

# Les bibliothèques de Mulhouse

## Un réseau, des axes, une organisation transversale

---

par Danielle Taesch

*Conservateur général de la bibliothèque municipale de Mulhouse*

**O**mniprésent dans la cité, avec des fonctions diversifiées et supracommunales, le réseau de biblio-médiathèques de Mulhouse et son organisation sont le résultat d'une histoire, d'une volonté politique et d'une logique de partenariat.

Une *histoire*, car Mulhouse, ville industrielle et donc ouvrière, ville d'action sociale sous l'impulsion du patronat, a su faire coexister deux courants : celui de la culture populaire s'appuyant sur un réseau associatif dynamique et ayant permis la création de bibliothèques populaires (deux bibliothèques de quartier en sont encore issues) et celui de la culture savante, traditionnelle, reconnue. Cette double appartenance a constitué depuis l'originalité du réseau.

Une *volonté politique*, qui depuis 1947 n'a cessé de s'affirmer avec le lancement d'un plan de développement de bibliothèques de quartier, l'ouverture de la première bibliothèque pour jeunes en Alsace en 1952 et la constitution d'un véritable réseau. Depuis 1990 cette volonté s'est manifestée dans le projet de ville défini par la municipalité.

Une *logique*, celle du partenariat, du service, de l'ouverture qui a contribué à asseoir la démarche collective.

Les bibliothèques qui apparaissent comme un élément central de la vie culturelle ont ainsi développé une organisation en réseau, qui depuis 1990 se décli-

ne en termes de déploiement et d'éclatement ; un travail par axes qui a généré de nouveaux modes de fonctionnement et donné un nouveau dynamisme à un service restructuré.

### **Une organisation en réseau**

Constituées en un réseau structuré et cohérent, les bibliothèques de Mulhouse ont connu dans les années 1990 de grandes modifications qui ont pris en compte l'évolution des publics, la nécessaire transformation des espaces et celle du métier.

A la conception traditionnelle d'un réseau, charpenté et pyramidal dans son organisation, à la volonté affirmée de rassembler en un même lieu toutes les fonctions et tous les supports dans une « maison mère », grande idée des années 1980, succèdent, avec la décennie suivante, le redéploiement, l'éclatement et même l'explosion des bibliothèques, servant de point d'appui à la politique de ville voulue par la municipalité et répondant aux trois orientations principales développées : Mulhouse ville d'action et d'ouverture, Mulhouse ville sensible, Mulhouse ville ambitieuse.

Aujourd'hui le réseau se compose de neuf sites – une bibliothèque centrale, six bibliothèques de quartier, une médiathèque spécialisée dans les arts de

la scène, un bibliobus – et s'appuie sur des services communs. Les six bibliothèques de quartier et le bibliobus permettent de mettre les documents (livres, cassettes, CD...) à la portée de tous, portée matérielle puisque le prêt est gratuit jusqu'à 18 ans et que l'abonnement annuel ne représente même pas l'équivalent de deux places de cinéma, portée physique car aucun Mulhousien n'est éloigné de plus d'un kilomètre d'une bibliothèque et que la presque totalité des établissements scolaires en sont situés à moins de 500 mètres.

L'ouverture en mai 1993 d'une médiathèque spécialisée de 1 100 m<sup>2</sup>, intégrée à la Filature, nouvel espace culturel, a fondamentalement modifié la structure du réseau, les missions et les fonctions des bibliothèques ayant été redéfinies. Il s'est agi, en effet, de restructurer la bibliothèque centrale, en transférant son service audiovisuel dans un lieu plus approprié, plus grand mais éloigné de 1 kilomètre 800 pour y gagner en qualité et en fréquentation (+ 30% d'usagers fin 1993). Il a donc fallu réfléchir à la cohérence des missions et au maintien de la force du réseau. Il fallait aussi créer une vidéothèque de prêt et constituer une vraie médiathèque dans un esprit nouveau d'interactions en privilégiant la thématique et non plus les supports. Il fallait apprendre à travailler en synergie avec d'autres structures et accepter de ne pas être les seuls à posséder le savoir et

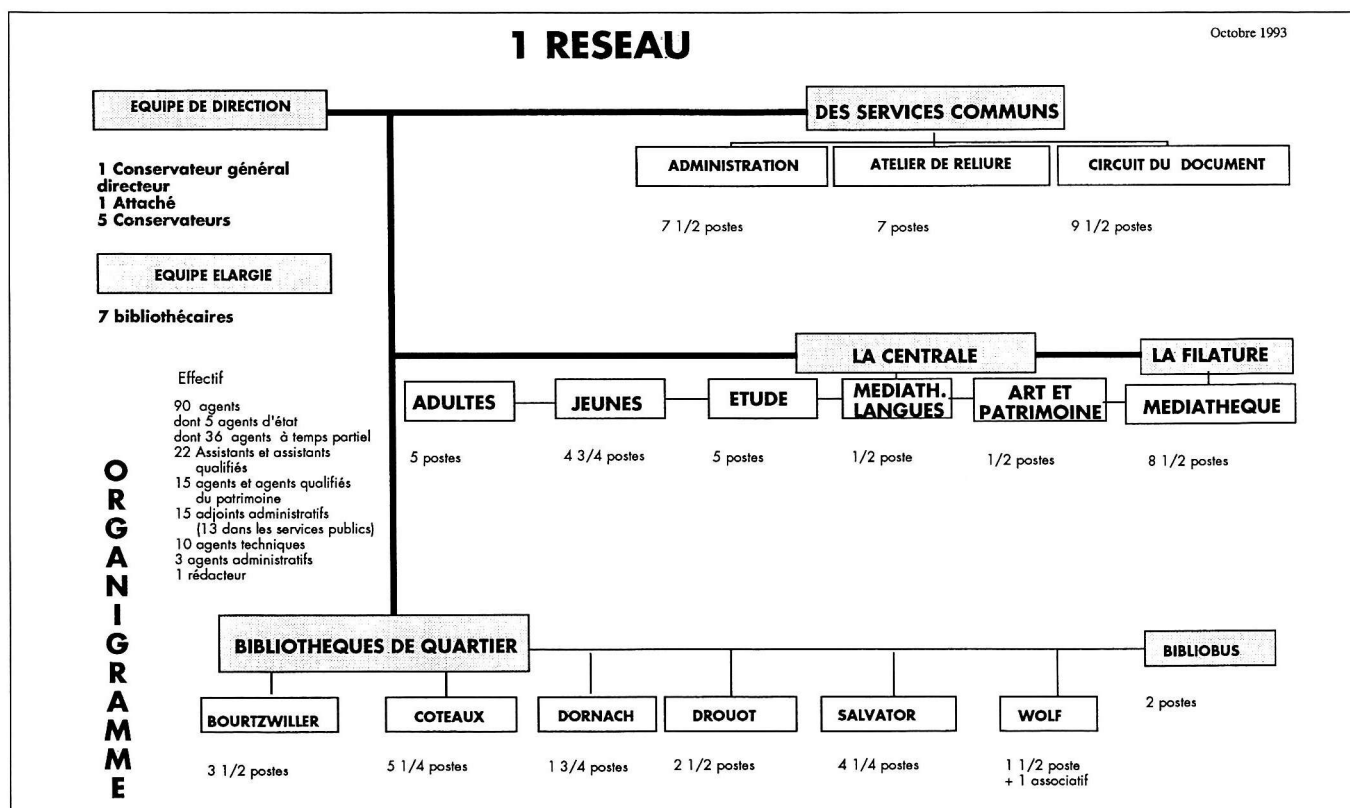
le savoir-faire. Un groupe de travail a planché durant plus de 18 mois, à raison d'une réunion mensuelle, pour évaluer les risques et les avantages, élaborer les relations et les interactions entre les services, et asseoir une nouvelle organisation, en gardant à chaque service son identité.

*Structure d'emboîtement*, à la manière d'un puzzle dont tous les éléments sont nécessaires à sa compréhension, le réseau est constitué de bibliothèques qui, comme des poupées russes, s'imbriquent les unes dans les autres avec des points forts : l'importance de leurs collections (7 000 livres au moins pour les jeunes et jusqu'à 40 000 pour les adultes), les horaires d'ouverture larges (de 25 à 50 heures/semaine) et un personnel qualifié.

*Structure « maillée »*, chaque bibliothèque bénéficiant d'une autonomie d'action dans son secteur, le réseau peut s'impliquer dans son environnement. Ainsi, services de proximité, les bibliothèques de quartier ont affirmé leur prépondérance et leur rôle dans les activités socio-culturelles ; bibliothèques de terrain, elles sont devenues la clef de voûte de toute la politique de quartier. Le bibliobus s'est attaché pour sa part à desservir des publics spécifiques, peu mobiles et fragiles – handicapés, personnes âgées, entreprises ou détenus. La bibliothèque centrale de 6 000 m<sup>2</sup>, aux fonctions mul-

tiples et supracommunales, s'est inscrite tout naturellement dans une logique patrimoniale avec son cabinet des estampes, sa documentation régionale, et dans la modernité avec son espace langues.

L'organisation de l'ensemble repose sur des services communs dont les tâches ont été précisées et renforcées et qui sont les fondements solides sur lesquels l'architecture du réseau a pu se construire. L'atelier de reliure équipe ainsi tous les documents et les entretient ; les services centraux administratifs et comptables gèrent l'ensemble des activités proposées et le circuit du document est centralisé dans un service qui traite, inventorie, catalogue et indexe tous les documents entrés, quels que soient leur support, leur origine et leur destination. Une dizaine de permanents y travaillent, le catalogage étant réparti sur l'ensemble du personnel technique (assistants et assistants qualifiés) en paquets présélectionnés et personnalisés de 15 livres ou documents sonores ou vidéo par plage de catalogage de 1 h 30 en moyenne. Ce système imposé en raison des retards subis par le catalogage a été finalement adopté à la satisfaction de tous les intéressés, chacun pouvant organiser sa venue dans le service à sa convenance. Les services internes sont ainsi « reconus » par l'ensemble du personnel et la participation de tous est acquise.



### Un travail par axes : de nouveaux modes de fonctionnement

L'existence de ce réseau et son évolution, les changements inhérents au métier même de bibliothécaire ont servi de creuset à la mise en place d'une nouvelle organisation qui commence à poindre dès 1990 et qui est guidée par une idée majeure, une volonté de *décloisonnement* pour être plus opérationnel.

Le déclencheur en a été le départ presque simultané (entre octobre 1989 et février 1990) de trois conservateurs sur cinq (non remplacés pendant un an, l'effectif est à nouveau complet depuis avril 1993) qui avaient des responsabilités hiérarchiques verticales, traditionnelles dans une structure comme la nôtre (sections jeunes, adultes, audiovisuel, informatique...). J'ai alors pris conscience de la rigidité d'une telle structure, de la déperdition d'énergie qu'elle entraîne, de la juxtaposition de services et d'actions qu'elle engendre, de la concurrence même qui pouvait opposer les services. En même temps, le personnel, déterminé à poursuivre les actions, a souhaité être associé à la marche des services et a montré ses compétences, son sens de l'organisation et son désir de responsabilisation. La réflexion qui com-

mençait alors sur la future médiathèque a montré que la constitution d'un groupe de travail transversal pouvait ouvrir la voie à de nouvelles implications. Enfin le projet de ville défini au même moment par la municipalité, sa volonté de développer son action vers les quartiers et de s'ouvrir aux partenaires ont permis l'émergence progressive d'*axes de réflexion* répondant aux orientations souhaitées par la ville. A une structure verticale traditionnelle s'est substituée une organisation transversale formalisant de manière différente les missions et les fonctions préexistantes des bibliothèques en leur donnant un nouvel impact. Six axes ont été définis, quatre reprennent les grandes orientations, à savoir un axe éducation, un axe social, un axe patrimoine, un axe documentation, deux sont au service de l'ensemble, un axe animation et un axe formation.

Ce schéma a eu pour conséquences premières de décloisonner les services en leur apprenant à travailler ensemble, de renforcer la logique de partenariat et d'entrer dans la réalisation concrète d'une organisation par objectifs.

L'*équipe de direction*, embryonnaire à l'époque, restructurée et composée aujourd'hui de sept membres (six conservateurs, cinq d'état et un territorial, et un attaché territorial), s'est réparti les orientations, chaque axe étant dirigé

par un de ses membres, pour impulser et coordonner le travail des équipes. Le premier des axes mis en place, celui de *l'éducation* a pu voir le jour grâce à un contexte favorable, les relations des bibliothèques et des écoles étant déjà anciennes. Il a débouché sur une *convention* signée dès 1990 avec l'Éducation nationale pour l'établissement d'un plan de développement des BCD<sup>1</sup> couvrant toutes les écoles primaires et maternelles, avec un transfert de ressources des bibliothèques à l'Éducation, un personnel mis à disposition par la bibliothèque pour la coordination des actions, des équipes pédagogiques formées par les bibliothécaires et un résultat significatif : 70 % des jeunes scolarisés de Mulhouse touchés par cette action. La bibliothèque gère donc actuellement le *réseau des BCD*, en liaison avec le service vie scolaire de la mairie et l'Éducation nationale, impulse toutes les actions « lecture » réalisées à l'école, et a organisé en concertation avec ses partenaires un véritable plan de développement de la lecture en milieu scolaire. Cet axe a permis aussi de repenser *l'accueil des adolescents* en renforçant les liens avec les collèges et les lycées et la complémentarité entre bibliothèques et CDI<sup>2</sup>. Il a

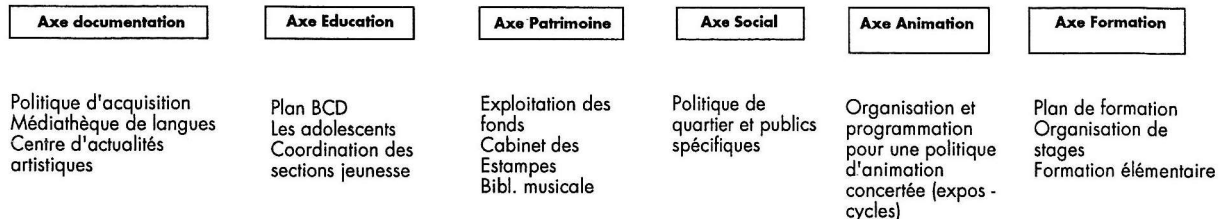
1. Bibliothèque centre documentaire.

2. Centre de documentation et d'information.

## 1 EQUIPE DE DIRECTION - DES AXES

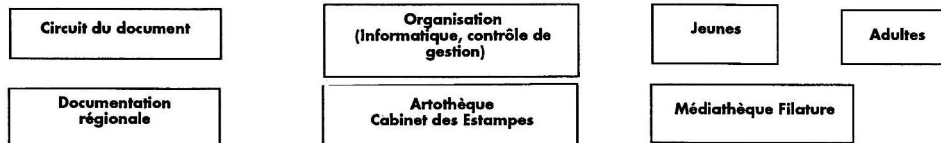
### L'équipe restreinte :

- 1 Conservateur Général directeur  
Grandes orientations - Relations avec les élus et les administrations. Organisation
  - 1 attaché, adjoint au directeur
  - 5 conservateurs adjoints (4 d'Etat + 1 territorial)
- L'équipe impulse et coordonne les orientations retenues



### L'équipe élargie :

7 bibliothécaires, chargés d'un service ou d'une mission



intensifié les relations entre enseignants, documentalistes et bibliothécaires, permis à chacune de ces professions de mieux se situer et d'engager un véritable partenariat débouchant sur un partage des tâches et des actions consenti par tous.

Il est conduit par un conservateur et un bibliothécaire qui animent les réunions de travail bipartites enseignants/bibliothécaires et a inclu les bibliothèques de quartier, chacune d'entre elles servant de relais pour les établissements scolaires de son secteur. Cet axe qui s'occupe des problèmes d'éducation de la maternelle à l'université a fait émerger un groupe de travail « adolescents » à la bibliothèque qui a regroupé des personnels des sections jeunes et adultes, lecture publique et étude confondues, qui ne pensaient pas avoir grand-chose en commun auparavant et qui trouvent des solutions communes à l'accueil de ce public. Cet axe bien implanté désormais et qui donne dans son fonctionnement satisfaction continue à évoluer. Les relations et la convention ne sont en aucun cas figées, et le CDDP<sup>3</sup> demande maintenant l'appui des bibliothèques de Mulhouse pour la

constitution de valises pédagogiques qui circuleraient dans les écoles et les bibliothèques municipales.

La politique de quartier, une des priorités de la ville, a été l'occasion de la création d'un *axe social* structuré qui depuis l'émergence des nouveaux territoires et des publics spécifiques dans les années 1980 avait pris de l'importance. Cet axe a, à sa tête, un conservateur qui auparavant était responsable des sections adultes et qui se trouve désormais impliqué dans des actions touchant des publics très variés en âges et en besoins. Il coordonne l'équipe petite enfance relayée dans les bibliothèques de quartier par des actions avec des partenaires privilégiés, PMI<sup>4</sup>, crèches, haltes-garderies, la lutte contre l'illettrisme, avec l'accueil des groupes et une animation active et les relations avec les personnes âgées grâce, en particulier, au portage à domicile. Elle est aussi le relais de toute la politique de quartier voulue par la ville, Mulhouse étant touchée par les questions d'immigration et de détérioration du tissu social.

Le partenariat est le maître mot dans ce type d'action et l'implantation des biblio-

thèques dans les quartiers leur a permis de devenir des pôles de quartier, des espaces publics de partage, avec une définition nouvelle du rôle des bibliothécaires qui deviennent des maîtres d'œuvre de la politique de quartier et les partenaires privilégiés de toutes les actions menées. La 6<sup>e</sup> bibliothèque de quartier est née de la confrontation des besoins exprimés par les habitants du quartier et les acteurs sociaux et de la demande clairement définie. Ouverte fin décembre 1992, cette bibliothèque amorce une nouvelle étape pour les bibliothécaires qui ne sont plus des techniciens, mais des médiateurs et des animateurs et ont à gérer conjointement un équipement avec une association support de la bibliothèque.

L'*axe documentation* est destiné à établir une véritable politique d'acquisition, privilégiant le contenu de l'offre et non le support. Fixant des choix budgétaires, développant des orientations générales, il met en place le suivi des actions et renforce les éléments majeurs du réseau pour une meilleure coordination de l'ensemble. Cette politique permet à chaque bibliothèque de rester maître de son budget et de ses choix dans la limite des orientations prévues. Des réunions d'acquisitions thématiques ont lieu tous les quinze jours sous la houlette du

3. Centre départemental de documentation pédagogique.

4. Protection maternelle et infantile.

conservateur chargé de l'axe, et la préparation des commandes est répartie entre toutes les bibliothèques qui sont ainsi responsables d'un grand secteur. La documentation régionale regroupe par exemple la section étude, et un représentant de toutes les bibliothèques de lecture publique adultes et jeunes. Le réseau y gagne en cohérence et en rationalisation.

*L'axe patrimonial*, le plus récent mis en place, se situe dans l'optique de l'exploitation des fonds et regroupe des services tels que le cabinet des estampes, la bibliothèque musicale riche de 15 000 partitions prêtées à la médiathèque, le fonds de conservation et la documentation régionale et il s'appuie sur des animations pédagogiques, des ateliers artistiques et des cycles de conférence organisés en liaison avec les sociétés savantes.

*L'axe animation*, dont s'occupe l'attaché, s'appuie sur une équipe qui coordonne les propositions des services et les filtre, qui impulse des activités propres à valoriser les services et les collections et qui propose expositions, cycles, rencontres et ateliers. Cet axe, au service de tous les autres, valorise aussi les actions réalisées par la promotion des services, et l'établissement de programmes concrets. Les actions, une fois retenues, sont intellectuellement prises en charge par des équipes ponctuelles qui travaillent en étroite collaboration avec le responsable de l'axe.

Enfin, *l'axe formation* est essentiel puisque en proposant un plan de formation renégocié annuellement, en réalisant des actions de formation telles que la formation élémentaire ABF ou le CAPES de documentation, et en organisant l'accueil de stagiaires très nombreux dans les services, il contribue à la responsabilisation des personnels et à leur engagement professionnel avec d'autres partenaires. La formation étant une priorité de la ville, pour le 1<sup>er</sup> semestre de 1993, 16 actions ont pu être proposées dont ont bénéficié 31 agents de la bibliothèque.

*Une démarche et une attitude.* C'est donc toute une démarche et une évolution des mentalités que décline cette nouvelle organisation, et pour la mettre activement en place et la rendre opérationnelle l'équipe de direction s'est appuyée sur des outils que la ville de Mulhouse souhaitait mettre en application, à savoir la gestion prévisionnelle des emplois et la gestion rationnelle des services.

## Les ressources humaines

L'encadrement à la bibliothèque était comme dans tant d'autres établissements notoirement insuffisant (6% à peine). La première action a donc été de le renforcer en établissant un repyramidage du personnel. A effectif demeuré constant malgré l'ouverture de deux nouveaux gros services, une amélioration de la qualification de ce personnel a été obtenue.

*Une équipe vivante*: cinq créations de postes de bibliothécaires sont intervenues (transformations de postes après concours sur épreuves, juste avant la parution des nouveaux statuts) ainsi que la création d'un poste de conservateur territorial. A l'équipe de direction restreinte, qui se réunit une fois par semaine, qui est chargée d'appliquer les grandes orientations de la ville et qui gère seule les problèmes de budget et de personnel, s'est ajoutée une équipe élargie (direction + bibliothécaires) qui se réunit toutes les trois semaines et débat de tous les axes et des outils. Le travail en équipe de deux ou trois personnes, les délégations précises doivent permettre l'homogénéité, la transparence des décisions et faire rebondir par ricochets les améliorations et innovations. Les bibliothécaires peuvent avoir des responsabilités, soit uniquement transversales, ainsi la bibliothécaire « éducation » ou le responsable « organisation », soit verticales, la direction d'un gros service, soit les deux. Relais et parties prenantes des décisions, ils concourent à l'efficacité du système.

La redéfinition des tâches a permis la sélection d'un personnel motivé et compétent qui a été formé à ses nouvelles responsabilités; l'établissement de profils de poste est la nouvelle étape entreprise. La bibliothèque s'est résolument engagée dans cette réflexion qui lui permet d'être, face à la direction des ressources humaines, un interlocuteur de poids. La gestion des temps partiels très nombreux en raison de la féminisation du personnel a été simplifiée par la souplesse de l'aménagement des temps de travail. C'est aussi le seul moyen d'évaluer valablement les progrès obtenus par les personnels, la tenue des objectifs et de gérer les affectations et mutations.

*La gestion rationnelle* a fait son entrée dans le même temps, en 1991, et la bibliothèque a alors été un des six services pilotes pour le contrôle de gestion. Depuis, tous les services municipaux sont impliqués. Cette introduction, bien expliquée au personnel, relayée par un

groupe de travail animé par un bibliothécaire et des séances collectives avec un intervenant extérieur, a débouché sur une évaluation intéressante des services, des bibliothèques, des actions, a entraîné des gains de productivité et débouché sur un travail par objectifs dynamique. Il a permis l'analyse systémique d'une grande partie des secteurs, préparant aussi l'introduction de changements dans les modes de fonctionnement. La mairie s'est dotée d'un contrôleur de gestion et d'une cellule organisation et la bibliothèque a pu, sur le même modèle, développer son secteur « organisationnel » pour gérer les tableaux de bord demandés, définir le travail par objectifs et suivre les avancées des services. L'absentéisme, cheval de bataille de la mairie, a pu ainsi être maîtrisé et des règles du jeu précises ont été constituées et validées par l'ensemble des bibliothèques pour ce qui est des remplacements dans les services.

La bibliothèque avait toujours travaillé en collaboration avec d'autres services et/ou institutions. *Le partenariat* actuel s'est considérablement développé puisqu'il permet de gérer conjointement des espaces et des personnels et c'est sans doute une des plus grandes innovations. La médiathèque spécialisée de la Filature et la 6<sup>e</sup> bibliothèque de quartier en sont l'illustration. En effet, le centre d'actualité artistique est géré et animé à la Filature par un personnel municipal (des bibliothécaires) et associatif (celui du centre culturel) et l'animation des lieux est réalisée conjointement. Les bibliothécaires s'occupent de la constitution des dossiers d'actualité touchant aux arts de la scène, théâtre, danse, musique..., la Filature se penchant davantage sur la promotion des spectacles. Il y a interactions réelles, travail commun pour la satisfaction du public, en amont des spectacles, par la bibliothèque dans les classes et avec des groupes adultes, par des rencontres organisées avec les artistes, et aussi en aval pour un suivi. Faire travailler ensemble des personnels de statuts différents, d'origines différentes, de formation parfois éloignée n'est pas le moindre des paradoxes. La bibliothèque *Wolf*, dernière née dans les quartiers, entre dans la même orientation, le personnel étant à moitié municipal, à moitié associatif, la responsabilité restant à la ville, l'association finançant des acquisitions mais aussi des animations.

*Les groupes de travail*, temporaires ou plus durables, sur lesquels s'appuie toute cette nouvelle politique ont nécessité une organisation rigoureuse, tant dans la tenue des réunions que dans le calendrier des actions, une qualité d'ouverture

et de concertation qui porte ses fruits. Ils sont le reflet de la nouvelle dynamique et permettent de mesurer le taux d'investissement et d'adhésion des personnels.

Ainsi trois ans après son introduction, cette organisation a, sans conteste, dynamisé les services, redonné une impulsion aux actions et relancé les motivations. Dans la période difficile de rigueur budgétaire, cette démarche a permis de dépasser les états d'âme ou les inquiétudes réelles par rapport au métier et aux moyens en relançant la machine et en réfléchissant en profondeur à la place et aux fonctions réelles d'un réseau tel que celui-là.

Une telle organisation ne répond pas à une mode et n'est pas un gadget. Elle n'est pas non plus une fin en soi. Elle est ici le résultat de la structure et de l'histoire des bibliothèques depuis le XIX<sup>e</sup> siècle et elle n'a pu se mettre en place efficacement que parce que la structure verticale traditionnelle avait dressé un cadre précis.

Elle demande un suivi rigoureux des activités, elle fait appel à la motivation du personnel et repose sur des structures hiérarchiques et fonctionnelles bien rodées par rapport à des objectifs bien définis, les attributions de chacun étant fixées clairement. La reconnaissance de l'outil bibliothèque par la municipalité, l'afflux du public, la demande spontanée des partenaires pour des actions concertées sont la preuve que cette démarche et cette attitude répondent à une nécessité présente.

