d'employer la circulation papier, utiliser l'envoi en document attaché (plus rapide), le fichier partagé, et pour les personnes n'utilisant pas fréquemment leur mél, les repérer, en faire un groupe dont une personne se charge pour leur transmettre l'information sous forme papier.

Diffusion de l'information officielle : l'envoyer directement depuis la Doua via la secrétaire de direction ; [mél général à créer pour le SCD] ; éviterait des pertes de temps (cf en cas d'absence du secrétariat de la section Santé) et des rumeurs puisque tout le monde aurait l'information en même temps. Parfois déjà on envoie des documents attachés puis la version papier suit avec un bordereau d'envoi, pour des raisons de traçabilité et d'archivage [usage à généraliser].

[Porte-vues de renseignements à l'accueil : faire un sommaire de chacun, à mettre à l'intérieur en couverture, permettrait de s'y retrouver plus vite, en ayant juste à lire le

sommaire pour voir si telle information est dans tel porte-vue ; si possible faire des clips à l'image des onglets d'un classeur]. Les alléger ; il n'y aura bientôt plus de place et certains documents ne sont pas du domaine des procédures mais de la documentation professionnelle. Les mettre à jour (cf plan de la Doua).

Cahier de liaison Faire une page par thème (PEB, SP, thèses...) car tout est mélangé. Plutôt, créer un onglet par dizaine de pages par services. Avec par exemple deux mots clés définis par leur auteur [à mettre dans la marge].

Normalement on note d'un côté la question, de l'autre les réponses mais des gens ont inversé ; ce serait pas mal de répondre dans une couleur différente mais il n'y a jamais de stylo à l'accueil (en mettre un retenu par une ficelle).

PROJETS DEJA LANCES A POURSUIVRE

Commande au prochain budget de micro-ordinateurs supplémentaires pour les magasiniers et de casiers en Santé

Qui fait quoi ? à compléter et diffuser plus largement en Santé

Organigramme à refaire en Santé et en Sciences [cf document d'accueil des stagiaires en Sciences, contenant plusieurs organigrammes à fondre et mettre à jour] avec le consultant M.Chauvet

A l'étude, possibilité d'informatiser le tableau des absences et les fiches de congé en Santé

Proposition de lister de chaque côté (administratifs / personnel bibliothèque) ce qui ne va pas, avec exemples à l'appui. Augmenter les déplacements de la DAG dans les bureaux de Sciences et en Santé, et des administratifs de Santé à la DAG. Demande d'une formation brève en interne pour comprendre l'utilité et le fonctionnement des procédures administratives
Proposition de lister les mini-formations indispensables à faire en interne (exemple : le prêt secours)

Possibilité de visiter des autres sites, à l'initiative de chacun (prise de RDV etc) avant de prévenir le chef de service.

Visite de l'Université, à voir avec une responsable du site pour Rockefeller.

Possibilités d'échanges de poste de quelques jours pour les personnes volontaires, procédure à créer. Ou plutôt venir en plus dans une équipe pour voir comment se fait le travail (cf pour les nouveaux, possibilité de trouver sur un autre site une personne référence disponible).
Demande à faire par courrier : où on veut aller, dans quel service, pour y découvrir quoi.

IDEES NON RETENUES

- Un journal interne

En Santé et en Sciences, la majorité des personnes interrogées y est favorable, mais le côté sympathique et drôle du journal interne est bien plus souvent avancé que son utilité au niveau informatif, car il est dit que même un hebdomadaire ne permettrait pas de prendre connaissance suffisamment vite de certaines informations. Les idées de contenus utiles à un journal interne (informations intéressant l'autre section et réciproquement, informations culturelles comme la fête de la Sciences, vie du personnel avec suivi de ceux qui sont partis, annonce des nouveaux, naissances etc) pourraient aussi bien être reporté sur un Intranet, voire un journal en ligne si le volume et l'organisation des contenus le justifiaient.

Les critiques opposées au lancement d'un journal interne sont la lourdeur de mise en place (moyens, temps et charge de travail), la multiplicité des supports déjà existants auquel il viendrait se surajouter, la tendance des journaux internes à mourir vite et le fait que vu la taille de la structure, un journal interne ne serait pas forcément justifié.

C'est pour ces raisons de pertinence et de faisabilité que, même si c'est une idée plaisante pour la majorité des personnes interrogées, il convient de préférer le reporter sur l'électronique et/ou, comme cela a été suggéré, d'insérer des articles sur la bibliothèque dans les journaux de l'Université (*Flash info, Vie des personnels...*).

- Une boîte à idées

Dans les deux sections la majorité des personnes interrogées y est favorable, mais en Santé les personnes réticentes rappellent que l'expérience a déjà été tentée, il y a de ça vingt ans peut-être, et qu'après quelques temps c'est « parti en eau de boudin », qu'il faut privilégier la communication directe et qu'il n'est pas sûr qu'elle serait utilisée.

Mais une boîte à idées est jugée intéressante pour permettre de faire remonter l'information, offrir cette opportunité aisée aux personnes timides et à celles qui n'ont pas forcément « le droit à la parole ». L'idée est largement appréciée et la mise en place moins lourde que celle d'un journal interne ; elle paraît d'autant plus pertinente dans un contexte de réorganisation du travail. On propose pour une efficacité maximale qu'il y ait une personne chargée du suivi de cette boîte, avec des réponses « comme pour le cahier de suggestion », une possibilité de s'exprimer de manière nominative ou anonyme et de le faire par mél auprès de la personne chargée du suivi. Selon Marie-Hélène Westphalen, il importe de l'encadrer et canaliser les critiques : « exiger des propositions concrètes, réalisables et positives (conduisant à une amélioration dans la qualité, les délais, les conditions de travail, les

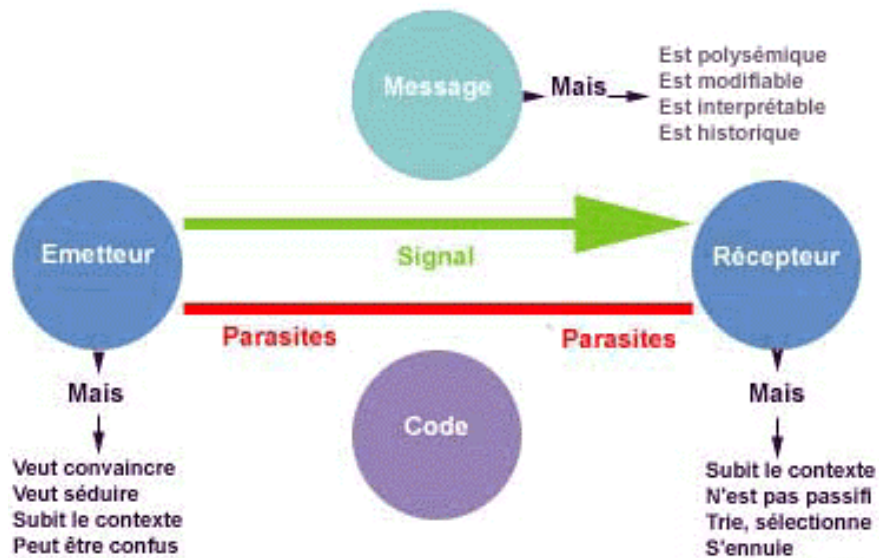
performances) examen dans un délai maximum de deux, trois mois, les rejets devant être motivés et les suggestions effectivement intéressantes exploitées¹⁶⁸.

Pour des raisons d'efficacité, l'idée d'une boîte à idée sous forme physique est donc abandonnée au profit d'une boîte à idées électronique intégrée à l'Intranet.

¹⁶⁸ WESTPHALEN, Marie-Hélène, *op.cit.*, p.87, 88

Annexe 2 Divers

Annexe 2-1 Schéma de la communication, de Fabrice Parat



PARAT, Fabrice, *La communication : les hommes ne sont pas des téléphones*, [en ligne].
 Disponible sur <<http://jaseur.free.fr/jaseur/communication.htm>> (consulté le 04/10/02).

Annexe 2-2 Mode d'emploi de l'Intranet de la BML

Recto

ECHANGER

Echanger entre collègues

Outre la messagerie et les groupes d'adresses électroniques, l'intranet propose pour l'instant deux fonctionnalités pour échanger entre collègues :

- Echanges de fichiers : la fonction Share reste accessible dans le bandeau supérieur. Attention, cet espace est réservé aux transmissions de fichiers trop lourds pour être envoyés par messagerie : il est régulièrement nettoyé des fichiers trop anciens.
- Echanges d'annonces : si vous recherchez un vélo d'occasion, ou que vous souhaitez vous débarrasser d'un four électrique, utilisez le réseau des quelques 400 personnes qui travaillent à la BML, et passez une petite annonce : cette fonctionnalité vous est proposée dans l'onglet Utilitaires.

QUOI DE NEUF ?

Se tenir au courant

Sur la page d'accueil, une rubrique Nouvelles pages permet d'accéder directement à tous les documents mis à jour dans l'intranet. A consulter au moins une fois par semaine ! Attention : les rubriques Agenda et Petites annonces ne sont pas signalées comme nouvelles pages : allez les consulter régulièrement.

INTRATHEQUE

L'Intrathèque est un outil quotidien pour les activités du personnel de la BML. Il rassemble l'essentiel des formulaires utiles, l'ensemble des notes de services, toutes les analyses et procédures utiles, les actualités de la Bibliothèque, les annuaires téléphoniques et électroniques, et même des espaces d'échange (petites annonces, etc.).

Partez à la découverte de l'intranet : si vous avez des doutes ou des difficultés, consultez l'Aide en ligne.

<http://sbur>

Vous pouvez également adresser vos observations et suggestions à l'équipe qui gère l'intranet :

- Anne Laval, chargée des contenus de l'intranet (poste 1802 - alaval@bm-lyon.fr)
- Mériame Mezqueldi, webmestre (poste 1307 - mmezqueldi@bm-lyon.fr)
- Bertrand Calenge, responsable de l'Evaluation et de la Comm'interne (poste 1801 - bcalenge@bm-lyon.fr)



Le réseau intranet des agents de la bibliothèque municipale de Lyon



Verso

ACCES

Qui a accès à l'intranet ?

Tout agent de la BML a accès à l'intranet. Cet accès est possible depuis tous les postes autorisés de la BML, à la Parf-Dieu comme dans les bibliothèques d'arrondissement. Il suffit d'ouvrir une session sur son espace bureautique personnel ou sur l'espace bureautique de son service.

CONNEXION

Première connexion

Sur le micro auquel vous avez accès, cliquez sur l'icône Intranet présente sur le bureau. Ou encore, ouvrez Explorer et tapez dans la barre d'adresse : <http://sbur>, vous y êtes.

Au moment de l'ouverture de l'intranet, si vous ne disposez pas du logiciel de lecture (plug-in) des animations Flash, un message vous propose de télécharger ce plug-in. Cliquez OK : **ce plug-in est indispensable**

Vous pouvez choisir d'ouvrir votre navigateur Explorer directement sur l'intranet. Pour cela, ouvrez l'intranet en page d'accueil. Dans la barre d'outils d'Explorer, choisissez Outils, puis Options Internet. Une fenêtre vous propose de choisir votre page d'ouverture. Cliquez sur "page en cours" : désormais, Explorer s'ouvrira automatiquement sur votre intranet.

BIBLIO-FIL

Premier contact : votre nouveau Biblio-fil

Désormais, votre Biblio-fil hebdomadaire est accessible en ligne. Sur la page d'accueil, vous découvrez toutes les Brèves, et la Gazette de la formation. Dans le bandeau supérieur, vous avez accès à l'agenda de la semaine en cours, et à l'agenda prévisionnel. Si vous le souhaitez, vous pouvez imprimer directement votre Biblio-fil, presque identique à l'ancien, par le bouton ad hoc sur la page d'accueil.

AGENDA

Le planning des activités

L'Agenda vous offre la liste complète des activités de la BML. Vous y trouverez également les permanences antivol, administration, informatique, ainsi que les numéros utiles en cas d'urgence.

Dans l'onglet Utilitaires, vous trouverez le planning des salles de la Parf-Dieu. Pour réserver une salle, téléphonez à Anne Laval (1802)

Dans le même onglet Utilitaires, vous trouverez le planning des animations. Pour faire ajouter des éléments, contactez Sylvie Beauchière (1813).

COMMUNIQUER

Communiquer grâce à l'intranet

Dans le bandeau supérieur, le cadre "Communiquer" vous permet d'accéder à un Biblio-Phone enrichi des adresses mel et du trombinoscope du personnel (si votre photo n'y est pas, n'hésitez pas à la transmettre à la Comm'interne !).

Des fonctionnalités de messagerie vous sont proposées : écrire directement à une personne en cliquant sur son adresse électronique, et aussi écrire à un groupe de destinataires en cliquant sur son libellé dans les Groupes d'adresses électroniques. Dans ce cas, votre message transite par la Comm'interne, qui retransmet aux destinataires concernés.

Par ailleurs, "Share" reste toujours accessible via le bandeau supérieur de l'intranet : vous pouvez toujours l'utiliser pour l'échange de fichiers volumineux. Mais cet espace est désormais nettoyé régulièrement des fichiers trop anciens.

DOCUMENTATION

Une documentation à jour

Fini la recherche infructueuse de l'avant-dernière note de service, ou de la dernière version de la procédure d'exemplarisation sous Best Seller. Désormais, vous avez sous la main :

- toutes les notes de service, sous l'onglet Notes de service
- toutes les procédures, analyses, évaluations, et aussi le catalogue des stages Passerelle comme les comptes rendus des réunions, dans la Base documentaire accessible depuis le bandeau supérieur de la page, et classée en répertoires thématiques.

Si vous souhaitez faire corriger des éléments, ou en ajouter, adressez vos textes ou observations à la Comm'interne, qui les retransmettra aux responsables des répertoires thématiques de la Base documentaire pour validation et mise à jour. La documentation qui n'est plus à jour est classée dans le dossier Archives, au sein de la Base documentaire, ainsi que les notes de service.

FORMULAIRES

Des formulaires toujours sous la main

Un formulaire de demande de récupération, une demande d'intervention du service informatique, une fiche de demande de fournitures, un état de renseignements pour un intervenant, un modèle de papier à en-tête, la fiche d'inscription à une formation, etc. : autant de formulaires divers et à jour qui sont rassemblés sous l'onglet Utilitaires, prêts à être imprimés.

Pour des raisons d'organisation administrative, les formulaires de demande de congé, et les ordres de mission avec frais, ne sont pas accessibles par l'intranet.