

**Ecole Nationale Supérieure  
des Sciences de l'information  
et des bibliothèques**

**Diplôme de conservateur de bibliothèque**

**MEMOIRE D'ETUDE**

**Image, identité, communication : de nouvelles stratégies de développement  
de la lecture publique. L'exemple de la BDP de la Seine-Maritime.**

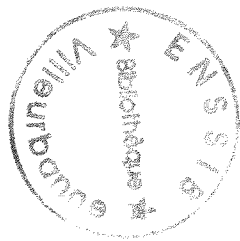
**Laurence Foutel**

**Sous la direction de Gilles LACROIX  
Direction Régionale des Affaires Culturelles Rhône-Alpes**

**1995**

**Ecole Nationale Supérieure  
des Sciences de l'information  
et des bibliothèques**

**Diplôme de conservateur de bibliothèque**



**MEMOIRE D'ETUDE**

Image, identité, communication : de nouvelles stratégies de développement  
de la lecture publique. L'exemple de la BDP de la Seine-Maritime.

Laurence Foutel

Sous la direction de Gilles LACROIX  
Direction Régionale des Affaires Culturelles Rhône-Alpes

Stage effectué à la BDP de Seine-Maritime  
sous la responsabilité de Mme Françoise LEGENDRE

1995

1995

DCB

7

Je tiens à remercier vivement Madame LEGENDRE et l'ensemble du personnel de la BDP de Seine-Maritime pour leur accueil simple et chaleureux, et pour leur patience.

## **RESUME**

La Bibliothèque Départementale de Prêt de la Seine-Maritime met aujourd'hui en oeuvre une politique de communication fondée sur des outils nouveaux (guides, affiches, bulletin de liaison,...) et sur un travail plus suivi avec la presse. Ce plan s'inscrit dans une stratégie de développement : en valorisant son image et celle du réseau, en se forgeant une identité plus forte, la BDP espère gagner en légitimité et obtenir les moyens administratifs, financiers, humains nécessaires à une politique de lecture publique plus offensive.

## **SUMMARY**

The BDP of Seine-Maritime is elaborating a policy of communication, based on new tools (such as guide-books, papers, bills...) and on a closer relationship with medias. This plan is an integral part of the library's strategy of development : making its own image and its network's image stronger, building a more powerful identity, the BDP aims at getting a greater lawfulness, and administrative, financial and humane means required for a more dynamic policy of public reading.

## **INDEXATION (RAMEAU)**

Bibliothèque départementale de prêt (Seine-Maritime)  
Bibliothèques départementales de prêt--France  
Bibliothèques publiques--France  
Communication dans l'administration publique--France  
Communication dans les organisations--France  
Communication en bibliothéconomie--France  
Identité collective  
Relations publiques--bibliothèques--France

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>I. FACE AUX MUTATIONS DE SON ENVIRONNEMENT, LA BDP DOIT REDEFINIR SA POLITIQUE. ....</b>	<b>3</b>
1. Un environnement mouvant, où se mêlent risques et opportunités .....	3
a. De profondes mutations socio-culturelles .....	3
→ Le monde rural change.....	3
→ la crise économique et sociale affecte également, bien que de manière indirecte, la vie des bibliothèques, et tout particulièrement des BDP. ....	4
→ Renouveau des pratiques culturelles, explosion de la communication : quel avenir pour le livre et les bibliothèques ?.....	6
b. Un département qui s'interroge .....	7
→ Une crise sociale particulièrement marquée.....	8
→ une phase de restrictions budgétaires .....	8
→ Une image ternie et floue.....	9
2. La nécessaire redéfinition de la politique.....	11
a. Depuis dix ans, les BDP ont diversifié et transformé leurs modes d'intervention. ....	11
→ Un cadre législatif et réglementaire très flou .....	11
→ Des modes d'action renouvelés grâce à l'augmentation des moyens .....	12
→ Les BDP, têtes de réseaux.....	13
b. La BDP de Seine-Maritime comble progressivement son retard.....	14
→ La lente évolution des moyens .....	14
→ L'application tardive des recommandations de la circulaire de 1985 .....	15
→ Le projet de développement de la lecture publique.....	17
<b>II. LA COMMUNICATION, LEVIER DU CHANGEMENT. ....</b>	<b>19</b>
1. Un projet ambitieux.....	19
a. Un prétexte : le cinquantenaire.....	19
b. De nouveaux outils .....	20
c. La mobilisation de la presse.....	21
2. Valoriser l'image .....	21

a. La nécessité de construire une image forte.....	21
b. Une image, des images?.....	23
→ Promouvoir les services de la BDP, un préalable indispensable.....	23
→ Promouvoir l'image du personnel.....	25
→ Promouvoir l'image du réseau.....	25
→ Conclusion : une image recomposée.....	27
3. Affirmer l'identité.....	28
a. L'identité d'un réseau : une définition problématique.....	28
→ Un réseau par nature hétérogène et mouvant.....	29
→ Un sentiment d'appartenance improbable.....	30
→ Un accord incertain sur les missions.....	31
b. Consolider l'identité du réseau pour améliorer l'offre publique de lecture.....	32
→ Renforcer les liens.....	32
→ La compétence, ciment de l'unité.....	33
→ Un réseau muni d'une tête.....	34
c. Accompagner le changement.....	34
→ Accompagner le changement : une fonction essentielle de la communication institutionnelle.....	34
→ De nombreux partenaires à convaincre.....	35
→ Un discours adapté à chacun.....	37
Conclusion : une stratégie complexe.....	38
<b>III. LES CONDITIONS DU SUCCES.....</b>	<b>41</b>
1. Des moyens suffisants?.....	41
a. Les moyens financiers.....	41
b. Les moyens humains.....	41
→ Une responsabilité quasi-exclusive de la directrice.....	42
→ Le rôle du service communication du Conseil Général.....	43
→ Veiller à la communication interne.....	45
→ Les dépositaires, relais de la politique de communication?.....	48
→ La presse, un partenaire à canaliser.....	49
2. Le choix du pragmatisme.....	50
a. L'absence de formalisation.....	50
→ La mise en place d'actions de communication ne s'intègre pas dans un plan de marketing.....	51

→ La mise en place d'outils de communication ne fait pas davantage l'objet d'un "projet de service", tel que l'a formalisé le "groupe de modernisation" de la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique.....	52
b. D'indéniables atouts .....	53
→ Un projet à taille du service.....	53
→ Une bonne connaissance du terrain .....	53
→ Des exemples à suivre.....	54
c. Risques et faiblesses.....	55
→ Des lacunes préjudiciables. ....	55
→ Des compétences spécifiques insuffisantes.....	56
3. Garder la maîtrise de l'outil.....	57
a. Ne pas surestimer le rôle de la communication .....	58
→ Un simple outil d'accompagnement.....	58
→ La communication restitue l'identité, elle ne la crée pas.....	59
→ Le nécessaire respect de l'authenticité. ....	59
b. Se méfier du succès.....	60
→ Evaluer les retombées de la politique de communication.....	61
→ Ne pas céder à la tentation de faire du spectaculaire.....	62
→ Ne pas faire de la communication une philosophie de fonctionnement. ....	63
c. Eviter l'excès de communication. ....	64
→ Une légitimité précaire .....	64
→ Identité/ouverture : un équilibre à préserver.....	64
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>66</b>
<b>ANNEXES</b>	
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	

## INTRODUCTION

Indissociable de la décentralisation, la modernisation des services publics est depuis dix ans un mot d'ordre constant, tant dans les collectivités territoriales en pleine expansion que dans les administrations d'Etat soucieuses de revaloriser une image quelque peu écornée. C'est dans ce cadre que les services publics ont emprunté au secteur privé sa panoplie de techniques de communication interne et externe, rompant ainsi avec un vieux tabou. Comme si la communication était devenue inévitable, tous secteurs et tous domaines confondus, dans une société plaçant désormais les valeurs d'échange et de relation au-dessus de celles de production et de recherche.

Les bibliothèques n'ont pas échappé à ce mouvement. Grâce aux efforts conjugués de tous les pouvoirs publics, elles ont été considérablement renouvelées, modernisées : construction, extension, informatisation, introduction du multimédia caractérisent d'abord cet essor ; mais le développement des activités d'animation et de promotion s'est effectué corrélativement. Ces évolutions ont concerné en premier lieu les bibliothèques municipales, puis se sont étendues aux bibliothèques départementales de prêt. La parution, dans le Bulletin des Bibliothèques de France n°4 de 1995, du compte-rendu d'une étude sur le choix et la signification des logos des bibliothèques publiques illustre bien cet engouement nouveau et général pour la communication.

La BDP de Seine-Maritime, qui se lance aujourd'hui dans l'aventure de la communication, n'a donc rien d'une pionnière. Née de la première vague de constructions de Bibliothèques Centrales de Prêt, en 1945-1946, elle souhaite saisir l'occasion de ce cinquantenaire, qui sera célébré au niveau national, pour mettre en oeuvre un plan de communication assez étoffé : création d'outils de communication (revue, guides, affiches,...) et association plus étroite de la presse aux temps forts qui rythment la vie de la BDP en sont les deux axes majeurs.

Elle a obtenu à ce sujet l'accord de principe du Conseil Général ; mais la plupart des outils et documents de communication sont encore en phase préparatoire : seul le premier numéro de la revue est en cours de réalisation au mois d' Octobre 1995. Ce mémoire n'a donc pas pour objet d'évaluer la politique de communication. Il veut seulement analyser la démarche de la BDP, afin de comprendre ce qui justifie un tel



projet aujourd'hui, quels besoins il peut satisfaire et de quelle manière. Sans méconnaître la singularité de la BDP de Seine-Maritime, sans prétendre à l'exemplarité du cas étudié, on peut penser qu'on mettra au jour des traits communs à beaucoup de plans de communication à l'oeuvre dans d'autres bibliothèques de lecture publique.

La BDP a élaboré son projet de communication au moment-même où elle redoublait ses appels au Conseil Général pour qu'il définisse plus clairement sa politique de lecture publique et lui donne ainsi un nouvel élan. Ce n'est évidemment pas une simple coïncidence. Il s'agit donc de s'interroger sur la contribution que peut apporter la communication à une telle évolution, afin de déterminer si elle est réellement porteuse d'une nouvelle stratégie de développement de la lecture publique, ou bien au contraire si elle n'en est qu'un élément secondaire et accessoire.

Confrontée aux évolutions parfois profondes qui affectent son environnement tant national que local, la BDP a ressenti le besoin impérieux que soient redéfinis par le Conseil Général ses missions, ses objectifs et ses modes d'intervention, afin de mener une politique plus offensive et plus efficace. En valorisant l'image de la BDP et de son réseau, en enracinant leur identité, le projet de communication mis en oeuvre doit accompagner et faciliter ces réorientations. Pour tenter de garantir sa réussite, elle devra toutefois respecter de multiples conditions et faire preuve de vigilance.

## **I. FACE AUX MUTATIONS DE SON ENVIRONNEMENT, LA BDP DOIT REDEFINIR SA POLITIQUE.**

On imagine souvent l'univers de la BDP aussi calme et immobile que les campagnes sillonnées par le bibliobus. En réalité, cet univers est complexe, animé par des acteurs divers (élus, personnel, bénévoles, lecteurs...) et traversé par des évolutions profondes. S'efforçant de tirer le meilleur parti de cette situation quelque peu troublée, et soucieuse de répondre aux attentes nouvelles exprimées, la directrice de la BDP souhaite obtenir une redéfinition de la politique de lecture publique du Conseil Général. C'est dans ce contexte que s'inscrit la mise en place d'une politique de communication.

### **1. Un environnement mouvant, où se mêlent risques et opportunités**

Tout change autour de la BDP, sans qu'il soit jamais facile de déterminer si c'est en bien ou en mal. Il lui faut donc exploiter au mieux ces ambiguïtés.

#### **a. De profondes mutations socio-culturelles**

##### **→ Le monde rural change**

Depuis une quinzaine d'années, la société rurale française s'est considérablement transformée et diversifiée : si l'exode rural et le déclin se sont poursuivis dans certaines régions, d'autres, au contraire, ont assisté à une "renaissance" rurale, principalement autour des villes. Retour des retraités et création d'emplois non agricoles expliquent en grande partie ce phénomène, que l'on a pu observer, par exemple, aux alentours du Havre. Les nouveaux habitants -ouvriers, cols blancs, notamment- ont un comportement très urbain qui modifie en profondeur la vie rurale : l'ouverture sur l'extérieur, via l'école, les vacances, les services... s'est substituée au repli sur soi qui caractérisait jusqu'à présent ces espaces. En revanche, la convivialité n'est plus de mise, et les tensions entre anciens et nouveaux résidents sont parfois vives.

Ces ruptures au sein d'un monde rural qui constitue leur public posent nécessairement question aux BDP : les repères traditionnels sont effacés, et l'adaptation des politiques à ces nouveaux publics n'est pas aisée, d'autant qu'aucune enquête sociologique scientifique ne leur a été consacrée. En Seine-Maritime, une étude a permis à la BDP de mieux cerner les différents types d'espaces qu'elle dessert :

- des cantons très agricoles dans le pays de Bray et le Nord du pays de Caux

- des cantons industriels fortement affectés par le chômage, au Havre, sur la rive gauche de Rouen, dans la vallée du Cailly ....

- des cantons en cours de reconversion et de rurbanisation, dans le Sud du pays de Caux, sur les plateaux Nord-Est de Rouen et du Havre

- des cantons aisés dans les banlieues résidentielles de Rouen et du Havre

La BDP doit donc faire face à des réalités fluctuantes et contrastées, ce qui ne va pas sans interrogations. Il est révélateur, par exemple, qu'au programme de la journée d'étude intitulée "Concevoir et réussir la bibliothèque en milieu rural", envisagée par la BDP pour l'automne 96, figurent une première intervention sur les communes de Seine-Maritime, et une seconde sur la sociologie des lecteurs ruraux, en guise de long préambule à la question des bibliothèques.

Cependant, les évolutions du monde rural, si perturbantes qu'elles soient, ouvrent pour les BDP des brèches intéressantes, dans lesquelles elles doivent s'engouffrer : les urbains exigent en effet des services publics qui soient à la fois de proximité et de qualité. L'égalisation progressive des niveaux de vie entre ruraux et citadins doit permettre la construction d'équipements culturels. Or une bibliothèque est une structure de base bien adaptée aux possibilités des petites communes : elle est un lieu où peut se recréer la convivialité perdue, où peuvent se renouer les solidarités ; elle est un lieu d'identité susceptible de convenir à ceux qui, tout en conservant un mode de vie urbain, souhaitent préserver l'autonomie culturelle de leurs villages. Si la BDP sait inventer de nouveaux moyens d'action, renouveler son discours en fonction de ces situations inédites, elle doit pouvoir implanter un réseau de lecture publique solide.

**→ la crise économique et sociale affecte également, bien que de manière indirecte, la vie des bibliothèques, et tout particulièrement des BDP.**

En période de crise, les politiques culturelles sont souvent les premières sacrifiées : face aux urgences sociales, la dépense culturelle apparaît comme secondaire, et perd de sa légitimité, aux yeux des responsables politiques comme à ceux de l'opinion publique. C'est évidemment une source d'inquiétude pour les bibliothèques.

Cependant, là encore, la BDP ne manque pas d'atouts pour rebondir sur ces difficultés, et en faire un tremplin du développement de la lecture publique. Tout d'abord, la persistance des inégalités socio-culturelles et l'émergence de fractures profondes au sein de la société ont remis au premier plan l'idée d'aménagement du territoire. "Aménagement du territoire", "démocratie locale", "modernisation du service public"

sont ainsi les trois missions essentielles confiées par la loi du 6 février 1992 à l'administration territoriale de la République. La loi du 4 février 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire veut "assurer l'égalité des chances" et "créer les conditions de l'égal accès au savoir" des citoyens en recourant aux "politiques de développement économique, social, *culturel*, ...". L'action de la BDP correspond en tous points à ces objectifs. D'abord parce qu'elle anime et soutient un réseau très étoffé : la BDP de Seine-Maritime dessert 370 points d'intervention répartis sur tout le département. Elle contribue ainsi à créer des services de proximité dans des petites communes qui en manquent cruellement. De surcroît, les points d'intervention de la BDP sont bien souvent le seul service culturel de la commune (hormis la télévision, naturellement !) : elle semble donc être la mieux placée pour "créer les conditions de l'égal accès au savoir". C'est d'ailleurs sa raison d'être et sa préoccupation constante. La directrice comme le personnel de la BDP souscrivent pleinement à ce texte de l'Association des Bibliothécaires Français :

"La bibliothèque est un moyen irremplaçable d'égalité des chances et d'indépendance en matière d'accès à la connaissance, elle permet l'information libre et raisonnée de chaque citoyen."

En outre, les formes multiples de la crise créent des attentes nouvelles, qui appellent des réponses de la part des bibliothèques. Ainsi, le chômage n'est pas seulement un phénomène urbain, et dans les villages aussi s'expriment des besoins d'information et de formation pour faciliter la recherche d'emploi. Plus profondément, la quête de sens, de repères, l'aspiration identitaire ne sont pas l'apanage exclusif des banlieues : elles sont ressenties intensément dans le monde rural. Répondre de façon appropriée à ces demandes constitue, d'après B. Latarjet, l'un des enjeux fondamentaux de l'aménagement culturel du territoire. Et l'écrit, le livre, la lecture y occupent une place privilégiée, puisque leur maîtrise est la condition d'accès à toute autre forme d'activité culturelle. Les bibliothèques peuvent donc jouer en ce domaine un rôle déterminant.

Ainsi, la crise elle-même ouvre de nouvelles perspectives, de nouveaux terrains d'action à la BDP et à son réseau. Pour obtenir les moyens de s'y investir, la BDP doit convaincre de son efficacité, ce qui passe à la fois par une politique plus offensive et par une stratégie de communication adéquate.

→ **Renouveau des pratiques culturelles, explosion de la communication : quel avenir pour le livre et les bibliothèques ?**

Depuis dix ans, le développement spectaculaire des nouvelles technologies, des nouveaux produits culturels, de nouveaux médias a très sensiblement transformé les pratiques culturelles des Français. L'enquête sur les pratiques culturelles des Français de 1989 notait déjà une évolution très nette entre 1984 et 1989 : c'est dire la rapidité et l'ampleur du phénomène. Simultanément, le secteur de l'édition littéraire est entré en crise. Certes, il s'agit là d'un thème récurrent, et il faut se méfier des discours alarmistes dans ce domaine. B. Grasset désespérait déjà du marché du livre en 1951... c'est à dire à la veille de vingt années de prospérité ! Cependant, les raisons de s'inquiéter sont aujourd'hui plus nombreuses, et la question de l'avenir du livre ne fait plus sourire.

Dans un essai au titre provocateur, Le livre. La fin d'un règne, paru au printemps 1995, François Piault recense sans complaisance les symptômes de la crise : stagnation du marché de l'édition, concurrence croissante des autres supports de l'écrit et des autres produits culturels, régression continue de la part des forts lecteurs, baisse régulière des tirages moyens, désacralisation du rapport au livre. Sa conclusion est brutale : "La civilisation du livre se meurt.". De façon plus sobre, l'enquête déjà citée évoquait le déplacement, vraisemblablement irréversible, du centre de gravité des pratiques culturelles du pôle constitué par les livres, les spectacles et les visites culturelles vers le pôle audio-visuel.

Il est incontestable que la concurrence accrue des nouveaux médias rend le livre vulnérable. Ainsi, selon une enquête récente sur "les motivations d'achat de livres des Français", 50% des personnes interrogées pensent que le livre sera remplacé au moins partiellement par d'autres produits, notamment dans ses fonctions de distraction et de formation. Il convient de considérer ces résultats avec prudence, ne serait-ce que parce que le public interrogé (à la sortie des points de vente de livres, quels qu'ils soient) est ciblé et ne correspond sans doute pas à celui des petites bibliothèques rurales. Il faut toutefois admettre que, dans une société multimédia, la place privilégiée du livre ne va plus de soi.

Et certains se demandent si les professionnels du livre ne précipitent pas eux-mêmes sa chute : l'enquête de Livres-Hebdo évoque la déception des lecteurs face à l'offre des libraires; F. Piault dénonce le "panurgisme", autrement dit l'uniformité de la production littéraire, la "panne de création". A cela les bibliothèques ne peuvent pas grand-chose, mais elles risquent naturellement d'en être affectées, d'autant que les réactions à cette situation sont parfois violentes : ainsi J.Julliard, jugeant méritée la

désaffection que connaît le livre, estime qu'il faut cesser d'encourager les Français à lire, puisque la majorité des livres ont un "effet contre-culturel". Déclaration à prendre pour ce qu'elle est, un coup de colère ou une provocation, qui ne craint pas l'hyperbole, mais révélatrice, malgré tout d'interrogations profondes.

Il ne s'agit pas toutefois, de céder au défaitisme. Et ces discours virulents visent surtout à susciter des réactions salutaires de la part des professionnels du livre. Les bibliothèques ont à y prendre leur part. P.Cahart cite d'ailleurs, en 1987, leur développement comme une réponse nécessaire à la crise. Les bibliothèques, comme les éditeurs, doivent définir des stratégies par rapport aux nouveaux médias. Il paraît clair que les bannir de la bibliothèque serait faire preuve d'un conservatisme et d'un sectarisme de mauvais aloi, et nuirait gravement à son image et à sa crédibilité. A l'inverse, les "synergies interproduits" sont controversées, accusées de contribuer à la banalisation du livre. Les bibliothèques doivent donc s'ouvrir à ces nouveaux produits avec discernement, en privilégiant les nouveaux supports de l'écrit et ceux qui, d'une manière ou d'une autre, peuvent amener à la lecture. Mais la plupart tâtonnent encore. Cette question de fond s'est d'abord posée aux bibliothèques municipales de quelque importance. Mais elle concerne aujourd'hui les BDP et leurs réseaux : pour elles aussi, l'évolution vers les médiathèques peut être une chance à saisir, l'occasion d'un nouvel élan. Mais il faut pour cela un effort concerté de l'ensemble de ses partenaires, à commencer par les élus. Déjà, les conclusions de l'enquête sur les pratiques culturelles appelaient à une redéfinition des politiques culturelles publiques, notamment dans le domaine de la lecture : "Le fait que certaines politiques "vieillissent" (théâtre, lecture) oblige à mettre en oeuvre de nouvelles stratégies, et à inventer de nouvelles formes de communication". La BDP de Seine-Maritime est consciente de cette nécessité.

La BDP de Seine-Maritime est affectée, comme les autres, par les évolutions économiques, sociologiques, culturelles de la société française. Elle ne peut y rester indifférente, sous peine d'être rapidement discréditée. Mais elle doit tenir compte également des spécificités du département et des orientations du Conseil Général.

#### b. Un département qui s'interroge

Département plutôt riche, la Seine-Maritime, confrontée, comme beaucoup d'autres, à des difficultés économiques, sociales, financières, cherche un second souffle.

### → Une crise sociale particulièrement marquée

Sous l'effet de la crise, les faiblesses de la Seine-Maritime se sont amplifiées et révélées au grand jour. Ainsi, en 1994, le taux de chômage en Haute-Normandie s'élève à 13,6% de la population active ; la moyenne nationale est "seulement" de 11,8% (INSEE). La part de chômeurs de longue durée, et celle des jeunes, sont également supérieures à la moyenne. Par ailleurs, en 1990, 33,5% de la population ne possède aucun diplôme (moyenne nationale : 29,2%), et seulement 8,7% sont titulaires du baccalauréat (moyenne nationale : 10,5%). Cela s'explique en partie par la prédominance des industries de main d'oeuvre peu exigeantes en qualification. Phénomène concomitant, l'illettrisme est également particulièrement fort.

A priori, le terrain n'est donc guère favorable aux bibliothèques. Mais en même temps, la BDP doit pouvoir se rendre indispensable dans la lutte contre ces handicaps graves. Ainsi, faire régresser l'illettrisme constitue une authentique préoccupation du Conseil Général. En démontrant la pertinence de son action dans ce domaine, la BDP devrait se voir accorder les moyens humains et financiers de son développement. Mais pour cela, la directrice, qui intervient régulièrement sur ce sujet lors de la journée annuelle de la prévention de l'illettrisme, doit expliquer encore et encore sa démarche, expliquer encore et encore que la prévention de l'illettrisme passe d'abord et avant tout par une politique de lecture publique globale plus offensive. Si l'on en croit ce "chapeau" d'un article consacré à la BDP, paru dans le journal interne du Conseil Général, SM-magazine, en janvier 1995, l'idée a encore du chemin à faire : "La lutte contre l'illettrisme demeure toujours un combat d'actualité auquel participe activement la BDP. *A cela s'ajoute* un rôle important de promotion de la lecture à travers tout le département." Comme si le développement de la lecture publique était secondaire, comme si les deux missions n'en formaient pas qu'une seule.

### → une phase de restrictions budgétaires

La dégradation de la situation économique et sociale s'est traduite, comme ailleurs, par l'émergence de difficultés budgétaires au Conseil Général. Diminution des recettes, augmentation importante des dépenses sociales : c'est l'effet de ciseau bien connu des économistes. Avec une conséquence prévisible : le budget 1995 a été l'occasion d'un "réexamen des interventions du Conseil Général avec une remise en cause de certaines actions non prioritaires". Bien que la BDP ne représente qu'une part très marginale du budget (moins de 0,1%), il était à craindre qu'en une telle période de

rigueur, son action ne soit pas considérée comme primordiale et soit soumise à des restrictions de crédits, surtout dans un département où la culture n'a jamais été une préoccupation majeure.

Mais là encore, il peut s'agir d'un défi à relever, et peut-être d'une chance à saisir pour la bibliothèque. En effet, le Conseil Général avait eu jusqu'alors une attitude plutôt passive, voire indifférente à l'égard de ce petit service du département, jouissant d'une certaine autonomie et installé de l'autre côté de la Seine. De l'aveu même de certains, beaucoup de conseillers généraux ne se sont pas encore vraiment approprié la BDP : parce qu'elle est une compétence obligatoire du département, ses moyens progressent lentement d'année en année, mais sans que se mette en place une vraie dynamique, ni encore moins une politique volontariste. Ce relatif immobilisme est évidemment préférable à la situation d'abandon dans laquelle se sont trouvées d'autres BDP après la décentralisation. Mais l'on ne peut s'en contenter, compte-tenu de l'ampleur des besoins à satisfaire. Or, on peut penser que les difficultés budgétaires vont donner aux élus l'envie de savoir plus précisément quels services ils financent. Ainsi se réveillera peut-être leur intérêt pour la BDP. Tel est, du moins, l'espoir de la directrice. Il appartient donc à la BDP de savoir s'engouffrer dans la brèche ainsi ouverte, en ne laissant pas cette curiosité nouvelle retomber. Si elle sait mettre en valeur le travail accompli, tout en soulignant celui qui reste à faire, si elle sait convaincre de l'importance des enjeux en présence, la BDP doit pouvoir obtenir les moyens de la politique plus énergique à laquelle elle aspire depuis longtemps.

#### → Une image ternie et floue

Ces difficultés nouvelles ont amené le Président du Conseil Général, soucieux d'insuffler un nouveau dynamisme au département, et peut-être stimulé par la concurrence de la Région (?), à s'interroger sur son image. Une enquête a été confiée à une société privée. Ses conclusions confirment l'intuition qui a conduit à sa mise en place : d'après ses habitants, le département de la Seine-Maritime manque de "dynamisme", d'"unité", il ne met pas suffisamment en valeur ses atouts économiques, touristiques, pourtant nombreux. Il lui manque une âme. Quant au Conseil Général, il est considéré comme une institution sérieuse et riche, mais "lointaine" ; ses compétences restent mystérieuses à la plupart. On lui reproche d'être une vieille structure, "traditionnelle et paternaliste". L'environnement institutionnel de la BDP n'est donc pas vraiment porteur. Et l'image ternie du département et de son Conseil Général rejaillit forcément sur elle, d'autant que, faute de moyens, elle n'a pas pu se distinguer.



Mais, de ce point de vue encore, on se trouve à une période charnière : avec beaucoup de retard sur la majorité des autres départements, qui l'avaient entrepris dès le milieu des années 80, le Conseil Général a décidé d'instaurer une vraie politique de communication. Naturellement, il existait des outils, notamment un logo et un magazine, Reflets 76, mais l'un comme l'autre sont jugés tristes et démodés. 1995 a donc vu la mise en oeuvre d'une stratégie globale de communication sur trois ans, visant à redonner au département une image "fédératrice, dynamique, tournée vers l'avenir". Tirant parti de cette préoccupation nouvelle, la BDP veut prouver qu'elle peut être une vitrine du Conseil Général, si on lui permet de se moderniser pour mieux remplir sa mission. Cela semble d'autant plus naturel que, parmi les premiers thèmes sur lesquels le Conseil Général a choisi de communiquer, figure la culture, aux côtés du tourisme, du développement économique et de l'action sociale.

Cependant, cela n'a rien d'une évidence : trop souvent, la BDP est "oubliée". Il est remarquable de constater, par exemple, que dans la liste des outils de promotion du Conseil Général, établie par la cellule de communication à l'occasion des travaux préparatoires à ce nouveau plan sont mentionnés Reflets 76, les abribus en milieu rural, la participation aux foires et salons, les différentes publications du Conseil Général, les opérations de partenariat sportif et culturel, les agendas distribués aux collégiens, les relations avec la presse... mais pas les bibliobus, qui sillonnent pourtant tout le département toute l'année. Qu'il s'agisse d'un oubli ou que l'on ait considéré cela comme négligeable, cela témoigne du travail de persuasion que doit encore faire la bibliothèque, y compris (et peut-être surtout) auprès de sa tutelle. De la même façon, le calendrier 1995 des actions de communication sur la culture ne fait pas une place très large à la BDP et à la lecture publique en général : une page leur est réservée dans le dossier "culture" du Reflets du mois d'Octobre. Les autres manifestations auxquelles s'associe la BDP (festivals du livre, journées de prévention contre l'illettrisme...) ne sont pas citées. Cette désaffection s'explique peut-être par l'âge de la BDP : un service ancien ne doit pas être considéré comme susceptible de porter une image "dynamique" et "tournée vers l'avenir". De surcroît, le travail de la BDP est un travail de fond et de longue haleine, peu spectaculaire, et comme dans bien d'autres collectivités territoriales, c'est sur de grands événements culturels et donc médiatiques que le Conseil Général veut appuyer son image : ainsi souhaite-t-il démocratiser le festival "Octobre en Normandie", jusqu'alors plutôt réservé à une élite, en l'accompagnant de "soirées-fêtes" ouvertes à tous ou d'un concert très grand public. Les jeunes sont évidemment la première cible. La BDP doit donc trouver le moyen d'imposer son style, afin que la lecture publique demeure, ou plutôt devienne une priorité du Conseil Général.

Ainsi, la BDP vit un moment très particulier, où toutes les composantes de son environnement -tutelle, public, monde du livre- évoluent, se transforment. Si elle n'est pas vigilante, si elle ne sait pas réagir de manière opportune, elle risque d'être marginalisée, décalée. C'est pourquoi le besoin s'est fait sentir d'une redéfinition de sa politique.

## **2. La nécessaire redéfinition de la politique**

Les BCP ont été transférées aux départements le 1er Janvier 1986. Ce sont donc les Conseils Généraux qui ont eu la charge de mener à bien l'adaptation des BDP au nouveau contexte que l'on vient de décrire. Les moyens et la volonté investis sont naturellement très inégaux d'un département à l'autre : il en résulte aujourd'hui des situations très contrastées. La BDP de Seine-Maritime n'a pas fait partie des plus favorisées. C'est pourquoi elle met tout en oeuvre aujourd'hui pour combler son retard.

### **a. Depuis dix ans, les BDP ont diversifié et transformé leurs modes d'intervention.**

Malgré les disparités entre les départements, il est possible de dégager quelques tendances générales.

#### **→ Un cadre législatif et réglementaire très flou**

Le transfert des BCP aux départements, décidé par la loi du 22 juillet 1983 relative à la répartition des compétences, et effectif au 1er janvier 1986, ne s'est accompagné d'aucun texte légal ou réglementaire fixant avec précision les missions des Conseils Généraux dans le domaine de la lecture publique. Cette lacune les a laissés quelque peu désorientés, privés de repères, et explique en partie la passivité dont ils ont souvent fait preuve. Un document récemment édité par le Conseil Général de Seine-Maritime, et intitulé "Qui fait quoi? : le guide des compétences des collectivités locales", indique, de manière laconique et plutôt imprécise que "l'une des missions du Conseil Général est de favoriser le développement de la lecture dans les communes de moins de 10000 habitants par le biais de la BDP". Il revendique donc cette compétence, mais en confie la responsabilité exclusive à la BDP, et se garde de définir les grandes lignes de son action. A dire vrai, seule une minorité de Conseils Généraux a élaboré de véritables projets politiques globaux, cohérents, sur la lecture publique.

Le texte le plus récent demeure donc une circulaire de la Direction du Livre et de la Lecture : datant de 1985, quelques mois seulement avant le transfert des BCP aux départements, elle peut être interprétée comme une sorte de testament, de message à l'adresse des départements. Et, en l'absence de tout autre texte, elle demeure effectivement la référence plus ou moins explicite des BDP. Elle préconise quatre directions, quatre axes forts :

- \* L'action des BDP doit être réservée aux communes de moins de 10000 habitants.

- \* Elle doit tendre vers une structuration du réseau en bibliothèques-relais.

- \* Il faut promouvoir le prêt direct aux lecteurs dans les bibliobus.

- \* Les BDP doivent se désengager du secteur scolaire.

C'est à partir de cela que les directeurs de BDP, faute d'un cadre général qui leur serait donné par leur tutelle, tentent de justifier auprès d'elle leurs orientations et leurs demandes de crédits : mais cette circulaire, émanation du pouvoir central privée de toute valeur juridique, ne comble évidemment pas le besoin de légitimation des BDP face aux décideurs locaux et à l'ensemble de ses partenaires. Néanmoins, la plupart des BDP ont obtenu les moyens de redéployer leur activité.

#### → Des modes d'action renouvelés grâce à l'augmentation des moyens

La progression des budgets a été très inégale, les écarts allant de 1 à 5. Mais beaucoup de départements ont consenti un effort financier non négligeable. La plupart ont doté leur BDP de personnel supplémentaire, renforçant surtout les personnels d'exécution générale et les personnels administratifs. Une vingtaine de BDP se sont également vu octroyer des annexes, qui constituent des points d'appui pour le prêt sur place, une base de travail pour une équipe sur une micro-région. Enfin, aux bibliobus classiques se sont ajoutés des véhicules légers, utiles pour les actions d'animation ou d'assistance technique dans le réseau.

Après 1986, les Conseils Généraux -du moins les plus dynamiques dans le domaine de la lecture - ont entrepris en premier lieu de réorganiser le réseau de desserte en fonction des spécificités géographiques, sociologiques, économiques, afin de lui donner une identité. Conformément à la ligne proposée par la circulaire de 1985, beaucoup de BDP ont cessé, de manière plus ou moins brutale, de desservir les écoles, ressituant le milieu scolaire dans la problématique plus générale de la lecture de l'enfant. Simultanément, elles ont encouragé et aidé de façon plus soutenue la création de petites bibliothèques municipales. On a donc assisté à une forte restructuration des réseaux et

des activités des BDP en direction de la lecture publique, qui n'a toutefois pas conduit à supprimer la desserte des publics spécifiques.

La modernisation des BDP s'est également traduite par l'introduction de nouveaux médias et la mise en place de nouveaux services. Les "musibus", les "médiabus" et autres "bébébus" ont fait leur apparition aux côtés des bibliobus traditionnels, donnant une image rajeunie aux BDP. Le nombre croissant de bibliothèques-relais a contraint les BDP à leur proposer des services adaptés : formation des bénévoles, assistance technique, prêts de longue durée, édition et mise à disposition de supports d'animation et de promotion...

Enfin, de nouvelles technologies sont venues modifier le travail des BDP : tout d'abord, l'informatique s'y est répandue, comme dans les bibliothèques municipales. Après l'échec de l'expérience LIBRA, qui voulait mettre en oeuvre un système de catalogage partagé centralisé dans les années 80, les BDP ont choisi, comme les BM, la voie d'une informatisation intégrée autonome. D'autre part, le marketing et des techniques proches ont pénétré lentement certaines BDP : ainsi, la BDP de la Moselle a instauré une "démarche-qualité" comparable à celles qui font florès aujourd'hui dans les entreprises. Cette évolution ne va pas sans hésitation ni controverse. Ses partisans évoquent, pour la justifier, la fragilité des réseaux qui nécessite une action de prévention, les exigences d'égalité du Service public, ou encore la concurrence croissante des autres supports d'information, voire des grandes surfaces commerciales tels la FNAC ou Virgin Megastore, qui aiment à se définir comme des "lieux de vie". Ses détracteurs réfutent le parallèle ainsi établi entre la logique d'une bibliothèque et celle d'une entreprise privée, et nient qu'il faille explorer cette voie pour répondre aux nouveaux défis que doivent relever les BDP.

#### → Les BDP, têtes de réseaux

Le rôle de "tête de réseau" de la BDP est de plus en plus affirmé. Au fur et à mesure que les anciens dépôts se transforment en véritables bibliothèques, les missions de la BDP évoluent : elle se fait maître d'ouvrage et soutien des initiatives locales, et tente de rendre cohérent le réseau ainsi formé en concevant des plans rationnels de desserte et de développement. Elle joue ainsi un rôle déterminant dans la structuration de l'espace rural, en y permettant la création de services de proximité indispensables à la survie des

villages, en encourageant également les coopérations intercommunales. Elle se trouve ainsi au carrefour des politiques culturelles, sociales, économiques... du département.

Selon leur histoire propre, la tradition culturelle ou la volonté des départements, toutes les BDP n'ont pas connu le même essor. Ainsi, la BDP de Seine-Maritime a-t-elle évolué dans le même sens que les autres, mais à un rythme plutôt lent.

#### b. La BDP de Seine-Maritime comble progressivement son retard

Depuis 1986, le Conseil Général a accordé de réelles augmentations de crédits et permis l'embauche de personnel supplémentaire, mais l'ensemble des moyens mis à la disposition de la BDP reste modeste par rapport à l'ampleur des besoins. C'est pourquoi la BDP, et tout particulièrement sa directrice, continuent de solliciter le Conseil Général.

#### → La lente évolution des moyens

L'effort le plus sensible du Conseil Général a porté sur le personnel. De 13 agents en 1986, on est passé à 24 en 1995, et une bibliothécaire supplémentaire a été recrutée à la rentrée. Toutefois, cette constatation a priori flatteuse appelle des commentaires nuancés :

- \* 4 agents travaillent à temps partiel, le chiffre réel est donc plutôt 22

- \* 3 sont des agents contractuels embauchés spécifiquement pour mener à bien l'informatisation du fonds. Et, bien que celle-ci ait pris un peu de retard par rapport aux prévisions initiales, les contrats ne sont pas renouvelés. On ne peut donc parler à leur propos de création de postes.

- \* Cette augmentation n'empêche pas la Seine-Maritime d'occuper un des derniers rangs en ce domaine, avec 1,51 professionnels pour 100000 habitants à desservir, ce qui reste assez largement inférieur à la moyenne ( environ 3,3, d'après l'annuaire 1995 des BDP).

Les crédits d'acquisition ont également progressé. Mais en 1992, ils représentaient encore seulement 2,50F par habitant (la moyenne nationale est, en 1990, de 3,60F). En 1995, ils atteignent 4,34F par habitant hors crédits CNL, mais cette évolution est conjoncturelle, liée à l'informatisation. En effet, celle-ci a été l'occasion d'une opération massive de désherbage ; il a donc fallu racheter beaucoup d'ouvrages pour regarnir les rayonnages.

Grâce à l'effort financier du Conseil Général, la BDP a entrepris de s'informatiser, comme l'ont fait avant elle 72 autres BDP. Le prêt informatisé en bibliobus devrait commencer à l'automne 1996.

Mais, au-delà des moyens matériels et humains, c'est une orientation, une volonté politique fortes, traduites par des décisions, que la BDP attend du Conseil Général.

#### → L'application tardive des recommandations de la circulaire de 1985

Depuis son arrivée en 1987, la directrice de la BDP a tenté d'infléchir la politique de lecture du Conseil Général dans la direction esquissée par la DLL en 1985 : restructuration de la desserte, recentrage sur la lecture publique. Mais l'évolution se fait seulement pas à pas.

Au 1er septembre 1995, la BDP de Seine-Maritime dessert 370 points d'intervention, dont 50% sont des lieux tous publics, parmi lesquels on recense 104 bibliothèques, et 50% concernent des publics spécifiques, essentiellement des écoles. Une analyse plus fine permet de mesurer l'ampleur de la tâche qui reste à accomplir. La BDP a établi une typologie plus précise de ses points d'intervention, qu'elle classe désormais en six groupes.

\* Parmi les lieux tous publics, seuls 35 correspondent en tous points aux normes idéales pour une BM (situation, surface, aménagement, budget...). 68 autres sont tout à fait corrects, mais légèrement trop petits. Les autres lieux ne sont pas réservés exclusivement à la bibliothèque (il s'agit en général du foyer rural ou de la salle polyvalente, qui accueillent aussi bien les associations sportives que le club du 3ème âge ou les soirées dansantes), ou bien les locaux situés dans le périmètre scolaire, ce qui constitue une barrière psychologique pour beaucoup d'habitants.

\* Si la desserte des écoles demeure "trop" large, en revanche, le déficit en bibliothèques municipales dans l'ensemble du département est préoccupant : 9 cantons ne possèdent aucune bibliothèque municipale, 21 ont une surface de BM inférieure à 1m<sup>2</sup> pour 100 habitants (au lieu des 5 à 7 m<sup>2</sup> souhaitables). 26 cantons possèdent moins d'un livre par habitant, et 23 chefs-lieux n'ont pas de BM.<sup>1</sup>

Ces quelques chiffres suffisent pour comprendre la détermination de la BDP à mettre en oeuvre une politique plus offensive.

---

<sup>1</sup> d'après Anne JAY, Approche cartographique de la lecture publique et du réseau de la Seine-Maritime : mémoire d'étude, ENSSIB, 1993.

Il serait injuste de dire que le Conseil Général s'est totalement désintéressé de la lecture publique. Outre le financement de la BDP, il attribue depuis 1986 des subventions aux communes désireuses de créer leur bibliothèque. Elles concernent l'acquisition de terrain ou de bâtiments, l'aménagement, l'extension ou la construction, l'achat de mobilier ou de documents. La BDP conseille les communes dans le montage de leurs dossiers, et donne son avis au Conseil Général avant le vote de ces subventions. Mais cette politique incitative est trop peu codifiée, exigeante, sélective pour être efficace. Jusqu'à ces dernières années, en effet, le département, jouissant d'une certaine aisance financière, avait négligé d'élaborer des critères précis pour l'octroi de ces subventions. Les seules conditions retenues étaient le caractère tous publics de la structure et l'existence d'un délai de 5 ans entre deux demandes. Cette trop grande souplesse a conduit à un relatif saupoudrage, et a entretenu le flou sur la volonté politique du Conseil Général.

C'est seulement en Juin 1995 que le Conseil Général a fait un premier pas décisif dans la direction souhaitée par la BDP depuis plusieurs années, en votant le désengagement progressif du secteur scolaire. Il s'effectuera en trois étapes du 1er Septembre 1995 au 1er septembre 1998, selon la taille des communes concernées, et non sans que des solutions transitoires soient proposées. Au-delà de la décision elle-même, le rapport du Président de la commission montre que les arguments et les préoccupations de la BDP ont trouvé pour la première fois un véritable écho auprès des élus. Il indique en effet que la desserte des écoles détourne en partie la BDP de sa mission essentielle qui est de développer la lecture publique. Il préconise donc la réorientation de l'action de la BDP en direction des structures ouverts à tous, ce qui implique une réaffectation des moyens. Le développement d'actions de partenariat entre bibliothèques et écoles lui apparaît désormais comme "le meilleur moyen de prolonger, hors cadre scolaire, la pratique de la lecture", d'autant plus que les bibliothèques, mieux gérées, disposant de fonds plus équilibrés, constituent une ressource plus riche et plus variée pour les écoles. Cette décision est particulièrement importante pour la BDP, puisqu'elle conforte la légitimité de son action au moment-même où le Ministère de l'Education nationale, relayé dans l'académie de Rouen par une très énergique inspectrice, développe son projet de BCD -Bibliothèque Centre de Documentation- pour les écoles. La plupart des petites communes, en effet, ne peuvent assumer simultanément la charge financière de ces deux structures, et doivent faire un choix : des bibliothèques existantes se trouvent ainsi menacées, et, si la BDP ne redouble pas d'efforts de persuasion, d'autres risquent de ne jamais voir le jour. Le discours du Conseil Général sur la nécessité de développer la lecture publique, et sur l'intérêt d'un partenariat entre la bibliothèque et l'école, quoique encore timide, est donc tout à fait opportun.

Mais cette décision ne peut constituer qu'une première étape aux yeux de la directrice. Elle souhaite que soit adopté un vrai plan de développement de la lecture publique, global, cohérent, comme cela s'est fait dans d'autres départements.

→ **Le projet de développement de la lecture publique**

La directrice de la BDP a pris l'initiative d'élaborer un projet global de développement de la lecture publique, qu'elle a proposé au Conseil Général.

Il dresse d'abord l'état des lieux, en trois points :

1. l'action de la BDP
2. les subventions du Conseil Général
3. l'état de la lecture publique en Seine-Maritime.

On ne précisera pas davantage, ces différents aspects ayant déjà été traités.

Il justifie ensuite la nécessité d'impulser une nouvelle politique de lecture publique :

\* Structures municipales très fréquentées, les bibliothèques sont un atout pour l'aménagement du territoire, et peuvent valoriser le département si elles sont de qualité grâce à son action. La définition d'un service de lecture publique de qualité en milieu rural est rappelée ; elle repose sur les critères suivants : une surface adaptée dans un local exclusivement réservé à cet usage, hors périmètre scolaire ; un aménagement convivial permettant le libre accès aux documents pour tous les publics, la lecture sur place et une animation pour des groupes ; une offre de documents attractive (>2 documents par habitant) ; une équipe de responsables volontaires formés.

\* Les bibliothèques sont des outils précieux de lutte contre l'illettrisme et contre la marginalisation du monde rural, et peuvent préparer le développement d'autres équipements culturels de proximité.

Enfin, il propose une stratégie de redéploiement de l'action du Conseil Général, visant à créer un réseau de bibliothèques performantes dans le département. Elle comprend quatre volets :

\* redéfinition des types de points d'intervention de la BDP selon des critères précis d'installation et de fonctionnement.

\* mise en place d'une politique de subventions adaptée aux différents types d'intervention, plus sélectives car attribuées désormais selon des critères de qualité et d'efficacité, plus incitatives grâce à des taux plus attractifs. Elle doit privilégier l'intercommunalité et la présence de personnel qualifié.



\* adoption de conventions (obligatoires) précisant les modalités d'action du Conseil Général et le rôle exact des communes pour chaque point d'intervention. La majorité des autres BDP sont dotées de cet instrument, qui crédibilise le rôle du Conseil Général, et est une garantie de qualité pour les services de la BDP.

\* mise en oeuvre d'une politique de communication autour de l'action de la BDP, pour laquelle la célébration du cinquantenaire peut être un événement-tremplin.

Bien que ce plan ne comporte rien de révolutionnaire -beaucoup de BDP bénéficient déjà d'outils semblables-, il semble peu probable qu'il soit adopté dans son ensemble dans un très proche avenir. La directrice veut donc le faire accepter point par point. Ainsi a-t-elle mis l'accent sur la politique de communication, et multiplié les propositions d'action autour du cinquantenaire.

La mise en oeuvre d'une politique de communication n'intervient donc pas à ce moment très particulier de l'histoire de la BDP par hasard. Elle s'insère dans une politique globale de développement de la lecture publique, conçue pour répondre aux défis nouveaux qui se posent à la BDP. Mais elle y tient une place privilégiée, indissociable de tous les autres moyens d'action, investie de multiples fonctions.

## **II. LA COMMUNICATION, LEVIER DU CHANGEMENT.**

Améliorer l'image du Service Public vers l'extérieur, réaffirmer et valoriser le sentiment d'appartenance des agents du service public, permettre et stimuler le changement, tels sont les trois objectifs complémentaires visés par la communication institutionnelle. C'est bien de cela qu'il s'agit ici, mais le jeu est compliqué par la diversité des acteurs en présence, et par la difficulté d'intégrer la notion de réseau dans cette démarche.

### **1. Un projet ambitieux**

La BDP n'est pas totalement novice en matière de communication :

- \* elle diffuse son "programme semestriel" de formation à toutes les structures avec lesquelles elle travaille, ainsi qu'à toutes les mairies (1500 exemplaires).

- \* il en va de même pour les catalogues des expositions itinérantes qu'elle possède.

- \* elle a réalisé en 1993 une plaquette sur les outils de recherche bibliographiques à destination de son réseau, et de tous les professionnels du livre de la région.

- \* ces documents portent la marque de son logo (en fait, le logo du Conseil Général de Seine-Maritime personnalisé)(cf annexe2 )

- \* elle a participé, en collaboration avec d'autres organismes, à la mise à jour du Répertoire du conte et de l'oralité, diffusé dans toutes les bibliothèques de Basse et Haute- Normandie, et dans tout le réseau du Ministère de l'Education Nationale.

- \* elle se fait connaître en participant à des manifestations importantes tels le festival du livre enfance-jeunesse de Rouen, et la journée "Prévention de l'illettrisme"

Cela n'est évidemment pas négligeable, mais manque de cohérence, de régularité. Et certains documents de communication, faute de moyens, sont un peu dépourvus de charme. Le projet proposé par la BDP au Conseil Général est bien plus étoffé et ambitieux.

#### a. Un prétexte : le cinquantenaire

Les premières BDP ont été créées au lendemain de la seconde guerre mondiale. Et l'Association des Directeurs de BDP a décidé de célébrer leur cinquantenaire au début de l'année 1996. C'est l'occasion de créer un événement médiatique pour promouvoir l'action des BDP, souvent méconnue. Figurent au programme une exposition intitulée :

"BDP : 50 ans d'aménagement du territoire", un colloque qui traitera à la fois des politiques culturelles des collectivités, de l'aménagement culturel du territoire, des formes nouvelles de l'emploi en zone rurale, du bénévolat... et, temps le plus spectaculaire, un défilé de bibliobus dans Paris.

Appartenant à cette première vague, la BDP de Seine-Maritime s'associe naturellement à cette manifestation. Mais elle souhaite également organiser la sienne propre. A dire vrai, elle veut surtout saisir cette occasion pour donner un nouvel élan à la politique de lecture publique. L'introduction du document envoyé au Conseil Général l'exprime clairement : "Le cinquantenaire peut marquer pour le Conseil Général un temps fort autour de sa politique de lecture publique". Il ne s'agit donc pas tant de commémorer le passé que de préparer l'avenir : les outils, les manifestations prévus n'évoquent en rien l'anniversaire proprement dit.

#### b. De nouveaux outils

La BDP souhaite se doter d'une panoplie d'instruments de communication très complète. Parmi ceux-ci, certains ont une finalité utilitaire affirmée, tandis que d'autres sont essentiellement "publicitaires".

Dans la première catégorie, on peut ranger :

- \* la revue de la BDP, "Porte-plume", dont les informations pratiques sont très attendues par les dépositaires,
- \* l'annuaire du réseau, qui recensera toutes les bibliothèques,
- \* le guide du responsable qui rappellera aux dépositaires les règles de base pour garantir le succès de leurs bibliothèques,
- \* un nouveau guide des expositions itinérantes.

C'est plutôt à la seconde catégorie qu'appartiennent :

- \* la pastille autocollante qui figurera désormais, à la demande du Conseil Général, sur tous les documents prêtés par la BDP,
- \* l'affiche de la BDP ainsi que celle des bibliothèques du réseau,
- \* la plaque de signalisation extérieure, identique pour toutes les bibliothèques du réseau,
- \* le dossier cartonné porte-documents,
- \* le marque-page,
- \* le dépliant de présentation de la BDP.

Tous ces documents doivent s'inscrire dans une même ligne graphique : le concept de celle-ci sera confié à un maquettiste professionnel, qui travaillera à partir de la nouvelle charte graphique du Conseil Général.

### c. La mobilisation de la presse

La directrice de la BDP envisage également de multiplier les contacts avec presse, en l'associant plus étroitement désormais aux événements plus ou moins marquants qui rythment la vie de la bibliothèque et de son réseau.

- \* l'inauguration d'un nouveau bibliobus, dont l'achat n'est pas encore décidé,
- \* le démarrage du prêt informatisé en automne 1996,
- \* la mise en place de la consultation des catalogues par Minitel en automne 1996,
- \* l'acquisition d'équipement multimédia à l'intention des bibliothèques les plus performantes du réseau,

feraient ainsi l'objet d'une couverture par la presse, au même titre que les manifestations plus exceptionnelles telles que, pour l'année 1996, une journée d'étude sur la place et la conception de la bibliothèque de lecture publique en milieu rural, l'exposition de l'ADBDP sur l'histoire des BDP ou bien encore une réunion d'information avec tous les responsables des points d'intervention.

Les projets sont donc nombreux et très variés : la somme de travail et d'énergie qu'exige leur réalisation témoigne de l'enjeu que représente la communication, et de tout ce qu'on espère d'elle.

## **2. Valoriser l'image**

Dépenser de l'argent public à l'unique fin d'améliorer l'image des services publics auprès de ceux qui contribuent à la dépense a longtemps paru une hérésie. Mais l'idée a fini par s'imposer, y compris dans les bibliothèques. Ainsi la politique de communication de la BDP répond-elle à cette préoccupation d'image. Reste à savoir quelle image on veut promouvoir, et auprès de qui.

### a. La nécessité de construire une image forte

L'attention nouvelle portée à la communication dans les services publics, et l'introduction de techniques jusqu'alors réservées au secteur privé, répondait à la demande d'image, de concret, d'affect, de personnalisation désormais exprimée par les citoyens de manière plus ou moins explicite. La démarche de la BDP de Seine-Maritime est inspirée du même souci, mais elle tient compte des spécificités du service :

\* le lecteur, c'est-à-dire l'"usager final" de la BDP a le même "besoin d'image" ; mais la BDP n'a pas de contacts directs avec lui, ou très peu, s'il fréquente le bibliobus de prêt direct.

\* les élus du Conseil général sont également soucieux de l'image de leur assemblée. Pour les convaincre d'apporter leur plein soutien à la BDP, il faut que l'image de celle-ci leur apparaisse susceptible de renforcer la leur.

\* la BDP n'a pas les moyens de contraindre les élus des petites communes à construire des bibliothèques. Son autorité ne peut donc être que "morale" et sa légitimité est en grande partie fondée sur son image. Si celle-ci est forte est plutôt positive, les élus locaux, souvent jaloux de leurs prérogatives, et suspicieux de tutelles plus ou moins déguisées, accepteront plus volontiers de collaborer.

\* la BDP doit également jouir d'une bonne image auprès des responsables des points d'intervention, afin de fidéliser les bénévoles, d'assurer leur renouvellement en cas de nécessité, et d'en faire de véritables relais de la politique de la BDP.

Or, l'image d'un service est toujours difficile à construire, et celle de la BDP tout particulièrement, du fait de l'originalité de son mode de fonctionnement.

D'après la théorie, l'image d'une bibliothèque se compose de 4 facettes complémentaires. Mais aucune ne se définit aisément pour la BDP de Seine-Maritime.

\* la facette objective de l'image est élaborée à partir des éléments concrets du service (activité, taille, lieu, bâtiment...).

\* la facette subjective ou affective correspond à la réputation, l'image associée au service sans fondement rationnel.

\* la facette projective est l'image perçue comme celle projetée par la bibliothèque sur son environnement.

\* la facette associative est l'image que la bibliothèque reçoit de son environnement.

Mais convoquer des éléments concrets tels que le bâtiment, la situation de la BDP n'a guère de sens, du moins pour le public, puisqu'il ne la fréquente pas ; de la même façon, on peut douter qu'il ait une quelconque relation affective à la BDP. Mais, si l'on parle non plus de la BDP au sens strict mais de son réseau, peut-on vouloir créer une image à partir de situations si disparates, de réalités si contrastées d'une commune à une autre? Quant à l'environnement de la BDP, si déterminant pour l'image, on a vu plus haut qu'il était complexe et en pleine mutation.

De surcroît, l'image se brouille très facilement. Or, la BDP a entrepris de transformer progressivement mais assez profondément ses modes d'intervention. Pour résister aux conséquences d'un tel changement, l'image de la BDP doit être

particulièrement solide, d'autant qu'elles ne seront pas ressenties de la même façon par ses différents partenaires, et que l'équilibre trouvé entre les préoccupations et les souhaits de chacun risque d'être rompu.

Ainsi, en cette période charnière, le souci de l'image paraît légitime. Mais il n'est pas aisé d'y répondre de manière simple et satisfaisante.

#### b. Une image, des images?

##### **→ Promouvoir les services de la BDP, un préalable indispensable**

Pour qu'un service soit efficace, il faut qu'il soit connu et reconnu : c'est une évidence. Or, les missions, l'action de la BDP demeurent souvent mystérieuses.

Mystérieuses aux yeux du public, d'abord. Pour les plus informés, ou pour les lecteurs du prêt direct, la BDP, c'est le bibliobus. Sans doute cela explique-t-il que certains départements, voulant jouer de cet atout, aient paré leurs bibliobus des couleurs les plus vives et les plus chamarrées. D'autres connaissent le bâtiment, sans bien savoir ce qui s'y passe : nombreux sont les habitants du quartier à être entrés "pour s'inscrire", ce qui s'explique en grande partie par l'absence de bibliothèque municipale à Mont-Saint-Aignan. Beaucoup d'autres ne font pas très bien la différence entre la BDP et le CRDP voisin, et confondent leurs deux noms. Enfin, certains ignorent purement et simplement son existence.

Mystérieuses aussi parfois pour sa propre tutelle. Sans doute parce qu'elle est un "vieux" service, la BDP a dans l'esprit de nombreux conseillers généraux une image un peu poussiéreuse. Beaucoup, d'après les dires de l'un d'eux, n'ont dans la tête que leur souvenir d'une vieille camionnette brinquebalante chargée de caisses de livres : la réaction sincèrement émerveillée d'un de ses collègues devant les bibliobus "si modernes" (ils ont tous 10 ou 11 ans) ne s'explique sans doute pas autrement. D'autres, qui sont pourtant parmi les plus intéressés, ne distinguent pas très bien la BDP de l'Association des Amis de la BDP, et prennent le dérisoire budget d'acquisitions de la seconde pour celui de la première ! Ce sont là des exemples extrêmes, naturellement, et restés dans les mémoires justement à cause de cela, mais cela témoigne tout de même d'une surprenante méconnaissance de la part de certains élus.

Mystérieuses enfin auprès de certains responsables des points d'intervention de la BDP, qui n'ont qu'une idée assez vague des services qu'elle offre. A tel point que parfois, lorsqu'ils leur téléphonent, les bibliothécaires de la BDP se présentent comme "M. ou Mme X, du bibliobus".

Ainsi, l'image de la BDP n'est pas forcément mauvaise, mais elle est floue. La nécessité de redéfinir ses contours est donc criante.

En tout premier lieu, il faut rendre l'action de la BDP visible, en dépit de l'écran créé par les relais. L'affiche de la BDP et la plaque de signalisation extérieure (qui mentionnera à la fois "bibliothèque" ou "point-lecture", "BDP" et "Conseil Général") auront cette fonction, tout comme la pastille autocollante dont seront équipés les documents de la BDP, et le marque-page. Cela éveillera la curiosité du lecteur, sera apprécié du Conseil Général qui veut briser son image d'institution lointaine et bétonneuse, et sera également une satisfaction pour le personnel de la BDP, qui travaillait jusqu'à présent pour un public qui ne la connaissait pas.

D'autre part, redessiner l'image de la BDP, c'est bien montrer la diversité des services qu'elle rend, en redonnant à chacun d'eux, et notamment au bibliobus, sa juste place. Un article à paraître dans la revue du Conseil Général, le dépliant de présentation, la première page de l'annuaire ne sont consacrés qu'à cela : expliquer les modes d'intervention de la BDP et sa conception de la lecture publique.

Dans tous ces documents, la BDP rappelle sa volonté de participer à la création d'un réseau de bibliothèques de proximité qui soient de qualité. Et c'est à cet effet qu'elle apporte ses conseils techniques quant au choix et à l'aménagement des locaux, au mobilier, aux conditions de fonctionnement ; elle propose des journées de formation aux responsables de bibliothèques ; elle prête livres et documents sonores, ainsi que des expositions pour aider à l'animation. Elle met enfin à leur disposition une documentation importante dans son point-ressource sur l'actualité et la littérature de jeunesse. En outre, chacun de ces services fait l'objet d'une communication spécifique : un petit fascicule présente les stages de formation ; un nouveau guide des expositions doit être réalisé ; une plaquette présente le point-ressource ; la pastille autocollante symbolise la fonction de prêt.

Enfin, il s'agit de mettre en valeur la modernisation du service. La convocation de la presse à l'occasion de la mise en service du prêt informatisé, de la consultation du catalogue par minitel et de l'acquisition d'équipements multimédia vise principalement cela. La conception de l'affiche doit également s'inscrire dans cette perspective.

#### → **Promouvoir l'image du personnel**

Il ne sert à rien de vouloir améliorer l'image d'un service si celle de son personnel n'est pas bonne. Les deux doivent donc aller de pair. Dans l'ensemble, l'image des

bibliothécaires de la BDP auprès des bénévoles est plutôt bonne, et les relations sont assez rarement conflictuelles, sans être toujours idéales.

Cependant, l'évolution de la structure du réseau modifie sensiblement la tâche des bibliothécaires. En effet, la multiplication des petites bibliothèques accroît leur rôle pédagogique auprès des bénévoles, d'autant plus que l'exigence de qualité est très supérieure. Ainsi, les bibliothécaires de la BDP vont prêter main forte aux responsables des petites bibliothèques pour mettre en place une signalétique, pour procéder au désherbage de leurs fonds ou encore pour améliorer le classement des livres. Or leurs recommandations sont parfois mal perçues, ou mal comprises : "Comment cette dame pourrait-elle savoir mieux que moi quel livre je dois jeter, quel livre je dois conserver, elle qui n'est pas d'ici et ne connaît pas mon public ?". Parfois, ces interrogations restent muettes, et c'est simplement à leur passage suivant que les bibliothécaires constatent que rien n'a changé et que leurs conseils sont restés lettre morte. Ainsi ont-ils renoncé, après des années de vaine lutte, à convaincre une dépositaire de disposer ses livres verticalement... Quelquefois, beaucoup plus rarement, cette remise en cause des compétences des bibliothécaires est exprimée ouvertement : "de quel droit ?" semblent alors s'insurger les bénévoles, parfois responsables du dépôt de longue date.

Ainsi, en ce moment précis où leur rôle évolue, il n'est pas inutile de consolider l'image des bibliothécaires, afin de donner du poids, de la légitimité à leurs recommandations, et d'instaurer avec les bénévoles du réseau un climat de confiance. Cependant, rien, dans les projets de communication, ne leur est spécifiquement consacré, et c'est seulement par ricochet que leur image se trouve valorisée : la promotion des services de la BDP doit, en principe, servir également ceux qui y travaillent.

#### → Promouvoir l'image du réseau

La mission de la BDP consiste à créer un réseau de petites bibliothèques de qualité : et ce sont elles qui peuvent permettre l'essor de la lecture publique. L'effort principal du projet de communication porte donc sur la mise en valeur de leur image. Il prend de multiples formes.

Tout d'abord, certains outils de communication ont pour finalité même de favoriser la qualité du service rendu par les petites bibliothèques, et donc tout naturellement d'améliorer leur image. Ainsi, le guide du responsable doit rappeler les



règles élémentaires à respecter pour créer, gérer, faire fonctionner, animer une bibliothèque.

Mais parce que la valeur intrinsèque ne suffit pas toujours pour séduire, ou parce qu'elle n'est connue que de ceux qui fréquentent effectivement la bibliothèque, d'autres moyens d'asseoir son image ont été envisagés. D'abord, la plaque de signalisation extérieure, tout comme les affiches peuvent apparaître comme une sorte de "label" donné aux petites bibliothèques. Certes, ce n'est pas exprimé explicitement, mais c'est un peu l'idée sous-jacente. La distinction opérée entre bibliothèque et point-lecture témoigne sans doute de cette volonté. La notion de label n'est évidemment pertinente que si l'image de la BDP est elle-même bonne. D'autres documents de communication sont mis à la disposition des bénévoles pour qu'ils contribuent eux-mêmes à cette politique de communication : les expositions prêtées gratuitement ont déjà cette fonction ; affiches, marque-pages sont également de nature à fidéliser les lecteurs actuels, et à drainer un public nouveau.

D'autres outils, destinés aux bibliothèques et points-lecture du réseau, ainsi qu'à tous les élus locaux, veulent promouvoir un "modèle" de bibliothèque municipale, ou plus exactement, les bibliothèques de bonne qualité du réseau. La revue leur fait ainsi une large place. Sur les quatre pages qu'elle comporte, deux leur sont réservées. Une page de brèves signale les bibliothèques nouvellement créées, en mentionnant leurs particularités, leurs signes distinctifs, leur caractère original ; l'agenda des expositions annonce les animations organisées dans le réseau. Une page entière est consacrée à la présentation détaillée et illustrée d'une bibliothèque particulièrement réussie, accompagnée d'une interview de l'élu responsable. La BDP elle-même n'occupe que la dernière page. Le choix de mettre l'accent sur le réseau est un choix politique au sens large du terme. L'étude des bulletins de liaison des autres départements montre bien que tous n'ont pas fait le même : on peut citer "Lire en Moselle", qui met en avant l'actualité nationale, voire internationale du livre et des bibliothèques, ou bien encore "Bibliobull" (Essonne), qui évoque les services de la BDP, l'actualité du livre, et prodigue ses conseils techniques, mais ne donne aucune information sur la vie du réseau, ou enfin "Lire en Drôme", qui traite de tout ce qui concerne le livre et la lecture dans le département.

Au-delà de son caractère utilitaire, l'annuaire du réseau peut également remplir cette fonction. La BDP souhaite qu'y figurent exclusivement les vraies bibliothèques, ou, du moins les structures tous publics : les écoles qui représentent encore un nombre important de points d'intervention en seront purement et simplement exclues, puisqu'en

principe, il s'agit seulement d'une survivance, en contradiction avec la ligne politique de la BDP. Les autres dépôts concernant des publics spécifiques ne doivent être mentionnés que sous forme de liste, à la fin de l'annuaire. Au contraire, si cela s'avère matériellement possible, et si le Conseil Général donne son accord, on envisage de signaler bibliothèques et points-lecture de manière assez détaillée : aux renseignements de base (adresse, numéro de téléphone, nom du responsable), pourraient en effet s'ajouter quelques indications "statistiques" (fonds, personnel), voire quelques commentaires sur certains services particuliers (fonds spécialisés, système informatique, animations...), ainsi que des photographies des plus dynamiques ou des plus esthétiques.

Il s'agit ainsi de créer une image sélective et attractive, afin d'inciter élus et dépositaires des communes voisines à suivre l'exemple.

#### → Conclusion : une image recomposée

Ainsi, en bâtissant son propre plan de communication, la BDP veut casser point par point l'image traditionnelle attachée à ses services.

Parce qu'elle date de 1945, on l'imagine volontiers archaïque : les outils de communication la montrent moderne, performante, maîtrisant les nouvelles technologies.

Parce qu'elle est située à Mont-Saint-Aignan, on la soupçonne parfois d'être éloignée des réalités et des préoccupations du monde rural : les outils de communication témoignent de son souci de créer un service de lecture publique de proximité et de qualité.

Parce qu'il constitue encore souvent la partie la plus visible de son action, on ne connaît d'elle que son bibliobus : la nouvelle politique de communication s'attache au contraire à montrer la diversité et la pluralité de ses services.

Parce qu'elle travaille avec des bénévoles, on croit parfois qu'elle est un service un peu artisanal : les documents de communication insistent sur le professionnalisme et la rigueur de sa démarche.

Parce qu'elle est un ancien service du Ministère de l'Education Nationale, beaucoup demeurent habités par l'idée qu'elle est d'abord destinée à servir les écoles : tous les outils de communication rappellent avec force sa volonté de favoriser les structures tous publics.

La BDP se présente donc comme un service moderne, qui diffuse sa compétence dans tout son réseau : à ce titre, certains parlent d'elle comme d'un "laboratoire". Mais

c'est un laboratoire qui n'a rien de cette froideur, de cette déshumanisation, qu'on associe parfois aux nouvelles technologies. La BDP veut aussi montrer qu'elle crée des lieux de vie, des lieux de sociabilité, des lieux d'intégration. Cette ambivalence qui fait sa richesse constitue aussi une difficulté pour la communication, qui aime les discours simples.

### **3. Affirmer l'identité**

La communication institutionnelle vise également à reformuler ou à renforcer le sentiment d'identité des agents d'un service public. Cette notion abstraite est souvent difficile à cerner, surtout si l'on en croit Foucault, pour qui "l'identité est une trajectoire". Mais elle devient d'une complexité redoutable lorsque l'on parle de réseau. La politique de communication de la BDP doit donc être particulièrement performante sur ce point.

#### **a. L'identité d'un réseau : une définition problématique**

Si l'on s'en réfère au petit Larousse, l'identité est "le caractère permanent et fondamental de quelqu'un ou d'un groupe". On sent bien là tout ce que cette définition comporte d'essentiel et d'indicible, d'impalpable. Evoquant plus précisément le cas des services publics, P.Zémor définit quant à lui leur identité comme "le sentiment d'appartenance en tant qu'être cohérent et spécifique, assumant son histoire et ayant sa place par rapport aux autres", ce qui s'apparente un peu à l'idée d'inconscient collectif, autre notion un peu vague, qui s'éprouve mieux qu'elle ne s'exprime. Il n'est donc pas simple de vouloir prendre la mesure du sentiment d'identité qui anime -peut-être- les membres du réseau de la BDP de Seine-Maritime. On ne peut guère qu'essayer de déceler des indices, d'interpréter des signes pour évaluer l'existence d'une communauté de valeurs et de références, la profondeur du sentiment d'appartenance, la similitude des missions qu'ils s'assignent.

#### **→ Un réseau par nature hétérogène et mouvant**

La BDP ne recense pas minutieusement les bénévoles du réseau. Les bibliothécaires connaissent en général assez bien les responsables des points d'intervention qu'ils desservent ; la directrice les rencontre également lorsqu'ils le souhaitent, pour discuter d'un projet d'aménagement, d'extension, ou lorsqu'une difficulté particulière surgit. Mais en dehors de ces relations personnelles, de cette connaissance empirique, il n'existe pas de répertoire, de fichier qui permette de savoir le nombre exact

de ces bénévoles, leur âge moyen, leur profil sociologique... Une enquête réalisée dans le département de la Vienne a conclu à la coexistence de deux courants distincts :

- \* un courant laïc qui veut démocratiser la lecture, et, plus largement, diffuser la culture à tous ; le réseau enseignant y est fortement influent.

- \* un courant catholique, qui situe son action dans le prolongement des oeuvres de bienfaisance, et souhaite avant tout transmettre la légitimité culturelle.

Les bibliothécaires de la BDP de Seine-Maritime se refusent à classer "leurs" bénévoles dans ces catégories, qu'ils jugent pour le moins caricaturales. En revanche, ils les reconnaissent assez bien dans les quatre portraits déclinés par cette même enquête :

- \* la femme au foyer, pour qui le travail à la bibliothèque constitue un moyen de rompre l'ennui et de conserver un lien social,

- \* l'autodidacte, qui trouve ainsi un moyen d'exorciser son échec scolaire,

- \* le retraité soucieux de se sentir utile ou tout simplement désireux de s'intégrer dans sa nouvelle commune,

- \* l'enseignant particulièrement sensible à la dimension éducative du livre.

Evidemment, ces distinctions sont un peu schématiques, et la typologie simpliste : ces catégories s'interpénètrent et se mélangent... Mais il est certain que les retraités, les femmes et les enseignants forment l'essentiel du réseau, avec leurs préoccupations propres, nourries par leur histoire personnelle, leur milieu culturel et social... Il n'est pas facile, dans ces conditions, de créer entre eux une cohésion, une solidarité porteuses d'identité.

De surcroît, le réseau est fragile, sans cesse renouvelé. La surreprésentation des retraités n'explique que partiellement ce phénomène. Les caractéristiques-mêmes du bénévolat jouent ici un rôle. En effet, si la force du bénévolat est de garantir la motivation des responsables de bibliothèques, décisive pour leur qualité et leur dynamisme, sa fragilité réside dans l'absence d'obligations, de contrat... En cas de difficulté, de conflit avec les élus ou bien encore de divergences de vues avec la BDP, la tentation d'abandonner est donc plus grande pour ceux et celles qui avaient cherché dans cette occupation un moyen de s'épanouir, et non une source de tracasseries !

Ainsi, l'identité du réseau, composé de centaines de personnes aux parcours et aux motivations différentes, et toujours en mouvement, ne va pas de soi.

### → Un sentiment d'appartenance improbable

Les bénévoles du réseau ont assez peu d'occasions de se rencontrer : ils sont certes conviés à l'assemblée générale annuelle de l'Association des Amis de la BDP. Mais, comme on l'a déjà laissé entendre, cette association n'a pas véritablement d'activités propres. Elle a seulement un petit budget d'acquisitions, et permet d'obtenir de temps à autre une subvention de la DRAC à l'occasion de manifestations particulières : c'est un peu la loi du genre. Mais les avantages tirés de son existence paraissent dérisoires par rapport aux inconvénients qu'elle comporte (confusion, lourdeur de gestion), à tel point que la directrice prône sa dissolution pure et simple. On comprend dans ces conditions que peu de bénévoles se déplacent en une telle occasion. Les journées de formation organisées par la BDP constituent une opportunité plus sérieuse de tisser des liens. Le travail en groupes pendant toute une journée favorise en effet l'échange et les relations, et laissent souvent de souvenirs communs qui enracinent une identité. Mais les stages ne touchent pas encore tout le monde, certains bénévoles, certes de plus en plus rares, s'y montrant réfractaires, davantage par timidité que par hostilité en général. En outre, ils sont un lien ponctuel : le thème des stages ne pouvant être renouvelé à l'infini, les plus motivés et les plus assidus en épuisent assez rapidement les charmes, et perdent cette occasion de contacts.

Dans ces conditions, il n'est pas simple de créer une vraie solidarité dans le réseau, d'autant que la mentalité haut-normande ne s'y prête guère. On a évoqué plus haut le manque d'unité et de cohésion caractéristique de la Seine-Maritime. Il se traduit également par la prédominance des rapports de méfiance, de rivalités entre les communes. La difficulté à imposer l'idée de bibliothèques intercommunales, qui semble parfois la plus pertinente au regard des capacités humaines et financières des petites communes, en est une bonne illustration. "La règle absolue étant de "se suffire", chacun vit chez soi et pour soi."<sup>1</sup> : cette analyse de l'esprit cauchois par le père Alexandre reste d'actualité, et explique qu'il soit malaisé de faire naître un vrai sentiment d'appartenance au réseau.

Ainsi, si les bénévoles du réseau reconnaissent dans l'ensemble le lien vital qui les unit à la BDP -même si certains, sans doute, préféreraient secrètement avoir les moyens de leur indépendance-, en revanche ils ne sont pas souvent conscients de participer à un réseau départemental de lecture publique.

---

<sup>1</sup> Bernard Alexandre, *Le Horsain*, Plon, 1988.

## → Un accord incertain sur les missions

La politique de la BDP ne repose sur aucun projet global de développement de la lecture publique voté par le Conseil Général. Cette absence de tout écrit officiel fragilise la légitimité de la BDP à définir les grandes orientations et les missions des petites bibliothèques du réseau, et sape son autorité. Il n'existe pas davantage de conventions entre la BDP et les bibliothèques des petites communes : les bénévoles (et non les élus) signent simplement un papier dans lequel ils s'engagent à faire connaître l'existence du dépôt, à respecter la gratuité du prêt, à rembourser les livres de la BDP perdus ou détériorés. Le contenu de cet engagement est donc maigre, pour ne pas dire insignifiant. Par conséquent, c'est seulement à l'occasion des journées de formation ou des rencontres individuelles avec les bénévoles, pendant les tournées, que le personnel de la BDP peut tenter de faire pleinement comprendre le sens de son action et la mission d'une bibliothèque de lecture publique. Mais tant que cela n'est pas l'objet d'une formalisation rigoureuse, écrite, le discours de la BDP risque de n'être pas entendu, et l'identité du réseau problématique. Il manque peut-être une charte des bénévoles sur le modèle de la charte des bibliothécaires rédigée par l'ABF en 1991, voire une charte commune à tous les partenaires du réseau, qui, chacun à sa façon, sont censés collaborer à une même oeuvre collective.

Les frictions les plus sérieuses, les oppositions les plus profondes se produisent avec les enseignants, sans doute parce que ce sont là deux métiers -d'aucuns diraient deux corporatismes- qui se heurtent. Les bibliothécaires déplorent les tentatives d'une minorité d'enseignants pour garder la mainmise sur la bibliothèque, même lorsqu'elle est municipale et ouverte à tous, au risque de réduire ainsi la lecture publique à la lecture scolaire. Et de citer tel instituteur qui, responsable de la BM de son village, n'achète que des ouvrages de littérature enfantine, et laisse se périmer les quelques rangées de livres pour adultes ; ou tel autre qui a exigé et obtenu d'avoir la clé de la bibliothèque pour s'y servir à sa guise en cas de besoin. En résumé, certains enseignants considèrent encore que, dans une petite commune, la bibliothèque doit être un outil au service de l'école, et que vouloir l'ouvrir à tous s'apparente à une débauche d'énergie inutile. A quoi les bibliothécaires rétorquent qu'une BM offre bien plus de ressources et de richesses, et qu'il n'est pas forcément mauvais d'apprendre aux enfants le chemin de la bibliothèque sans les enfermer dans un cadre trop étroitement scolaire. On le voit, l'accord sur les missions fondamentales d'un réseau de lecture publique est loin d'être réalisé, et le projet de BCD tout comme l'entreprise de désengagement du secteur scolaire risquent fort de ranimer la querelle.

Ainsi, le réseau départemental de lecture publique se cherche encore une identité, et, pour tout dire, la notion de réseau elle-même ne semble pas intégrée par tous. Au moment d'impulser une politique plus dynamique, la BDP a donc voulu la consolider. Les outils de communication doivent remplir cette fonction.

#### **b. Consolider l'identité du réseau pour améliorer l'offre publique de lecture**

Pour être efficace, l'action de la BDP doit être relayée par tous les responsables bénévoles. C'est pourquoi le souci de créer une vraie identité est si présent à l'esprit de la directrice. Il a présidé à la conception de la plupart des outils de communication.

#### **→ Renforcer les liens**

Accroître la cohésion entre tous les membres du réseau apparaît comme une première urgence. Tel est par exemple le principal objectif de la revue ; elle répond d'ailleurs à une demande forte de la part des bénévoles, qui s'estiment souvent trop peu ou trop mal informés sur les activités de la BDP, le monde du livre en Seine-Maritime... En faisant la part belle à la vie du réseau, la revue doit permettre aux petites bibliothèques et à leurs responsables d'apprendre à se connaître et à se reconnaître. Ainsi peut-elle développer leur sentiment d'appartenance à un même "groupe", porté par une même dynamique, confronté aux mêmes difficultés. Dans la même perspective, l'annuaire du réseau doit donner aux bibliothèques la possibilité de se contacter directement, sans passer par la BDP, pour partager leurs expériences : par exemple, un responsable désireux d'informatiser sa bibliothèque pourrait s'informer auprès d'un de ses collègues ayant déjà mené à bien un tel projet. De surcroît, le simple fait de recevoir cet annuaire, de s'y voir inscrit parmi d'autres contribue à faire naître le sentiment d'appartenance, à condition toutefois que la réalisation soit suffisamment soignée pour susciter une certaine fierté. De façon plus ponctuelle, la BDP veut organiser une réunion d'information pour tous les bénévoles, afin d'expliquer ses nouvelles orientations, ses nouveaux modes d'intervention : elle souhaite lui donner un caractère convivial, pour personnaliser les relations, consolider les liens. De manière plus anecdotique enfin, la plaque de signalisation extérieure peut remplir une fonction un peu comparable à celle de la carte de membre souvent délivrée par les associations : elle n'a généralement aucune utilité réelle, mais elle est un signe de reconnaissance, elle symbolise l'appartenance.

Mais cette plus grande cohésion n'est que la condition première de l'identité. Il faut encore enraciner celle-ci, lui donner des fondements solides.

#### → La compétence, ciment de l'unité

C'est sur le partage d'un savoir que la directrice de la BDP entend fonder l'identité du réseau. Il est clair qu'une politique de formation dynamique joue là un rôle déterminant. La BDP lui a d'ailleurs accordé une attention toute particulière, depuis quelques années, étoffant son programme, diffusant celui-ci de manière plus systématique. Et cet effort doit se poursuivre : la directrice de la BDP souhaite que le stage de base, que les responsables des dépôts étaient jusqu'alors fortement incités à suivre, soit désormais obligatoire dans le cadre d'une ouverture de bibliothèque. La communication apparaît là comme un instrument complémentaire.

L'outil le plus spécifiquement dévolu à cette tâche est naturellement le guide du responsable. Conçu comme un aide-mémoire pour les bénévoles ayant suivi un stage, il ne peut pas être un substitut, un palliatif pour les autres, il doit au contraire éveiller leur curiosité, en attirant leur attention sur quelques grands principes à respecter, sur les erreurs majeures à éviter, afin de les inviter à entreprendre une vraie formation. Trouver la juste mesure pour que ce guide soit à la fois utile, précis et concis demandera beaucoup de discernement et de subtilité. La revue peut également participer de cette entreprise : d'abord parce qu'elle comportera parfois une rubrique "conseils techniques"; ensuite parce qu'en mettant en valeur les réussites des différentes bibliothèques du réseau, elle donnera autant d'exemples à suivre, d'expériences à tenter.

La communication peut donc aider à la mise en synergie des professionnels et des bénévoles autour du sentiment qu'ils exercent un même "métier". Et cela n'est pas facile : les journées d'étude 1993 de l'ADBDP, consacrées à cette notion de réseau ont en effet mis en évidence la difficulté (d'ordre psychologique essentiellement) de partager son savoir, d'accepter qu'il soit réutilisé par d'autres.

#### → Un réseau muni d'une tête

La BDP souhaite également affirmer son rôle de tête de réseau, afin de structurer l'identité de celui-ci. En se dotant de ces outils de communication, la BDP n'essaie évidemment pas de fédérer entre elles les petites bibliothèques pour qu'elles se passent de ses services ; elle entend continuer à donner la direction, à définir les grandes orientations: directrice et bibliothécaires plaisantent parfois sur ce réflexe très jacobin en apparence, au sein-même d'un service décentralisé.



La conception de l'annuaire, qui devrait présenter d'abord les services de la BDP puis les bibliothèques du réseau est assez révélatrice de cette préoccupation. Le dépliant de présentation doit également évoquer en premier lieu la politique de lecture publique du Conseil Général, puis les facettes de l'action de la BDP en mots et en chiffres, et enfin le réseau. Cette mise au point était sans doute nécessaire au moment où ses modes d'intervention et donc son identité propre évoluent. "Tout en conservant une fonction traditionnelle de desserte directe des populations rurales, elle s'approprie une nouvelle fonction : la bibliothèque intermédiaire, la prestataire de service, le coordinateur départemental de la lecture publique"<sup>1</sup>.

Ainsi peut-elle espérer emporter l'adhésion à la politique de lecture publique qu'elle souhaite développer.

En effet, améliorer l'image, consolider l'identité ne sont pas des fins en soi. Cela doit seulement permettre de faciliter la mise en oeuvre d'une politique différente, plus énergique.

### c. Accompagner le changement

La BDP ne peut travailler efficacement qu'à la condition de préserver un certain équilibre entre les préoccupations de ses principaux partenaires : l'appareil politico-administratif du Conseil Général, les élus locaux, les dépositaires, sans oublier les lecteurs du réseau. C'est pourquoi elle ne peut impunément infléchir sa politique : le plan de communication a pour principal objet de permettre une transition "en douceur".

#### **→ Accompagner le changement : une fonction essentielle de la communication institutionnelle**

Il y a des temps privilégiés de communication, ou, plus exactement, des moments où la politique de communication doit être particulièrement étudiée, soignée. Ainsi en va-t-il lorsqu'un service public prend une décision importante ou encore lorsqu'il traverse une période de crise, ou enfin lorsqu'il se transforme et change ses modes d'intervention. C'est naturellement ce dernier cas de figure qui nous intéresse ici. Les spécialistes de la communication s'accordent pour préconiser que la communication soit mobilisée à tous les stades du changement :

---

<sup>1</sup> Nelly VINGTDEUX, in Lvres-Hebdo, Novembre 1988

\* Dialogue avec les administrés, enquêtes, sondages doivent permettre d'établir un diagnostic de la situation, d'identifier les points forts et les points faibles, afin d'adapter la politique au plus près des besoins des usagers.

\* Concertation, groupes de travail doivent être mis au service de la créativité pour inventer des réponses nouvelles et adéquates.

\* Mais c'est l'annonce puis la mise en oeuvre du changement qui exigent la communication la plus intensive et la plus travaillée.

La BDP se trouve en fait à plusieurs stades différents simultanément :

\* La première phase de l'évolution (le retrait des écoles) a été votée : il lui faut maintenant en informer ses autres partenaires, puis la réaliser progressivement.

\* Parallèlement, elle doit continuer son travail de communication auprès du Conseil Général, pour qu'il passe à la seconde étape, c'est-à-dire au vote du projet de développement de la lecture publique.

Cela impose une politique de communication soutenue.

#### → **De nombreux partenaires à convaincre**

La BDP doit d'abord persuader le Conseil Général de la justesse de son point de vue : c'est de lui seul en effet qu'elle peut obtenir les moyens humains, financiers, et surtout la volonté politique forte nécessaires à la réussite de son projet. Cela exige une certaine ténacité : voilà d'ailleurs plusieurs années que la directrice s'emploie à vaincre cette sorte de "résistance passive" du Conseil Général, en tentant d'en comprendre les ressorts.

D'abord, la relative richesse de certains terroirs, comme celui du pays de Caux, a semble-t-il paralysé l'esprit d'initiative. Sans vouloir prétendre que rien n'a rien changé depuis le temps de Maupassant, beaucoup déplorent la réticence quasi-instinctive de nombreux conseillers généraux devant les propositions d'innovation, et leur refus de prendre le moindre risque (surtout s'il comporte des incidences financières) : ainsi expliquent-ils, par exemple, le choix opéré pour la nouvelle charte graphique. Dans le cadre de sa politique de l'image, la société Acte Public a proposé de changer le logo du Conseil Général jugé triste, démodé, dépourvu de caractère, trop peu représentatif. Elle a conçu deux projets, l'un consistant seulement en un "relookage" du précédent, l'autre résolument différent. De l'avis général, ce dernier était plus inspiré, plus séduisant par son originalité ; mais le Conseil Général a opté pour le premier, soucieux de ne pas bousculer le public.

Cette extrême prudence se greffe sur une tradition culturelle peu vivace : la ville de Rouen elle-même, malgré un potentiel intéressant, n'a jamais joué son rôle de locomotive, jamais impulsé de dynamisme en ce sens. Sous-équipée (elle ne possède pas de bibliothèque municipale digne d'elle, ni de grande salle de spectacles..), elle n'a pas eu jusqu'à présent de politique culturelle cohérente et volontariste, notamment en ce qui concerne la lecture publique. Quant aux zones rurales du département, elles sont encore assez largement imprégnées de l'idée que la culture est un luxe dont on peut se dispenser. La lecture ne fait pas exception. Dans le pays de Caux, on considère encore que "lire dans la journée, c'est perdre son temps"<sup>1</sup>.

A la lueur de ces quelques considérations sociologiques, on comprend mieux le scepticisme du Conseil Général sur la nécessité de mettre en oeuvre une politique de lecture publique offensive.

De nombreux maires de petites communes expriment les mêmes réserves (beaucoup de Conseillers Généraux sont d'ailleurs également maires). Beaucoup doutent de l'intérêt de construire un équipement culturel tel qu'une bibliothèque, surtout s'il faut respecter les règles définies par la BDP : un bâtiment exclusivement réservé à cet usage, du mobilier spécifique, un budget d'acquisitions conséquent.. Tout cela coûte cher, malgré les subventions. Et pour quel public ? Les élus, curieusement, se font en général une idée très négative du niveau culturel et intellectuel de leurs administrés : "Vous savez, ici, les gens ne lisent pas" expliquent-ils souvent à la directrice ou aux bibliothécaires de la BDP qui les incitent à faire une bibliothèque en dehors de l'école et de l'ouvrir à tous les publics. Ce n'est pas qu'un argument de circonstance, ils en sont le plus souvent intimement persuadés, et au-delà des préoccupations purement électorales, qui ne sont pas absentes, ils s'interrogent sur la légitimité de dépenser l'argent de leurs électeurs pour un équipement censé ne pas les intéresser. Il est d'ailleurs frappant de constater le revirement d'attitude instantané des élus lorsqu'on leur démontre, chiffres à l'appui, que la fréquentation des bibliothèques en milieu rural est en moyenne supérieure à ce qu'elle est en milieu urbain, atteignant souvent 25 à 30% de la population. Qu'une bibliothèque peut donc être aussi appréciée (et aussi payante électoralement) qu'un club de football. Beaucoup de maires et de conseillers généraux n'ont pas vraiment intégré l'idée qu'en matière de culture, la demande ne s'exprime pas spontanément ni explicitement, et que seule une politique d'offre adéquate peut porter ses fruits.

Enfin, pour mener à bien ces changements, il faut s'assurer du soutien des dépositaires. Evidemment, cela sera parfois chose délicate : on imagine aisément que les instituteurs privés de dépôt ne seront que modérément enthousiastes, et nourriront peut-

---

<sup>1</sup> R.Ladefroux, Lecteurs en campagne : les ruraux lisent-ils autrement?, BPI, 1993.

être même à l'égard de la BDP quelques rancœurs... Tout en leur proposant des solutions transitoires, il faut trouver les mots justes et les arguments pertinents pour les convaincre de ne pas se désintéresser purement et simplement de son action, et pour les convertir à la lecture publique. Quant aux autres, il conviendra de leur faire comprendre la légitimité et l'intérêt des nouveaux critères définis pour obtenir telle ou telle subvention, des nouvelles exigences de qualité. Il faudra également redoubler d'efforts pour les inciter à se former.

### → Un discours adapté à chacun

La BDP développe une stratégie globale : en renforçant son image et son identité, elle assoit sa légitimité, se donne les moyens d'être écoutée et efficace. Mais elle doit tenir compte de la diversité de ses partenaires, de leurs logiques respectives, de leurs préoccupations propres, et moduler son discours en fonction de ceux auxquels elle s'adresse, afin de les mobiliser autour d'un même objectif.

La directrice de la BDP veille à entretenir la curiosité du Conseil Général : elle a souvent l'initiative du dialogue et de la correspondance, alors même que celui-ci n'est pas toujours demandeur.

Pour démontrer l'intérêt d'une réorientation de ses moyens d'intervention, la BDP peut faire valoir qu'elle s'inscrit ainsi dans la ligne fixée par le Président du Conseil Général pour le budget 1995 : "Faire différemment pour faire mieux". Le texte de la délibération précédant le vote du désengagement progressif du secteur scolaire est révélateur sur ce point : le rapporteur souligne que la desserte actuelle des écoles détourne en partie la BDP de sa mission première, et que, si l'on voulait répondre à toutes les demandes (ce qui semblerait plus équitable), il faudrait plus que tripler les tournées, ce qui impliquerait de doter la BDP de trois bibliobus, trois agents du patrimoine, six assistants de conservation supplémentaires, doubler son budget d'acquisitions, et agrandir ses locaux. A l'inverse, recentrer son action sur les structures ouvertes à tous les publics devrait lui permettre d'être plus efficace en réaffectant simplement une partie des moyens existants.

D'autre part, la BDP doit insister sur le lien étroit qui unit l'image de la BDP et celle du Conseil Général, en cette période où celui-ci cherche à redorer la sienne. La conception des nouveaux outils de communication devrait le séduire, et l'inciter à donner à la BDP les moyens de son ambition. Ainsi, la directrice insiste-t-elle toujours sur le fait que tous les documents s'inscriront dans la nouvelle charte graphique du Conseil Général.

L'éditorial du premier numéro de la revue sera signé par le Président du Conseil Général, et accompagné de la photographie de celui-ci ; de la même façon, l'annuaire du réseau sera préfacé par le Président du Conseil Général, et on envisage de l'illustrer de photographies du département : ce sont autant de tribunes pour les élus. Enfin, l'organisation d'une journée d'étude accueillant des invités d'au-delà des frontières du département lui offre l'occasion d'une action de promotion externe.

Ainsi, les outils de communication sont aussi des outils de communication interne: ils doivent donner envie au Conseil Général de s'intéresser à sa bibliothèque, et de souscrire à ses projets de développement.

D'autres stratégies veulent convaincre les élus locaux d'adhérer à la nouvelle politique de la BDP, et de la transcrire dans les faits en équipant leurs communes de bibliothèques municipales dignes de ce nom. Tout un ensemble de documents de communication ont une finalité pédagogique : le dépliant de présentation, la journée d'étude, par exemple, viennent s'ajouter aux conversations personnelles, aux échanges de vues d'individu à individu pour expliquer les nouveaux modes d'intervention, les nouveaux dispositifs d'incitation financière.

Par ailleurs, les documents de communication à destination des élus locaux sont conçus de manière à épouser le plus étroitement possible leurs préoccupations. Ainsi, partout où elle le peut, la BDP illustre ses propos sur la nécessité de construire un vrai réseau départemental de lecture publique de photographies de bibliothèques municipales réussies : ainsi répond-elle au souci d'image qui habite même les plus petites communes. En outre, en mettant en valeur certaines petites communes, elle suscite chez leurs voisines le désir de faire aussi bien, voire un peu mieux. Naturellement, il n'entre pas dans les intentions d'exciter les rivalités "clochemerlesques". Mais la revue ou l'annuaire peuvent tirer leur efficacité de l'émulation ainsi créée.

### **Conclusion : une stratégie complexe**

Face à ce foisonnement d'initiatives, cette multitude d'outils, et face à la diversité des destinataires auxquels ils s'adressent, il n'est pas simple d'identifier avec certitude la ligne directrice de cette nouvelle politique de communication. S'agit-il de promouvoir le livre, ou la lecture, ou bien encore les services de la BDP, ou bien ses bibliothécaires, ou enfin s'agit-il de promouvoir les petites bibliothèques du réseau?

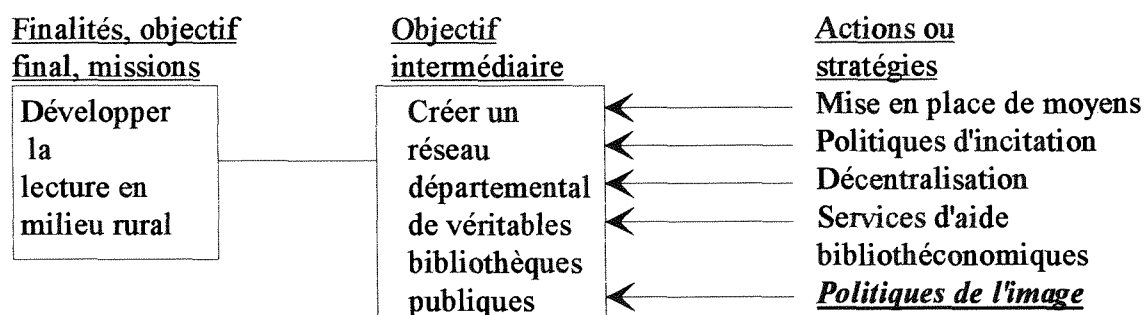
De l'étude des documents de communication élaborés, il ressort assez clairement que l'objectif final est fidèle à la mission et à la vocation premières de la BDP : ils visent

le développement de la lecture publique dans le département. Cela peut sembler une évidence, mais il est nécessaire que cela soit bien perçu, car la légitimité de la communication, très fragile, en dépend.

L'objectif intermédiaire était moins évident à déterminer. Tous les départements n'ont d'ailleurs pas fait le même choix. La BDP de Seine-Maritime a voulu le redéfinir et le marteler : le développement de la lecture publique passe par la constitution d'un réseau de petites bibliothèques municipales de qualité ; c'est donc à cela qu'il faut oeuvrer, ce sont ces petites bibliothèques qu'il faut aider à voir le jour et à prospérer en faisant leur promotion.

Les autres objectifs sont secondaires par rapport à celui-ci : contrairement à d'autres bibliothèques qui estiment que le livre et la lecture ne sont pas assez attractifs en soi et qu'il faut maintenant "créer un événement médiatique autour du livre pour bien le diffuser", parce que "si on se contente d'un livre, si beau, si bien écrit soit-il, ce n'est pas suffisant"<sup>1</sup>, la BDP n'a pas ressenti la nécessité de mettre l'accent sur la promotion du livre et de la lecture auprès du grand public. Du moins n'a-t-elle pas mis en place d'outil spécifique pour cela, considérant qu'il lui appartient simplement de donner aux petites bibliothèques municipales les moyens de conquérir de nouveaux lecteurs. Par ailleurs, la communication autour des services n'est pas une fin en soi : elle doit seulement lui donner une image forte pour asseoir sa légitimité, donner du poids à sa parole auprès de tous ses partenaires, et donc accroître l'efficacité de son action.

La politique de communication est donc bel et bien conçue comme un nouvel outil de développement de la lecture publique, articulé autour des concepts d'image et d'identité. Le schéma proposé par l'ADBDP<sup>2</sup> synthétise donc assez bien le projet de la BDP de Seine-Maritime :



<sup>1</sup> M. Chabot, in Promotion des bibliothèques publiques, coll. "Les cahiers de la coopération", n°3, printemps 1988.

<sup>2</sup> ADBDP, L'évaluation du service rendu, 1991.

Ce schéma permet également de mieux comprendre la place particulière de la communication dans la politique globale de la BDP : elle a naturellement sa fonction spécifique, qui consiste à informer sur ses services, expliquer les nouveaux modes d'intervention, et donc faciliter une transition en douceur vers une nouvelle politique. Elle apparaît donc bien comme un moyen d'aider au changement, au même titre que les dispositifs d'incitation financière, les projets de convention. Mais en même temps, elle est associée à tous les autres volets de la politique de manière privilégiée, et vient les renforcer : en ouvrant des espaces de dialogue, en permettant une plus grande cohésion, en valorisant l'image de la BDP, elle doit contribuer à l'efficacité de leur mise en oeuvre.

Ainsi, le projet de communication de la BDP ne constitue pas seulement un "temps fort" à l'occasion du cinquantenaire. Il se veut l'amorce d'une stratégie nouvelle de développement de la lecture publique, qui associe aux moyens d'intervention traditionnels (subventions, conventions...) le souci de l'image et de l'identité comme vecteurs de légitimité et donc garants d'efficacité. Il est évidemment beaucoup trop tôt pour se hasarder à émettre un jugement sur la pertinence et la réussite de cette entreprise. Toutefois, on peut dès à présent s'interroger sur les conditions à respecter, les risques à éviter, les limites à connaître.

### III. LES CONDITIONS DU SUCCES

De la communication aujourd'hui, on espère souvent tout : qu'elle "fasse" le succès d'un nouveau produit ou d'un nouveau service, qu'elle renverse les situations les plus désespérées... La bataille féroce que se livrent des entreprises telles Pepsi et Coca-Cola, ou bien encore la très puissante campagne de communication qu'orchestra la société Perrier après l'accident industriel dont elle fut victime témoignent des espoirs immenses qu'on met en elle. A contrario, une politique de communication ratée, à contre-temps, mal ciblée, peut avoir des effets contre-productifs. La BDP de Seine-Maritime doit donc s'entourer de toutes les garanties nécessaires.

#### 1. Des moyens suffisants?

La panoplie d'outils de communication dont souhaite se doter la BDP exige du temps, de l'argent et du savoir-faire.

##### a. Les moyens financiers

Le plan de communication ne fait pas l'objet d'une augmentation de crédits affectée à la BDP, ni d'une ligne budgétaire spécifique créée à cet effet. C'est dans le budget du service communication que sont inscrites ces dépenses. La BDP ne doit donc pas restreindre d'autres dépenses pour mettre en place ses projets de communication.

En revanche, on peut s'inquiéter d'un certain manque de transparence sur la question. On ne demande pas à la BDP d'évaluer de manière prévisionnelles ses besoins financiers en la matière ; et, en retour, on ne lui indique pas d'enveloppe globale. Les projets sont acceptés, remodelés ou non, au coup par coup. A priori, le Cabinet ne veut pas lésiner sur de telles dépenses, ce qui s'explique sans doute, là encore, par leur relative modestie par rapport à celles d'autres services. Mais la BDP n'a pas d'assurance sur les évolutions à venir : les restrictions budgétaires ne semblent pas avoir concerné la communication pour le moment, mais rien ne dit que cela ne changera pas. Et le Cabinet pourrait estimer que, le cinquantenaire passé, on peut cesser l'opération de communication.

##### b. Les moyens humains

Pour être réussie et efficace, la politique de communication doit impliquer tous les partenaires en présence : tous doivent travailler en étroite collaboration.



### → Une responsabilité quasi-exclusive de la directrice

La conception de la politique de communication est essentiellement assurée par la directrice : seul un assistant qualifié de conservation travaille véritablement avec elle sur ces questions. Aucun responsable de communication ni aucun bibliothécaire spécialement formé à ces techniques n'a été recruté ou affecté à cette tâche.

En un sens, cette organisation répond assez bien aux recommandations formulées par P.Zémor au sujet de la communication dans les services publics. Il estime en effet que cette responsabilité doit être rattachée à la sphère hiérarchique la plus élevée : en l'associant ainsi très étroitement à la politique générale du service, on garantit son efficacité. Il faut en effet avoir une vision globale de la mission, de la stratégie du service pour concevoir une politique de communication vraiment adaptée, ce qui peut impliquer la participation à la direction. Mais cela ne signifie nullement qu'on doive confier la communication au directeur-même.

Cette solution, qui s'est imposée à la BDP plus qu'elle n'a été choisie, présente quelques inconvénients : d'abord parce que ce type d'action requiert des compétences très spécifiques que ni la directrice ni le bibliothécaire ne maîtrisent totalement ; ensuite parce que le personnel de la BDP, et tout particulièrement le personnel d'encadrement, est peu nombreux, et que la politique de communication vient s'ajouter à la charge de travail ordinaire. Le bibliothécaire est chargé de l'informatisation, de la formation, du développement, il effectue également sa part de tournées. La directrice conçoit la politique de lecture publique -même si celle-ci doit être entérinée par les élus-, gère le personnel, secondée en cela par un attaché administratif, instruit les dossiers de création et de subvention, dialogue avec les élus locaux et départementaux et les autres services du Conseil Général. Tous deux veillent à ce que la mise en oeuvre de la communication ne pénalise pas ces autres tâches quotidiennes. Mais cela s'avère parfois presque impossible. C'est parce qu'ils sont conscients de ces limites, par exemple, qu'ils se sont refusés à entreprendre une action de communication tous publics, tel un concours de nouvelles, idée que prisait fort le Conseil Général : cela exige trop de temps, trop de travail, trop d'organisation. Le recrutement d'une nouvelle bibliothécaire, qui s'occupera notamment de l'informatisation, permettra de les décharger un peu, mais de façon marginale, car le démarrage du prêt informatisé et de la consultation du catalogue sur minitel demandera un travail spécifique important. Il subsiste donc là une limite sérieuse aux projets de communication.

## → Le rôle du service communication du Conseil Général

La réalisation des différents outils et documents de communication est de la responsabilité du Cabinet du Président du Conseil Général, qui se charge, comme dans beaucoup d'autres collectivités locales, de mettre en oeuvre et d'harmoniser toute la communication de tous les services.

Cette formule peut sembler idéale, puisque la compétence technique, professionnelle, de la cellule de communication du Cabinet est complémentaire de la parfaite connaissance du service qu'ont la directrice et le bibliothécaire. Une telle organisation doit permettre d'éviter deux écueils traditionnels :

- \* une communication trop ostensiblement "bricolée"
- \* une communication sophistiquée mais déphasée par rapport aux orientations et préoccupations du service.

Cependant, un certain flou subsiste sur les modalités concrètes d'une telle coopération. En principe, la directrice définit l'outil de communication, exprime ses souhaits quant à certains détails techniques (nombre de couleurs, dimensions...) et quant au nombre d'exemplaires. Tout cela est examiné par le Cabinet et rediscuté en commun, en fonction des moyens financiers, humains, techniques disponibles. Le contenu est en principe de la responsabilité exclusive de la directrice, notamment lorsqu'il exige un travail rédactionnel important.

En fait, ce schéma ne fonctionne pas de manière optimale. D'abord parce que l'initiative du dialogue appartient toujours à la BDP, qui n'obtient pas systématiquement de réponse. Ainsi, une note rédigée dans l'urgence au début du mois de Juillet, pour rappeler les outils de communication prévus et préciser le calendrier envisageable, les modalités de réalisation, n'a-t-elle obtenu aucun écho véritable avant la mi-Septembre, alors même que certains outils auraient dû être disponibles à la rentrée. En outre, la directrice s'interroge sur la motivation et sur la disponibilité du personnel de la cellule de communication pour le travail qu'elle lui confie. Ainsi, la personne chargée de faire la maquette et d'aider à la confection de la revue s'est-elle montrée jusqu'alors plutôt discrète. Après une première ébauche, jugée peu satisfaisante par la BDP, elle n'a pas fait d'autres propositions. Contactée par téléphone à la rentrée, alors que tous les textes sont prêts et que la parution du premier numéro est programmée pour Septembre-Octobre, elle semble considérer que "tout est prêt" et qu'"il n'y a pas de problèmes". Circonspects, la directrice et le bibliothécaire ont donc conçu eux-mêmes leur modèle de maquette, choisi une typographie, qu'elle n'a plus qu'à reproduire. Par ailleurs, la liberté de la directrice quant au contenu s'avère toute relative à l'usage, puisque le Cabinet s'est

formellement opposé au choix de la BDP pour sa rubrique consacrée à une bibliothèque du réseau : il a fait remplacer l'article et l'interview déjà réalisés par d'autres, sans plus d'explication. Faut-il y voir la conséquence d'un désaccord politique avec l'élu de la commune concernée ou l'effet de la mauvaise humeur du directeur de Cabinet? Celui-ci a en effet exprimé son profond mécontentement de n'avoir pas été associé plus rapidement et plus étroitement aux projets de communication de la BDP. Il semble qu'il s'agisse plutôt d'un dysfonctionnement interne au Cabinet, mais ses répercussions sont naturellement préjudiciables à la politique de communication de la BDP.

Enfin, la directrice doit veiller à bien expliquer le sens de ses projets, c'est-à-dire à privilégier la communication interne, pour s'assurer que ceux qui sont appelés à réaliser les différents documents aient bien compris les orientations actuelles de la BDP. Cela ne semble pas évident. La première maquette de la revue proposée par la cellule de communication allait à contre-sens de ses intentions : décalquée de "La lettre du Président" du Conseil Général, elle s'en distinguait seulement par la typographie du titre ("La lettre de la BDP", titre en soi peu original et attractif) : petites lettres rondes et liées, naïves, presque enfantines : l'idée d'un service moderne et de qualité se trouvait ainsi bien mal rendue. De même un autre rêvait-il d'une belle enseigne en fer forgé en guise de plaque de signalisation : sans en contester le possible intérêt esthétique, il paraît clair que cela ne correspond pas à la volonté de la BDP de se présenter comme un service "tourné vers l'avenir"...

Il est d'autant plus nécessaire que la cellule de communication ait une bonne perception des exigences et des désirs de la BDP qu'elle aura probablement elle-même recours à des prestataires de services (pour la réalisation du concept graphique, par exemple), et qu'elle devra savoir les traduire auprès d'eux. Elle a d'ailleurs demandé à la BDP de rédiger à cette intention un cahier des charges plus complet que les quelques indications très générales fournies par la directrice (modernité, service de lecture publique tourné vers l'ensemble du territoire départemental pour tous les publics, casser l'image bibliothèque en milieu rural = service rudimentaire et rétrograde et BDP = bibliobus = école). Mais ni la directrice, ni le bibliothécaire qui travaille avec elle ne savent vraiment en quoi consiste un cahier des charges en ce domaine, ni comment le faire. La BDP n'est pas seule à rencontrer ce genre de difficultés. Les professionnels de la communication déplorent en effet bien souvent que les cadres du Service Public dépourvus de formation solide en cette matière, ne soient pas de bons interlocuteurs. Il reste à accomplir dans le domaine de communication les mêmes progrès réalisés dans celui de l'informatisation des services. La BDP doit en tous les cas demeurer très

vigilante, et suivre de près la réalisation du plan de communication si elle veut s'éviter des mauvaises surprises.

C'est la première fois que BDP et service de communication essaient de collaborer ainsi ; il est donc naturel que se produisent certains heurts, certains ratés. A l'avenir, il faudra songer à redéfinir plus clairement les rôles de chacun et l'organisation du travail.

#### → Veiller à la communication interne

Le personnel de la BDP ne prend pas une part déterminante dans l'élaboration de la politique de communication. Il est toutefois indispensable qu'il y soit pleinement associé.

Tous les théoriciens de la communication insistent sur la nécessaire symbiose qui doit exister entre communication externe et communication interne. Et ceci est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit, comme dans le cas présent, de communication institutionnelle. Il faut en effet rechercher à tout prix la complicité du personnel avant de lancer une campagne de promotion. D'une part parce que cela permet de tester auprès de lui l'authenticité et donc l'efficacité du message ; d'autre part parce que les agents sont les premiers relais de la communication publique, et qu'ils accompliront d'autant mieux cette mission qu'ils auront le sentiment d'en être, au moins partiellement, les auteurs. De nombreux services ont fait l'expérience malheureuse des effets pervers d'une action de communication reçue sans préparation par le personnel : la directrice de la BDP est donc consciente de ce risque et s'efforce de le limiter.

La communication interne à la BDP appelle des commentaires nuancés. Elle passe par des notes d'information, procédé rapide et efficace, lorsqu'il s'agit de sujets mineurs. Des réunions, auxquelles assistent la directrice et les assistants de conservation, permettent de résoudre les questions d'ordre bibliothéconomique. Cette année, des vendredis ont été volontairement laissés vierges de tournées, afin de leur assurer une plus grande régularité, et la participation de tous. L'ordre du jour est établi par la directrice, en tenant compte des questions, remarques, suggestions, problèmes... soulevés par le personnel dans les semaines précédentes. Ces réunions ne servent pas seulement à diffuser l'information, à faire passer des consignes : les bibliothécaires sont invités à donner leur avis, à émettre leurs critiques, et les décisions sont prises en commun. Les bibliothécaires les répercutent ensuite auprès du reste du personnel. Plus ponctuellement, des réunions peuvent être organisées avec tout le personnel, lorsque les choix à opérer,

les difficultés à résoudre concernent tout le monde. Au-delà de cet aspect très formel des choses, il faut noter que, malgré la configuration des lieux, plutôt inopportune, et malgré la part importante du travail externe, le dialogue est permanent, et la communication interpersonnelle plutôt bonne. La directrice se montre attentive aux difficultés rencontrées par les agents dans leur travail quotidien, n'hésite pas à les consulter avant de prendre une décision. Le personnel apprécie cette attitude, et exprime donc assez librement et facilement son avis, ses préoccupations. Il voit comme un symbole le fait que la directrice, contrairement à ses prédécesseurs, participe à la pause-café collective : c'est une autre occasion, plus conviviale, d'échanger informations et impressions.

Incontestablement, il existe au sein de la BDP un climat de confiance réciproque. Cela tient vraisemblablement à la répartition des tâches instaurée par la directrice dès son arrivée en 1987. Elle a voulu en effet responsabiliser les agents, en leur donnant les moyens de travailler de manière assez autonome. Le cas des assistants qualifiés est exemplaire de ce point de vue : tous font à la fois du travail interne (c'est-à-dire au centre-même) et du travail externe (les tournées), contrairement à ce qui se passe dans d'autres BDP. En ce qui concerne le travail interne, tous participent à toutes les tâches : chacun est responsable de la politique d'acquisitions dans un domaine (les romans adultes pour l'une, le fonds normand pour une autre, les documentaires des classes Dewey 5, 6, 7 pour une troisième, les BD pour une quatrième..) ; chacun fait sa part de catalogage et d'indexation ; chacun a participé à l'entreprise de rebut avant l'informatisation des fonds dans son domaine. Quant au travail externe, chacun organise ses tournées en collaboration avec les chauffeurs de bibliobus, chacun prépare les prêts de longue durée pour ses dépôts, chacun joue auprès de "ses" déposataires le rôle de conseiller technique au téléphone ou sur place. Chacun se sent donc responsable de ses dépôts et n'hésite pas à attirer l'attention de la directrice en cas de difficulté, lui suggérant d'intervenir auprès des élus, par exemple. De la même façon, lorsqu'elle reçoit un courrier ou un appel téléphonique d'une commune où a surgi une difficulté, la directrice demande systématiquement son avis au bibliothécaire chargé de cette tournée. Cette organisation semble satisfaire tout le monde. Les agents du patrimoine font également leur part de travail interne, en fonction de leurs compétences spécifiques; là encore, il s'agit de leur laisser une part d'initiative et d'autonomie. Ainsi, l'un d'entre eux vient de se voir confier la responsabilité du prêt d'expositions.

Content de son sort dans l'ensemble, le personnel accorde en retour sa confiance à la directrice, et adhère assez volontiers à sa politique. Ainsi considère-t-il plutôt légitime sa volonté de développer une action de communication. Tous espèrent qu'elle leur permettra d'avoir une plus grande autorité dans les communes où ils se déplacent, et

d'être mieux écoutés et compris. Ils insistent également sur la nécessité de cette communication auprès du Conseil Général : beaucoup ont en effet le sentiment confus d'être un peu oubliés, mal connus ("heureusement que Mme Legendre est là..." diront plusieurs d'un air entendu) ; il est amusant de constater qu'en même temps, ils tiennent assez farouchement à cette différence : il suffit de constater les réactions horrifiées des uns et des autres devant les rumeurs de rapatriement de la BDP dans les locaux-mêmes du Conseil Général, rendus spacieux par le tout récent déménagement de la préfecture qui les partageait avec lui : l'identité se construit aussi "contre".

Les bibliothécaires sont tenus informés des projets de communication, de leur état d'avancement, ils sont invités à faire part de leurs critiques et de leurs suggestions. Mais, dans l'ensemble, ils ne revendiquent pas de participation plus active en la matière.

Tout n'est pas idyllique, naturellement. Au-delà des quelques problèmes relationnels inévitables dès lors que doivent cohabiter 25 personnes, et qui tiennent bien davantage à des difficultés personnelles qu'à l'organisation du travail dans la bibliothèque, une minorité se sent un peu frustrée : il s'agit notamment des contractuelles chargées de l'informatisation du fonds. Elles vivent mal le fait d'être cantonnées dans une tâche spécialisée et répétitive quand tous les autres ont une activité diversifiée. Elles se définissent parfois elle-même avec un peu d'amertume comme le "bureau du fond", sans autre précision, par opposition aux "bureaux des sous-bib", "des chauffeurs", "des magasiniers". Mais cette situation est un peu incontournable et de toutes façons provisoire (ce qui est naturellement tout sauf une consolation pour elles). Par ailleurs, la relative autonomie dont jouissent tous les agents est parfois à l'origine d'incohérences : au détour d'une conversation, certains s'aperçoivent qu'ils n'ont pas eu la même interprétation de la notion de "notice abrégée" (l'un a mentionné le titre original, l'autre pas...) ou bien encore que certains ont longtemps cherché des mots-matières pour les Que-sais-je?, tandis que d'autres ont purement et simplement renoncé à en faire figurer, ou enfin que certains distinguent romans jeunes et albums jeunes selon le format, tandis que d'autres se fient à la collection et que les derniers examinent minutieusement la répartition texte-images. Tous ces petits dérapages, évidemment regrettables, sont en général repérés et corrigés, grâce au dialogue, et ne nuisent pas à la sérénité du service, c'est là l'essentiel.

Il faut toutefois veiller à ne pas se laisser engourdir par ce bon climat général au point de négliger la communication interne. Des progrès restent à accomplir dans la formalisation de celle-ci : les réunions de service demeurent trop espacées, toutes les informations ne circulent pas bien, certains agents ressentent le besoin de voir clarifier certains points (notamment le rôle et la mission de chacun au sein de l'équipe, le discours

à tenir aux dépositaires qui les interrogent sur l'avenir). La directrice est semble-t-il consciente de cette nécessité, sans trouver le temps d'y faire face.

En dépit de cette mise en garde, on peut considérer que le personnel, responsabilisé, valorisé, premier informé des décisions prises et souvent associé à celles-ci, se fait naturellement le relais de la politique conçue par la directrice, et donc son premier agent de communication.

### → Les dépositaires, relais de la politique de communication?

Dépositaires et responsables des petites bibliothèques sont les principaux destinataires de la majorité des outils de communication : il s'agit, comme on l'a vu, de les convaincre d'être les artisans du développement de la lecture publique. Cela implique qu'ils se fassent également relais de la politique de communication de la BDP auprès des élus locaux et du grand public. La BDP considère en effet qu'il n'est pas de son ressort d'essayer de l'atteindre.

Or, il n'est pas certain que tous les dépositaires soient persuadés de l'intérêt de se faire connaître, ni qu'ils se sentent compétents pour le faire. Tous ont signé la charte dans laquelle, en tant que responsables de dépôt, ils s'engagent à "s'efforcer de faire connaître son existence le plus largement possible, notamment par une action publicitaire auprès des habitants". Mais cette charte est dépourvue de caractère solennel, sa signature est souvent considérée comme une pure formalité, le seul paragraphe important concernant le remboursement des ouvrages perdus ou détériorés. Certains ont même rayé la première phrase avant de signer.

Par ailleurs, si la directrice et son équipe estiment que la politique de communication entreprise par la BDP correspond à une attente des bénévoles, il semble que ces derniers soient davantage demandeurs d'informations que désireux d'en produire eux-mêmes : cette démarche n'est pas entrée dans les moeurs. Ainsi, dans les bilans d'activités établis pour l'année 1994 à la demande de la BDP, la rubrique "activités d'animation et de communication" demeure assez fréquemment vierge (plus d'une fois sur deux), et si l'on exclut les animations à destination du seul public scolaire, qui ne donnent pas lieu à une vraie communication tous publics, le pourcentage chute encore. Certes, il faut tenir compte des oublis, de la négligence ou de la trop grande modestie de dépositaires qui jugent, à tort, certaines de leurs réalisations indignes d'être mentionnées. Malgré tout, cela reste faible. Certaines communes, figurant parmi les plus motivées puisqu'ayant réservé une exposition de la BDP, ont été contactées pour donner toutes les

précisions utiles pour figurer dans l'agenda de la revue : certaines ont réagi avec enthousiasme et témoigné de beaucoup d'intérêt et de curiosité ; mais d'autres n'ont rien manifesté de tel... Réticences, scepticisme, ou timidité... bien des obstacles restent donc à vaincre.

La mise à disposition de matériel (affiches, marque-pages...) constituera une invitation à communiquer, elle fera peut-être germer des idées en ce sens. Une meilleure information sur les aides que peut apporter la BDP en matière d'animation et de communication (prêts d'expositions, conseils) favorisera également la prise de conscience et permettra au moins de lever une partie des obstacles matériels. Mais il n'est pas sûr que cela soit suffisant. Certes, le meilleur agent de publicité de la bibliothèque, c'est la bibliothèque elle-même : c'est pourquoi la priorité de la BDP n'est pas de faire communiquer ses dépositaires, mais de susciter la création d'équipements de qualité attractifs en eux-mêmes. Toutefois, pour faire vivre ces bibliothèques, pour ranimer sans cesse l'intérêt des élus (afin que les budgets d'acquisitions ne connaissent pas, comme c'est souvent le cas, de chute vertigineuse, passée l'euphorie des débuts), un minimum de communication est sans doute nécessaire. Pour cela, la BDP devra sensibiliser davantage les membres de son réseau. Une fiche du futur "guide du responsable" sera probablement consacrée à ce sujet ; mais il faudrait peut-être également songer à lui faire une place plus grande dans les programmes de formation -sans toutefois que cela soit au détriment des stages de base, toujours plus nécessaires et plus demandés-.

#### → La presse, un partenaire à canaliser

Enfin, la BDP veut faire de la presse un partenaire plus régulier. C'est là une préoccupation commune à de nombreuses BDP : celle de l'Ardèche, par exemple, la considère comme une alliée décisive pour le succès de sa politique.

A l'heure actuelle, la presse n'est pas complètement indifférente. Lorsque l'on inaugure une nouvelle bibliothèque, ou lorsque l'une d'elles se distingue, les journaux locaux et régionaux s'en font généralement l'écho, photo à l'appui. Et, presque toujours, ils mentionnent le concours de la BDP. Mais il paraît clair que les journalistes n'ont qu'une idée assez vague de ses missions réelles, et qu'ils ignorent à peu près tout de ses orientations. Cela se comprend aisément, puisqu'il s'agit d'un service travaillant essentiellement dans l'ombre, sans contact direct avec les usagers... Mais cela nourrit bien des malentendus et des insatisfactions. Ainsi un journaliste "free-lance" au service de Reflets propose, pour illustrer un article sur la BDP une "photo de la salle de lecture". Un autre demande par téléphone les renseignements nécessaires à son article sur "le



bibliobus du pays de Caux", ce qui n'a aucun sens, puisqu'il n'y a pas de spécialisation géographique des bibliobus. Enfin, et c'est plus grave, la presse va parfois à contresens de ce que souhaite la BDP, ruinant les efforts de celle-ci pour se bâtir une image forte et moderne. Ainsi, un article par ailleurs truffé d'erreurs, évoque le bibliobus "coincé entre un étal de pommes et des cages à lapins" sur "la place du village où les chalands sont venus s'approvisionner nombreux en fruits, légumes ou produits laitiers". Le charme rustique et un peu désuet de la description n'a guère séduit la directrice et son équipe, d'autant que le bibliobus de prêt direct n'est qu'un pis-aller dans les communes dépourvues d'équipement fixe.

Ainsi, il ne suffit pas d'alerter la presse, il faut aussi faire un effort de pédagogie et d'explication auprès d'elle si l'on veut qu'elle soit un partenaire efficace.

Les moyens dont dispose la BDP pour mener à bien cette politique assez ambitieuse ne sont donc pas illimités. L'opiniâtreté de la directrice et la cohésion de l'équipe sont ses principaux atouts. Cela explique sans doute en partie que la politique de communication soit très pragmatique.

## **2. Le choix du pragmatisme**

Dans de nombreux services publics, les actions de communication ont été introduites à l'occasion d'un plan global de modernisation. Dans ce contexte, elles ont en général été intégrées dans une stratégie très élaborée conçue par des spécialistes. Ce n'est pas la démarche de la BDP. Celle-ci dispose malgré tout de points de repère et peut tirer certains avantages de cette situation, mais elle ne doit pas ignorer les risques et les limites qu'elle comporte.

### **a. L'absence de formalisation**

La communication, on l'a vu, est insérée dans le projet de développement de la lecture publique en Seine-Maritime. Mais ce projet ne correspond ni à un plan de marketing en bonne et due forme, ni à la démarche du "projet de service".

→ La mise en place d'actions de communication ne s'intègre pas dans un plan de marketing.

Un plan de marketing, tel qu'il est décrit par J.-M. Salaün, se présente ainsi :

– *Résumé*

– *Sommaire*

I. *Analyse* : - l'analyse interne doit permettre de lister les moyens disponibles, les activités, les orientations de l'organisme, en repérant les atouts et les faiblesses.

- l'analyse externe consiste à diagnostiquer les menaces et les opportunités que représentent les éléments de l'environnement général et les différents partenaires.

- l'analyse du public permet de distinguer et caractériser les publics actuel et potentiel.

II. *Stratégie* : il s'agit ici de redéfinir la mission et les objectifs du service, puis son positionnement, le public ciblé et le mix, c'est-à-dire la combinaison des éléments de politique retenus pour toucher la cible : la communication est l'un de ces éléments.

III. *Tactique* : on dit ici très concrètement qui fait quoi, quand, comment et avec quels moyens.

IV. *Budget*

V. *Procédures de contrôle*

Le projet de développement conçu et rédigé par la BDP reprend naturellement certains de ces points ; il n'est pas en complète rupture avec une telle démarche. Ainsi, et c'est fondamental, la communication est bien considérée ici comme un élément essentiel de la stratégie de développement du service et de la lecture publique. Mais en aucun cas la BDP n'a suivi à la lettre les étapes successives de cette démarche, ni produit un tel document de synthèse. Ainsi, l'analyse interne et externe, qui correspond à peu près à ce que l'on a tenté de faire dans la première partie de cette étude, n'a pas été accomplie de manière rigoureuse et approfondie par la BDP elle-même ; par ailleurs, la bibliothèque ne possède ni enquête ni données statistiques sur son public, qu'il s'agisse des usagers intermédiaires, c'est-à-dire les dépositaires, ou finaux, c'est-à-dire les lecteurs. Enfin, le projet de développement ne comporte aucun élément de budget, n'estime pas les moyens nécessaires. Il ne prévoit pas non plus de procédures de contrôle.

**→ La mise en place d'outils de communication ne fait pas davantage l'objet d'un "projet de service", tel que l'a formalisé le "groupe de modernisation" de la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique.**

Cette démarche comprend 11 étapes :

1. définition des modalités (quelle est, par exemple, la structure de pilotage ?)
2. Choix d'un consultant
3. Information du personnel et présentation des objectifs de réflexion sur la politique de communication.
4. Diagnostic interne au service de communication et identification des tâches.
5. Etude d'image et des attentes auprès des autres services et des partenaires extérieurs.
6. Elaboration d'un document de synthèse faisant apparaître les missions du service et les finalités du projet.
7. Travail de groupes ad hoc créatifs sur le pré-projet pouvant déboucher sur plusieurs scénarii.
8. Choix des orientations de la politique et définition des grands axes stratégiques par les responsables des institutions
9. Information et échanges avec le personnel sur le projet.
10. Définition et mise en oeuvre des plans d'action avec les unités concernées
11. Prévision des modalités d'évaluation des objectifs retenus.

Naturellement, la BDP, sans s'inscrire dans cette démarche, en a respecté certaines étapes décisives pour la réussite, telles, par exemple, que les réunions d'information et de dialogue avec le personnel. En revanche, on n'a pas fait appel à un consultant extérieur : la décision d'y recourir aurait appartenu au Conseil Général. Or, s'il a jugé ce regard autre nécessaire pour lui, il ne l'a pas sollicité à l'échelle de chaque service. On peut noter que certains départements, à l'inverse, ont pris l'habitude de travailler régulièrement avec ce type de professionnels, chaque fois qu'il est question d'évaluation et de communication. De la même façon, il n'a pas été réalisé d'étude d'image pour la BDP en particulier, et les résultats de celle consacrée au Conseil Général dans son ensemble ne sont pas forcément réutilisables. Il n'a pas non plus été question de mettre en place de "groupes de travail ad hoc créatifs" : cela semble de toutes façons démesuré par rapport aux faibles moyens et à la taille du service. Enfin, les modalités d'évaluation n'ont pas été précisées.

Ainsi, la BDP s'est plus ou moins consciemment, plus ou moins explicitement inspirée de ces schémas, mais sans les reproduire : il convient d'examiner, le plus

objectivement possible, les avantages et les inconvénients d'un tel "choix", dicté par le contexte, en réalité.

### **b. D'indéniables atouts**

#### **→ Un projet à taille du service**

Pour être bien perçu, et donc efficace, un plan de communication doit être authentique. Et cela exige d'abord qu'il ne soit pas démesuré, qu'il soit à taille du service et de ses moyens. Or, une démarche aussi élaborée, voire sophistiquée, qu'un projet de service, par exemple, a été conçue pour s'adapter à des administrations beaucoup plus importantes que la BDP, telles que des grandes villes ou des ministères : cela ne signifie pas qu'elle soit exclue pour des services plus petits, mais il ne faut peut-être pas chercher à le reproduire exactement. Ainsi, les différentes études ou enquêtes préconisées sont-elles peut-être trop consommatrices de moyens pour être menées à bien par la BDP de Seine-Maritime : les confier à des professionnels extérieurs serait onéreux, les réaliser soi-même demanderait beaucoup trop de temps à un personnel restreint. De la même façon, s'attacher les services d'un consultant paraît un peu surdimensionné par rapport aux moyens du service. Cette façon de procéder, qui n'est tout de même pas artisanale, et qui respecte les règles essentielles -concertation avec le personnel, réalisation des outils par de vrais professionnels- peut donc apparaître satisfaisante à certains égards : elle répond à la double préoccupation du Conseil Général de peaufiner son image sans trop grever son budget ; elle peut aussi être bien ressentie par les dépositaires et les élus des petites communes, qui peinent parfois à réunir les fonds nécessaires au bon fonctionnement de leur bibliothèque, et risqueraient de s'irriter de voir investir des sommes importantes dans la politique de communication. Enfin, la BDP, trop habituée à voir son identité, son image déformées par ses partenaires extérieurs (presse, autres services du Conseil Général...), se sent d'une certaine manière rassurée de garder ainsi une certaine maîtrise de sa communication.

#### **→ Une bonne connaissance du terrain**

De surcroît, malgré l'absence d'enquête ou d'études très pointues, la BDP ne se lance tout de même pas à l'aveuglette dans cette action de communication. Elle dispose de points de repère, d'indicateurs sur son public, sur son réseau, qui est, rappelons-le, le principal destinataire de cette politique.

D'abord, l'équipe de bibliothécaires a une solide expérience et une très bonne connaissance du terrain. Presque tous sont originaires de Seine-Maritime, et la plupart travaillent depuis longtemps à la BDP -plus de vingt ans pour certains-. A force de faire des tournées, de rencontrer les bénévoles, ils ont appris à les connaître, et savent les mots, les arguments susceptibles de les convaincre. C'est pourquoi la directrice ne manque jamais de les consulter. Elle-même se déplace beaucoup dans les petites communes, dialogue avec les élus, les dépositaires, qu'elle rencontre aussi lors des stages de formation. Elle cerne donc assez bien désormais leurs attentes, leurs réticences, les blocages encore à dépasser... et les subtilités des mentalités cauchoise et brayonne. Naturellement, cela ne remplace ni ne compense l'intérêt d'un regard extérieur, neuf, qui peut parfois remettre en lumière des aspects tellement connus qu'ils passent inaperçus, qui est souvent plus neutre et plus objectif. Mais enfin, l'expérience et la connaissance forgées dans le temps ont aussi leurs vertus.

Par ailleurs, la BDP s'est dotée d'instruments destinés à affiner l'image qu'elle a de son réseau, et permettant du même coup d'évaluer sa qualité. Ainsi envoie-t-elle à ses dépôts un formulaire les aidant à faire leur bilan d'année : nombre de bénévoles et de salariés, état des collections, budget d'acquisitions, surface, nombre de lecteurs inscrits, nombre de prêts, actions de communication et d'animation, informatisation font partie des renseignements demandés. La quasi-totalité des dépôts répond ; ceux qui ne le font pas sont en général en proie à des difficultés. La qualité des réponses est inégale, mais, malgré tout, cela fournit une bonne vue d'ensemble. Une base de données ad hoc devrait désormais permettre à la BDP d'exploiter ces données de manière plus satisfaisante, de repérer plus aisément les évaluations du réseau, les points faibles... et donc d'adapter en fonction de cela sa politique de communication.

#### → Des exemples à suivre

Enfin, la BDP de Seine-Maritime n'a pas tout à inventer. Beaucoup d'autres BDP ont entrepris avant elle de développer une politique de communication, dont elle peut s'inspirer. Ainsi, elle possède une importante collection de bulletins de liaison, d'annuaires du réseau, de guides du responsables en provenance de BDP de toute la France. La directrice et le bibliothécaire les ont étudiés très attentivement et d'un oeil critique : ils ont ainsi noté les idées intéressantes, les erreurs à ne pas répéter et ont mûri leur jugement sur ce qu'ils souhaitaient vraiment. Il est d'ailleurs tout à fait vraisemblable que les autres ne s'y sont pas prises autrement : certaines similitudes de titre, de présentation, sont trop prononcées pour être le fait du hasard. Et, après tout, cela n'est guère répréhensible!

La BDP ne s'est donc pas lancée dans l'aventure de la communication sans base de travail ni cadre général. Cependant la voie du pragmatisme n'est pas sans risque.

### c. Risques et faiblesses

Avec des moyens limités, la BDP a conçu le plan le plus cohérent et le plus complet possible, mais n'a pas pu éviter toutes les lacunes.

#### → **Des lacunes préjudiciables.**

Le Cabinet n'a jamais exigé de la BDP qu'elle lui fournisse un document de synthèse définissant précisément les finalités, les objectifs de son plan de communication. Et la BDP n'en a pas pris l'initiative, comme s'il s'agissait d'une telle évidence qu'elle puisse rester de l'ordre de l'implicite. La directrice et le bibliothécaire ont pris conscience de cette absence préjudiciable au moment de rédiger le cahier des charges du concept graphique : hiérarchiser objectifs final et intermédiaires, définir le public-cible s'est avéré plus délicat que prévu. C'est bien le signe qu'il était nécessaire de clarifier les intentions de la BDP, de mettre à plat ses souhaits et ses préoccupations. Réaliser un tel schéma d'emblée aurait sans doute permis à la BDP de tenir un discours plus cohérent, plus lisible, plus ferme, et donc plus convaincant, notamment à l'égard de ses interlocuteurs du Conseil Général. La politique de communication aurait sans doute pris un départ plus rapide et plus tonique. C'est là sans doute la lacune la plus grave de ce projet.

Certaines étapes recommandées par les spécialistes de la communication ont été éludées, parce qu'elles exigeaient trop de temps, trop d'argent ou un savoir-faire trop pointu. Certaines risquent néanmoins de faire défaut. Tout d'abord, la phase d'analyse de l'existant a été réduite au minimum : certes, le personnel de la BDP connaît bien le terrain et a présentes à l'esprit les principales données de la situation. Mais, au regard de la complexité décrite dans la première partie de ce mémoire, on peut se demander si une mise à plat n'aurait pas été salutaire pour identifier les difficultés essentielles, les obstacles à vaincre. Son absence est d'autant plus regrettable que cette étape est l'occasion d'instaurer une vraie communication d'après P.Zémor, c'est-à-dire une circulation d'information dans les deux sens, un vrai dialogue entre usagers et service public. Lorsqu'elle fonctionne, elle constitue souvent l'originalité de la communication du service public, une originalité qui fait sa force.

A l'autre extrémité du plan de communication, la phase d'évaluation a également été négligée. Il est vrai que la plupart des politiques de communication mises en place dans le service public souffrent du même handicap : beaucoup dénoncent d'ailleurs le

sous-développement de la capacité d'évaluation de la communication publique, et l'expliquent par l'inexistence d'objectifs précisément affichés. Parce qu'on n'édite pas des documents de promotion pour le plaisir, et parce qu'ils consomment beaucoup d'énergie, il faut pourtant bien connaître la satisfaction du lectorat d'un journal interne, l'effet d'une campagne médiatique... Cela doit permettre d'ajuster les futures opérations de communication, et, au besoin, justifier leur intérêt auprès du financeur, c'est-à-dire le Conseil Général. En outre, l'évaluation peut être l'occasion d'impliquer le personnel encore plus étroitement à cette politique, ce qui ne serait pas superflu, malgré le bon climat de la BDP. On peut d'ailleurs s'étonner que la cellule de communication du Cabinet, qui supervise et réalise les outils de communication, n'exige pas la mise en place d'instruments d'évaluation. Certes, la création accélérée de bibliothèques municipales serait un indicateur possible, mais comment démêler la part de la politique de subventions et celle de la communication dans cet essor ?

→ **Des compétences spécifiques insuffisantes.**

L'absence, au sein de la BDP, d'un vrai professionnel ou, du moins, d'une personne ayant suivi une formation dans le domaine de la communication publique, peut s'avérer préjudiciable. Ainsi, il est particulièrement difficile pour le conservateur de rédiger, pour chaque document, des cahiers des charges complets et précis. Si on lui a enseigné l'art d'établir ceux nécessaires à une informatisation, en revanche elle manque de points de repères en ce domaine particulier. Et la correspondante de la BDP au sein de la cellule de communication du Cabinet n'est pas suffisamment familiarisée avec l'identité et l'action de la BDP pour s'y substituer. Il s'agit pourtant là d'un point crucial : tous les documents déclineront un même concept graphique, mis au concours entre plusieurs professionnels. Mais celui-ci ne portera ses fruits que si la commande est claire, compréhensible, suffisamment précise pour être féconde. Dans le cas contraire, le risque est d'hériter d'un concept graphique décalé, à contresens de l'effet recherché. Déjà, le titre de la revue Le Porte-Plume, n'est pas pleinement satisfaisant : il évoque par trop le temps passé et l'école, univers avec lequel la BDP souhaite pourtant rompre. La directrice et les bibliothécaires en sont conscients, mais avouent leur impuissance à trouver un titre à la fois plus original et adapté.

→ **Une pérennité incertaine**

Enfin, l'absence de plan de marketing en bonne et due forme, ou de projet de service, si elle peut sembler convenir à la taille du service et garantir d'une certaine

souplesse, peut à l'avenir s'avérer dommageable. En effet, comme on l'a vu, l'intérêt de l'appareil politico-administratif du Conseil Général pour la BDP demeure fragile et incertain : il n'est donc pas acquis que la politique de communication sera financée au-delà de l'année du cinquantenaire. L'insérer dans un cadre administratif plus contraignant aurait donc peut-être garanti plus sûrement sa pérennité, ou, du moins, aurait lié le Conseil général avec plus de force. Cela l'aurait également obligé à définir une stratégie d'ensemble, et une vraie politique de lecture publique, au sein desquelles les actions de communication auraient pris tout leur sens. Dans le cas présent, rien ne dit que son discours et sa politique ne changeront pas complètement d'ici l'an prochain. La communication aurait alors un contre-effet désastreux.

Compte-tenu de ces faiblesses, la BDP devra donc redoubler de vigilance pour assurer le succès de sa politique de communication. De surcroît, une fois celui-ci atteint, il faut savoir le gérer.

### **3. Garder la maîtrise de l'outil**

Le principal risque inhérent à la mise en oeuvre d'une politique de communication est d'en devenir l'esclave, ou du moins dépendant, de se laisser guider par ses exigences, son rythme; on aboutit parfois à des situations absurdes dans lesquelles la politique institutionnelle est définie par rapport à la politique de communication, et non plus l'inverse. Il s'agit naturellement de cas extrêmes. Mais au regard de ces exemples, et sans prétendre jouer les donneurs de leçons, il importe ici de rappeler les règles élémentaires que la BDP devra observer, quel que soit l'accueil réservé à ses actions de communication, si elle souhaite des résultats positifs à long terme.

#### **a. Ne pas surestimer le rôle de la communication**

La communication est parfois convoquée comme la solution miraculeuse dans les situations difficiles. On s'expose alors à de cruelles désillusions. Il n'est donc pas inutile de démythifier quelque peu le rôle de la communication.



## → Un simple outil d'accompagnement

Certains dirigeants caressent parfois l'espoir que la politique de communication compensera l'absence d'une vraie politique institutionnelle. A tel point que certains chercheurs s'en alarment : l'universitaire J.-M. Cotterêt déplore ainsi, en 1991, le fait que "Gouverner, aujourd'hui, c'est paraître", et seulement cela. Cela confère naturellement à la communication un statut exorbitant : tout devient affaire de communication, si bien qu'on manque les vraies questions, qu'on omet de traiter les problèmes, et que la seule finalité, la seule raison d'être est l'émission de messages, la reprise de ces messages par les médias. On voit bien le danger d'une telle conception et son effet désastreux à long terme : les usagers -et les électeurs- ne se laissent pas abuser indéfiniment. Or, on l'a vu, la BDP éprouve bien des difficultés à obtenir du Conseil Général qu'il définisse de façon globale et précise sa politique de lecture publique. On pourrait imaginer que, la BDP, lassée d'attendre, et constatant les résultats encourageants de sa politique de communication, s'en tienne là : à des discours, des images...

Les risques sont en fait limités. D'abord parce que le personnel de la BDP, et notamment la directrice, savent bien que dans la maxime traditionnelle des communicateurs : "bien faire et le faire savoir", la première proposition prédomine absolument. La communication est donc véritablement conçue comme un outil au service de la politique institutionnelle, qui vient en appui de celle-ci, et a pour rôle spécifique d'accompagner le changement. Il n'est donc pas question que la communication en tienne lieu, ni même le précède. En revanche, en présentant son plan de communication au Conseil Général, la BDP espère bien susciter de sa part une réaction. Ainsi, la note distinguant les outils de communication immédiatement réalisables de ceux "contenant des éléments dépendant des choix qui seront faits par le Conseil Général quant à sa politique de lecture publique" est clairement un appel à une prise de décision, à un vote de Conseil Général. Le guide du responsable, l'annuaire, le dépliant de présentation s'inscriront dans une nouvelle politique de lecture publique, ils ne pallieront pas son absence. Or, le Conseil Général a choisi, comme axe de communication, de montrer qu'il est une institution qui agit concrètement dans le département, qui construit, bâtit, et ne se contente pas de distribuer subventions et bons conseils. La BDP est évidemment concernée par cela au même titre que les autres services. Elle peut donc espérer que le Conseil Général, lorsqu'il voudra mettre en valeur ses réalisations, son action réelle en matière de lecture publique, prendra conscience de ses manques et de ses faiblesses et aura à coeur d'y remédier... en renforçant sa politique avant de la promouvoir. Mais ce n'est qu'un espoir.

→ **La communication restitue l'identité, elle ne la crée pas.**

Certains s'imaginent que la politique de communication sert à produire une identité. Or, de même que la communication ne remplace pas une politique, elle ne la crée pas davantage : elle la formule ; éventuellement, elle accélère les stratégies. A ce titre, elle évoque, elle restitue l'identité, mais elle n'en est pas responsable. Dans le cas de la BDP de Seine-Maritime, on attend de la communication qu'elle participe à l'émergence d'un sentiment d'appartenance et donc à la formation de l'identité : mais le responsable de la BDP et de sa politique de communication savent que la dimension symbolique des outils diffusés dans le réseau (revue, annuaire) n'est pas suffisante. C'est pourquoi ils ont conçu des documents et des manifestations réellement vecteurs d'information et de conseils techniques, dont la connaissance commune devraient favoriser la cohésion au sein du réseau. Par ailleurs, la communication est, ici encore, considérée à sa juste place : elle vient seulement compléter et renforcer l'effet de la politique de formation, seule à même d'enraciner une vraie identité, puisqu'elle est à la fois l'occasion d'apprendre à se connaître et de partager un savoir-faire. Il est vrai que la BDP, consciente de la modestie de ses moyens, et confrontée aux difficultés de la réalisation concrète, se trouve par là-même un peu protégée de ce genre d'illusions pour le moment.

→ **Le nécessaire respect de l'authenticité.**

Enfin, il serait faux de croire qu'une politique de communication bien orchestrée, brillante, puisse avoir pour objet de dissimuler une réalité plus triste et moins flatteuse. Une politique de communication, en effet, ne peut être efficace à long terme que si elle est authentique. Parce que, selon une autre maxime traditionnelle, "ce que l'on est parle plus fort que ce que l'on dit", les usagers ne tardent pas à saisir le décalage, la distorsion entre l'image créée, le discours affiché et le positionnement réel : leur réaction est alors souvent très négative, et leur rejet de l'institution accru par le sentiment d'avoir été trompés (la SNCF en fit la cruelle expérience il y a peu). Il faut donc savoir attendre le moment propice pour pouvoir communiquer ce que l'on est, et non pas ce que l'on voudrait être.

Ici, la BDP instaure une communication de changement, qui annonce la nouvelle politique de lecture publique du Conseil Général pour y préparer élus locaux et dépositaires. La communication est donc davantage porteuse d'avenir que fidèle en tous points à la réalité d'aujourd'hui : il existe encore des dépôts qui ne sont rien d'autre qu'un placard dans une école, une mairie, ou même chez un particulier ; il existe encore des bibliothèques qui doivent vivre sans budget d'acquisitions. Et cela, la communication ne le montre pas. Mais cela ne signifie pas qu'elle soit mensongère : elle met simplement en

valeur certaines bibliothèques existantes pour dessiner le paysage nouveau de la lecture publique. Paysage idéal, peut-être, mais qui n'est pas pur fantasme, puisqu'il s'ébauche déjà, et qui doit être encouragé. L'image donnée se veut donc exemplaire et se présente comme telle. Il faudra veiller à maintenir cette ligne à l'avenir, tout en prenant soin de ne pas exacerber les rivalités et les jalousies entre les communes au point que certaines aient la tentation de faire du spectaculaire, et que d'autres, prenant ombrage des excès d'honneur réservés à leurs voisines, ou désespérant de faire aussi bien, délaissent leur bibliothèque pour occuper un autre créneau. Cela peut évidemment paraître comme une caricature de psychosociologie, mais c'est bien la réalité d'un réseau en milieu rural.

Par ailleurs, il est essentiel que l'image donnée à l'extérieur soit en cohérence avec ce que ressentent les agents du service, autrement dit l'image vécue à l'intérieur. Ce n'est pas un problème à la BDP, où, comme on l'a vu, le climat interne est fort bon, et où les agents se déclarent satisfaits de leur travail.

Ainsi, tout en attendant beaucoup de la politique de communication, la directrice de la BDP ne prétend pas en faire le remède à toutes les insuffisances et les difficultés : on a d'ailleurs souligné qu'en la mettant en place, elle espère essentiellement convaincre sa tutelle de lui donner les moyens d'une politique institutionnelle dynamique et offensive, seule à même d'apporter de vraies réponses aux besoins du département en matière de lecture publique.

#### **b. Se méfier du succès**

On l'a dit, aucun dispositif précis d'évaluation de la politique de communication n'a été envisagé. Cependant, si son impact est suffisamment fort pour être remarqué, la BDP devra prendre garde à n'être pas la victime plus ou moins consentante de son succès.

#### **→ Évaluer les retombées de la politique de communication.**

Le risque classique d'une politique de communication trop bien réussie, c'est de susciter une affluence excessive : cela demande davantage de travail, matériels et documents s'usent plus rapidement, occasionnant des dépenses supplémentaires auxquelles ne correspond nulle rentrée financière. La question se pose ici à deux niveaux : celui de la BDP elle-même et celui des bibliothèques de son réseau.

En ce qui concerne la BDP, la réponse n'est pas si simple. Naturellement, la politique de communication qui doit agir sur les mentalités autant que sur les blocages purement financiers, ne créera pas instantanément une telle onde de choc que les centaines de communes non encore pourvues d'équipement fixe solliciteront subitement ses services... Mais il n'est pas certain que la BDP ait les moyens aujourd'hui de faire face ne serait-ce qu'à une quinzaine, une vingtaine de créations de bibliothèques. Certes, une bibliothécaire vient d'être embauchée qui prend sa part de tournées ; certes, le retrait progressif du secteur scolaire dégage un peu de temps... mais chacun tourne déjà deux, voire trois fois par semaine avec parfois des journées très chargées. D'autre part, les budgets d'acquisitions ont augmenté mais couvrent seulement le rebut, et le nombre croissant de prêts longue durée épuise très rapidement les collections d'usuels, par exemple. Là non plus, donc, il n'y a pas de marge. Il n'est pas sûr que le Conseil Général ait pleinement conscience de cette réalité, et encore moins, en ces temps d'austérité, qu'il soit prêt à accroître personnel et crédits en conséquence, d'autant plus que les locaux sont saturés et qu'il faudrait du même coup envisager une extension. On a vu qu'il avait voté le désengagement des écoles parce qu'il permettrait d'économiser du temps et de l'argent et de donner de l'air à la lecture publique sans dépenses supplémentaires ; il semble également sceptique sur la nécessité d'acquérir un cinquième bibliobus.

Il serait regrettable que, pour répondre à une demande accrue, la BDP soit contrainte de réduire la qualité de ses services (tournées espacées, abandon de l'assistance technique sur place). C'est là une réelle difficulté pour la BDP : son projet de développement n'évoque pas la question financière ; et il est bien évident que, dans la conjoncture actuelle, une demande brutale d'augmentation de crédits aurait toutes les chances d'être rejetée sans examen ! En même temps, elle doit absolument s'assurer de pouvoir tenir toutes ses promesses auprès des élus locaux et des responsables bénévoles. Faute de quoi, l'effet serait catastrophique pour la BDP, pour le Conseil Général et pour la lecture publique. Elle doit donc trouver les mots justes en matière de communication interne au Conseil Général.

En ce qui concerne les petites bibliothèques du réseau, le risque est moindre : leur taux de fréquentation, déjà élevé, ne peut progresser indéfiniment. Et si un public plus nombreux s'intéresse à elles, on peut penser qu'elles y recuteront de nouveaux bénévoles, permettant d'améliorer la qualité du service. Et les conseils municipaux, sensibles à leur popularité, seront incités à consentir un effort financier. Elles peuvent donc essentiellement être pénalisées par la détérioration éventuelle du service rendu par la BDP.

Ainsi, même s'il est raisonnable de penser que l'évolution se fera lentement, la BDP doit veiller à ne pas se laisser prendre de court pour ne pas décevoir les attentes créées par sa politique de communication.

**→ Ne pas céder à la tentation de faire du spectaculaire**

Si le temps fort de l'année 1996 autour de la lecture publique se révèle payant en termes d'image pour le Conseil Général, si la BDP devient une vitrine pour lui, il risque de lui demander du spectaculaire, ou, du moins, du visible. C'est déjà son souci premier : la pastille autocollante mentionnant "Conseil Général" fixée sur les documents l'intéresse au moins autant qu'un guide du responsable à l'utilité pourtant beaucoup plus affirmée ; élus et directeur des services ont également suggéré à plusieurs reprises une action de communication très grand public. Or, ce n'est pas la vocation de la BDP : son action et donc son message s'adressent aux élus locaux et aux bibliothèques du réseau, et non directement au grand public. De surcroît, ce type de communication est très consommateur d'énergie et de temps, et la BDP n'en dispose pas à foison. Enfin, des actions de promotion trop ostensibles sont parfois ressenties comme une opération de propagande électorale déguisée, et ce genre de détournement suscite des réactions négatives : déjà, la cellule de communication a imposé que l'éditorial du premier numéro de la revue soit signé du Président du Conseil Général et accompagné de sa photo ; il n'est pas certain que cela soit vraiment judicieux (certains spécialistes de la communication déconseillent d'ailleurs de mettre des photos d'élus dans les journaux de façon trop systématique).

La vigilance de l'équipe de la BDP est alertée sur ce point : ses réactions très négatives aux suggestions du Conseil Général le démontrent amplement. Si elle est unanime pour affirmer la nécessité de promouvoir et faire connaître la BDP, elle récuse l'idée de consacrer trop de temps et d'énergie à se mettre en scène. Cependant le Conseil Général décide en dernier ressort, il faut donc que la BDP se donne les moyens de résister à cette dérive : on peut penser qu'une charte ou un projet global dûment voté fixant les objectifs, les critères d'évaluation, et définissant l'esprit de la politique de communication aurait pu être un plus sûr garde-fou.

**→ Ne pas faire de la communication une philosophie de fonctionnement.**

Dans l'euphorie du succès, la BDP elle-même pourrait succomber à la tentation de faire de la communication une véritable philosophie de fonctionnement. Il est sûr que

certains des outils de communication sont conçus pour être permanents : c'est le cas de la revue, du guide du responsable... et c'est bien ainsi.

En revanche, le recours systématique aux médias doit être envisagé avec précaution. La communication risquerait en effet d'imposer son rythme à la BDP. Or, quand la mission à promouvoir se distingue par son caractère permanent, la publicité fonctionne par cycles ; elle oblige donc à "faire l'événement". D'autres BDP revendiquent cette forme de communication, et semblent en effet prospérer ; mais ce sont en général des bibliothèques plus récentes créées dans un contexte très différent, et qui n'ont ni les mêmes difficultés, ni le même objectif. Dans le cas présent, on peut se demander si le travail de fond ne se ressentirait pas d'une telle orientation, car "faire l'événement" exige beaucoup de temps et de professionnalisme. De même, la convocation et l'association de la presse aux différents temps forts doit se faire de manière réfléchie et maîtrisée. La BDP doit préserver son indépendance en clarifiant les rôles d'emblée, et en mettant en oeuvre à leur égard une pédagogie active.

Pour l'instant, la BDP semble à l'abri de cette dérive : "communiquer pour communiquer" n'est pas son ambition... Reste à savoir si elle ne s'y trouvera pas contrainte, pour éviter que le temps fort programmé en 1996 ne donne pas l'impression de n'avoir été qu'un feu de paille. Il faudrait peut-être dès aujourd'hui envisager quels prolongements on lui donnera.

Ainsi, la BDP doit se préparer à l'après-communication, pour que ses effets positifs soient capitalisés, réinvestis, et non gâchés. Ce qui ne signifie nullement qu'elle doive imprimer à sa politique de communication un crescendo sans fin.

### c. Eviter l'excès de communication.

Lorsque la politique de communication tarde à produire les effets escomptés, les responsables en tirent souvent la conclusion qu'elle manque de puissance pour provoquer le déclic, et, par conséquent, ils réagissent en l'amplifiant. Lorsqu'au contraire elle apparaît comme une éclatante réussite, ils ont également tendance à la renforcer pour profiter au maximum de ce courant porteur. C'est souvent une erreur : il faut savoir trouver la juste mesure. Car une communication surdimensionnée peut avoir des retombées négatives. La BDP de Seine-Maritime n'en est certes qu'aux balbutiements, mais elle doit avoir cela à l'esprit.

### → Une légitimité précaire

La légitimité d'une politique de communication dans les services publics demeure fragile : elle est liée intimement à celle de l'intérêt général qu'elle doit exprimer, et dont elle doit faciliter la recherche. Une campagne de communication démesurée ou trop luxueuse serait probablement très mal reçue : c'est d'autant plus vrai pour la BDP qu'elle oeuvre dans le milieu rural, où l'on vit parfois chichement, et que son action elle-même est encore parfois considérée comme une source de dépenses inutiles.

La communication est donc à la fois vitale pour faire évoluer les mentalités, et très délicate à manier. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer, au sein-même du Conseil Général, parmi ses agents, les réactions à sa politique de communication, au nouveau logo, par exemple. Au scepticisme sur son caractère esthétique s'ajoute le sentiment plus ou moins exprimé que "cela doit coûter cher pour ce que c'est". De ce point de vue, les outils envisagés semblent bien conçus : ils sont à taille du service et communiquent au plus près des acteurs. Il faudra simplement veiller à maintenir fermement cette ligne de conduite.

### → Identité / ouverture : un équilibre à préserver.

Enfin, s'il est bon d'ouvrir davantage la bibliothèque sur l'extérieur, il faut là aussi se méfier des excès, et ne jamais perdre de vue les missions de la BDP, son domaine d'action. Sans aller jusqu'à imiter le Québec, où les bibliothèques de prêt sont privées, et où la communication emprunte à la publicité commerciale tous ses artifices (spots télévisés, stylos ou mêmes tasses à l'effigie des bibliothèques), certaines BDP ont poussé très loin leur volonté d'ouverture. Considérant le livre trop peu attractif en soi, elles ont multiplié et diversifié les partenariats culturels, se faisant aussi bien co-productrices de spectacles de théâtre que de films, de vidéos... autant d'animations qui sont aussi des moyens de communication. Or, il est difficile, en ce domaine, d'évaluer jusqu'à quel point ces stratégies ramènent le public, séduit, au livre, et à partir de quel point elles l'en détournent définitivement. Ce mémoire n'a pas pour objet de régler la controverse, ni même d'en rappeler les tenants et les aboutissants. Simplement, il est utile que le personnel de la BDP se repose la question à chaque fois qu'il entreprend de telles coopérations.

Et cela est naturellement vrai également pour les responsables des bibliothèques du réseau, que la BDP doit bien former et encadrer sur ce point. C'est d'autant plus impératif que des dérapages sont faciles et se sont déjà vus : il faut dire que la bibliothèque en milieu rural est souvent le seul équipement culturel, fréquemment logée

dans le foyer ou la salle polyvalente du village, d'où d'inévitables confusions et mélanges des genres. L'identité de la bibliothèque si laborieusement construite risque, à force, de s'y diluer et de s'y perdre. Les bibliothécaires de la BDP sont assez sensibilisés à cette question, et un stage effectué par l'une d'elles récemment, avec des bénévoles, a encore accru leur vigilance.

Mais, là encore, on peut imaginer que le Conseil Général puisse un jour faire pression sur la BDP pour qu'elle soit davantage animatrice culturelle au sens large du terme. La réorganisation des services pourrait rendre possible cette évolution, puisque désormais la BDP, jusqu'alors rattachée directement à la Direction générale des services, a pour "interlocuteur" principal le Directeur de la culture, de la jeunesse et des sports, tout comme les musées. La BDP devra alors faire respecter son identité spécifique. La politique de communication doit également servir à cela.



## CONCLUSION

Sans être parée de toutes les vertus, la communication est donc considérée par la directrice de la BDP et son équipe comme un élément indispensable au projet de développement.

A la BDP comme dans les autres services publics ayant entrepris une modernisation en profondeur, on a pris conscience que "la communication fait partie du service". Dans les administrations, on a formé les personnels à l'accueil, multiplié les guichets. Du fait de sa situation singulière, de son identité propre de service fonctionnant avec un réseau de bénévoles, la BDP a dû inventer des outils de communication originaux. Revue, annuaire, guide du responsable... sont à la fois des moyens de conserver un contact suivi, de resserrer les liens avec le réseau, et des moyens d'assistance technique : ils permettent ainsi, de manière indirecte, d'accroître la qualité du service rendu aux usagers finaux, les lecteurs.

Par ailleurs, les concepts d'image, d'identité, de légitimité ont fait leur apparition dans les préoccupations et les discours de la BDP. Tous sont en effet convaincus désormais de la nécessité de promouvoir la BDP et son réseau. Il faut affirmer l'identité, forger une image valorisante et attractive susceptible :

- \* de séduire décideurs et financeurs, afin d'obtenir d'eux les moyens administratifs et matériels nécessaires à l'expansion,

- \* d'asseoir la légitimité de la BDP à l'égard des élus locaux, afin de les inciter à créer des bibliothèques,

- \* de garantir la pérennité et la motivation du réseau de bénévoles.

Le projet de communication s'inscrit donc bel et bien dans une stratégie délibérée, visant au développement de la lecture publique dans le département de la Seine-Maritime, même si cela n'est pas formalisé de manière rigoureuse.

Mais l'héritage des 50 ans passés pèse lourd, la force d'inertie du réseau et des élus est grande, et les moyens restreints. Il faudra donc compenser ces handicaps par un déploiement d'énergie sans doute assez considérable, en veillant à ce que cela ne se fasse pas au détriment des autres tâches du service.

# **ANNEXES**

**ANNEXE 1** : LOGO DE LA BDP

**ANNEXE 2** : LOGOS DU CONSEIL GENERAL DE SEINE-MARITIME

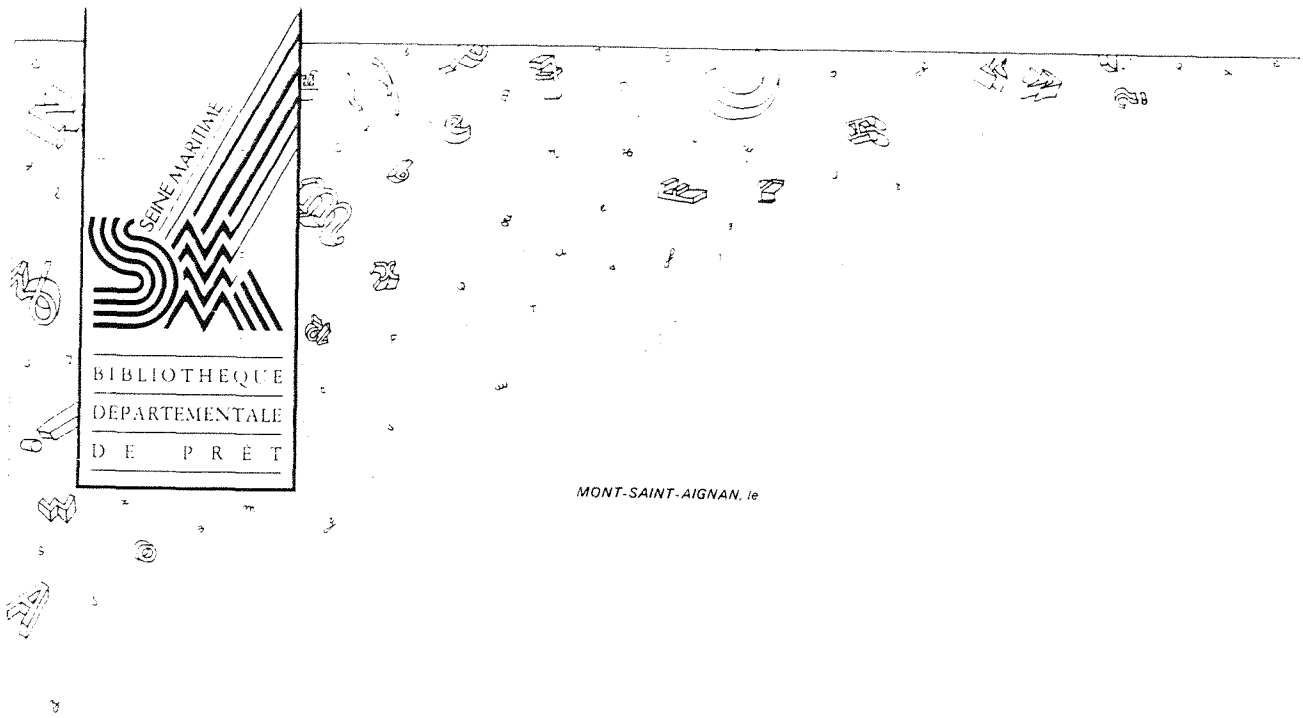
**ANNEXE 3** : "CONVENTION" SIGNEE PAR LES BENEVOLES

**ANNEXE 4** : SCHEMA DES OBJECTIFS ET DES CIBLES DE LA POLITIQUE DE COMMUNICATION

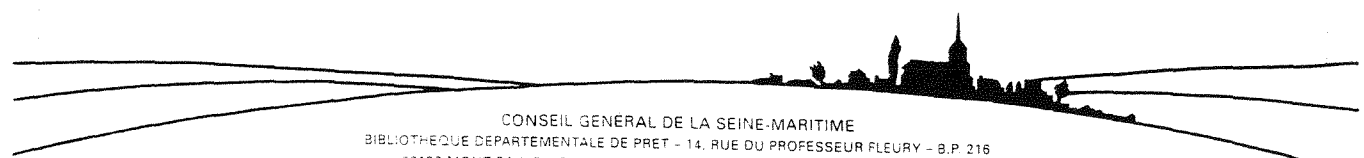
**ANNEXE 5** : LA BDP ET SON RESEAU DANS LA PRESSE

## ANNEXE 1

LE LOGO DE LA BDP DE SEINE-MARITIME



MONT-SAINT-AIGNAN, le



CONSEIL GÉNÉRAL DE LA SEINE-MARITIME  
BIBLIOTHEQUE DEPARTEMENTALE DE PRET - 14, RUE DU PROFESSEUR FLEURY - B.P. 216  
76136 MONT-SAINT-AIGNAN CEDEX - TEL. 35 71 26 84 - TELECOPIE 35 70 82 74

## ANNEXE 2

### LES LOGOS DU CONSEIL GENERAL DE SEINE-MARITIME

# Historique du logo de la Seine-Maritime



CONSEIL  
GÉNÉRAL

En 1986

Le graphiste SURER crée un logo en quadrichromie pour le Conseil Général. Les initiales de la Seine-Maritime y figurent déjà, mais les dégradés de couleurs rendent son utilisation difficile.



CONSEIL  
GÉNÉRAL

En 1991

Pour faciliter son utilisation, le logo initial est retravaillé vers plus de simplicité. La bichromie se substitue aux dégradés de couleurs et les tracés sont simplifiés. Mais cette version manque de chaleur et de dynamisme.



SEINE-MARITIME

En 1995

La version modernisée du logo apparaît dans le cadre de la nouvelle charte graphique du Conseil Général. Elle est en trois couleurs pour que le Conseil Général soit plus chaleureux dans son image, visible dans ses actions et identifiable par tous. Le nom de la Seine-Maritime est inscrit de façon plus lisible.

## *Pourquoi moderniser le logo ?*

Voici le logo actualisé du Conseil Général de la Seine-Maritime.

Signe de cohésion et de reconnaissance, il permettra d'identifier toutes nos actions. Afin de lui donner force et cohérence, nous éditerons une charte graphique qui constituera un véritable guide pour son utilisation et sa reproduction.

Grâce à ce nouvel emblème, nous souhaitons rassembler tous les habitants de la Seine-Maritime autour d'un même sentiment d'appartenance à notre département. Suffisamment proche du précédent, ce logo, d'une part, concrétise la continuité de nos actions et, d'autre part, illustre par son évolution graphique, la capacité d'adaptation de notre institution aux réalités de notre temps.

Le mot "Conseil Général" est directement intégré dans le logo.

Les traits jaunes symbolisent le rayonnement du Conseil Général sur les 745 communes auxquelles il apporte son aide. Ils rappellent également l'ambition et le dynamisme d'un département bénéficiant d'une situation géographique privilégiée entre Paris et la mer la plus fréquentée du monde.

Le trait blanc déchiré symbolise les falaises de la côte d'Albâtre, élément caractéristique de notre département.

Dans les initiales, le S se transforme en vagues qui viennent affronter notre littoral.

Le M fait référence aux méandres de la Seine, un autre élément fort de notre département. Les traits qui forment la lettre évoquent les différents réseaux de communication longeant le fleuve.

Le département est mentionné en grand afin de mettre en évidence le lien entre le Conseil Général et la Seine-Maritime.



ANNEXE 3

**"CONVENTION" SIGNEE PAR LES  
BENEVOLES RESPONSABLES DE  
BIBLIOTHEQUES**



À

le,

COMMUNE DE :

Monsieur le Directeur,

En tant que responsable du dépôt de livres assuré par le bibliobus dans la commune de (1)

- Je m'efforcerai de faire connaître son existence le plus largement possible, notamment par une action publicitaire auprès des habitants.

- Je respecterai la gratuité totale du prêt.

Il est entendu qu'en cas de perte ou de détérioration d'un ouvrage, il serait remboursé, au prix d'inventaire, par la commune (2) - mon établissement (2)

Visa du Maire de la commune  
ou du Directeur de l'établissement

Le Responsable  
(Nom et signature)

- (1) Préciser l'établissement où sont déposés les livres.  
(2) Rayer la mention inutile.

## ANNEXE 4

### LA BDP ET SON RESEAU DANS LA PRESSE

# La bibliothèque municipale : C'EST OUVERT ET C'EST BEAU



Un local clair et spacieux

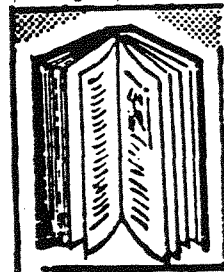
C'est le mercredi des Cendres que la bibliothèque municipale ouvrait ses portes pour accueillir tous les anciens fidèles du bibliobus et c'est avec une certaine nostalgie que celui-ci ne s'arrêtera plus le mercredi après-midi sur la place du village ou au Paulu. Les fidèles lecteurs et tous les habitants du village, estimant que ce loisir est un enrichissement permanent, seront dorénavant accueillis deux fois par semaine : le mercredi, de 14 h 30 à 16 h 30, et le vendredi, de 16 h 30 à 18 h 30, dans la superbe bibliothèque toute neuve attenante à la salle polyvalente.

Plus de 1.200 ouvrages atten-

dent les lecteurs de toutes sortes. Il y a des livres pour tous les goûts, des bandes dessinées, des romans, des livres documentaires, des revues, etc. Tous ces livres sont prêtés gracieusement par la bibliothèque centrale de prêt de la Seine-Maritime. Parallèlement à ces prêts, les responsables de la bibliothèque municipale font leur possible pour créer un fond documentaire appartenant à la commune, l'outil du savoir se constituant petit à petit au fur et à mesure que les subventions se débloquent.

Tous ces ouvrages peuvent être emportés ou consultés sur place. L'équipe de bénévoles, consti-

tuée autour de Mmes Rambaud, Ascola, Aubry, Desguerrots, Lelandais, Macaigne et Fossé, anime et gère la lecture-loisir et la lecture documentation autant pour la population que pour les écoles dans un superbe local mais avec des rayonnages provisoires.



## *A la Bibliothèque Narcisse Dupré*

# Une exposition sur le cheval jusqu'au 17 juin

Considéré comme étant la plus noble conquête de l'homme, le cheval est un symbole d'indépendance, de liberté et de grâce qui suscite l'émerveillement au coeur des campagnes. Que ce soit dans les livres ou dans les films, le cheval fait souvent figure de héros, valorisant par là-même celui qui le monte. Mais au-delà de son image de combattant, cet animal a souvent inspiré plus d'un metteur en scène, publiciste ou photographe soucieux de mettre l'accent sur une ambiance romantique. Des chevaux camarguais qui galopent avec fougue, crinière au vent, dans un environnement sauvage aux cavaliers qui se promènent au trot sur les plages de sable le soir au coucher du

soleil ... sont autant de clichés qui un jour, au détour d'une promenade, nous ont émerveillés. Le spectacle se contemple en silence. De même que l'exposition que



*Les enfants de la maternelle venus visiter l'exposition mardi dernier.*

vous proposent la bibliothèque Narcisse Dupré et la bibliothèque départementale de prêt jusqu'au 17 juin. Depuis le 24 mai, les classes

ventoises sont venues parcourir cette exposition de qualité à laquelle le poney-club de la Boissette a apporté sa contribution en prêtant l'équipe-

ment du parfait cavalier. A découvrir à la bibliothèque municipale.

A.P.

# La bibliothèque fait le bonheur des petits et des grands



Les enfants de la maternelle en pleine lecture

La commune des Grandes-Ventes dispose d'une bibliothèque ouverte au public depuis le 2 décembre. Cette dernière est implantée entre l'école maternelle et la maison de retraite actuellement en construction. Depuis l'ouverture ce sont 170 personnes qui se sont inscrites et qui viennent régulièrement consulter les quelque 2 700

livres mis à leur disposition. (700 livres appartiennent à la bibliothèque, le reste provient de la BDP)

*"On touche tous les publics. Nous avons ici un va et vient permanent. Nous voulions que cette bibliothèque soit un lieu de vie et il semblerait que notre souhait se réalise. Certaines personnes passent parfois des après-midis entiers à la bibliothèque. Et puis, de nombreux grands-parents viennent accompagner leurs petits enfants."* déclare Mme Danielle Meyer, responsable de la bibliothèque.

Surprenant ? Pas vraiment car le décor est apaisant. Lorsque l'on pénètre dans la salle de lecture, il se dégage une grande luminosité. Peinture murale de couleur claire, tables rondes disposées auprès des fenêtres, deux ou trois plantes vertes ici et là sont autant de détails qui créent cette atmosphère ô combien reposante.

Demandez aux élèves des

écoles ce qu'ils pensent de la bibliothèque. Ils s'y rendent deux après-midis par semaine (les mardi et vendredi). Il est intéressant de



les voir se ruer sur les livres, aussitôt après avoir franchi la porte d'entrée. Les petits bouts de choux de la maternelle viennent régulièrement eux aussi. Ils s'installent sur de confortables coussins et tournent les pages tout en commentant les images ! Un spectacle attendrissant qui redonne espoir à ceux qui se lamentent en lisant les sondages qui affirment que les jeunes ne lisent plus. La lecture a ses plaisirs et nous encourageons vivement les ventois à les découvrir à la bibliothèque. Horaires d'ouverture: le mercredi de 14h 30 à 17h, le vendredi de 16h 30 à 18h 30 et le samedi de 14h 30 à 17h.

## Ouverture au public de la bibliothèque pendant les vacances

Mercredi 24 février : 14 h 30 - 17 h.

Vendredi 26 février : 14 h 30 - 18 h 30.

Samedi 27 février : 14 h 30 - 17 h.

Mercredi 3 mars : 14 h 30 - 17 h.

Vendredi 5 mars : 14 h 30 - 18 h 30.

Samedi 6 mars : 14 h 30 - 17 h.

## Quoi de neuf à la bibliothèque du Tréport ? Toutes les nouveautés de la rentrée

Le bibliobus de la Bibliothèque Départementale de Prêt de Rouen a apporté, mardi 13 septembre, sa somme de livres nouveaux pour la rentrée. Comme chaque trimestre, 600 volumes ont été sélectionnés pour les grands, moins grands, petits, tout petits et leurs parents bien évidemment ! Toute l'équipe d'animation de la bibliothèque avait invité quelques clients pour choisir avec soin la lecture des abonnés pour les mois à venir.

Parallèlement à cette nouvelle sélection d'ouvrages qui vient compléter les 10.000 livres que compte à présent la bibliothèque, le calendrier des expositions vient d'être mis en place. Visiteurs, lecteurs et écoles du Tréport pourront découvrir au fil des mois : "La libération", "La fureur de lire", "Les champignons", "Les cathédrales", "Les oiseaux de la Baie", "La bande dessinée" etc.

Notons également que les habitués seront surpris par le grand escalier remis à neuf par les services de la municipalité. La qualité de l'accueil est un



privilege à la bibliothèque du Tréport.

mardi, 17 h à 18 h 30 ; mercredi, 16 h à 18 h ; samedi, 10 h à 12 h.

Horaires d'ouverture : lundi et

# Bibliobus : un voyage au-delà des frontières

**Véritable bibliothèque ambulante, le bibliobus parcourt le département et livre les lecteurs de vingt-cinq communes. Détour par le pays de Bray.**

A Buchy, le lundi matin, c'est jour de marché. Sur la place du village, les chalands sont venus nombreux s'approvisionner en fruits, légumes ou produits laitiers. Mais dans le panier de la ménagère, il reste une petite place pour d'autres nourritures, spirituelles cette fois-ci, des livres.

Coincé entre un étal de pommes et des cages à lapins, le bibliobus attend quelques-uns des cent lecteurs inscrits à Buchy et dans les environs.

*« Ce système a été mis en place en 1946 par le général de Gaulle pour répondre à l'énorme besoin des populations avides de lectures après une époque de restriction et de censure », explique Marie-Paul, responsable de l'unique bibliobus de Seine-Maritime. « D'abord rattaché à l'Etat, la bibliothèque de prêt est devenue un service départemental en 1986. Aujourd'hui, il existe aussi trois autres*

*bus qui déposent des stocks de livres et de disques sur 400 points dans le département. Principalement dans les bibliothèques, mairies ou comités d'entreprises ».*

## **350.000 volumes**

Toutes les cinq semaines, le bibliobus charge sa livraison de documents écrits et sonores à Mont-Saint-Aignan. Le choix se fait à partir des 350.000 volumes qui constituent le fond de cette bibliothèque pas comme les autres. Le budget de la C.D.P. pour l'achat de nouveautés, livres et CD, se monte à deux millions de francs et chaque année, on procède à une élimination dont bénéficie la communauté Emmaüs.

Les récents bouleversements géographiques et politiques au-delà du rideau de fer ont rendu caducs beaucoup de manuels.

Après une matinée à Buchy et une pause déjeuner pour les deux bibliothécaires, le « ca-

mion-livre » reprend son chemin. Direction Bellencombre où l'attendent les lecteurs du canton. *« Je travaille ici et le passage du bus me permet de choisir rapidement mes livres de chevet », assure le perceuteur. « A un coût moindre et d'une grande souplesse d'utilisation ».*

## **Respect du livre**

Dans l'habitacle du camion, les étagères offrent un choix plutôt large : policier, aventure, philosophie, bande dessinée, livres pour enfants... Les disques numériques, CD, connaissent un réel engouement depuis que les familles en sont équipées. *« A la campagne, les livres sont toujours restitués en temps et en heure. Ici, le respect de l'écrit existe encore, certains envoient un mot d'excuse lorsqu'ils sont malades. Nous avons des relations privilégiées avec les adhérents qui nous donnent des nouvelles de la famille ou du village ».*

A Bellencombre il est 17 heures et le bibliobus reprend son chemin, emportant avec lui sa cargaison d'histoires et d'aventures.

# On a baptisé la bibliothèque à l'ancien presbytère

Les lecteurs du village, jusqu'alors, devaient attendre le passage du bibliobus pour attaquer la lecture d'un nouvel ouvrage.

Fini tout cela ; à Saint-Pierre comme au Trait, Jumièges, Saint-Paër, pour ne citer que les communes du canton dotées d'une bibliothèque, on a voulu résoudre le problème de la lecture dans le but de lutter contre l'exclusion sociale.

La nécessité d'éradiquer l'illettrisme dans l'idée d'atteindre les fameux 80 % de bacheliers en l'an 2000 pour mieux se préparer aux changements technologiques galopants, a fait l'unanimité au conseil municipal.

Les édiles de Saint-Pierre et d'ailleurs sont de plus en plus convaincus que la lecture a été trop longtemps du ressort de l'école seulement. C'est maintenant l'affaire de tous et on peut parler de véritable mise en œuvre communale en faveur de la lecture. C'est surtout à cet échelon que l'on mesure la volonté de chacun car c'est le lieu le plus immédiat de l'exercice de la démocratie, de l'engagement

social, le lieu où les mandants et les mandatés sont les plus proches.

C'est une innovation sociale qui demande du temps et beaucoup d'argent (50.000 F pour l'instant) mais, en retour, quel apprentissage initial et autonome devant la diversification de l'offre de livres par le biais de bibliothèques !

## Cinquante inscrits en deux heures

Autrement dit, ce qui se fait pour la lecture dans les communes est réalisé de manière volontariste par des bénévoles la plupart du temps et par les élus qui, convaincus de sa nécessité, le décident de façon concertée et le destinent à d'autres.

A Saint-Pierre, l'équipe réunie par le responsable de la commission, J.-P. Hervieux, est importante et reflète bien le côté sérieux de l'enjeu ; elle est composée de : MM. et Mmes Comare, Roger, Ferment, Rousseau, Gareaud, Talbot, Legall, Edde, Lesage, Buisson et Gaillon ; au total, une douzaine de personnes qui accueil-

leront livres et lecteurs, qu'ils soient des écoles Brassens et Coty ou qu'ils soient Varengévillais, tout simplement.

Pour l'instant, 1.100 livres sont disponibles sur les rayonnages ; ils sont, pour la plupart prêtés par la bibliothèque départementale de prêt. La directrice, Mme Legendre, venue spécialement à l'inauguration, s'est rendu compte du départ fulgurant de la bibliothèque : cinquante lecteurs se sont inscrits durant les deux premières heures d'ouverture.

Sur la lecture publique, les propos sont intarissables. Quelques chiffres, émanant du ministère de la Culture, diffusés dans son bulletin "Lectures" de juin 1990, montre de manière spectaculaire les résultats des efforts d'équipement des années 80, surtout pour les villes de moins de 10.000 habitants.

En moins de dix ans, 75 % de ces villes se sont dotées de bibliothèque, ce qui a permis d'accroître la fréquentation de 21 %, sachant que sont inclus dans ces chiffres les jeunes de moins de 15 ans dont

on sait qu'ils représentent la clientèle la plus assidue des bibliothèques.

## Lecture sauterelle !

Il est en effet réconfortant de voir que beaucoup de jeunes, jusqu'alors peu lecteurs, se sont mis à lire du "documentaire". Ils "campent" littéralement dans le coin de ces ouvrages abondamment illustrés, traitant d'informations scientifiques et techniques... Comment passer de cette lecture plaisir, véritable "lecture sauterelle", à une lecture efficace ? Cette démarche nécessite de nombreux apprentissages méthodologiques.

Les enseignants ont, là, un rôle primordial à jouer face à ces problématiques ; chaque jeudi après-midi, les classes des deux écoles varengévillaises mettront en œuvre les outils du savoir ; la curiosité s'ouvrira à toutes formes de connaissances devant l'attrait qu'exerce ces matériels.

M. Léger, maire, précisait que cette installation n'est que provisoire ; sitôt la cantine libérée, vers la fin 1990, la bibliothèque trouvera là un espace de 120 m<sup>2</sup>. "L'honnête homme du XXI<sup>e</sup> siècle sera un homme informé !".

G. F.



Un espace détente-culture très appréciable



ANNEXE 5

**SCHEMA DES OBJECTIFS ET DES CIBLES DE  
LA POLITIQUE DE COMMUNICATION  
(SEPTEMBRE 1995)**

**CONSEIL GENERAL DE LA SEINE MARITIME  
BIBLIOTHEQUE DEPARTEMENTALE DE PRET**

**OBJECTIFS :**  
faire connaître  
l'action du  
Conseil Général  
en matière de  
lecture  
publique.

inciter à la  
création de  
bibliothèques

**OUTILS :**  
*affiches  
(abribus)  
revue  
annuaire du  
réseau.*

**OBJECTIFS :**  
faire connaître l'action du Conseil Général  
en matière de lecture publique  
développer le sentiment d'appartenance à  
un réseau  
affirmer l'identité du réseau  
apporter un soutien en communication à  
tous les points du réseau

**OUTILS :**  
*affiches spécifiques du réseau  
annuaire du réseau  
revue  
guide d u responsable de bibliothèque  
marque-pages  
signalisation extérieure  
dossier porte-documents  
  
guide des expositions itinérantes*

**OBJECTIFS :**  
faire connaître l'action  
du Conseil Général en  
matière de lecture  
publique

**OUTILS :**  
*affiche (abribus...)*

ELUS

RESEAU  
EXISTANT

GRAND PUBLIC

**OBJECTIFS :**  
faire connaître l'action du Conseil Général en matière de  
lecture publique  
fidéliser les usagers, conquérir de nouveaux pblics  
affirmer l'identité de la bibliothèque dans la commune

**OUTILS :**  
*affiches spécifiques du réseau  
marque-pages  
signalisation extérieure*

## BIBLIOGRAPHIE

### I. LES POLITIQUES CULTURELLES LOCALES

ASSOCIATION DES DIRECTEURS DE BIBLIOTHEQUES DEPARTEMENTALES DE PRET. Les espaces ruraux : un enjeu culturel : Actes des journées d'étude de Chambéry, 16, 17 et 18 Novembre 1992. [lieu de publication inconnu] : ADBDP, 1993.

COMTE-SPONVILLE, André, WALLON, Emmanuel, SFEZ, Lucien...[et al.]. Res Publica et culture : colloque de Montreuil, 10-11 Décembre 1992. [Organisé par] DRAC Ile-de-France. Paris : [s.n.], 1993. 236 p. ISBN 2-907009-46-X.

Les départements et l'action culturelle : Rencontre nationale du palais du Luxembourg, 8-9 Avril 1987. Compte-rendu établi par Pierre Molinier. Paris : La Documentation française, 1987. 150 p.

FRANCE. Ministère de la Culture et de la Communication. Direction des Affaires Générales. Département des études et de la prospective. Les dépenses culturelles des départements : analyse et évolution, 1978-1987. [réd.par] C. Lephay-Merlin. Paris : La Documentation française, 1992. 179 p. ISBN 2-11-002797-5.

LATARJET, Bernard. L'aménagement culturel du territoire. Paris : La Documentation française, 1992. 127 p. ISBN 2-11002-767-3. ISSN 1152-4928.

MENGIN, Jacqueline, LEPAGE, Jacques. Le rôle culturel du département. Paris : La Documentation française, 1987. 230 p. ISBN 2-11-001779-1.

RIZZARDO, René. La décentralisation culturelle : rapport au Ministre de la Culture et de la Communication. Paris : La Documentation française, 1990. Collection des rapports officiels. 129 p. ISBN 2-11-002509-3. ISSN 0981-3764.

## II. LE LIVRE ET LA LECTURE

### 1. La lecture aujourd'hui

DONNAT, Olivier, COGNEAU, Denis. Les pratiques culturelles des Français : Enquête 1973-1989. [Enquête conçue et réalisée par le] Département des études et de la prospective, Ministère de la Culture et de la Coopération. Paris : La Découverte : La Documentation française, 1990. 245 p. ISBN 2-7071-1914-8.

LADEFROUX, Raymonde, PETIT, Michèle, GARDIEN, Claude-Michèle. Lecteurs en campagne : les ruraux lisent-ils autrement?. Paris : BPI, 1993. 242 p.

POULAIN, Martine. Lire en France aujourd'hui. Paris : Editions du Cercle de la Librairie, 1993. 255 p. Collection Bibliothèques. ISBN 2-7654-0522-0.

SANTANTONIOS, Laurence. La lecture dans les campagnes de Charente-Maritime. Livres Hebdo. 16 Juin 1995, n° 165, p. 35.

### 2. L'avenir du livre

CAHART, Pierre. Le livre français a-t-il un avenir? : rapport au Ministre de la Culture et de la Communication. Paris : La Documentation française, 1988. 181 p. Collection des rapports officiels. ISBN 2-11-001903-4. ISSN 0981-3764.

FERRAND, Christine, PIAULT Fabrice, ROSSIGNOL Véronique. Pourquoi achète-t-on des livres? : enquête Livres-Hebdo/Sofrès. Livres Hebdo. 10 Mars 1995, n° 151, p. 76-83.

PIAULT, Fabrice. Le livre : la fin d'un règne. Paris : Stock, 1995.

La fin du livre-roi. Livres Hebdo. 5 Mai 1995, n° 159, p. 44-45.

## II. LES BDP ET LEURS RESEAUX

### 1. Généralités

ASSOCIATION DES DIRECTEURS DE BIBLIOTHEQUES DEPARTEMENTALES DE PRET. BCP. L'évaluation du service rendu. [Lieu de publication inconnu] : ADBDP, 1991.

BUATHIER, Jean. La démarche qualité dans les bibliothèques départementales de prêt. Transversales. Juin 1994, n° 41, p. 29-33.

CALENGE, Bertrand. Les petites bibliothèques publiques. Paris : Editions du Cercle de la Librairie, 1993. 285 p. Collection Bibliothèques. ISBN 2-7654-0516-6.

CALENGE, Bertrand. Les BCP : 10 années de mutations. Bulletin des Bibliothèques de France. 1992, vol. 37, n° 4, p. 24-34.

DEF, Françoise. Gestion des fonds dans les bibliothèques départementales de prêt. Bulletin d'information de l'Association des Bibliothécaires Français. 1er trimestre 1995, vol. , n° 166, p. 64-65.

PINARD, Joëlle. Un service public en réseau : la bibliothèque départementale. Bulletin des Bibliothèques de France. 1995, vol. 40, n° 2, p. 76-78.

VOLTZENLOGEL, Bernard. Les enjeux de l'informatisation : les réseaux départementaux de lecture publique. Bulletin des Bibliothèques de France. 1995, vol. 40, n° 4, p. 40-43.

VOLTZENLOGEL, Bernard. Les réseaux départementaux de lecture publique : permanences et mutations. Bulletin d'information de l'Association des Bibliothécaires Français. 3ème trimestre 1995, n° 168, p. 50-52.

## 2. Cas particuliers

JAY, Anne. Approche cartographique de la lecture publique et du réseau de la BDP de Seine-Maritime : mémoire d'étude. Sous la dir. de Françoise Legendre. Villeurbanne : ENSSIB, 1993. [Rapport de Stage]

JULIE, Marie-Claude. Stratégie pour un développement : la politique de formation de la bibliothèque départementale du Lot-et-Garonne. Bulletin des Bibliothèques de France. 1995, vol. 40, n° 1, p. 40-44.

TARIN, Laurence. Les politiques de lecture en milieu rural : l'exemple du département de la Vienne. Bulletin des Bibliothèques de France. 1993, vol. 38, n° 2, p. 34-39.

## IV. LA COMMUNICATION DANS LES SERVICES PUBLICS

### 1. Généralités

FRANCE. Ministère de la fonction publique et de la modernisation de l'administration. Le sens de la relation : préconisations sur les fonctions de communication dans les institutions de service public : rapport au Ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'Administration. [réd. par] Pierre Zémor. Paris : La Documentation Française, 1992. Collection des rapports officiels. ISBN 2-11-002703-7. ISSN 0981-3764.

ZEMOR, Pierre. La communication publique. Paris : PUF, 1995. "Que-sais-je?" n° 2940. 127 p. ISBN 2-13-046798-9.

### 2. La communication dans les bibliothèques

SALAUN, Jean-Michel. Marketing des bibliothèques et centres de documentation. Paris : Editions du Cercle de la Librairie, 1992. 132 p. Collection Bibliothèques, 1992. ISBN 2-7654-0507-7.

BONY, Françoise. Ouverture et communication : deux impératifs pour la BCP de l'Ardèche. Livres-Hebdo. Octobre 1988, n° 4, p. 115-118.

MIRIBEL, Marielle de. Les logos des bibliothèques publiques. Bulletin des Bibliothèques de France. 1995, vol. 40, n° 4, p. 16-23.

MOREY, François. Etes-vous bien informés? : compte-rendu d'enquête. Transversales. Février 1994, n° 39, p. 23-28.

VINGTDEUX, Nelly. Un chèque en blanc pour la lecture en Ardèche. Bulletin d'information de l'Association des Bibliothécaires Français. 2ème trimestre 1991, n° 151, p. 57-58.

VINGTDEUX, Nelly. Ne dites pas à mon PCG que je suis conservateur à la BCP, il me croit agent de marketing du département de l'Ardèche. Les départements, le livre et la lecture [Colloque]. Mars 1991.

VINGTDEUX, Nelly. Les pratiques de la BCP de l'Ardèche. Bulletin d'information de l'Association des Bibliothécaires Français. 1er trimestre 1991, n° 150, p. 19-22.

VINGTDEUX, Nelly. Une bibliothèque au-dessus de tout soupçon. Promotion des bibliothèques publiques/Les cahiers de la coopération. Printemps 1988, n° 3, p. 98-102.

VINGTDEUX, Nelly. Le bibliothécaire et le communicateur : l'image des bibliothèques auprès des professionnels de la communication au Québec. Promotion des bibliothèques publiques/Les cahiers de la coopération. Printemps 1988, n° 3, p. 119-123.





BIBLIOTHEQUE DE L'ENSSIB



9669688