

1989
M
16

UNIVERSITE DES SCIENCES SOCIALES DE GRENOBLE

(INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES)

ECOLE SUPERIEURE DE BIBLIOTNECAIRES

**L'AMELIORATION DE LA
CIRCULATION DU LIVRE DANS UNE
VILLE MOYENNE (POITIERS) :
ANALYSE DE L'OPERATION ET DU
SYSTEME DE COMMUNICATION A
L'INTERIEUR DE L'ORGANISATION**



Mémoire présenté par Ramon SALABERRIA

sous la direction de Guy SAEZ

DESS Direction de projets culturels

Villeurbanne, Septembre 1989

1989
M
16

UNIVERSITE DES SCIENCES SOCIALES DE GRENOBLE

(INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES)

ECOLE SUPERIEURE DE BIBLIOTHECAIRES

L'AMELIORATION DE LA
CIRCULATION DU LIVRE DANS UNE
VILLE MOYENNE (POITIERS) :
ANALYSE DE L'OPERATION ET DU
SYSTEME DE COMMUNICATION A
L'INTERIEUR DE L'ORGANISATION



Mémoire présenté par Ramon SALABERRIA

sous la direction de Guy SAEZ

DESS Direction de projets culturels

Villeurbanne, Septembre 1989

1989

M

16

SOMMAIRE

INTRODUCTION

1ERE PARTIE: "L'AMELORATION DE LA CIRCULATION DU LIVRE DANS UNE VILLE MOYENNE (POITIERS)": ANALYSE DE L'OPERATION.

1.- Les origines de l'opération Poitiers.	1
2.- La politique culturelle de la ville de Poitiers.	3
2.1.- La politique du livre à Poitiers.	7
2.2.- Les bibliothèques et centres de documentation de la ville.	9
2.3.- Les points de vente du livre.	11
3.- L'opération "L'amélioration de la circulation du livre dans une ville moyenne (Poitiers).	13
3.1.- Les objectifs généraux de l'opération.	13
3.2.- Les étapes de déroulement de l'opération.	14
3.3.- Les partenaires et acteurs impliqués dans l'opération.	16
3.4.- Le statut de l'opération.	18
4.- La circulation du livre à Poitiers: résultats de l'étude.	20
5.- Une réflexion sur les possibilités de donner une suite structurée à l'opération.	29

**2EME PARTIE: ANALYSE DU SYSTEME DE COMMUNICATION A
L'INTERIEUR DE L'ORGANISATION**

Introduction.35
1.- L'evaluation à l'intérieur du système organisationnel. .	36
2.- Les objectifs de notre évaluation.	38
3.- Methodologie d'évaluation.	41
4.- Echantillon.	43
5.- Résultats de l'enquête.45
5.1.- Les réunions et la correspondance entre les partenaires de l'opération.45
5.2.- Les réponses aux questionnaires.	48
6.- Analyse des résultats.	56
7.- Considérations pour la mise en place d'un système communicationnel.60

ANNEXES

INTRODUCTION

Ce mémoire de DESS "Direction de projets culturels" est né de mon intérêt pour les processus d'évaluation et la possibilité qui m'a été offerte de faire un stage à l'agence de développement culturel Ad'hoc, maître d'oeuvre de l'opération "L'amélioration de la circulation du livre dans une ville moyenne (Poitiers)".

L'enquête se présente en deux parties clairement différenciées: premièrement, une analyse de l'opération Poitiers et , deuxièmement, une évaluation du système de communication à l'intérieur de l'organisation. A mon avis, ces deux points sont indissociables: c'est seulement en comprenant la genèse et l'histoire, la succession complexe des facteurs d'intervention et des événements, que l'on peut expliquer les conduites et les résultats.

La mise en place de l'évaluation s'est heurtée à plusieurs difficultés: le stage a eu lieu pendant l'été à un moment où le personnel prend ses vacances et où l'activité connaît un certain ralentissement; l'opération de Poitiers se trouve encore dans une phase de transition où la majorité des structures restent à créer ou, en tout cas, à mettre en place; de plus gros moyens humains et économiques auraient été nécessaires pour un travail plus approfondi.

Il est évident que cette recherche, dont la caractéristique était d'être menée à l'intérieur du système organisationnel, n'aurait pas pu aboutir sans l'appui de l'agence Ad'hoc. Dans le contexte actuel où l'évaluation est encore souvent perçue comme un contrôle extérieur, l'agence a su reconnaître son rôle d'outil d'information favorisant le réajustement des conduites organisationnelles.

Pour finir je voudrais remercier l'accueil d'Ad'hoc et, et en particulier, de Phillippe Ollé-Laprune, responsable permanent de l'opération, et aussi toutes les personnes qui ont eu la gentillesse de consacrer du temps à remplir le questionnaire que je leur avais envoyé.

Ce mémoire ne serait pas lisible sans l'aide de mes amies Elisabeth Vauzelle et Marie H. Desestré qui ont dompté mon français chinook avec efficacité.

l è r e p a r t i e :

"L'AMÉLIORATION DE LA CIRCULATION DU LIVRE
DANS UNE VILLE MOYENNE (POITIERS)":
ANALYSE DE L'OPÉRATION.

1. LES ORIGINES DE L'OPERATION POITIERS

L'opération "L'amélioration de la circulation du livre dans une ville moyenne (Poitiers)" s'inscrit dans une ligne qui a pour origine les deux rapports de la commission Pingaud.

"Le rapport Pingaud": nom donné aux deux rapports de la commission interprofessionnelle du livre et de la lecture présidée par Bernard Pingaud, établis à la demande du nouveau ministre de la culture, Jack Lang, dans les années 1981-1982. L'objectif était de proposer "les orientations et les modalités de mise en oeuvre d'une nouvelle politique du livre qui conciliera les impératifs de professions soumises aux contraintes du marché et les exigences de développement culturel"(1). Ces rapports auront le mérite, entre autres de déclencher une nouvelle dynamique dans les professions du livre (rencontres interprofessionnelles jusqu'à alors presque inexistantes, développement du réseau de lecture publique, etc.) mais leur influence est restée très limitée dans les domaines de la diffusion et de la distribution.

Un nouveau rapport vient d'être établi au cours de l'année 1989, à la demande du Ministère de la Culture.

Dans les conclusions du deuxième rapport, daté du 20 janvier 1982, la commission propose la création d'une Conférence interprofessionnelle du livre qui "ne tourne pas à une succession de monologues d'organisations défendant leurs points de vue respectifs" et qui "mette en quelque sorte au pied du mur des professions qui ne peuvent se sauver qu'ensemble et favorise la recherche d'accords acceptables par tous"(2). En même temps, et se référant aux propositions lancées dans les deux rapports (aussi bien aide à la création et à l'édition, la distribution, la librairie qu'à la lecture publique, l'école, l'action culturelle en faveur de la lecture), la commission recommande de "concentrer les efforts d'innovation sur un certain nombre de régions soigneusement choisies. On pourrait espérer alors un effet de contagion qui, de proche en proche, gagnerait l'ensemble du territoire"(3). Ces conclusions ont été présentes, d'une certaine façon, dans l'opération que nous décrivons.

(1) Pingaud, B., Barreau, J.-C.: Pour une politique du livre et de la lecture : rapport de la Commission du livre et de la lecture au ministre de la Culture. Paris : Dalloz, 1982, p. Dalloz, 1982, p.5

(2) Ibid, p. 216.

(3) Ibid, p. 217.

Dans ce nouvel élan que représente le rapport Pingaud pour les professions du livre, il faut inscrire toute une série de réunions comme, par exemple, les Assises de Valence, les Rencontres d'Arles, le Colloque de Marcevol.

Le Colloque de Marcevol, organisé par Gérard Briand et Xavier d'Arthuys rassemblait (4), du 15 au 17 octobre 1986 (Marcevol) et les 11, 12 janvier 1987 (Lyon), un groupe de personnes provenant des différentes professions du livre (éditeurs, libraires, bibliothécaires, formateurs,...) pour réfléchir et débattre sur le thème: la formation aux métiers du livre, un enjeu pour l'interprofession (5).

Dans ce colloque les objectifs furent d'analyser le degré d'adaptation de la formation aux différents métiers du livre, réfléchir à la notion d'interprofession et aux contraintes imposées par ce concept à la pratique quotidienne des professionnels. Ainsi, il a été dit que l'objet d'une formation interprofessionnelle serait de permettre à chaque professionnel de disposer d'un savoir maximum commun sans que soit mise en cause la spécificité de chaque enseignement.

Les suites envisagées au Colloque sont des entretiens sectoriaux avec les différents acteurs, partenaires ou départements professionnels et décisionnels pour les entendre et alimenter la réflexion du groupe, composé de:

B. Barrault et X. d'Arthuys (éditeurs), A. Massuard et M.-C. Germanaud (bibliothécaires), P. Descomps (libraire), G. Briand (DLL), B. Francès (diffuseur), J. Tabet (formateur).

Dès les premières réunions le groupe envisage la possibilité de voir aboutir ce type de réflexion à des actions concrètes: "dans une ville moyenne, sur une durée d'un mois, faire en sorte que les professionnels du livre améliorent sensiblement les conditions de circulation du livre et d'accueil du public" (6). Après avoir sélectionné plusieurs villes on a considéré que Poitiers était la plus intéressante par ses caractéristiques socio-culturelles: ville moyenne (et non une grande ville qui pourrait dénaturer le sens de l'opération), population universitaire, typologie diversifiée de la librairie (librairies générales et spécialisées, grandes surfaces avec rayon librairie, Maisons de la presse,...), une certaine habitude de travailler ensemble sur un projet (Journées Nationales de la Communication Historique), réseau des bibliothèques municipales (une centrale, des annexes, bibliobus) et projet de médiathèque,...

(4) Voir annexes: Colloque de Marcevol (Réunions de Marcevol et Lyon).

(5) Voir: La formation aux métiers du livre : un enjeu pour l'interprofession, colloque de Marcevol, 15-17 octobre 1986 (Marcevol), 11-12 janvier 1987 (Lyon). 1987, 56 p.

(6) "Compte-rendu du "colloque", le 14 juin 1987 à Bordeaux". Document interne de travail.

2. LA POLITIQUE CULTURELLE DE LA VILLE DE POITIERS

Le choix de la ville de Poitiers ayant été déterminé, le projet a été présenté par X. d'Arthuys que les responsables de la Ville connaissaient déjà comme organisateur des "Journées Nationales de la Communication Historique".

Poitiers : Données générales (1).

Population:

79.350habitants; agglomération: 103.204hab.

Structure de la population par tranches d'âge:
ville jeune dont une part importante de jeunes adultes (un sur trois a entre 15 et 30 ans).

Couleur politique: P.S.

Caractéristiques socio-économiques: Université; région rurale.

Concurrence avec villes voisines: Angoulême (109 km.) et La Rochelle (137 Km.).

Effectifs des étudiants inscrits à l'Université de Poitiers en 1986-1987:

1er cycle : 9.482

2e cycle : 4.245

3e cycle : 2.610

Total : 16.337 (3ème ville

de France pour sa proportion d'étudiants).

Dont étrangers: 1.652

Effectifs de l'enseignement supérieur non universitaire en 1986-1987: 3.183

Transports: TGV qui fera 15 fois par jour l'aller et retour Paris-Poitiers (fin 1989).

Vie associative (1988): 107 associations avec 27.000 adhérents (dont 54,5 % de moins de 26 ans).

Analyser la politique culturelle de la ville de Poitiers oblige à examiner son contexte régionale. La région Poitou-Charentes ne contient pas une très grande ville qui soit l'indiscutable capitale de la région mais plusieurs villes de population égale (Angoulême, La Rochelle, Poitiers, et une autre, plus petite, très orientée vers le secteur tertiaire, Niort). Dans une Europe à venir que beaucoup de spécialistes présentent comme une Europe des régions, cela peut être un handicap, surtout s'il n'existe pas une vraie collaboration et répartition de tâches entre les villes de la région et les structures politiques (département, région) qui sont souvent gouvernées par des forces politiques aux intérêts différents. Néanmoins, en supposant que les identités des villes ne sont pas statiques mais dynamiques, la collaboration se présente comme la seule voie possible.

La politique culturelle de la ville de Poitiers s'est, pendant cette dernière décennie, orientée prioritairement vers la culture scientifique et technique. C'est pourquoi il n'est pas surprenant que l'équipement culturel le plus représentatif de la ville soit l'ancienne Maison des Sciences et Techniques, actuellement nommée Devenir-Espace Pierre Mendès-France.

(1) Voir: Tableaux de l'économie du Poitou-Charentes. Poitiers: INSEE, Observatoire Economique Régional Poitou-Charentes, 1987.

Politique cohérente, à première vue, avec le poids de l'Université dans la ville mais difficile à développer au delà de la population universitaire (2). Programme très lié à la prétention de la ville de devenir la "capitale intellectuelle" d'une région où l'on parle de "Poitiers l'universitaire", "Niort la tertiaire", "La Rochelle la portuaire" et "Angoulême l'industrielle".

DEVENIR (3) est le nom que s'est choisi la Maison des Sciences et Techniques au bout de 10 ans d'existence.

Espace: 4.000 m² (3.000 ouverts au public).

Hall: l'accueil (100 m²); la cafétéria; secteur vente (30 m²); le centre de ressources -jusqu'à maintenant très limité: un petit centre de documentation- (319 m²); vitrines régionales; services divers; mur d'images -seize écrans reçoivent les programmes de différentes chaînes européennes-.

1er étage: salle d'expositions temporaires (420 m²).

Les sous-sols: salle d'expositions permanentes (750 m²) et deux salles d'expérimentation (80 m² et 47 m²); planetarium-lasérium.

Equipe: une quarantaine de personnes. Le personnel technique est municipal. L'encadrement est assuré par du personnel privé (associatif).

Investissement: 24,5 millions de francs pour la seule structure "Devenir" (Poitiers a financé 30%, l'Etat 50% et la Région 20%) et un budget global de 32 millions de francs comprenant les aménagements urbains.

Budget de fonctionnement: Hors planetarium-lasérium (le coût devrait se situer entre 6 et 10 MF), le budget prévisionnel 1990 s'élève à 12 MF. Les salaires et charges ne devraient pas dépasser 34% du total. Recettes (%):

	Ville	Région	Etat	Autofinancement
1987	36,25	1,75	24	24,75
1990 (4)	44	9	15	30

Horaires d'ouverture: Mardi-Samedi 11h30-19H
Dimanche 14h -18h

(2) Pour connaître la politique culturelle de Poitiers il est intéressant de consulter:

ANGELO, M. d', GIRARD, A. et TIMBART, O.: Douze villes et le changement culturel : les effets de l'action du Ministère de la Culture au plan local depuis 1981. Paris: Ministère de la Culture et de la Communication, 1985.

(3) Pour connaître les objectifs de DEVENIR voir:

L'actualité scientifique, technique, économique, Poitiers, n° 7, janvier 1989.

(4) Ce que M. Alain Bernard, Directeur Général, souhaite.

Prix des entrées:

Tarif normal: . Exposition temporaire 20,00 F
 Exposition permanente 10,00 F
 Exp. temporaire + Exp. permanente 25,00 F
Tarif réduit (Pour les groupes à partir de 10 personnes, carte jeune et carte professionnelle)
 Exposition temporaire 12,00 F
 . Exposition permanente 5,00 F
 Exp. temporaire + Exp. permanente 15,00 F
Exonérés: Moins de 14 ans, groupes scolaires et invités.

La vocation de Devenir est encore à préciser. La mairie considère que c'est un outil de formation et de vulgarisation scientifique orienté vers trois axes: lieu de formation (des accords ont été passés avec le Centre de Formation du Personnel Communal -CFPC-); lieu d'expositions temporaires et permanentes ("La chaîne graphique"); lieu de rencontre pour des professionnels. Selon son directeur général, A. Bernard, il s'agirait de mener "une action destinée à sensibiliser le public sur l'évolution des sciences et techniques et à réfléchir aux enjeux de cette évolution" (5).

Devenir a mis en place un Conseil Scientifique qui aura pour but de suggérer et guider son activité culturelle (programmes d'action, conférences, forums,...). Il est formé d'une quinzaine de personnalités aux compétences reconnues couvrant l'ensemble des grandes disciplines scientifiques. Il se réunira une à deux fois par an, selon les besoins.

Quelques expositions temporaires:

- . "Bijoux-Cailloux-Fous", créée par le Museum d'Histoire naturelle de Strasbourg, (dec. 88 - mars 89).
- . "Insectes mi-démons, mi-merveilles", réalisée par le Palais de la Découverte, (avril - mai 89).
- . "Le Cabinet d'Optique", exposition du Centre d'Art Contemporain d'Orléans, (juillet - octobre 89).

Devenir édite avec le concours de la Direction Régionale de l'Industrie et de la Recherche, de l'Ecole Nationale Supérieure de Mécanique et d'Aérotechnique et de l'Université de Poitiers, la revue trimestrielle "L'actualité scientifique, technique, économique".

Budget annuel (calculé sur trois numéros):

900.000 F

Tirage: 5.000 exemplaires

Recettes:

Direction Régionale de l'Industrie: 300.000 F

Conseil Régional: 200.000 F

Abonnements: 100.000 F

Devenir: 400.000 F

Public ciblé: Tous les enseignants et documentalistes de la région.

(5) L'actualité scientifique, technique, économique, n 7.

Devenir est très attaché au principe d'assistance à la maîtrise d'ouvrage. C'est de cette manière qu'ont été réalisées l'organisation interne de Devenir, l'aménagement de locaux, l'organisation de l'exposition permanente sur la chaîne graphique, sa stratégie de communication, etc. L'une des plus grandes volontés de la mairie est que Devenir n'apparaisse pas comme un équipement municipal mais comme un outil au service de la région. On prétend motiver et intéresser les industriels et les chercheurs: "Devenir s'inclut dans un dispositif organisé. Ce dispositif inclut notamment deux des priorités économiques de la ville: développer l'université et les laboratoires locaux de recherche, et faciliter les relations entre ces mêmes laboratoires et le tissu économique régional. Devenir, parce qu'il est un élément de l'environnement culturel, doit faire de Poitiers une capitale des services aux entreprises et jouer l'interface entre la formation, la recherche, la culture et les entreprises" (6).

Lorsqu'on analyse la cohérence de Devenir en tant qu'équipement culturel de la ville de Poitiers il ne faut pas perdre de vue un autre équipement lancé par le Conseil Général: le Futuroscope

Ouvert depuis juin 1987, il devrait être achevé en 1990.

Vocation: parc de loisirs pour touristes; centre de formation (on a y décentralisé l'Ecole Nationale Supérieure de Mécanique et d'Aérotechnique, ENSMA, et il existe aussi des projets de lycée innovant - formations supérieures bac + 3 et bac + 5 - dans les domaines de la communication, de centre européen de calcul sur la turbulence et la combustion, de laboratoires de sciences et d'un centre national d'enseignement à distance). Technopole consacrée à la communication (1.000 hectares autour du parc - mais jusqu'à présent seulement 10.000 m construits par deux entreprises -).

Téléport: zone franche pour les télécommunications en tous genres.

Situation: 7 km. au nord de Poitiers.

150 millions que le Conseil Général verse à fonds perdu dans le parc depuis trois ans.

Estimation du coût total: 1 milliard de francs.

Bien que d'autres villes de la région disposent de manifestations culturelles ayant une certaine résonance au niveau national (Carrefour Média Jeunesse de Niort; le Grand Pavois à La Rochelle; le Salon international de la BD à Angoulême; le festival du film policier à Cognac; le festival de musique ancienne à Saintes) ce n'est pas le cas de Poitiers.

(6) Ibid.

Parmi les manifestations qui à Poitiers ont eu un certain suivi, on peut citer les Rencontres européennes du jouet de pointe, s'adressant aux professionnels du jouet, aux enfants et aux enseignants, et qui ont été supprimées au bout de 5 ans, et les Journées Nationales de la Communication Historique.

Cette manifestation qui a commencé en 1987 est centrée chaque année sur un thème: "L'histoire, connaissance et imaginaire" (1988), "L'enfant et la famille dans l'histoire" (1989).

Elle se déroule pendant trois jours au mois d'octobre et propose une série de conférences, tables rondes, des films, des concerts, et un salon du livre d'histoire.

A l'occasion de ce Salon, les quatre librairies de la ville, les plus importantes sur le plan économique (hors grandes surfaces), ont créé un GIE (Groupe d'intérêt économique). Cette expérience originale dans le monde des librairies françaises, consiste à disposer d'une caisse commune avec répartition des bénéfices à parts égales et à partager les tâches de travail (chaque libraire choisit une partie du catalogue à présenter: livres pour enfants; livres régionaux,...).

Maître d'oeuvre: Agence Ad'hoc.

Maître d'ouvrage: Association "L'Histoire en Fête".

Collaborateur: Devenir.

2.1. La politique du livre à Poitiers.

Actuellement, en ce qui concerne sa politique du livre et de la lecture, la mairie de Poitiers est à la recherche d'un programme à mener pour les années à venir, et tente d'évaluer les actions déjà réalisées. Ces actions, très limitées, ont été centrées sur l'encouragement à la lecture:

- Des groupes de comédiens ont fait des lectures d'un auteur choisi dans les quartiers excentrés (bibliothèques annexes, salles communales). Si l'on considère le public touché, on serait tenté de dire que ce type de manifestation ne remporte pas un grand succès.
- Le soutien au comité d'animation de la Bibliothèque Municipale qui représente 20.000 F/an.
- Lecture en prison. Accord de la Mairie avec plusieurs partenaires.

On a commencé aussi à mener quelques actions de lutte contre l'illettrisme et on envisage la possibilité de travailler avec les écrivains (en leur offrant des résidences temporaires). Jusqu'à présent, aucun travail structuré n'a été mis en place avec les libraires de la ville.

Le grand projet culturel actuel de la mairie de Poitiers est celui de la future Médiathèque publique.

Ce projet est encore dans une phase initiale et les informations à son propos sont rares. Ce manque se fait particulièrement ressentir parmi les professionnelles de la lecture publique de la ville.

L'étude de faisabilité retenue, après l'appel d'offre lancé par la mairie, est celle du Stradema Conseil Mario d'Angelo.

Les lignes générales de la future Médiathèque seraient (7):

a) Mettre en place un système cohérent de recherche et d'accès au livre (informatisation et comptabilité des systèmes entre les différentes bibliothèques) pour suppléer aux carences actuelles, et un fonds documentaire au sens large du terme: écrit, image, estampes, logiciels.

b) Mettre en oeuvre des moyens spécifiques de lutte contre l'illettrisme.

c) La conservation et la mise en valeur d'un fonds ancien, avec des ateliers de restauration des écrits anciens et de microfilmage. La mise en valeur du patrimoine contemporaine avec l'exploitation du dépôt légal, assurée par la bibliothèque actuelle.

d) Un centre de ressources international pour la connaissance de l'Art roman et de la Civilisation médiévale.

Le projet architectural et urbanistique

Le site retenu pour la construction de la Médiathèque appartient à la Mairie et est localisé au coeur de la ville: d'une superficie d'environ 8.000 m², elle se trouvera sur le site actuel de la Section Etude de la Bibliothèque Municipale, Place Charles de Gaulle. Le projet devra faire l'objet d'un futur Concours de haut niveau: "La médiathèque doit être un repère fort et identifiable, qui exprime un geste architectural (...) L'ensemble architectural doit pouvoir ainsi être irrigué par la circulation piétonne mais aussi par des activités économiques en rapport direct avec les activités de la médiathèque: librairie, magasin de disques, galerie d'art, presse, etc., et comme chaque touriste qui passe à Poitiers s'arrête devant Notre Dame La Grande, la médiathèque doit pouvoir offrir un point de tourisme capable de répondre aux demandes concernant l'histoire et le patrimoine" (J. Santrot, député-maire de Poitiers)(8)

(7) SANTROT, J.: Une médiathèque à Poitiers. 1989, 15 pp.

(8) Ibid.

2.2. Les bibliothèques et centres de documentation de la ville(9).

Le service municipal des bibliothèques propose un réseau de lecture publique constitué de la façon suivante:

- Le Service Central:
 - . Bibliothèque Municipale Centrale "Hôtel Aubaret".
 - . Section Etude de la Bibliothèque Municipale.
- Les bibliothèques de quartier:
 - . Bibliothèque annexe de Les Couronneries.
 - . Bibliothèque annexe de La Blaiserie.
 - . Bibliothèque annexe de Les Trois Cités.

Il faudra ajouter l'aménagement d'une nouvelle annexe à Poitiers-Sud: bibliothèque de quartier de Bellejouanne.

- Deux bibliobus.

Bien que des données plus ponctuelles seront présentées dans les tableaux des pages suivantes, nous tenons à signaler ici quelques caractéristiques du réseau:

- "trois des quatre chefs-lieux de département (Poitiers, Angoulême, La Rochelle-ville) ne disposent pas de bâtiments adaptés aux besoins actuels"(10). Comme cela a été signalé auparavant, un projet de Médiathèque est en cours à Poitiers;
 - durant l'année 1989 sont prévus la construction d'une nouvelle annexe, près de l'actuel emplacement de la bibliothèque des Les Trois Cités, et l'aménagement d'une annexe à Poitiers-Sud, quartier jusqu'alors privé de ce type de service;
 - le réseau n'est pas encore informatisé. Il existe cependant un projet dont la date de réalisation est indéterminée;
 - les acquisitions sont effectuées au cours de réunions mensuelles rassemblant les responsables des différents services;
 - la BM de Poitiers (Section Etude) reçoit le Dépôt légal d'imprimeur pour la région Poitou-Charentes et le département de la Vendée (4.000 documents/an);
 - on assiste à un début de spécialisation des différents établissements du réseau. Jusqu'à présent le plus spécialisée est la Bibliothèque annexe de La Blaiserie avec son Bureau des auteurs ou Bibliothèque théâtrale, créé en 1986. Le fonds est composé de manuscrits de Théâtrales et de la Société des Auteurs et Compositeurs Dramatiques (S.A.C.D.), de la collection "Avant-Scène Théâtre" et d'ouvrages d'éditeurs spécialisés, etc.
- De même, l'annexe de Les Trois Cités s'est un peu spécialisée dans le roman policier et la BD.

(9) Pour élaborer ce paragraphe, ont été employées des données obtenues au cours de la phase d'étude de l'opération Poitiers, et des brochures éditées par la BM de Poitiers.

(10) GERMANAUD, M.-C.: "Quand le bâtiment va...: le point sur la situation des bibliothèques" in: Des livres en Poitou-Charentes 1989. Poitiers: Office du livre en Poitou-Charentes, 1989, p. 90-91.

BIBLIOTHEQUE MUNICIPALE

Service Central

HOTEL AUBARET

SECTION ETUDE

Bibliothèques de quartier

LES COURONNERIES

LA BLAISERIE

LES TROIS CITES

PERSONNEL	FONDS	INSCRITS	PRETS (1988)	CREDIT ACHATS	OBSREVATIONS
11		2500	E: 160000 A: 240000 (M. d'Arrêt; Hopital;Fo- yers;entre- prises;etc.): 45000	150.000 F.	18 places assises. Locaux inadaptés aux besoins actuels. Plus de bibl.-adj. que d'employés. Achats aux librairies de la ville.
12 (1 cons. adj.; 3bibl. adj.;2 empl.; 6 magasiniers)	350.000	A: 680	50000	180.000 F.	Retard de 5 ans dans le catalogage
5 (2 bibl. adj.; 3 empl.)+1 TUC	50.000 (à 50% E. et A)	E: 1804 A: 2360	E: 63000 A: 73000 C: 8000	E:42000 F. A:98000 F.	Située dans un centre commercial. Animation avec des écoles.
4 (E.:1 bibl. adj.; 1 empl. A: Idem) + 1 TUC		E: 673 A: 470 E:	E: 26800 A: 17500	E: ? A:41000 F.	Spécialisation dans le théâtre contemporain.
2 (1 bibl. adj; 1 empl. mi-temps)		E: 315 A: 471	34500 (50% E. et A) C: - 1000	57000 F.	Prochainement, on ajou- tera 1 bibl. jeunesse. Spéc. dans la BD et polar.

E: Enfants A: Adults C: Prêts aux collectivités

Le crédit d'achats de documents pour le réseau était
en 1988 de 650.000 F. Le nombre d'inscrits est de 10.000

AUTRES BIBLIOTHEQUES

	PERSONNEL	FONDS	INSCRITS	PRETS (1988)	CREDIT ACHATS	OBSERVATIONS
BIBL. UNIVERSITAIRE	1 directeur; 4 conservateurs; 18 bibl.-adj.; empl., magasin, etc.	450000 1000 périodiques	18000 étud. 560 enseig.	300.000	800000 F.: livres 2MF:périod., revues,...	Doublent des crédits d'achats livres: 400000 F. (1987) Faible connaissance du public
BIBL. MAISON d'ARRET	1 détenu (la plupart du temps, Témoin de Jehovah). 1 bibl. de la BM chargée de la coordination générale	4400 300/mois de BCP	150 détenus dans la prison	18128 14000 (87) 20000 (86) 34000 (85)	321 livres	Superficie: 11 m ² (fin 1989, 35 m ²). Les fluctuations du prêt liées à la personnalité du détenu-bibl. Ateliers d'écriture; lutte contre l'illettré Publication d'un journal
BIBL. DU CENTRE HOSPITALIER REGIONAL	1 bibl. bénévoles	20000 (de 1950 à nos jours)	2100 lits (10 % qui empruntent) 100 du personnel	E.: 2000 A.: 35000	36800 F.	90 % des livres empruntés le sont directement dans les chambres
BIBL. POUR TOUS	5 bénévoles		130 familles	E.: 237 Adols: 411 A.: 1795	10000 F.	Personnel formé sur place. Comité de lecture composé de 15 personnes Autofinancement + subvention CNL 5 succursales à Poitiers (dont 3 cliniques priv.) 11 dans le département

Il y a d'autres bibliothèques de fonds général et à caractère public:

- Bibliothèque de la Maison d'Arrêt: elle s'est développée en 1983 grâce à une subvention de la DLL et reçoit l'appui de la BM: une bibliothécaire est chargée de la coordination globale mais le travail de gestion quotidienne est laissé à un détenu choisi par l'administration de la Maison d'Arrêt. L'Association "D'un livre l'autre", qui travaille pour le développement de la lecture en milieu carcéral est chargée de l'animation.
- Bibliothèque du Centre Hospitalier Régional: elle est ouverte à tous les utilisateurs de l'hôpital (les malades et leurs familles, le personnel). Service de prêt dans les chambres.
- Bibliothèque pour Tous: cette association gère cinq points-lecture sur la ville (donc trois cliniques privées).
- Bibliothèques d'entreprises (11), dans les plus grandes entreprises localisées à Poitiers: P.T.T., Banque de France, S.N.C.F.,...

Il est logique que Poitiers, ville universitaire, compte un bon nombre de centres spécialisés dans la recherche et que, par conséquent, les bibliothèques et centres de documentation spécialisés soient nombreux.

La Bibliothèque Universitaire, divisée en trois sections: Droit-Lettres, Médecine, Sciences. Elle coordonne le fonctionnement des centres de documentation, répartis dans les U.F.R. de l'Université.

La Bibliothèque du Centre d'Etudes Supérieures de Civilisation Médiévale, ouverte depuis 1958, possède un fonds d'ouvrages de 40.000 volumes et 350 revues. Ce Centre a constitué une phototèque (plus de 100.000 documents répertoriés), couvrant l'époque romane du Xe au XIIe siècle.

Les fonds du Centre d'Etudes Occitanes, du Centre d'Etudes Acadiennes et du Centre de Recherches latino-américaines ont une certaine importance.

Des établissements culturels de la ville disposent de petites collections:

Ecole Régionale de Beaux-Arts: 4.000 ouvrages (dont 1.000 du fonds ancien) et 40 périodiques.

Musée: 5.000 ouvrages (dont 1.500 du fond ancien) et 40 périodiques.

Conservatoire National de Région: 400 livres, 400 documents sonores et 4.000 partitions.

Devenir, qui comme vu précédemment, est en train de constituer son propre centre de documentation.

(11) Sur ce type de bibliothèques on devra consulter:

BOURGOIN, M.: 64 bibliothèques d'entreprises en Poitou-Charentes, réalisée en 1984 et augm. en 1988 par Ph. Pineau. Ed. ABF, 1989

A cette liste il faudrait ajouter les centres de documentation des établissements d'enseignement supérieur (ENSMA -Ecole Nationale Supérieure de Mécanique et d'Aérotechnique-, CREPS - Centre Régional d'Education Physique et Sportive-, etc.) et les bibliothèques associatives d'organismes tels que la Société des Antiquaires de l'Ouest, le Collectif Tiers-Monde, etc.

On ne pourrait conclure cette partie sans faire allusion à l'importance que les autorités de la ville donnent au patrimoine ancien possédé par les établissements cités; à tel point que sa conservation (ateliers de restauration, microfilmage,...) et sa mise en valeur constituent un des principaux objectifs de la future Médiathèque.

2.3. Les points de vente du livre

Selon les données de la Chambre de commerce et d'industrie de la Vienne, en mars 1989, il y avait 30 points de vente du livre dans la ville de Poitiers. Parmi eux bien sûr, une minorité seulement peut être considérée comme de véritables librairies ou comme des établissements avec un point de vente du livre important.

On peut les classer en:

librairies générales.	4
librairies spécialisées	5 (1 ésotérisme; 1 voyage/polar; 2 religion; 1 musique).
rayon librairie en grandes surfaces	4 (donc 3 localisées à la banlieue).
club du livre	1
librairie-papeterie-presse	17
librairies de livres anciens et d'occasion	2
bouquinerie	1

Suivent quelques indications chiffrées sur les librairies les plus importantes de la ville qui ont été étudiées par l'agence Ad'hoc lors de la phase d'analyse de la circulation du livre à Poitiers(12). Afin de montrer le poids économique de chacune d'elles et faute de pouvoir divulguer leur chiffre d'affaires, elles seront simplement classées par ordre d'importance.

(12) Au cours de mon stage à l'agence Ad'hoc j'ai collaboré à la collecte des données, à Poitiers (3-6 juillet 1989).

LIBRAIRIES

	TYPE DE LIBRAIRIE	SUPERFICIE (en m ²)	FONDS STOCK T: titres V: volumes	NOMBRE D'EMPLOYES	% DE LA VENTE DU LIVRE DANS LE C.A.
GIBERT	Générale	580	T: 70.000	25	85
LECLERC	Grande Surface	250	T: 6.000 V: 30.000	1+2 mi-temps	2'5
FRANCE-LOISIRS	Club	300	T: 500	2+2 mi-temps	70
UNIVERSITE	Générale	va changer	T: 40.000 V: 60.000	9	95
MAJUSCULE	Générale	Consacrée aux livres: 300	T: 20.000	13	50
PRINTEMPS	Grande Surface	100	4.000?	1	2
PERGAME	Générale	50	5.000	2	100
BOUQUINERIE GAMBETTA	Achat-vente	60	800.000 F de fonds	1	65
MANDALA	Spécialisée (ésotérisme)	40	V: 3.000	1	99
L'AUTRE RIVE	Spécialisée (voyage;polar)	60	2.500	1	95
RALLYE	Grande surface		4.000	2	?

On peut compléter l'étude des points de vente du livre à Poitiers avec les données suivantes (13):

Librairies	Type de librairie	Superficie (en m)	Fonds stock T: titres V: volumes	Date création
L'Escalier	Fonds ancien et occasion	33	6.000 v.	1981
Brissard	" "	100	3.000 t. +	
Catholique	Spéc. (Religion)	52	stock de 50.000 v. 3.000 t.	1959
Cordeliers	" "	100	6.000 t.	1936
Orfeo	" (Musique)	35	2.500 part. +	1988
			500 livres	

En conclusion, quelques caractéristiques générales des établissements de vente du livre à Poitiers sont à souligner:

- leur localisation en centre ville (sauf le cas des 3 grandes surfaces en banlieue) et leur regroupement (dans un rayon de moins de 100 mètres on peut compter 4 des établissements les plus importants).
- l'existence d'un GIE (Groupe d'intérêt économique) créé par quatre librairies à l'occasion du Salon du livre des Journées Nationales de la Communication Historique, déjà citées.
- l'importance considérable et croissante des établissements de type rayon librairie en grande surface et club du livre.

(13) THOMAS, PH.: "Librairies à fonds spécifiques en Poitou-Charentes", in: Des livres en Poitou-Charentes 1989.

3. L'OPERATION "L'AMELIORATION DE LA CIRCULATION DU LIVRE DANS UNE VILLE MOYENNE: POITIERS".

Cette opération présente plusieurs caractéristiques spécifiques:

- a) elle est l'aboutissement, comme on l'a vu dans le premier chapitre, de plusieurs réunions qui ont eu lieu ces dernières années à propos de la notion, plus ou moins explicite, de l'interprofession,
- b) elle se déroule en deux étapes: l'une, d'étude de la situation du livre à Poitiers et, l'autre, d'action,
- c) les partenaires et acteurs impliqués sont multiples (à un niveau régional et national).

Il est évident que dans toute opération fondée sur le multipartenariat, chacun de ceux qui concourent à la réalisation d'un programme d'action cherche légitimement son intérêt particulier et poursuit donc des objectifs qui lui sont propres (implicites ou explicites). C'est pourquoi, on analysera, dans la deuxième partie de notre étude, les éventuelles cohérences et divergences au sein de l'opération décrite. Il s'agit dans ce chapitre de présenter l'opération en utilisant exclusivement les documents officiels signés par l'agence Ad'hoc et l'association Devenir (respectivement, maître d'oeuvre et maître d'ouvrage) et qui ont servi de texte d'information sur l'opération pour les professionnels du livre à Poitiers.

3.1. Les objectifs généraux de l'opération

- . Tester les facteurs qui dans les différentes professions du livre permettront d'améliorer la circulation du livre.
- . Montrer à quelles conditions et à quel prix, sans recourir à des animations particulières (Salon du livre, Fête du livre, etc.), les professionnels et les lieux de lecture (éditeurs, diffuseurs et distributeurs, réseau de lecture publique, libraires, Université,...) rendent les livres tout de suite accessibles à ceux qui les demandent quand ils s'entendent et établissent des méthodes et des approches.
- . Responsabiliser chaque profession du livre ainsi que les réseaux de circulation (P.T.T., transporteurs,...) pour améliorer les services.

3.2. Les étapes de déroulement de l'opération

1- Etude. Cette première étape qui s'est déroulée du 15 avril au 15 juillet 1989, avait pour objectifs spécifiques:

- . déterminer comment circule le livre à Poitiers.
- . faire apparaître les potentialités et les carences des secteurs concernés (librairies, bibliothèques).
- . émettre quelques hypothèses sur les conditions nécessaires à la mise en place d'un programme spécifique interprofessionnel (1).

La méthodologie à suivre était la suivante:

- rassembler la totalité des points de vente du livre et de lecture/prêt de la ville de Poitiers
 - . librairies: grandes surfaces
librairie-papeterie-presse
librairie générale
librairie spécialisée
club du livre
 - . bibliothèques: - le réseau de lecture publique:
Bibliothèque Centrale
Bibliothèques de quartier
Bibliobus
 - Bibliothèque pour Tous
 - les fonds spécialisées:
Bibliothèque Universitaire
Fonds de documentation des établissements culturels de la ville.
 - bibliothèques d'entreprise,
bibliothèques d'hôpital, de prison.
- établir un questionnaire (2) pour les libraires et un autre pour les bibliothécaires en leur faisant prendre conscience qu'ils font partie d'un réseau plus large.
- entretiens avec les différents interlocuteurs: Mairie, Devenir, Rectorat de l'Université, Centre d'Etudes Médiévales, Association pour la Coopération des Bibliothèques (A.B.C.D.), DRAC, Office du Livre Poitou-Charentes, Annexes de la Bibliothèque Municipale, Centre Régional de Documentation Pédagogique, Inspection Académique, Futuroscope, Centres culturels de la ville,...

(1) Un résumé des résultats est présenté dans le chapitre suivant.

(2) Les questionnaires sont présentés dans les annexes.

2- Action. Elle se déroulera pendant les mois de novembre-décembre 1989 et janvier 1990 (3).

L'objectif général est de mettre en place un système de multi-partenariat (éditeurs, diffuseurs, distributeurs et transporteurs, libraires, lecture publique, structures périphériques -écoles, collèges, lycées; hôpitaux; entreprises;...-) pour suppléer aux carences de l'interprofession.

Il faudra:

- a) responsabiliser tous les points de vente,
- b) assurer une solidarité professionnelle au niveau national (éditeurs et distributeurs),
- c) maintenir en permanence le caractère interprofessionnel de l'opération.

L'objectif spécifique est de parvenir à une augmentation des ventes et des prêts de livres dans la ville de Poitiers.

La phase d'étude une fois terminée, l'agence Ad'hoc a établi un pré-rapport qu'elle a adressé aux membres du Groupe de Consultants, au Directeur des Affaires Culturelles de la Ville, au Directeur général de Devenir (maître d'ouvrage de l'opération), à la Conseillère technique pour le livre et la lecture, à la DRAC. Ce document présente les premiers résultats de l'étude en décrivant la situation du livre à Poitiers. Il amorce aussi une réflexion sur les améliorations que l'on pourra apporter à la circulation du livre, présentée en six points:

- . Rationalisation des fonctionnements.
- . Une communication très insuffisante.
- . La problématique autour de la Chaîne Commerciale du livre.
- . La notion de service et de suivi.
- . L'interprofession à Poitiers.
- . Spécialisation - fidélisation.

Une réunion est prévue pour la première quinzaine du mois de septembre entre Ad'hoc et le Groupe de Consultants pour définir plus précisément la stratégie de l'action à mener. Pour le moment nous présentons celle qui était prévue, d'une façon théorique, au début de l'opération. Elle sera, bien sûr, à réactualiser après la réunion citée.

(3) En raison des caractéristiques propres à cette phase, ces dates ne sont données qu'à titre indicatif.

Stratégie de l'action

Distribution:

- . mettre en place un assortiment initial tout en satisfaisant les commandes à l'unité.
- . amener les libraires à voir dans quelles conditions servir les bibliothèques et les petits points de vente.
- . suivre 30 titres significatifs (Poches - Art - Enfants - Best Sellers - Premiers Romans) dont certains sont vendus à France-Loisirs.
- . déterminer le passage de la vente stock à la vente unité.
- . quantification de l'achat par clubs.

Actions envisagées des différents partenaires

- . Editeurs (information; remises préférentielles).
- . Diffuseurs; Distributeurs et Transporteurs (rigueur de gestion; rapidité de traitement).
- . Libraires (mise en scène des livres; signalisation et rangement; analyse de la politique des "fonds" dans les librairies de la ville; accueil).
- . Lecture publique (mise en scène des livres; signalisation et rangement; constitution d'un fond "idéal"; accueil)
- . Structures périphériques (développement d'actions parallèles à l'opération dans les prisons, hôpitaux, maisons de retraite et de repos, centres éducatifs - écoles, collèges, lycées -, hôtels, restaurants et cafés, entreprises).

3.3. Les partenaires et acteurs impliqués dans l'opération

Il a déjà été dit qu'une des caractéristiques de l'opération est l'existence d'un multipartenariat aussi bien au niveau national que régional ou local.

La présentation suivante résulte d'entretiens accordés par différents interlocuteurs (4).

Agence Ad'hoc: maître d'oeuvre de l'opération. Le directeur est X. d'Arthuys (*) et le responsable permanent de l'opération, Ph. Ollé-Laprune.

Groupe de Consultants: Formé actuellement de B. Barrault (*), P. Descomps (*), B. Francès (*) et A. Massuard (*). Son rôle actuel est de "suivre la mise en place de l'étude/action à Poitiers et servir de pont avec les professionnels au niveau national" (X. d'Arthuys), "faire avancer l'idée, ensuite la canaliser et la regarder faire dans le temps (...) Comme comité consultatif, donner son avis à Ad'hoc qui garde son pouvoir de décision" (B. Francès).

(4) Principalement avec X. d'Arthuys, Ph. Ollé-Laprune, de l'agence Ad'hoc, B. Francès et A. Massuard, du Groupe de Consultants.

(*) Voir annexes: "Personnes faisant partie du Groupe de Réflexion du Colloque de Marcevol et du Groupe de Consultants".

Le groupe a eu une activité très limitée jusqu'à présent (deux réunions très espacées dans le temps et une autre prévue en septembre).

B. Francès serait le porte-parole du Groupe.

Mairie: Rôle financier (par moyen de Devenir) et d'observateur de l'action. Elle doit aussi participer à l'action (comme appui).

L'intérêt de la mairie pour l'opération est triple:

- a) Poitiers est dans cette opération une ville éprouvée et les professionnels du livre au niveau national la regardent.
- b) Le travail d'étude (première partie de l'opération) permettra d'avoir des données concrètes sur l'économie de la culture du livre à Poitiers.
- c) On espère rassembler des informations qui serviront à faire une évaluation de la politique culturelle de la mairie ces cinq dernières années.

J.-L. Biard est, en tant que Directeur des Affaires Culturelles de la Ville, le représentant de la Mairie dans l'opération.

Devenir: Maître d'ouvrage de l'opération. Représente aussi, sur place, la base logistique d'Ad'hoc.

Son directeur général, Alain Bernard, représente Devenir dans l'opération.

DRAC: Rôle financier et de représentation du Ministère de la Culture. Fournit un appui technique dû à sa connaissance du monde du livre en Poitou-Charentes.

Elle est représentée dans l'opération par sa Conseillère technique pour le livre et la lecture, M.-C. Germanaud (*).

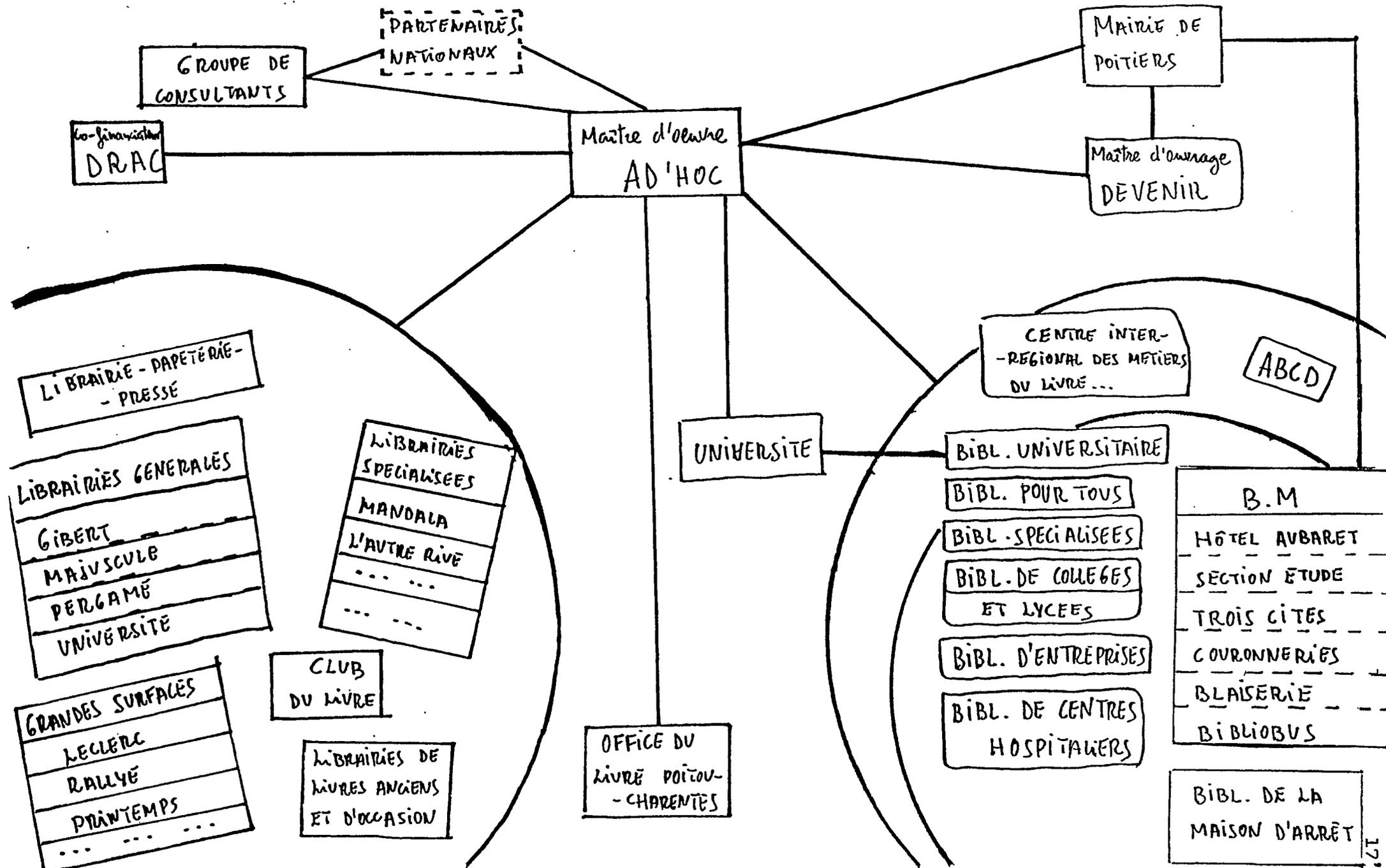
Librairies et Bibliothèques de Poitiers: Elles sont à la fois acteurs et sujets de l'action. Elles doivent jouer un rôle essentiel dans la phase d'action: investissement en travail, financier,...

ABCD: L'Agence de Coopération des Bibliothèques et Centres de Documentation devrait participer à l'action comme institution regroupant, d'une certaine façon, les professionnels de la lecture publique. Jusqu'à l'heure actuelle elle ne s'est pas manifestée.

A. Neris est le Chargé de Mission ABCD Poitou-Charentes.

Office du livre en Poitou-Charentes: Comme institution du Conseil Régional, elle devrait jouer, en théorie, un rôle financier dans la phase d'action, faire écho à l'opération dans la région, inciter les professionnels et donner son avis sur le déroulement de l'opération.

De même que la structure précédemment citée, elle n'a pas témoigné jusqu'à présent, un grand intérêt pour l'opération. Xavier Person, son directeur, en serait le représentant dans l'opération.



PARTENAIRES NATIONAUX

GROUPE DE CONSULTANTS

Co-financement DRAC

Maître d'œuvre AD'HOC

Mairie DE POITIERS

Maître d'ouvrage DEVENIR

UNIVERSITE

CENTRE INTER-REGIONAL DES METIERS DU LIVRE...

ABCD

BIBL. UNIVERSITAIRE

BIBL. POUR TOUS

BIBL. SPECIALISEES

BIBL. DE COLLEGES ET LYCEES

BIBL. D'ENTREPRISES

BIBL. DE CENTRES HOSPITALIERS

B.M
HOTEL AUBARET
SECTION ETUDE
TROIS CITES
COURONNERIES
BLAISERIE
BIBLIOBUS

BIBL. DE LA MAISON D'ARRÊT

LIBRAIRIE - PAPETERIE - PRESSE

LIBRAIRIES GENERALES
GIBERT
MAJUSCULE
PERGAMÉ
UNIVERSITE

LIBRAIRIES SPECIALISEES
MANDALA
L'AUTRE RIVE
... ..
... ..

CLUB DU LIVRE

LIBRAIRIES DE LIVRES ANCIENS ET D'OCCASION

GRANDES SURFACES
LECLERC
RALLYE
PRINTEMPS
... ..

OFFICE DU LIVRE POITOU-CHARENTES

Université: Elle pourrait jouer un double rôle. D'une part comme lieu de réflexion et institution qui donnerait son avis sur le déroulement de l'opération et, d'autre part, par l'intermédiaire de la BU, acteur et sujet de l'action. Le représentant est son doyen, A. Tranoy.

Centre inter-régional des métiers du livre et de la documentation Poitou-Charentes-Limousin. Cet organisme, très intéressé par l'opération, jouera un certain rôle avec les stages de formation proposés à ses élèves au cours de la phase d'action.

Le représentant est Michèle Gasc.

Une opération comme celle que nous décrivons ici, qui a la prétention d'améliorer la circulation du livre dans une ville et où la notion d'interprofession doit rester très présente, ne pourrait pas, bien entendu, se passer des partenaires nationaux: professionnels de l'édition, de la distribution, ... Comment on l'a signalé, une des fonctions du Groupe de Consultants est de servir de lien avec eux: "L'engagement des partenaires nationaux dans l'opération ne présente pas a priori beaucoup de problèmes, après les premiers contacts informels qu'il y a eu. Mais il y aura besoin d'un accord total et complet de leur part: s'il y a un métier qui n'est pas conforme, l'opération peut rater. Il faut un accord, un compromis de tous les métiers" (B. Francés, du Groupe de Consultants).

Leurs fonctions dépendront de la stratégie d'action envisagée les prochains mois.

3.4. Le statut de l'opération

Une fois que la ville de Poitiers a été sélectionnée pour y mener l'action, plusieurs personnes du groupe de réflexion né au colloque de Marcevol le quitteront pour cause d'incompatibilité de fonctions: en tant qu'institutions publiques elles ne pouvaient pas à la fois financer et participer à l'action. C'est le cas de M.-C. Germanaud (DRAC Poitou-Charentes) et de G. Briand (bureau de formation et de coopération à la DLL).

Financièrement, diverses étapes se sont succédées depuis le Colloque de Marcevol jusqu'à maintenant.

Le colloque de Marcevol et les premières réunions du Groupe de Réflexion étaient soutenus par l'Association La Ballade (une association d'amis du colloque de Marcevol). La publication des Actes du colloque comptaient sur le soutien financier de l'Apel (Association pour l'Extension de la Lecture), présidée par M. Melot, et très proche de la DLL.

Cette dernière association a aussi financé avec Devenir les réunions organisées par le Groupe de Consultants.

La première phase de l'opération, l'étude, a bénéficié d'un budget de 100.000 F. Devenir a apporté 70.000 F (dont une petite partie destinée à l'action) et la DRAC, 30.000 F (exclusivement pour l'étude).

Une fois la première phase achevée, de nouvelles négociations doivent être entamées avec les financeurs de l'opération, la DRAC et Devenir, pour passer à la phase suivante. Des accords informels ont déjà été conclus. Le budget sera déterminé en fonction de la stratégie adoptée. Les organisateurs souhaiteraient que les partenaires privés (librairies, bibliothèques, ..., de Poitiers) s'engagent économiquement.

4. LA CIRCULATION DU LIVRE A POITIERS: RESULTATS DE L'ETUDE

Cette partie sera un résumé des résultats obtenus dans la première phase de l'opération, l'étude de la circulation du livre dans la ville de Poitiers. Ces données sont le fruit des entretiens (1) réalisés par l'agence Ad'hoc avec la plupart des responsables des points de vente du livre et des bibliothèques de la ville. Pour diverses raisons ils n'ont pas pu transmettre les questionnaires aux responsables des deux bibliobus du réseau municipal de lecture publique, des BCP et CDI des établissements d'éducation de la ville, etc.

Dans le cadre de mon stage à l'Agence Ad'hoc j'ai collaboré, pendant la première semaine de juillet, aux entretiens réalisées à Poitiers avec plusieurs partenaires.

La présentation des résultats se fera sous forme globale et thématique sans mettre en avant les particularités de chaque établissement. Les commentaires et les analyses sont sous mon entière responsabilité.

La distribution géographique dans la ville

Une des caractéristiques des librairies de Poitiers, comme celles de nombreuses autres villes françaises, est leur regroupement dans le centre de la localité. Actuellement, quatre sur les dix librairies plus importantes sont situées dans un rayon de 100 m. Seuls les rayons "livre" des grandes surfaces se trouvent dans la banlieue, les quartiers périphériques. En conclusion, toutes les librairies (générales, spécialisées, etc., sauf les rayons "livre") disposent de la même clientèle potentielle. Une notion de proximité traduite en concurrence.

Le réseau municipal de bibliothèques de Poitiers est en train de couvrir, exceptionnellement bien, toute la surface de la ville. Trois annexes existent en ce moment dans les quartiers périphériques (Blaiserie, Couronnerie, Trois Cités) et une quatrième va être prochainement inaugurée (Poitiers-Sud). En plus, deux bibliobus desservent chaque semaine 22 points distribués en 9 quartiers (avec des variations dans le temps d'arrêt qui vont de 1 à 4 heures selon les endroits).

Locaux

En ce moment une grande partie des établissements de vente du livre changent, se modernisent, doublent l'espace de leurs locaux. La librairie Majuscule a terminé sa rénovation il y a quelques mois. Gibert et Université sont en train de changer. Le grand magasin Printemps va doubler et moderniser son rayon livre (sept. 89). Cela est dû sans doute à la saturation des

(1) Voir les questionnaires établis par l'agence Ad'hoc dans les annexes.

espaces actuels, à la recherche d'une nouvelle image, à l'accroissement de leur chiffre d'affaires.

Dans les trois grandes librairies générales la présentation de la marchandise (vitrines, tables des nouveautés ou thématiques,...) est assez pauvre. Cette faiblesse est reconnue par leurs responsables, et présentée comme une conséquence du "manque de temps disponible".

La signalisation ne les préoccupe pas beaucoup pour l'instant. Elle existe mais avec un caractère banal, ordinaire.

Ce sont les petites librairies spécialisées (Mandala en ésotérisme et, surtout, L'Autre Rive en voyages et roman policier) et le club du livre France Loisirs, aménagé par les spécialistes de ce réseau national (2) avec les critères commerciaux caractéristiques, qui présentent des initiatives intéressantes.

Dans le réseau municipal de lecture publique on peut constater une différence très claire entre le Service Central (Hôtel Aubaret et Section Etudes), et ses locaux inadaptes aux fonctions actuelles (l'Hôtel Aubaret, qui est à la tête du réseau, dispose seulement de 18 places assises pour ses 2.500 inscrits), et les bibliothèques de quartier (sauf celle de Trois Cités qui est en train de déménager dans de nouveaux locaux) agréablement installées, claires et confortables.

Dans la nouvelle bibliothèque de quartier, qui va ouvrir à Poitiers Sud (fin 1989), et qui est conçue comme une "bibliothèque pilote", une classification par centres d'intérêt sera établie. Ce sera peut-être l'occasion de réfléchir sur le système de signalisation intérieure et extérieure (presque inexistant dans le cas de la Couronneries, située dans un centre commercial, par exemple) de tout le réseau.

L'effort de rénovation atteint même la prison. Ainsi, sa bibliothèque (que bien sûr nous n'avons pas pu visiter) dispose d'une cellule de 11 m et déménagera (fin 1989) dans un espace de 35 m .

Les locaux de la BU sont peu fonctionnels et vétustes.

Personnel

Pour analyser la formation du personnel des points de vente du livre on pourrait faire la classification suivante:

- . Pour les établissements dont les chiffres d'affaires sont élevés, c'est une préoccupation croissante. Gibert, Leclerc et France-Loisirs dispensent une formation "maison" (3), pragmatique, et Leclerc, a établi des accords avec l'ASFODELP pour des stages de formation pour son personnel. Université est en train d'embaucher un personnel qualifié.

(2) Il ne faut pas oublier que les affaires de France-Loisirs (8% des ventes de livres en France) sont réalisées à 60% dans ses magasins. Voir:

"La redoute à rabais : France-Loisirs", in: La tournée des pages. Paris: Les dossiers du Canard, 1989, pp. 23-25.

(3) A plusieurs reprises l'explication qu'on nous a fournie pour expliquer cette "formation maison" est qu'il n'y a aucune structure disposant d'un bon niveau d'enseignement.

- . Les petites librairies spécialisées ne disposent d'autre personnel que le propriétaire qui, est aussi, bien sûr, un spécialiste dans son domaine. De plus, elles travaillent avec une gestion assez simplifiée (peu de représentants, peu de retours, le réassort presque comme seule commande,...).
- . Les établissements qui ne voient pas encore la nécessité d'un personnel formé. Ce cas est assez fréquent dans les grands magasins et surfaces, où la part du rayon livres est assez marginale dans la chiffre d'affaires de l'ensemble (Rallye, Printemps,...), et dans les librairies qui considèrent que ce personnel formé, plus coûteuse et plus exigeant, réduirait la marge de bénéfices.

Pour le réseau municipal de bibliothèques il faut signaler (4):

- a) le cas disproportionné de la bibliothèque de Trois Cités qui fonctionne avec un bibliothécaire et une employée sans formation, à mi temps (5),
- b) suite aux conversations informelles avec plusieurs bibliothécaires, le manque presque absolu d'affiliation du personnel aux associations professionnelles nationales.

La configuration du personnel de la Section Etude (1 conservateur, 3 bibliothécaires-adjoints, 2 employés et 6 magasiniers) nous donne une idée de la conception de sauvegarde du patrimoine dans cette structure, et aussi de la qualité du service public.

Fonctionnement en réseau

Le sens du concept de réseau est assez limité dans le cas des bibliothèques municipales de Poitiers. Il y a une structure qui regroupe plusieurs bibliothèques (Service Central, annexes de quartier, bibliobus) mais pas de politique commune. Le Service Culturel de la Mairie n'a pas de politique globale en matière de lecture. Si deux fois par mois les bibliothécaires se réunissent pour les acquisitions, ils n'ont pas d'autres réunions professionnelles.

On assiste à un début de spécialisation dans quelques bibliothèques (Blaiserie avec les textes de théâtre contemporain et Trois Cités avec la BD et le roman policier) mais il est plus dû aux intérêts personnels des responsables et à une série de circonstances qu'à une politique globale.

Il n'y a pas non plus de concertation et de collaboration avec le Centre Régional de Documentation Pédagogique (CRDP), ni avec le Centre Inter-Régional des Métiers du livre et de la documentation Poitou-Charentes-Limousin, localisé à Poitiers, ni avec la BU.

(4) Il nous manque beaucoup de données pour pouvoir faire un analyse des tâches du personnel du réseau municipal: heures de "service public" par catégories de personnel, etc.

(5) A la fin de cette année un bibliothécaire jeunesse sera recruté.

Dans le deuxième chapitre il a été question du G.I.E. (Groupe d'Intérêt Economique) formé par les librairies les plus importantes de la ville à l'occasion des Journées Nationales de la Communication Historique (6). C'est une expérience importante, qui n'est pas à dédaigner, mais qui est très limitée à ces dates. A noter aussi le manque de spécialisation des librairies générales de la ville, très proches cependant les unes des autres.

Informatisation

Majuscule est la seule librairie informatisée de Poitiers. Prochainement, Université le sera également. France-Loisirs dispose d'un service minitel pour commander un réassort au centre de Paris. Le responsable de Leclerc est aussi très favorable à une prochaine informatisation de son centre.

L'informatisation du réseau de lecture publique, qui était imminente, a été retardée d'un an au moment où commençait ce travail d'étude de la circulation du livre. Finalement les travaux commenceront plus tôt que prévu.

Il est intéressant de citer au passage le cas de la Section Etude qui a un retard de 5 ans dans le catalogage de son fonds. Les responsables de la BU espèrent qu'avec l'implantation d'un système informatique commun les échanges seront possibles avec la Bibliothèque Municipale.

(6) Voir aussi:

"Intervention de Xavier d'Arthuys", in: Rencontres nationales des structures régionales du livre, 14-15 septembre 1987 (Annecy): ORAL, 1989.

Le circuit commercial du livre (*)

Trois CRDL (Centres Régionaux de Distribution du livre) desservent les établissements de Poitiers: Limoges (Hachette), Angers (Presses de la Cité) et Nantes (Seuil, Sodis, etc.). Les plaintes des établissements poitevins sont exactement les mêmes que celles de leurs collègues du reste de la France: lenteur dans la livraison du livre demandé, asphyxie à cause du système des offices, etc. La poste est très peu utilisée: de 0 à 3% des livraisons. Quant au système des factures pro-formats, il est utilisé, et modérément, par la seule Librairie de l'Université. Les librairies sont livrées une fois par semaine.

(*) Pour commercialiser un livre l'éditeur doit susciter la commande des acheteurs par l'intermédiaire d'un réseau de représentants. L'éditeur a son propre réseau, ou il s'associe avec d'autres, ou encore il a recours à un organisme de diffusion regroupant de nombreux éditeurs comme le CDE (Gallimard) ou en province les CRDL (Hachette). Les petits éditeurs ils y se sentent marginalisés.

Les représentants prennent des commandes fermes (sans possibilité de retour):

- . les "notés": mise en place d'un ouvrage.
- . les "réassorts": il s'agit de réapprovisionnement.

Les contrats de dépôt: le libraire prend des livres, les expose, mais ne les paie pas. Il ne paie que ceux qu'il vend. Cette procédure, valable pour certaines collections, serait mortelle pour les éditeurs si elle se généralisait.

Les contrats "d'office" sont des contrats qui lient les librairies aux éditeurs. L'éditeur adresse au libraire une certaine quantité de chacune de ses nouveautés. Cet office est payé par le libraire (à soixante jours) mais peut être retourné dans un délai maximum de neuf mois. Alors il est remboursé (avec, naturellement, une perte pour lui liée à l'inflation et aux frais financiers). Les librairies les plus importantes (1.000 sur 11.000 mais qui font 90% du chiffre d'affaires global) sont inscrits à l'office. Tous ne reçoivent pas l'office de tous les éditeurs, beaucoup travaillent seulement avec les éditeurs plus notables.

Rôle positif de "l'office":

- . permet à toutes les nouveautés d'être présentes.
- . fournit de la trésorerie aux éditeurs.
- . le libraire est prémuni contre le risque qu'il prend à exposer un livre "difficile" (grâce à la possibilité de retour)

Problèmes:

- . Les éditeurs, pour avoir de l'argent frais, gonflent les "offices": "Un éditeur qui a un problème financier se met à publier, et comme il est pénalisé sur les retours, lorsqu'un livre lui revient, il faut alors qu'il en vende deux pour éponger le retour. Donc il est obligé de republier s'il veut faire de la trésorerie chez les libraires, et les libraires après se plaignent parce qu'ils reçoivent des offices monstrueux...c'est un véritable cercle vicieux" (Olivier Pages, responsable des Editions W).
- . Les libraires rendent les livres prématurément ou font passer comme retours "d'office" les commandes fermes ("notés", "réassorts").

15% des retours sont considérés comme normaux. Actuellement on arrive de 35 à plus de 50%.

Pour en savoir plus: ASFODELP: Le métier de libraire. Paris: Promodis; Cercle de la Librairie, 1988.

A ces problèmes liés à la structure du circuit commercial du livre en France doit s'ajouter la manque de professionnalisme dans la gestion de quelques librairies de la ville: une des principales a un taux de retours supérieur à 50%, et le rayon livre d'une grande surface, entre 20 et 50%.

Cependant il faut signaler la bonne gestion de Leclerc avec moins de 15% de retours, le travail avec plus de 50 représentants et son système, particulier à la chaîne, de livraison avec un délai de 5 jours maximum. Ils ont le projet de créer un fichier clients (qui est disponible déjà à France-Loisirs) qui permettra des mailings très adaptés aux goûts des différentes clientèles.

Les librairies spécialisées, traitant avec un public plus uniforme, amènent un travail différent: les commandes de l'une sont formées

de 80% de réassorts et l'autre fonctionne avec 3 offices et moins de 10% de retours.

La BM, encouragée par la Mairie, achète à 5 libraires de la ville, avec une remise de 15%. La Section Etude se plaint des délais de livraison (3 semaines) et de la rigidité du système administratif qui empêche de trouver d'autres méthodes de travail.

La BU fait ses achats à Mollat (Bordeaux) et Majuscule, avec des remises respectivement de 20% et 15%. Elle se plaint aussi des délais de livraison.

Les services rendus.

Ce paragraphe pourrait aussi avoir pour titre "La chaîne des plaintes".

- . Les libraires se plaignent des services rendus par les éditeurs, diffuseurs et distributeurs. Ils les accusent, globalement, d'avoir un esprit trop marchand et éloigné des problèmes culturels que traite la librairie. Et plus concrètement, de manquer de suivi dans les commandes, d'être en retard dans la livraison du produit, d'utiliser les "offices" avec des finalités économiques, etc.
- . Les bibliothécaires se plaignent des services des libraires. Ils disent que le travail est insuffisant puisque il y a un manque d'information pour les nouveautés, un manque de rapidité dans les livraisons, et ils désirent une qualité accrue des services avec un véritable suivi des commandes pour des délais très courts.
- . Et les usagers, que disent-ils des services fournis par les bibliothèques et les librairies? Malheureusement, et comme presque toujours, il n'y a pas de réponse, fruit d'un travail d'analyse, d'enquête, à donner. Par manque de service?

Il y a plusieurs librairies qui ont perdu des parties importantes de leur marché avec les collectivités (bibliothèques) à cause de la qualité insuffisante du service fourni.

Dans le réseau municipal des bibliothèques les services fournis aux usagers sont les plus essentiels: consultation sur place, prêt de livres et de revues, prêt inter-bibliothèques (Section Etude), prêt aux collectivités (Hôtel Aubaret). Au-delà les carences sont évidentes: l'information fournie aux lecteurs est minime (liste d'acquisitions trimestrielle -Hôtel Aubaret- ou annuelle -Blaiserie-); les animations réduites et souvent isolées, par manque de temps; peu de rapports avec le public et méconnaissance de celui-ci dans les établissements du Service Central, par manque d'outils d'analyse; etc. L'absence d'un véritable service est compensée, dans les bibliothèques de quartier surtout, par l'intérêt du personnel qui essaye de combler ces carences avec le peu de moyens dont il dispose (travail suivi de Couronneries avec les écoles, expériences d'information sur les nouveautés à domicile dans Les Trois Cités,...) et non grâce à une politique établie dans ce sens. La situation est grave aussi à la BU où l'on admet que la connaissance du public est quasiment nulle et les outils d'analyse totalement inexistant.

Les responsables, questionnés sur la partie prenante des usagers dans le choix des documents, nous ont signalé que leurs demandes sont prises en compte mais qu'elles sont très peu nombreuses.

Avant de terminer, il faut mentionner deux institutions créées pour le développement de la lecture en Poitou-Charentes. Ce sont l'"Association pour la coopération des Bibliothèques et Centres de Documentation" (A.B.C.D.) et l'"Office du livre en Poitou-Charentes". L'une comme l'autre ont montré, selon l'avis de l'agence Ad'hoc, un manque d'intérêt pour le projet. Voici, brièvement, leurs objectifs respectifs (7):

- Association pour la coopération des Bibliothèques et Centres de Documentation (A.B.C.D.)

. Le patrimoine: sauvegarde et mise en valeur. Le vidéodisque, constitué des fonds iconographiques des bibliothèques publiques de la région, est devenu le programme principal d'ABCD, établi sur trois ans.

. La formation professionnelle: cinq journées d'étude et quatre stages (avec le soutien du CNFPT -Centre National de la Fonction Publique Territoriale-) ont été programmés en 1989.

. L'animation culturelle ou plutôt la mise en place d'un système d'information et de promotion des bibliothèques de la région: le bulletin trimestriel d'ABCD.

. L'information bibliographique avec le "Service Bibliographique Courant" mis en place en 1988, où ABCD est le diffuseur d'une base, située à Toulouse, pour les bibliothèques de la région qui souhaitent récupérer des notices sur papier, au format fiche.

(7) Des livres en Poitou-Charentes 1989.

- Office du livre en Poitou-Charentes:

Objectif: Concourir au développement des activités liées au livre:

- . Aides financières à la création, l'édition, les revues, l'animation.
- . Attribution du Prix du livre en Poitou-Charentes.
- . Réalisation de publications et d'animations pour la promotion des éditeurs régionaux.
- . Production de manifestations diverses visant à développer la vie littéraire dans la région.

Conclusion

La situation du livre à Poitiers n'est pas catastrophique. Elle est correcte dans le sens où elle couvre les premiers besoins du public. C'est une situation semblable à celle de la plupart des localités françaises. Les tendances d'évolution qui existent (importance croissante des établissements du livre en dehors des librairies traditionnelles tels que les clubs du livre, les rayons livre des grandes surfaces; structures de lecture publique dans les quartiers périphériques de la ville; projet d'informatisation du réseau de lecture publique; projet de construction d'une très grande médiathèque; etc.) y sont les mêmes. Une documentation très large sur le sujet est à la disposition de tous.

Les points de vente du livre à Poitiers commencent à se mobiliser. La répartition du marché a changé ces derniers mois, avec l'importance croissante que les grandes surfaces accordent à leurs rayons livres. Et leur gestion plus commerciale, plus professionnelle, fait leur succès. Les librairies générales "traditionnelles" ont dû se réveiller. Les locaux, avec leur système de classification, de signalisation, de présentation de la marchandise, doivent changer. Les clients attendent d'eux une richesse de fonds et, surtout, des services que les rayons livre des grandes surfaces ne peuvent pas fournir (peu de personnel; fonds liés aux fortes ventes). Ce type de considérations paraît échapper pour l'instant aux responsables de plusieurs librairies poitevines: manque d'axes de spécialisation dans le caractère général du fonds, manque d'outils d'analyse qui entraîne une méconnaissance du public, etc.

Le réseau de bibliothèques de la ville est en train de couvrir les besoins les plus immédiats et d'offrir les services essentiels (consultation sur place et prêt) et non seulement dans le centre ville mais aussi dans les quartiers périphériques. Le personnel embauché et les crédits d'achat de documents semblent suffire pour remplir ces services. Mais les usagers actuels et potentiels du réseau demandent, probablement, de plus en plus de services (une signalisation claire et performante qui permette une recherche autonome des documents, une qualité d'accueil croissante, des outils d'information qui leur soient destinés, des locaux

fonctionnels,...). Et pour cela il faut une vraie politique de services, commune à tout le réseau, et qui se traduise par un choix d'objectifs à court, moyen et long terme, centrés sur la notion de service et établis lors de réunions professionnelles:

"L'objectif d'une bonne stratégie de service doit être de garder les clients existants et de rallier à soi les clients potentiels. Il est donc vital de connaître et suivre de près leurs besoins. Toutes les entreprises qui oublient ce principe élémentaire sont amenées à disparaître à plus ou moins brève échéance" (8). Et si tel n'est pas le cas, c'est parce qu'elles sont publiques, pourrait-on ajouter.

(8) HOROVITZ, J.: La qualité de service. Paris: Interéditions, 1987, pp. 61.

5. UNE REFLEXION SUR LES POSSIBILITES DE DONNER UNE SUITE STRUCTUREE A L'OPERATION

L'opération Poitiers entre dans sa deuxième phase: l'action. Deux réunions sont prévues pour la première quinzaine de septembre afin d'envisager ses modalités. La première aura lieu avec le Groupe de Consultants, et y seront ébauchées les grandes lignes de cette action, après l'étude des résultats. La deuxième, avec les professionnels de Poitiers, où seront présentés les résultats de la première étape. L'agence Ad'hoc a établi dans le pré-rapport de cette étape quelques directions possibles de l'action, qui sont exposées dans le chapitre 3.

Au moment de rédiger le projet de recherche, pour préparer ce mémoire, je pensais qu'une suite structurée à l'opération devait être liée à la formation professionnelle: "Bien qu'il soit prématuré déterminer la direction que prendra cette suite, on peut supposer déjà qu'un des objectifs prioritaires sera celui de la formation professionnelle". Pour le moment je veux m'écarter de cette réflexion. Recourir à la formation peut paraître parfois comme une stratégie dilatoire (création de nouvelles structures,...) au moment de donner une réponse. Souvent le concept de "formation professionnelle" est un concept vide, qui peut dire à la fois tout et rien. Le lecteur intéressé par ce sujet peut consulter de nombreuses publications (1). Il faut aussi rappeler que deux structures fonctionnent actuellement à Poitiers pour la formation du personnel de bibliothèques:

- a) le Centre Inter-Régional des métiers du livre et de la documentation Poitou-Charentes-Limousin qui prépare aux diplômes de Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Bibliothécaires (CAFB) et au Concours de bibliothécaire-adjoint.
- b) l'Association de Coopération des Bibliothèques et Centres de Documentation en Poitou-Charentes (ABCD). Stages sur l'informatique documentaire, etc.

(1) Un bilan des actions menées par l'ASFODELP, Association Nationale pour la Formation et le perfectionnement professionnels en librairie et en papeterie, est présenté par son directeur:

CHAFFANJON, M.: "Bilan des expériences de formation décentralisées", *in*: Rencontres Nationales des Structures Régionales du livre. Annecy: ORAL, 1989, pp. 39-44.

Les expériences des IUT de Bordeaux, Dijon (déjà conclue), Mulhouse, et les Universités Paris XIII et Paris VII, sont aussi brièvement présentées.

Les réflexions sur la librairie lancées par P. Descomps dans les Rencontres citées ci-dessus et dans le Colloque de Marcevol présentent un grand intérêt.

Il ne faut pas oublier non plus le Centre de l'Association des Bibliothécaires de France pour la région Poitou-Charentes, situé à Niort, qui prépare au diplôme de l'ABF en formation initiale et continue (pendant un année, un jour par semaine).

Il serait aisé de signaler l'inadaptation de ces structures à la situation actuelle. C'est le discours une et autre fois employé. Mais à quels besoins actuels et futurs doivent former ces structures? A quel client, à quel usager?

On ne pourra pas organiser la formation du personnel, la formation professionnelle, si on ne sait pas à quoi on forme. Ce type de formation doit dépendre d'une stratégie de service définie et adoptée par les responsables de l'institution, de l'organisation (bibliothèques, librairies,...). Mais si la stratégie n'existe pas, quelle formation peut-on donner? En fonction de quel critère peut-on juger son degré d'adaptation ?

Ces dernières années la France a fait un grand pas en matière de bibliothèques publiques. Elle est en train de couvrir tout le territoire, aussi bien les zones urbaines que les zones rurales. Les Bibliothèques Centrales de Prêt (BCP) sont installées dans toutes les régions. Le budget de l'Etat et des collectivités territoriales a augmenté considérablement. Le nombre de personnes embauchées aussi. Les municipalités font de lourds investissements pour créer des bibliothèques publiques, centrales et de quartier, ou elles transforment celles qui existent. Souvent on constate que la bibliothèque publique est devenue le bâtiment prestigieux de la ville.

Parmi elles, il y a eu une qui, avec une forte présence médiatique, a collaboré largement à changer l'image sociale de la bibliothèque et de la lecture publique: la Bibliothèque Publique d'Information (BPI). Elle a eu la chance de jouir des grands investissements dans son fonds, d'un traitement des médias formidable et d'un bâtiment glorieux. Mais ça n'est pas tout. La BPI a été la première bibliothèque française, grand public, à offrir des services de qualité:

- l'accueil est assuré par un personnel formé. Il n'est pas dédaigné et délégué au personnel moins technique. Sur les 250 personnes (2) qui y travaillent, très peu en sont exclues. Le personnel formé n'est pas caché du contact du public.
- l'accueil matériel, quand il n'est pas satisfaisant, bénéficie d'analyses approfondies en vue de sa transformation et de son perfectionnement (exemple de la signalisation).
- il existe un groupe de travail qui se consacre à l'analyse du public de la bibliothèque (sa façon de se repérer dans les collections, son utilisation des catalogues, sa relation avec les documents audiovisuels,...): le Service d'Etudes.

(2) Sans compter les étudiants, TUC et autres personnes qui travaillent quelques heures par jour au rangement des documents.

- ses heures d'ouvertures sont sans commune mesure avec celles qu'on connaît dans les autres bibliothèques publiques en France.
- son propre nom l'indique: Bibliothèque publique d'information. Sa stratégie du service est d'être un canal pour la circulation de l'information, et pas seulement du livre littéraire. Tous les types de documents sont représentés: supports papier, audiovisuel et informatique, dans tous les domaines de la connaissance.
- on privilégie l'autonomie de l'utilisateur.
- présence de services inconnus dans les autres bibliothèques françaises:
 - . service d'information téléphonique (actuellement par minitel),
 - . laboratoire de langues
 - . "bibliothèque de logiciels".

Si on a présenté ici le cas de la BPI, ce n'est pas avec l'intention naïve de proposer des BPI dans toutes les villes françaises, bien entendu. Mais de dire que si le pas qui a été fait n'est pas suivi d'un autre pas (axer l'activité sur l'utilisateur) alors on ne pourra pas faire de saut (qualitatif). Un nouveau bâtiment, la mise en place d'un réseau de lecture publique, sans une stratégie d'action, perdent de leur valeur aux yeux du public, passés l'attrait de la nouveauté et la présence dans les médias. Quelques voix commencent à s'élever, réclamant une révision de la politique en matière de lecture publique de ces dernières années vis-à-vis des résultats obtenus. Il est probablement encore tôt pour faire une semblable analyse mais elle devra avoir lieu (3)

Comme on l'a souligné dans la présentation des résultats de la première phase de l'opération, Poitiers, à l'heure actuelle, est en train de couvrir les premiers besoins en matière de lecture publique. Mais la qualité des services offerts par son réseau est encore assez pauvre: manque d'informations aux usagers, médiocre qualité de l'accueil (4) humain et matériel (signalisation,...) (5), absence d'outils d'analyse du public et de groupes de professionnels qui, avec les responsables de la mairie, soutiendraient un travail d'orientation, de suivi et d'évaluation des activités menées.

(3) Au moment où ces lignes sont rédigées on annonce la création du Conseil Supérieur des Bibliothèques, présidé par A. Miquel, et présenté comme un "indispensable pôle de réflexion" et "lieu de coordination entre tous les partenaires".

(4) Une des trois priorités définies par A. Miquel dans son accablant rapport sur l'état des bibliothèques universitaires françaises est le développement de l'accueil. Voir:

MIQUEL, A.: Les bibliothèques universitaires. Paris: La Documentation Française, 1989.

(5) Il n'est pas anodin de rappeler qu'actuellement il n'existe aucun livre français sur la signalisation des bibliothèques.

L'individualisation des centres d'intérêt, la hausse du niveau moyen des connaissances, le nombre croissant de services offerts par les institutions et les organismes publics et privés, fait que les bibliothèques publiques doivent compter de plus en plus avec un public dont les attentes et les demandes se diversifient progressivement. En outre, dans les services publics, l'absence de concurrence ne permet pas des mécanismes de régulation, comme celui de l'offre et de la demande, qui les aideraient à s'adapter aux besoins des usagers. Alors, pour savoir ce qu'on attend d'une bibliothèque publique il y a une seule méthode: mettre en place un système pour que ses usagers, actuels et potentiels, puissent s'exprimer.

La manque de canaux de communication avec le public est presque total. C'est, probablement, au fait que les bibliothécaires (ou le personnel d'une autre institution publique) si ces canaux existaient, les ressentiraient comme une perte de leur pouvoir. Quand on demande si, par exemple, les suggestions du public sont nombreuses (pour l'acquisition des documents, etc.) la réponse qu'on reçoit, presque invariablement, est qu'elles sont prises en compte mais malheureusement très rares.

Mais elles n'augmenteront pas s'il n'y a pas un encouragement à s'exprimer de la part de la bibliothèque. Avant tout, cela signifie qu'il faut mettre en place un dispositif, avec un personnel formé à "l'écoute des usagers", et l'engagement de la hiérarchie à utiliser l'évaluation, non comme un contrôle de l'activité de chaque employé, mais comme un outil d'amélioration de l'organisation du service (6). L'emploi de ce canal d'information, qui n'est pas conçu pour déduire des conclusions statistiquement valables parce que tout le monde sait que les mécontents sont plus nombreux que ceux qui s'expriment et que les lettres de compliments sont plus rares que les lettres de réclamations, doit être lié à la mise en place d'autres outils d'enquête auprès des bénéficiaires du service: il est indispensable de construire la stratégie du service autour des besoins et des attentes essentiels de l'utilisateur. Ensuite, on devra définir et analyser les tâches à accomplir par les diverses personnes de l'organisation, et les méthodes de fonctionnement.

Le personnel doit être informé de la stratégie par une politique de communication interne, non seulement informative mais aussi incitative, afin de susciter des comportements qui vont dans la direction de la stratégie conçue. Cette stratégie du service, une fois adoptée, servira à la fois d'orientation et de finalité à la formation professionnelle: ça sera le bon moment pour expliquer au personnel des services concernés les raisons de telle ou telle approche et en retour, de recevoir des réponses et des suggestions. A ce moment là il sera possible de juger le degré d'adaptation de la formation.

(6) Sur l'analyse des réclamations des usagers comme instrument d'évaluation des services publics, il est intéressant de consulter:

FRAISSE, J., BONETTI, M. et GAULEJAC, V. de: L'évaluation dynamique des organisations publiques. Paris: Ed. d'Organisation, 1987.

Tous les systèmes, c'est-à-dire les procédures et les méthodes à suivre pour offrir le service, les équipements matériels qui l'accompagnent, doivent être établis en fonction de la stratégie adoptée et comme aide au personnel, avec le seul but d'améliorer les services offerts aux usagers de la bibliothèque.

Les entretiens effectués avec les bibliothécaires du réseau de lecture publique de la ville ont montré la grande illusion que l'ouverture de la prochaine médiathèque et l'informatisation du réseau produisent dans la profession. On peut supposer qu'une bonne partie des habitants de Poitiers ont la même attitude. Tous ces facteurs, outre la forte présence médiatique que l'ouverture de ce nouvel équipement produira certainement, font penser que c'est l'occasion, pour les responsables des bibliothèques municipales de la ville, d'établir, premièrement, une politique de lecture (axes de spécialisation des bibliothèques de quartier; présence de tous les supports de documents; création de groupes professionnels de réflexion pour le suivi, l'orientation et l'évaluation de cette politique; etc) et, deuxièmement, une stratégie du service axée sur les usagers du réseau. S'épargner des efforts en ce sens et croire naïvement que l'ouverture d'un bâtiment "à repère fort et identifiable, qui exprime un geste architectural" et l'informatisation du réseau suffiront à produire un changement significatif, c'est le meilleur chemin pour que la situation actuelle se perpétue sous des dehors plus pompeux, et implique la stagnation du public à court terme.

Si les points de vente du livre sont peu présents, dans cette réflexion, cela est dû à deux raisons. D'abord, il me faut reconnaître une méconnaissance de ce secteur. Un grand nombre de problèmes de la librairie française sont techniques et d'autres ont seulement une solution politique. Ensuite, la nécessité d'adopter une stratégie du service à l'égard de l'utilisateur, sur laquelle j'ai mis l'accent, est pleinement applicable au cas des librairies de la ville. Dans une situation où leur proximité nourrit la concurrence, où la différenciation des fonds (voire leur spécialisation) est minime et où la loi Lang sur le prix du livre ne permet pas de conquérir une part de marché en se battant par le prix, il leur reste seulement la possibilité d'offrir un avantage concurrentiel unique: le service rendu au consommateur. Ou dit d'une autre façon, "il faut observer les pratiques différentes dans les librairies pour mieux définir leurs fonctions, leurs besoins et leurs clientèles, et là encore aucun syndicat, aucune structure professionnelle n'a le courage ni les outils d'analyse suffisants pour le faire" (7).

(7) BOIN, J.-G.: "Compte-rendu des rencontres de Bordeaux", in: Rencontres Nationales des Structures Régionales du livre, pp.71-72.

Au moment de finir ce chapitre on peut deviner que des solutions miraculeuses n'ont pas été proposées. Les solutions ne peuvent être décrites que s'il y a une connaissance approfondie de la situation et des attentes des personnes impliquées. Ici ce n'est pas le cas. Mais ces lignes ont voulu exprimer les seules possibilités entrevues actuellement. Elles ne sont pas différentes de celles que d'autres pays, qui ont, en matière de lecture publique, une expérience plus large que la France , adoptent.

2 è m e p a r t i e :

ANALYSE DU SYSTEME DE COMMUNICATION
A L'INTERIEUR DE L'ORGANISATION

INTRODUCTION

La première partie de cette étude, l'analyse de l'opération Poitiers, nous a permis de connaître ses origines, la politique culturelle de la ville de Poitiers, la mise en place de l'opération (objectifs des différentes étapes, les partenaires présents, le statut financier,...) et, en dernier lieu, l'organisation actuelle de la circulation du livre dans la ville. Tous ces éléments ont été indispensables à l'élaboration de cette deuxième partie: la mise en place d'une méthodologie d'évaluation interne à l'organisation.

Cet objectif a, malheureusement, subi de fortes limitations dues à:

- . la mise en place de l'opération, elle-même. Si les origines de cette opération remontent à quelques années plus tôt, c'est seulement maintenant qu'elle se réalise vraiment. la première partie, phase d'enquête, d'analyse, de connaissance de la réalité poitevine vient de finir. L'action proprement dite ne commencera que dans quelques mois.

- . les dates possibles pour réaliser le travail. Ce mémoire résulte du stage qui conclut l'année de préparation du DESS "Direction de projets culturels". Diverses raisons obligent à le réaliser pendant les trois mois d'été, période très courte pour obtenir des entretiens avec les responsables des structures étudiées, rechercher des informations et analyser les résultats. De plus, cette époque de l'année se caractérise par les vacances du personnel des institutions et un ralentissement de l'activité.

- . le manque de moyens humains et économiques. Il est évident qu'un travail approfondi de recherche, d'évaluation des structures, nécessite des ressources humaines et économiques qui, pour des raisons claires, n'ont pas pu être mobilisées.

Cette série de circonstances ne nous a pas empêché de mener ce travail à bien mais elle a influé sur ses prétentions. Nous entendons cette étude comme un travail de simulation dont l'objectif est de montrer l'intérêt d'une évaluation interne à l'organisation d'une opération.

1. L'EVALUATION A L'INTERIEUR DU SYSTEME ORGANISATIONNEL

L'évaluation de l'action menée par une institution, une organisation, etc., peut se faire de plusieurs manières.

La première est de comparer un indicateur (par exemple, le niveau de ventes et des prêts de livres) avant et après une action, ou bien de comparer une opération à d'autres expériences équivalentes au cas où elles existeraient: c'est la méthode comparative.

Il y a aussi la méthode analytique. On examine la signification des changements produits: pourquoi et comment est-on passé d'une situation à une autre ou, simplement, pourquoi n'y a-t-il pas eu de changement.

Pendant ces dernières années un autre type d'évaluation s'est frayé un chemin. Celle-ci prend appui sur les résultats de l'analyse pour modifier l'action au fur et à mesure de son déroulement et adapter l'organisation en conséquence. Plutôt que de mettre l'accent sur les résultats on le met sur les processus.

C'est dans le système éducatif que cette nouvelle approche a commencé à apparaître dans les années 60 puis à se développer.

Après une période de stagnation pendant les années 50 le champ de l'évaluation éducative a pris un nouvel élan avec les articles-clé de Cronbach, Seriven, Stake, Stuffebeam et s'est beaucoup développé des années 70 à nos jours (House, McCornick, Pérez Gomez) avec la prolifération de modèles alternatifs et le développement des courants qualitatifs (Cronbach).

L'évaluation n'est pas conçue comme un élément d'inspection externe et imposée, mais comme l'exigence interne de perfectionnement, ce qui implique comme condition nécessaire la participation volontaire de ceux qui jouent un rôle et désirent connaître la nature réelle de leur intervention et les conséquences et effets qui en découlent (1).

Ce type d'évaluation est un élément actif qui permet aux différents partenaires d'une action de connaître leur propre fonctionnement et d'en tirer parti. Le but est d'introduire dans l'organisation un support de réflexion, de communication et de formation qui puisse jouer un rôle de pilotage de l'action menée, et de correction du système organisationnel.

Cette évaluation s'applique à beaucoup de domaines. Il existe ainsi diverses expériences, comme l'évaluation dynamique de la politique vis à vis de la jeunesse dans une ville ou le traitement des impayés dans une unité de gestion locative de la S.C.I.C. (2).

(1) Le lecteur peut trouver un exposé très intéressant sur ces nouveaux modèles d'évaluation dans:

PEREZ GOMEZ, A.I.: "Modelos contemporaneos de evaluacion", *in*: GIMENO SACRISTAN J., PEREZ GOMEZ, A.I.: La enseñanza : su teoría y su practica. Madrid: Akal, 1983. pp. 426-449.

(2) Ces deux exemples sont présentés et expliqués dans:

Fraisse, Bonetti et Gaulejac (3) établissent les objectifs suivants pour l'évaluation dynamique:

- "- analyser les différents intérêts en présence à l'intérieur de l'organisation (direction, position hiérarchique des salariés, services différents: fonctionnels et opérationnels...) et à l'extérieur, et la façon dont ces intérêts sont coordonnés, intégrés ou rejetés par l'organisation.
- contrôler l'état de tension entre les différents groupes représentatifs de ces intérêts et observer d'une part la contribution que ces groupes apportent à l'organisation, et d'autre part les gratifications et satisfactions qu'ils en retirent.
- apprécier le degré d'adaptation des logiques de fonctionnement internes de l'organisation avec les objectifs économiques, sociaux et politiques que celle-ci est censée poursuivre."

Les principes de mise en oeuvre seront les suivants:

1. Intégrer l'évaluation comme instrument permanent du pilotage de l'action. Dans ce cas, l'évaluation doit être l'émanation du système organisationnel et en conséquence, chaque service doit contribuer à produire les indicateurs en congruence avec son activité.
2. Centrer l'évaluation sur les systèmes d'organisation plutôt que sur les performances individuelles.
3. Considérer l'évaluation comme un processus d'apprentissage.
4. Négocier la mise en place des dispositifs d'évaluation concertés avec les agents chargés de leur application. Des règles doivent notamment établir avec précision l'usage qui sera fait de l'évaluation, comment et à qui les résultats seront communiqués et de quelle façon les conséquences seront traitées.
5. Favoriser l'interaction entre les fonctions d'assistance et les fonctions opérationnelles. L'évaluation ne peut se développer que s'il existe une collaboration étroite entre les décideurs, les services opérationnels et les services d'assistance.
6. Prendre en compte les points de vue externes, spécialement celles des différents acteurs concernés par la production de l'organisation (les usagers, les utilisateurs, les clients).

2. LES OBJECTIFS DE NOTRE EVALUATION

L'opération Poitiers nous a paru intéressante pour essayer d'établir une évaluation de son système organisationnel à divers titres:

- . c'est une opération de longue date. Comme on l'a vu précédemment elle a son origine dans le Colloque de Marcevol (1987). Certains partenaires sont liés à l'opération depuis lors. D'autres, les responsables des bibliothèques et librairies de Poitiers par exemple, ont été contactés au mois de mai dernier. La plupart des employés de ces établissements ne savent encore rien.
- . c'est une opération à multipartenariat. Diverses professions jouent un rôle dans l'opération (libraires, bibliothécaires, formateurs, distributeurs,...), des partenaires au niveau local et national, des structures publiques (Mairie, DRAC,...) et privées (librairies de Poitiers).
- . c'est une opération en plusieurs étapes. Notre intervention doit se réaliser avant le début de la phase d'action.

Ces caractéristiques qui soulignent la richesse et la complexité de l'opération peuvent devenir aussi les points faibles du système organisationnel. En effet, une des tâches majeures que doivent effectuer les partenaires de l'opération est de provoquer l'adhésion au projet de nombreux groupes:

- . L'engagement de toutes les personnes travaillant dans les structures qui jouent un rôle dans l'action. Par le caractère même de l'opération on doit arriver à faire connaître ses objectifs et, ensuite, obtenir l'appui, non seulement des responsables des librairies et des bibliothèques de la ville (qui peuvent avoir des intérêts économiques, de prestige ou autre) mais de toutes les catégories de personnel (responsables de rayon, employés,...). Comment mettre en place une stratégie fondée sur la qualité de l'accueil, par exemple, si le personnel n'est pas motivé, s'il ne connaît pas les motifs de cette stratégie,...? Pourquoi changerait-il ses pratiques et habitudes de travail? De plus, il ne faut pas oublier que ce type d'opération provoque forcément une augmentation de travail (présence aux réunions en dehors du temps de travail, etc.) et relève de pratiques plus proches du volontariat.

- . L'engagement des partenaires nationaux. On peut supposer, comme on nous l'a répété, que si une profession n'est pas engagée dans l'opération celle-ci peut échouer, ou en tout cas, ses objectifs se voir restreints. Une des fonctions du Groupe de Consultants est d'obtenir cet engagement interprofessionnel. Mais on peut se demander quel est le poids de leurs membres pour pouvoir réaliser une telle tâche. Par exemple, les Editions Barrault (très intéressant du point de vue de sa politique éditoriale) et Ulysse Diffusion (nouveau groupe de diffusion des petits éditeurs) sont, économiquement, de petites structures. Quel est leur rayon d'influence? Quel est le levier disponible pour faire bouger des groupes professionnels (par exemple, la distribution) qui jusqu'à présent se caractérisent par l'immobilisme?
- . L'engagement de structures de la ville ou de la région qui peuvent voir leurs fonctions usurpées. C'est en fonction de l'information reçue que cette opération pourra être perçue, ou bien comme une possibilité de travail commun à l'interprofession de la ville pour combler des manques, appuyée par des groupes de l'extérieur, ou bien comme une opération de parachutisme par un dit "groupe d'experts" sur l'activité du livre dans la ville. Cette deuxième possibilité donne des cas de résistance et d'inertie face au changement. Cela engendre les phrases-type, "Je n'ai pas le temps", "Cela ne sert à rien", "Ils parlent mais ils ne connaissent pas le terrain", "Les beaux parleurs", "Les gens des bureaux", etc.

Rappelons que de nombreuses organisations créées ces dernières années dans la logique de la décentralisation de l'Etat ont encore du mal à trouver leur créneau d'activité. Une opération de ce type peut être ressentie par les dirigeants comme une remise en question du fonctionnement de l'organisation, comme l'entrée du braconnier dans leur réserve de chasse: "la caractéristique de toute organisation tient à ce qu'elle développe un fonctionnement autonome par rapport aux objectifs pour lesquels elle a été initialement constituée. Les procédures conçues à un moment donné, adaptées à un environnement particulier, tendent à se reproduire de façon quasi automatique quand bien même l'environnement a changé. Ainsi les agents relégués au statut d'exécutants sont, la plupart du temps, plus préoccupés d'appliquer les règlements usuels que d'ajuster ces règles à l'évolution de la demande. Au contraire, les décideurs sont plus intéressées par les questions d'investissement et de construction que par les problèmes de fonctionnement et de gestion (...) L'organisation semble alors fonctionner pour elle-même, pour assurer sa pérennité" (1).

C'est en fonction de ces caractéristiques présentes dans l'opération que nous avons choisi, pour analyser son système organisationnel, d'étudier sa politique de communication

(1) Ibid., pp. 66-67

interne. Celle-ci doit être une des tâches fondamentales de l'équipe organisatrice.

Les objectifs de cette deuxième partie sont:

- a) faire un diagnostic initial du système de communication mis en place, à l'heure actuelle, à l'intérieur de l'organisation. Il sera centré sur:
 - . l'information reçue par les différents partenaires de l'opération: type de document, réunions aux quelles ils ont assisté,...
 - . le degré de satisfaction de chaque personne interrogée sur la communication à l'intérieur de l'organisation.
 - . les carences rencontrées par les personnes dans l'information fournie.
 - . le degré de reconnaissance des objectifs de l'opération par les différents partenaires.
 - . les contacts entretenus par les partenaires de l'opération: s'il s'agit de communication unilatérale (ici le mot information serait plus approprié), bilatérale, multilatérale.
 - . l'information reçue au cours d'une période donnée et le flux de communication existant. Le but est de connaître les réseaux de communication entre les partenaires sans exclure aucun canal (Téléphone, correspondance,...).
 - . la valorisation du système de communication par le maître d'oeuvre de l'opération et ses projets.
- b) présenter des propositions pour son amélioration. Seront aussi prises en compte les propositions faites par les partenaires interrogés. Elles auront une double finalité:
 - . corriger les éventuels dysfonctionnements de l'organisation, signalés dans le diagnostic initial.
 - . être réalisées lors de phase d'action.
- c) Engager les différents interlocuteurs à travailler sur les données antérieures. Etant donnée l'impossibilité, dérivée des limitations signalées dans l'introduction de cette deuxième partie, d'organiser des rencontres permettant une confrontation directe des différents partenaires, notre rôle consistera à fournir les résultats de notre évaluation à chacun des partenaires ayant répondu à notre questionnaire.

3. METHODOLOGIE D'EVALUATION

La méthodologie employée est conçue en grande partie en fonction du stage effectué à l'agence Ad'hoo, maître d'oeuvre de l'opération. Ce stage nous a donné la possibilité de suivre les différentes phases de l'opération et d'avoir accès à la documentation interne de travail. C'est dans ce sens que l'on peut parler d'une certaine évaluation à l'intérieur de l'organisation.

Pour atteindre les objectifs présentés dans le paragraphe antérieur on a procédé par les étapes suivantes:

- a) Etude de l'opération, du Colloque de Marcevol jusqu'à maintenant. Cela nous a permis de connaître les objectifs, les partenaires, les moyens financiers, ..., de l'opération.
- Analyse de la bibliographie existante.
 - Entretiens avec plusieurs partenaires (*). Le but était d'arriver à connaître les positions corporatistes que les différents secteurs de la profession du livre soutiennent et qui échappent au domaine de la connaissance publique, et de la littérature grise existante:
 - . P. Descomps, le 27 avril.
 - . B. Francès, le 20 et 24 juin (1).
 - . A. Massuard, à plusieurs reprises.
 - . Ph. Ollé-Laprune, le 27 avril.
- b) Elaboration de deux questionnaires sur "Les objectifs de l'opération" (n 1) et "La communication à l'intérieur du système organisationnel" (n 2), et d'un "Tableau de la communication".
- Avant d'être remis aux personnes choisies comme "échantillons", ils ont été soumis au jugement de B. Francès, A. Massuard et Ph. Ollé-Laprune, pour s'assurer de leur degré de pertinence.
- Sept de ces questionnaires ont été remis directement, accompagnés d'explications orales sur les objectifs de l'étude, et six autres ont été envoyés avec une lettre de présentation. Le choix de l'une ou l'autre de ces solutions a été déterminé par la possibilité ou non de rencontrer les destinataires.
- Une lettre de relance a été envoyée le 1er août.

(*) Pour l'identification des personnes présentées, voir annexes.

(1) Un résumé de l'entretien est présenté en annexes.

- c) Rencontre à Poitiers avec les professionnels des librairies et des bibliothèques. Pendant la première semaine de juillet, collaboration aux entretiens de l'agence Ad'hoc avec quelques professionnels du livre. Nous avons ainsi pu rencontrer les responsables des trois bibliothèques annexes, de la bibliothèque du Centre Hospitalier Régional, de la Bibliothèque pour Tous, de la Section Etude de la BM, et des librairies Bouquinerie Gambetta, Mandala, L'Autre Rive, rayon livres de Rallye. Ce fut aussi l'occasion de me présenter d'autres partenaires de l'opération: M.-C. Germanaud (DRAC), J.-M. Richet (Librairie Gibert), A. Bernard (Devenir),...
- d) Entretiens avec X. d'Arthuys (31 juillet et 1 août) et Ph. Ollé-Laprune (4 août) (2) sur le système de communication interne mis en place par l'agence Ad'hoc pour l'opération Poitiers.
- e) Rassemblement des documents envoyés par Ad'hoc. Etude du document, de la liste des destinataires,...
- f) Etude des comptes-rendus des réunions qui ont eu lieu au cours de l'opération (dates; lieu; sujet).

(2) Des résumés des entretiens sont présentés en annexes.

4. ECHANTILLON

On a essayé de recueillir le plus largement possible l'opinion des différents partenaires de l'opération.

Les questionnaires "Les objectifs de l'opération" (n 1) et "La communication à l'intérieur du système communicationnel" (n 2) avec le "Tableau de la communication", ont été envoyés aux différents partenaires en fonction de leur degré de connaissances de l'opération:

- . S'il était initialement prévu d'avoir des entretiens avec un large échantillon d'employés des librairies et des bibliothèques de Poitiers, ce projet a été annulé parce que leur connaissance de l'opération était nulle, selon plusieurs responsables de ces établissements.
- . Toutes les personnes ayant reçu les questionnaires étaient, d'après le maître d'oeuvre de l'opération, des gens informés (dans le sens où ils avaient assisté aux réunions sur le sujet, reçu des documents écrits,...). Ainsi, ils étaient présents à la réunion de présentation de l'opération, le 10 mai 1989 à Poitiers:

Librairies: Richet (Gibert), Gelineau (Université), Autié (Majuscule), Jakobenko (Pergame).

Bibliothèques: Guitton (BM - Hôtel Aubaret), Locher (BM - Section Etude), Gasc (Centre Inter-Régional des Métiers du livre et de la Documentation).

Université: Tranoy (Doyen).

Mairie: Biard (Directeur des Affaires Culturelles de la Ville).

DRAC: Germanaud (Conseillère Technique pour le livre et la lecture).

Autres structures: Bernard (Directeur Général de Devenir)
Neris (Chargé de Mission ABCD Poitou-Charentes).
Francès (porte-parole du Groupe de Consultants).

Excusé: Person (Office du livre Poitou-Charentes).

C'est en fonction de ces différentes remarques que l'échantillon définitif a été choisi:

GROUPE DE CONSULTANTS	: M. B. BARRAULT
	M. P. DESCOMPS
	M. B. FRANCES (*)
	M. A. MASSUARD (*)
DEVENIR	: M. A. BERNARD (*)
MAIRIE	: M. J.-L. BIARD
DRAC	: Mme. M.-C. GERMANAUD (*)
ABCD	: M. A. NERIS
BIBLIOTHEQUE MUNICIPALE	: Mme GUITTON (*)
	M. LOCHER (*)
BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE	: M. DUBREUQ
LIBRAIRIE GIBERT	: M. J.-M. RICHET (*)
LIBRAIRIE MAJUSCULE	: M. P. AUTIE

Les noms avec (*) correspondent aux personnes à qui le questionnaire a été remis directement accompagné d'explications orales sur les objectifs de l'enquête.

5. RESULTATS DE L'ENQUETE

Dans ce chapitre sont présentés les faits informatifs (réunions, correspondance) qui ont eu lieu ces mois derniers et les réponses reçues aux questionnaires envoyés.

5.1. Les réunions et la correspondance entre les partenaires de l'opération

On examinera tout d'abord les réunions et la correspondance "officielle" à propos de l'opération. Il semble évident que dans tout groupe humain une communication extra-officielle et parallèle existe: conversations dans les rencontres privées, conversations téléphoniques, ... Ce vecteur de communication est très difficile à connaître et à analyser. En tout cas, dans l'objectif de notre étude, on essaiera de le maîtriser d'une certaine façon à partir, d'une part des réponses à la question "Avec quelles personnes entretenez-vous des conversations téléphoniques, correspondance postale, etc., sur l'opération?" (indicateur à analyser avec précaution du fait qu'il dépend de la "sincérité" de la réponse) et d'autre part à partir des réponses à l'outil élaboré dans ce but: "Tableau de la communication", qui pour diverses raisons que l'on peut imaginer, n'a été d'aucune efficacité. Quoi qu'il en soit, il faut garder présent à l'esprit le fait que dans les groupes organisés "à côté de l'organigramme officiel (celui que l'on exhibe face à un nouvel arrivé) coexiste souvent une structure officieuse qui révèle les rapports de force et la répartition réelle des pouvoirs (...). Cette dichotomie entre l'"officiel" et l'"officieux" provoque la création de clans et des conflits entre les différents protagonistes." (1).

Sont présentées ci-dessous les réunions et la correspondance envoyée par Ad'hoc suite aux deux réunions du Colloque de Marcevol (2) (15-16-17/10/86 et 11-12/1/87).

- 14/6/87 Réunion du "Colloque de Marcevol" à Bordeaux.
Présents: X. d'Arthuys, J.-G. Boin, G. Briand, M. Ferradou, B. Francès, M.-C. Germanaud.
Compte-rendu: Le groupe avait demandé à J.-G. Boin d'exposer ses analyses et réflexions sur la situation des métiers du livre en France aujourd'hui. Aussi, "...le groupe décide de continuer à réfléchir à l'opération présentée lors de la session de Montpellier: dans une ville moyenne, sur une durée d'un mois, faire en sorte que les professionnels du livre améliorent sensiblement les conditions de circulation du livre et d'accueil du public".

(1) LEHNISCH, J.-P.: La communication dans l'entreprise. Paris: P.U.F., 1987, p. 113.

(2) Voir la liste des participants en Annexes.

. 10/11/87 Lettre envoyée à Mme. Bourguignat -Association pour l'Extension de la Lecture- (APEL).

Objet: Présentation d'un projet, suite aux travaux du Colloque. Il est souhaité "que votre association soit associée directement à cette suite logique concrète".

. 2/12/87 Réunion du "Colloque de Marcevol" à Montpellier.

Présents: X. d'Arthuys, P. Descomps, B. Francès, M.-C. Germanaud, A. Massuard.

Excusé: J. Tabet.

Ordre du jour:

- Constitution de l'"Association Colloque de Marcevol".
- Informations diverses suite à la diffusion des Actes du colloque.
- Mise sur pied de l'opération "Amélioration de la circulation du livre dans une ville moyenne".

Compte-rendu:

a) Les participants s'entendent sur l'intérêt de cette opération: "elle sera délicate, longue à mettre en place mais passionnante pour la vie du livre en France parce qu'elle touchera à la question fondamentale de la distribution et des transports".

b) Poitiers est choisie comme ville test.

c) M.-C. Germanaud exprime sa volonté de se retirer du Groupe de travail, estimant qu'elle serait à la fois juge et partie si l'opération se déroulait à Poitiers.

d) X. d'Arthuys est mandaté pour prendre contact avec la Mairie de Poitiers.

. 22/4/88 Lettre à G. Briand et M. Melot sur l'opération.

. 16-17/6/88 DEVENIR invite le groupe du "Colloque de Marcevol" à une réunion à Poitiers.

Présents: X. d'Arthuys, B. Barrault, P. Descomps, B. Francès, G. Briand (DLL), A. Bernard et M. Martinez (Devenir), M.-C. Germanaud (DRAC), J.-L. Biard (Ville de Poitiers).

Ordre du jour:

- Réfléchir au cahier des charges.
- Faire la liste précise des partenaires à associer.
- Dresser la liste précise des questions à poser pour mettre en place cette expérience.
- Fixer le budget prévisionnel de la mission exploratoire.
- Etablir un calendrier, une répartition des tâches et un plan pratique de fonctionnement.

. 1/8/88 Lettre à A. Bernard (Devenir) proposant un rendez-vous pour définir une méthode de travail, un budget prévisionnel et un plan de recherche de partenaires afin de lancer le programme de l'opération

- 2/8/88 Lettre à A. Tranoy, Doyen de l'Université:

 - l'informant que la Mairie de Poitiers s'est déclarée intéressée et qu'une réunion s'est tenue à Poitiers le 16 juin pour réfléchir au cahier des charges.
 - lui démontrant tout l'intérêt que représenterait la participation de l'Université à l'opération: aide à l'établissement d'un questionnaire, contrôle de l'opération, synthèse.
 - envoi des Actes du Colloque de Marcevol.

- 2/8/88 Lettre à J.-L. Biard (Ville de Poitiers), rendant compte de la réunion du 16 juin.

Invitation à une prochaine rencontre pour déterminer la méthode de travail, le cahier des charges et le budget prévisionnel de cette opération

- 28/11/88 Lettre à A. Bernard (Devenir) jointe au budget de l'opération et au calendrier de la phase étude:

 - cahier des charges (Ad'hoc et Devenir).
 - consultations locales (principalement avec l'Université).
 - consultations nationales (éditeurs, diffuseurs, distributeurs, DLL,...).
 - montage du calendrier et de la méthode d'action.

- 20/2/89 Réunion Devenir-Ad'hoc.

Ordre du jour: Signature d'une convention entre J.-L. Biard, Devenir et Ad'hoc.

- 12/4/89 Réunion Devenir-Ad'hoc-Groupe de Consultants à Paris.

Présents: X. d'Arthuys, A. Bernard, B. Barrault, P. Descomps, B. Francès, P. Ollé-Laprune.

Excusé: A. Massuard.

Ordre du jour: poursuivre l'élaboration du projet de l'opération.

- 10/5/89 Réunion à Poitiers.

Présents:

 - Libraires: Richet (Gibert), Gelineau (Université), Autié (Majuscule), Jakobenko et son employée (Pergame).
 - Bibliothécaires: Locher (Section Etude de la BM), Guitton (Hôtel Aubaret de la BM), Gasc (Centre Inter-régional des métiers du livre et de la documentation Poitou-Charentes-Limousin).
 - Devenir: A. Bernard.
 - Mairie: J.-L. Biard.
 - DRAC : M.-C. Germanaud.
 - Groupe de Consultants: B. Francès (porte-parole).
 - ABCD: A. Neris.
 - Ad'hoc: X. d'Arthuys et P. Ollé-Laprune.
 - Université: Tranoy (Doyen).

Excusé:

 - Office du livre Poitou-Charentes: X. Person.

Ordre du jour: Présentation de l'opération aux partenaires locaux.

Quelques jours avant la réunion la brochure de présentation (3) avait été envoyée.

- . 25/7/89 Envoi aux membres du Groupe de Consultants, A. Bernard, J.-L. Biard et M.-C. Germanaud du pré-rapport avec les résultats de la première étape.
- . 28/7/89. Réunion Ad'hoc-Devenir-Mairie de Poitiers, à Poitiers.
Ordre du jour: Présentation des résultats de la phase étude.
- . 7/9/89 Réunion Ad'hoc-Groupe de Consultants, à Paris.
Ordre du jour: Etablir la stratégie d'action pour la deuxième phase.

5.2. Les réponses aux questionnaires

Aux treize questionnaires envoyés aux différents partenaires de l'opération, sept réponses nous sont parvenues. En voici la liste et les dates d'arrivée correspondantes:

- . A. BERNARD (Directeur général de Devenir), 20 juillet.
- . LOCHER (Responsable de la Section Etude de la BM), 27 juillet.
- . J.-L. BIARD (Directeur des Affaires Culturelles de la Ville), 8 août.
- . J.-M. RICHEL (Responsable commercial à la Librairie Gibert), 18 août.
- . B. FRANCES (Groupe de Consultants), 21 août.
- . M. GUITTON (Responsable de l'Hôtel Aubaret de la BM), 4 septembre.
- . A. MASSUARD (Groupe de Consultants), 11 septembre.

Le manque de réponses semble venir d'un certain désintérêt pour le type d'évaluation que nous proposons ("Cela ne sert à rien") et/ou pour l'opération Poitiers elle-même dans le cas de quelques partenaires. Par ailleurs, l'inévitable "Je n'ai pas le temps" cache, le plus souvent, l'une des deux raisons précédentes.

Comme cela a été signalé dans le paragraphe précédent, le "Tableau de la communication" n'a pas été rempli. Cela pourrait provenir du fait qu'aucun "mode d'emploi" n'explicitait son fonctionnement et qu'il est très difficile de rendre publics des actes (conversations téléphoniques entre des partenaires de l'action qui sont en même temps des amis, des collègues, par exemple) qui sont assimilés à la vie privée.

(3) Voir Annexes.

Afin d'assurer un certain anonymat - toutefois compatible, avec l'intérêt pour le lecteur de connaître la provenance des réponses - dans la présentation des réponses vis-à-vis des organismes partenaires de l'opération, elles ont été divisées en trois groupes, selon leur origine:

GC (Groupe de Consultants), IP (Institutions "de Poitiers": Mairie, Devenir et DRAC) et BL (Bibliothécaires et Libraires de Poitiers). Par conséquent, les noms des individus seront cachés sous les sigles GC1, GC2, IP1, IP2, BL1, BL2 et BL3.

QUESTIONNAIRE N 1

"LES OBJECTIFS DE L'OPERATION"

. Quels sont, à votre avis, les objectifs de l'opération Poitiers?

GC1: Réaliser sur une ville test, le maximum des objectifs définis mille fois, dans tous les débats, colloques et autres sur le livre depuis le rapport Pingaud et la loi Lang. Concrétiser.

GC2: 1. Etat des lieux sur la circulation du livre.
2. Mise en commun des pratiques des différents acteurs (libraires, distributeurs, bibliothécaires,...)
3. Définition de nouveaux outils d'évaluation et de gestion
4. Amélioration du service rendu aux clientèles.
5. Réinvestissement des acquis nouveaux (financiers, de communication...) dans des services nouveaux

IP1: 1ère étape: Etude sur la circulation du livre à Poitiers . où sont les livres, qui vend et qui prête
Au delà de données quantifiées, il s'agit de comprendre et d'évaluer les méthodes, les contextes mais aussi la clientèle.
2ème étape: l'Action: travailler sur les améliorations potentielles.

IP2: 1) Mieux connaître le secteur livre et lecture à POITIERS, notamment sous l'aspect commercial.
2) Créer des synergies entre les acteurs qui interviennent dans la diffusion du livre.
3) Améliorer la diffusion du livre.

BL1: - gagner de nouveaux lecteurs
1) - Etude marketing du lectorat
- Rendre le livre plus accessible, plus attractif
- Rechercher la complémentarité sur le réseau (libraires, bibliothèques,...) et concilier et faire coïncider les démarches.
2) - Améliorer les services: disponibilité de la documentation et disponibilité du personnel
-

BL2: Identifier les facteurs qui, dans les pratiques des médiateurs du livre, constituent un obstacle à la mise en contact de ce vecteur culturel avec son public; déterminer ceux sur qu'il paraît possible d'agir temporairement et rapidement de façon significative; mettre en oeuvre ces actions, en contrôlant cette expérience par des indicateurs fiables.

BL3: Pour les différentes raisons évoquées dans le questionnaire n 2, je n'ai pas d'idées trop claires sur les questions suivantes.

En effet dans l'état d'avancement actuel de cette opération, je juge ces questions inadaptées et les réponses prématurées.

. Pourriez-vous établir un ordre prioritaire entre eux?

GC1: - DISTRIBUTION (circulation des stocks)
- FORMATION

GC2: 3, 4, 1, 5.

IP1: L'ordre est lié à la logique d'études:
. repérer
. analyser
. trier les tendances

IP2: Comme indiqué précédemment.

BL1: J'insiste sur les 2 points cités plus haut: seront-ils étudiés vraiment (et améliorés!)? Mais tout me semble important. Cependant les voeux pieux ne me satisfont pas. Quels autres moyens?

BL2: Non: il s'agit d'une succession de phases d'une opération dont l'objectif est global. Si une priorité devait être définie, ce serait entre les moyens permettant de l'atteindre

BL3: Tous les objectifs sont importants sans vraiment de priorité

. Croyez-vous qu'il y a eu une évolution dans les objectifs de l'opération, depuis ses débuts jusqu'à aujourd'hui? -

GC1: Certes oui.

GC2: Oui, une évolution vers plus de réalisme et moins d'ambition

IP1: Fondamentalement non

IP2: Pas fondamentale.

BL1: ?

Pas suffisamment informé (Manque de temps de ma part certainement!)

BL2: Non. Par contre, on a pu noter dès la première réunion une forte polarisation sur les problèmes de délais dans le circuit commercial de diffusion. C'est une évolution au niveau des moyens, pas de l'objectif général.

BL3: Pas d'informations précises à ce sujet

. Dans le cas affirmatif comment évaluez-vous cette évolution?

GC1: Du discours à la pratique, au nécessaire, il va falloir arriver au "brutal" en quelque sorte.

GC2: Les promoteurs de cette opération sont eux-mêmes des acteurs dans les professions du livre; mais ils agissent sur un terrain où existent déjà des professionnels. La reconnaissance de cette situation conduit à moduler les objectifs. Le temps fait le reste. Cette évolution est normale et vouloir lutter contre serait "casse-gueule".

IP1:

IP2:

BL1:

BL2: Ce problème met en cause le fonctionnement d'infrastructures lourdes, sur lesquelles il ne paraît pas évident d'agir de façon significative sur une courte période. Elle ne concerne guère les médiateurs non commerciaux.

BL3: nulle

QUESTIONNAIRE N 2

"LA COMMUNICATION A L'INTERIEUR DU SYSTEME ORGANISATIONNEL"

. Quelle information écrite avez-vous reçue d'Ad'hoc sur l'opération "L'amélioration de la circulation du livre dans une ville moyenne (Poitiers)"? (Signalez le titre du document; le type (lettre, brochure,...); la date; le sujet; etc. qui puisse nous permettre son identification).

- GC1: - Brochure Colloque de Marcevol: La formation aux métiers du livre.
 - Projet: Amélioration de la circulation du livre dans une ville moyenne.
 - 26 août 87: compte rendu des Journées de Bordeaux
 - 22 dec 87: compte rendu de la réunion "2 dec 87".
 - 31 dec 87: lettre à Michel Melot. + documents explicatifs
 - 21 Av 88: Plan de la réunion de Poitiers
 le 16-17 juin 88
 - 16 Août 88: Compte rendu "Expérimentation de la circulation du livre (Poitiers).
 - 28 Avril 89: " Amélioration circulation" Contenu du projet
 - 17 mai 89: les 2 questionnaires "Amélioration"
 - 26 juillet 89: Pré rapport

GC2: Impossible de reprendre ici la liste exhaustive (je suis en vacances et je n'ai pas le dossier sous les yeux).
 Disons la même chose que les autres ce qui est peu et surtout très irrégulier.

IP1: En tant que maître d'ouvrage, tous les documents.

IP2: Amélioration de la circulation du livre dans une ville moyenne (28 avril 89).

BL1: Brochure reçue: Amélioration de la circulation dans une ville moyenne: Poitiers
 Courrier du 28 avril

BL2: La brochure: Amélioration de la circulation du livre dans une ville moyenne, a été reçue début Mai

BL3: Début Mai 89 j'ai reçu une brochure portant le titre suivant: "Amélioration de la circulation du livre dans une ville moyenne POITIERS". Ce document présentant les motivations qui avaient conduit les concepteurs du projet à mobiliser l'interprofession en vue de réaliser sur le terrain les différentes propositions que cette amélioration de la circulation du livre implique.

. Avez-vous assisté à des réunions informatives sur l'opération?(Lieu; date; sujet)

GC1: à toutes

GC2: Lyon, Montpellier.

IP1: Toutes les réunions

IP2: A Devenir le 10 mai à 20 h 30
Présentation de l'étude à l'ensemble des partenaires concernés.

BL1: lère information: le 1^{er} avril 1989 lors d'une réunion avec les libraires concernant "Histoire en fête".
Réunion spéciale: le 10 mai 1989 à Devenir

BL2: Réunion du 10 Mai à Devenir.

BL3: A l'Agence Devenir Espace Mendès France courant avril une réunion très informelle où en annexe Mr D'Arthuys nous présente le projet.

- . Mi Mai avec en mains le document précédemment cité, une table ronde de l'interprofession analysant et corrigeant parfois la teneur de celui ci

- . Ensuite Mi Juin une réunion en petit comité, D'Arthuys, son adjoint et moi même pour évoquer des aspects concernant mon travail.

. Avec quelles personnes entretenez-vous des conversations téléphoniques, correspondance postale, etc., sur l'opération?

GC1: Xavier d'Arthuys
Philippe Ollé-Laprune

GC2: X. d'Arthuys et Ph. Ollé-Laprune.
X.X. [GC1] et P. Descomps.

IP1: Xavier d'Arthuys
P. Ollé-Laprune

IP2:

BL1:

BL2:

BL3: Aucune correspondance sinon que des rencontres voulues ou fortuites qui me permettent de suivre l'avancement du projet.

. Croyez-vous posséder une bonne information sur l'opération (objectifs; déroulement;...)?

GC1: Oui

GC2: Cela dépend de mon degré d'investissement. Nous avons passé un contrat (moral) avec un maître d'ouvrage (Ad'hoc) et je conçois qu'il possède des données plus complètes que les nôtres. Certains virages (ou présumés tels) devraient être négociés collectivement ou signalés à l'avance.

IP1: Oui dans l'ensemble

IP2: Oui

BL1: Hormis les bonnes intentions, le reste m'apparaît flou.

BL2: - Oui, quant aux objectifs généraux (brochure suffisamment explicite).
- Non, quant aux suites de la réunion initiale (pas de compte-rendu, pas de rédefinition écrite du planning,...)

BL3: Trop peu sans doute, mais mettre cette réflexion plus sur le compte du peu de disponibilité de nous même, que sur la "négligence" des concepteurs.

. Comment évaluez-vous l'information sur l'opération à l'intérieur du système organisationnel?

GC1: 5 [complète]

GC2: 3 [correcte]

IP1: 4 [assez complète]

IP2: 5 [complète] ? Il m'est difficile de porter un jugement, n'étant pas vraiment à l'intérieur du système organisationnel.

BL1: 2 [assez déficiente]

BL2: 4 [assez complète] au départ
2 [assez déficiente] au 15 juillet

BL3: 2 [assez déficiente]

. Sur quels aspects de l'opération désirez-vous une plus grande information?

GC1: Comment est maintenu la pression sur les différents consultants, acteur, créateur du projet?

GC2: Sur sa mise en place concrète. Le document de juillet sur l'état des lieux me satisfait pleinement de ce point de vue. Mais je pense que l'information est trop souvent parcellaire et espacée pour permettre une implication continue de tous.

- IP1: Quels types de problèmes rencontrés par Ad'hoc
- IP2: Il me semble nécessaire d'envisager une information plus spécifique à l'égard des décideurs (Elus-DRAC-...)
- BL1: - Information sur le contenu des questionnaires adressés aux différents partenaires.
 - Grille d'analyse de ces questionnaires
 - Qui mettra en place l'Action? Sera-t-elle parachutée par l'agence AD'hoc?
- BL2: Aucun en particulier. Les réunions importantes devraient toujours systématiquement donner lieu à compte-rendu, où sont mentionnés les décisions prises et le calendrier de travail (jusqu'à la réunion suivante).
- BL3: Tous les aspects me semblent importants et intéressants mais pour les raisons évoquées plus haut, je ne peux libérer que trop peu de temps pour vraiment le désirer. (Phénomène de saturation d'avant vacances, trop de réunions extra professionnelles qui nuisent à l'approche et réflexion de cette opération)

. Quelles propositions feriez-vous pour améliorer la communication sur l'opération?

- GC1:
- GC2: Un petit journal de cette opération (éventuellement messagerie) où chacun peut donner ses informations et ses points de vue et surtout où la chronologie des événements, décisions, rencontres, etc.,..., est tenue à jour.
- IP1:
- IP2:
- BL1: Un calendrier plus détaillé devrait nous être fourni afin de repérer les points forts pour lesquels les partenaires de Poitiers auront à intervenir. Peut-être ont-ils à se rencontrer sous le maître d'oeuvre?
 Aucune information de la DRAC, ni de DEVENIR.
- BL2: cf. ci dessus
- BL3: Se réunir, discuter et travailler autour de cette opération pendant les vacances...Quinze jours au soleil dans un endroit calme et isolé sans livres. Avis aux mécènes.

6. ANALYSE DES RESULTATS

Les réponses reçues aux questionnaires ne peuvent pas être perçues comme représentatives des différents groupes participant à l'opération mais elles ont l'intérêt de nous montrer quelques tendances existant actuellement.

les objectifs de l'opération

a) L'absence de réponse à notre questionnaire de la part de certains partenaires de l'opération, limite les possibilités d'analyse, sur la manière dont les différents acteurs perçoivent les objectifs de l'opération et la priorité qu'ils leur donnent. C'est dommage parce que certaines personnes participant à l'opération semblent avoir d'autres approches des objectifs "officiels", tout au moins vis-à-vis de l'ordre de priorité donné. C'est le cas de P. Descomps, du Groupe de Consultants, qui dans quelques interventions publiques a déclaré (1): "Je dirais pour terminer cette intervention que le problème de la diffusion, de la distribution et du transport ne me paraît pas être un problème à traiter par des gens comme nous, qui ont un métier culturel. Nous ne sommes pas formés à cela. Il s'agit de problèmes techniques qu'il faut traiter et faire résoudre au niveau de l'organisation du travail, au niveau de l'organisation des transports, au niveau de l'organisation du stockage, de la facturation et de l'expédition, toutes choses qui n'appartiennent pas forcément au livre ou à n'importe quel autre produit culturel mais qui sont des problèmes purement techniques et qui sont à résoudre par des techniciens. Il me semble que l'on a trop fait appel à des considérations purement culturelles et pas assez à des problèmes techniques dont la mise en oeuvre doit être à mon sens politique. J'entends politique au sens de l'action de l'Etat, des Pouvoirs Publics mettant en oeuvre une politique et pour appliquer cette politique faisant appel à des techniciens. Je pense qu'un certain nombre des succès rencontrés dans le domaine de la distribution du livre, que ce soit en Allemagne ou en Amérique, viennent justement de ce que l'on a essayé de trouver des solutions à ce niveau technique et non pas à un autre niveau."

b) On peut déduire des réponses aux questionnaires que les grandes lignes directrices de l'opération ont été comprises. Mais il semble aussi que pour les Bibliothécaires et les Libraires, ces objectifs soient plus vagues:

BL3: "Je n'ai pas d'idées trop claires sur les questions suivantes [les objectifs de l'opération Poitiers]".

BL1: "Etude marketing du lectorat [comme objectif prioritaire]".

(1) DESCOMPS, P.: "Les problèmes de la distribution", in: Rencontres Nationales des Structures Régionales du Livre. Annecy: ORAL, 1989, p. 59.

S'il est exact que cette "étude marketing" était indiquée dans la brochure de présentation de l'opération (2), il est vrai aussi qu'elle était présentée d'une façon secondaire et conditionnelle. L'étude des clientèles des librairies et des bibliothèques sera menée, semble-t-il, à partir des réponses données par les responsables de ces structures au questionnaire de la phase étude de l'opération, et non à partir d'une éventuelle enquête sur le lectorat de Poitiers.

c) L'avis de P.Descomps, signalé précédemment, semble être partagé par d'autres partenaires de l'opération:

BL2:"Ce problème [de délais dans le circuit commercial de diffusion] met en cause le fonctionnement d'infrastructures lourdes, sur lesquelles il ne paraît pas évident d'agir de façon significative sur une courte période". Un scepticisme présent aussi chez un autre partenaire:

BL1:"J'insiste sur les deux points cités plus haut ["Etude marketing du lectorat" et "Améliorer les services: disponibilité de la documentation et disponibilité du personnel"]: seront-ils étudiés vraiment (et améliorés!)?(...) Cependant les vœux pieux ne me satisfont pas".

d) Seules les deux personnes du GC reconnaissent une évolution dans les objectifs. Cette reconnaissance semble très liée à l'existence de plusieurs groupes, répartis selon leur niveau d'information sur l'opération (partenaires présents dans le Colloque de Marcevol, partenaires qui ont connu l'existence d'une telle opération il y a quelques mois,...).

L'information reçue sur l'opération

- a) On pourrait établir six groupes, selon leur niveau d'information sur l'opération:
1. Les responsables de l'agence Ad'hoc, les membres du Groupe de Consultants et la Conseillère technique pour le livre de la DRAC.
Ils sont à l'origine de l'opération (Colloque de Marcevol) et sont les seuls qui, jusqu'à présent, ont élaboré une réflexion sur l'ensemble de l'opération à mener.
 2. Les institutions de la ville de Poitiers. On y trouve le Directeur des Affaires Culturelles de la Ville et le Directeur général de Devenir.
Ils ont reçu les premiers éléments d'information au cours du premier trimestre 1988.
 3. Le Doyen de l'Université qui a reçu les premières informations pendant été 1988.
On voulait le positionner comme partenaire privilégié de l'opération, mais il semble qu'on n'ait pas réussi pour le moment.

(2) Voir annexes: "Amélioration de la circulation du livre dans une ville moyenne", p. 7.

4. Les représentants des 4 librairies générales de la ville, deux responsables du Service Central de la BM, la responsable du Centre Inter-régional des Métiers du livre et de la Documentation Poitou-Charentes-Limousin, et le Chargé de Mission à l'Agence de Coopération des Bibliothèques et Centres de Documentation (ABCD) Ils ont eu les premiers éléments d'information d'une façon informelle, mi-avril 89 (pour certains d'entre eux), et ont reçu début mai la brochure "Amélioration de la circulation du livre dans une ville moyenne: Poitiers" lors d'une réunion qui présentait l'étude.
 5. Les responsables des autres points de vente du livre (librairies spécialisées, club du livre, grandes surfaces,...), des bibliothèques annexes de la BM, et d'autres bibliothèques étudiées dans la première phase de l'opération.
Le seul renseignement qu'ils ont eu, est une très brève présentation de l'opération au moment où le questionnaire leur a été transmis, lors de cette première phase.
 6. Les employés des bibliothèques et des librairies de Poitiers qui n'ont eu jusqu'à présent aucune information sur l'opération.
Il ne faudrait pas oublier qu'une quarantaine de personnes travaillent à la BM et une soixantaine dans les principaux points de vente du livre.
- b) Au vu des réponses, à l'exception de celles du GC2, on pourrait supposer qu'il y a des relations entre Ad'hoc (X. d'Arthuys et P. Ollé-Laprune) et chaque partenaire, mais pas entre les partenaires eux-mêmes. Or cela n'est pas exact: des rencontres personnelles existent entre les divers acteurs. Mais il n'y a pas de rencontres structurées.
La conclusion qu'on peut en tirer est que la communication qui existe est tout à fait unilatérale. Ad'hoc envoie de l'information, présente l'opération à chacun des partenaires. Elle ne reçoit pas de suggestions,...Mais les a-t-elle rendues possibles?

Le niveau de satisfaction sur l'information à l'intérieur du système organisationnel.

- a) Une séparation très nette existe, actuellement, sur ce sujet, entre le GC et IP d'une part et les libraires et bibliothécaires de l'autre. Les premiers considèrent qu'ils sont bien informés -avec quelques nuances- , et les seconds, assez mal. En ce sens, ces derniers, réclament une information qui les aide à comprendre les suites de l'opération:
BL1: "Hormis les bonnes intentions, le reste m'apparaît flou".
BL2: "Oui, quant aux objectifs généraux (brochure suffisamment explicite). Non, quant aux suites de la réunion initiale (pas de compte-rendu, pas de redéfinition écrite du planning,...)".

Ils manquent d'informations, non seulement sur des points opérationnels, techniques, mais aussi sur la philosophie de l'opération:

BL1:"Qui mettra en place l'action? Sera-t-elle parachutée par l'agence Ad'hoc?".

b) Une caractéristique commune à toutes les réponses est qu'une information plus "personnalisée", plus ciblée vis-à-vis de chaque catégorie de partenaires, est demandée:

IP2:"Il me semble nécessaire d'envisager une information plus spécifique à l'égard des décideurs (Elus-DRAC-...)".

Les propositions pour améliorer la communication

Les réponses du GC et IP, à l'exception de GC2, n'existent pas, conformément à ce qui est indiqué ci-dessus. En revanche celles des BL sont centrées sur la suite de l'opération: un calendrier de travail.

BL1:"Un calendrier plus détaillé devrait nous être fourni afin de repérer les points forts pour lesquels les partenaires de Poitiers auront à intervenir".

Ad'hoc a mené à bien les négociations qui permettaient le suivi opérationnel d'une série de réflexions lancées au Colloque de Marcevol. La mise en place d'une opération semblable à celle de Poitiers est un fait exceptionnel. Rares sont les conclusions théoriques d'un Colloque, de Rencontres professionnelles, qui débouchent sur un résultat concret.

Mais le moment est venu pour l'agence de suivre d'encore plus près, à Poitiers, les structures concernées et leurs relations inter-professionnelles, et de fournir tous les éléments d'information nécessaires pour répondre à cette question: "L'action, sera-t-elle parachutée par l'agence Ad'hoc?".

7. CONSIDERATIONS POUR LA MISE EN PLACE D'UN SYSTEME COMMUNICATIONNEL

L'état d'avancement de l'opération (fin de la phase étude, qu'on voulait confidentielle; début de la préparation de l'étape action, sans savoir encore quelle sera la stratégie choisie) et le nombre de réponses reçues (faible pour avoir une image exacte des opinions des partenaires de l'opération, mais intéressant pour connaître quelques tendances) me laissent une étroite marge pour pouvoir esquisser des propositions de communication à mettre en place. Elles ne peuvent qu'être générales et théoriques.

1. Tout groupe organisé ayant un objectif précis a besoin de communiquer et d'avoir des informations générales. Si celles-ci font défaut, ou si elles sont insuffisantes, alors des "bruits" naissent et se développent.
2. Réfléchir d'abord sur le "pourquoi" (quels sont les objectifs à atteindre avec la communication qu'on veut établir; à qui sera-t-elle adressée (catégories de personnel); etc.), plus que sur le "comment" y parvenir. Le "comment" sera plus évident une fois qu'on aura répondu au "pourquoi".
3. La communication à l'intérieur du système organisationnel est un moyen de briser l'inertie et la résistance aux changements.
Pour qu'une décision soit bien appliquée, une compréhension globale de la part de ceux qui doivent l'appliquer est indispensable. C'est pourquoi la période de communication qui précède la mise en application de la décision est plus longue que la phase d'exécution proprement dite.
4. L'agence Ad'hoc doit signaler clairement et précisément aux professionnels des librairies et des bibliothèques de Poitiers les objectifs à atteindre dans cette opération. Eclaircir, par exemple, le fait qu'il n'y aura pas d'étude sur les lecteurs.
Le but est de lutter contre le scepticisme présent chez quelques professionnels des secteurs déjà cités et qui vient du fait que les objectifs de l'opération sont perçus d'une façon très générale et large (sans limitations), peu concrète. Dans cette optique on peut tout attendre de l'opération: une sorte de miracle.
5. Le manque de temps est un des facteurs les plus souvent cités par les partenaires de l'opération: nouveaux locaux des librairies à mettre en fonctionnement; le projet de la médiathèque; deux nouvelles bibliothèques annexes. Les membres du Groupe de Consultants ont un emploi du temps très chargé. Etc.



La communication avec ces partenaires doit présenter des caractéristiques très concrètes: un effort didactique (dans le sens le plus noble du terme) doit être fait, par le maître d'oeuvre, pour présenter les objectifs, la stratégie d'action, etc. Des arguments bien structurés, la mise en valeur des éléments les plus importants, des résumés, sont nécessaires.

6. A l'égard de l'éventuelle création d'un bulletin (ou revue, ou journal) pour les partenaires de l'organisation, quelques dispositions doivent être prises:
 - . Cet outil ne peut pas devenir l'organe de communication exclusif du maître d'oeuvre de l'opération. Un sentiment de manipulation en naîtrait. Si on accepte la communication, cela implique la possibilité de critiques, de débats.
 - . Les partenaires de l'opération, dans le sens plus large, doivent être mis au courant des documents (interviews dans les journaux, articles parus sur l'opération dans les différents médias, publicité,...) qui la représentent à l'extérieur.
 - . Une périodicité fixe est indispensable pour la crédibilité du document.
7. La communication à l'intérieur des organisations reste encore, en règle générale, l'apanage des "chefs". Les caractéristiques de cette opération (la mise en place, par exemple, d'une stratégie d'action axée sur l'accueil de l'utilisateur de la bibliothèque ou le client de la librairie) obligent à l'élargir le plus possible (à tous les employés des bibliothèques et librairies).
8. Création de canaux de communication permettant à tous les partenaires de l'opération la présentation d'idées, de suggestions,...

Le relatif désintérêt constaté, l'opinion de certains partenaires locaux formulée en réponse à notre questionnaire sur la communication, semblent laisser entendre qu'un certain malaise existe en ce qui concerne les rôles à jouer dans l'action. Les partenaires locaux veulent prendre part à l'organisation de l'action:

 - . Recueillir systématiquement les opinions des partenaires et les encourager à donner leur point de vue sur les différentes stratégies envisagées.
 - . Mettre en place des groupes de travail rassemblant des agents des différentes structures concernées, qui examineraient les suggestions et les critiques recueillies.
9. L'existence de partenaires ayant des rôles différents (financiers, consultants, ...) exige la mise en place d'une information, parallèle à celle qui est commune à tous les participants de l'opération, ciblée sur les besoins informatifs de chacun.

ANNEXES

1. Colloque de Marcevol (Réunions de Marcevol et Lyon)
2. Personnes faisant partie du Groupe de Réflexion du Colloque de Marcevol et du Groupe de Consultants
3. Questionnaires dirigés aux libraires (n 1) et bibliothécaires (n 2) de la ville de Poitiers et établis par l'agence Ad'hoc.
4. Résumé de l'entretien avec B. Francès, porte-parole du Groupe de Consultants (20 et 24 juin 1989).
5. Lettre d'accompagnement et questionnaires ("Les objectifs de l'opération", "La communication à l'intérieur du système organisationnel" et "Tableau de la communication") adressés aux membres du Groupe de Consultants, aux représentants des institutions de Poitiers qui font partie de l'opération et aux professionnels du livre et de la lecture de la ville.
.Lettre de relancement de l'enquête.
6. Résumé de l'entretien avec X. d'Arthuys, directeur de l'agence Ad'hoc (31 juillet-1 août).
7. Résumé de l'entretien avec P. Ollé-Laprune, responsable permanent à Ad'hoc de l'opération Poitiers (4 août 1989).
8. "L'amélioration de la circulation du livre dans une ville moyenne: Poitiers", brochure de présentation de l'opération.
9. Présentation de l'agence Ad'hoc.
10. Liste des partenaires de l'opération rencontrés au cours de l'enquête.
11. Bibliographie.

COLLOQUE DE MARCEVOL (REUNIONS DE MARCEVOL ET LYON)

X. d'Arthuys	M	L	GR	
M. Ferradou	M	L		
A. Massuard	M	L	GR	GC
M.-C. Germanaud	M	L	GR	
J. Tabet	M	L	GR	
C. Guitart	M	L		
P. Allard	M	L		
G. Briand	M	L	GR	
G. Jouanard	M	L		
J.-L. Villaume	M	L		
P. Descomps	M	L	GR	GC
J.-L. Cordebart	M	L		
J.-V. Richard	M			
C. Galli		L		
B. Francès			GR	GC
B. Barrault			GR	GC

M= Colloque de Marcevol (réunion de Marcevol)
 L= " " (réunion de Lyon)
 GR= Groupe de réflexion né au Colloque de Marcevol
 GC= Groupe de consultants de l'opération Poitiers

**PERSONNES FAISANT PARTIE DU GROUPE DE REFLEXION DU COLLOQUE DE
MARCEVOL ET DU GROUPE DE CONSULTANTS**

Xavier d'Arthuys:

- . directeur des Editions du Chiendent depuis 1977
- . co-organisateur du Colloque de Marcevol
- . membre du Groupe de Réflexion
- . directeur de l'agence Ad'hoc

Bernard Barrault:

- . éditeur
- . membre du Groupe de Réflexion et du Groupe de Consultants

Gerard Briand:

- . ex-bibliothécaire
- . co-organisateur du Colloque de Marcevol
- . responsable de formation et de coopération à la DLL
- . membre du Groupe de Réflexion

Pierre Descomps:

- . responsable de la Librairie Sauramps, à Montpellier
président de l'ASFODELP -Association Nationale pour la
Formation et le Perfectionnement Professionnels en
Librairie et en Papeterie
- . membre du Groupe de Réflexion et du Groupe de Consultants

Bernard Francès:

- . directeur d'Ulysse diffusion
- . membre du Groupe de Réflexion et du Groupe de Consultants

Marie-Claire Germanaud:

- . ex-bibliothécaire
- . conseillère technique pour le livre et la lecture à la
Direction Régionale des Affaires Culturelles Poitou-
Charentes
- . membre du Groupe de Réflexion

Alain Massuard:

- . conservateur-adjoint à la BM de la Part-Dieu à Lyon
- . enseignant à l'Ecole Nationale Supérieure des Bibliothécaires
(ENSB)
- . membre du Groupe de Réflexion et du Groupe de Consultants

J. Tabet:

- . directeur du Centre Régional de Formation Professionnelle
Bibliothèque-Documentation de la Région Provence-Côte
d'Azur
- . membre du Groupe de Réflexion

Ad'Hoc
2, rue de la Merci
34 000 Montpellier
N° FAX : 67.58.38.79

DEVENIR
Espace Place Mendès France
1, place de la Cathédrale
86000 Poitiers

QUESTIONNAIRE

(AUX LIBRAIRES)

- 1 - Quelle est la zone d'attraction de votre librairie ?
- 2 - Quelle est la différence de traitement entre les nouveautés et le fonds ?
- 3 - Comment vous informez-vous ?
- 4 - Vos vendeurs ont-ils reçu une formation et quelle est leur compétence (formation générale, diplômes professionnels)? Ont-ils participé à des stages de formation continue dans un passé récent ?
- 5 - Etes-vous en situation de concurrence avec d'autres librairies ?
- 6 - Les rayons livres des grandes surfaces ont-ils une influence sur votre activité ?
- 7 - Quelle est l'information que vous présentez à votre clientèle et comment circule t-elle ?
- 8 - Concevez vous un travail en commun avec un service minitel et imagineriez-vous un travail en commun avec d'autres (Electre, Service en commun avec d'autres librairies) ?
- 9 - L'agencement de votre librairie a-t-il été pensé en fonction de certains critères ?. Si oui, quels sont-ils ?
- 10 - Considérez-vous avoir un rôle d'agent culturel ?
- 11 - Avez-vous des relations avec des éditeurs à l'échelon national ?
- 12 - Recevez-vous des offices (volumes et régularité) ? A quels offices êtes-vous inscrits ?
- 13 - Avez-vous des liens particuliers avec des éditeurs de la région Poitou-Charentes ?

- 14 - Comment vous arrive les livres (pourcentage par mode de transports et provenance) ?
- 15 - Combien de livres vous arrivent-ils (nombre d'exemplaires par titre) et avec quelle régularité (répartition entre offices, réasort., commandes des clients) ? Quel est le pourcentage de retours ?
- 16 - Avec quel CRDL travaillez-vous ?
- 17 - travaillez-vous avec un grossiste ?
- 18 - Comment traitez-vous les commandes à l'unité ?
- 19 - Quelle-est la vitesse de livraison ?
- 20 - Quel rôle pensez-vous que peut jouer le transporteur ?
- 21 - Quel rôle joue les clubs des livres dans le monde de la lecture à Poitiers ?
- 22 - Travaillez-vous avec de nombreux diffuseurs ?
- 23 - Si oui, combien ? Avec quelle régularité ? Quel temps leur consacrez-vous ?
- 24 - Avez-vous une expérience des caractéristiques de votre clientèle ?
- 25 - A combien estimez-vous le nombre de livres sortant de votre librairie chaque année ? (nombre de titres, de volumes, pourcentage dans le C.A. total)
- 26 - Comment savez-vous que tel ou tel livre plaît à un client ? - Avez-vous un suivi de vos clients ? (Avez-vous un fichier clients ?)
- 27 - Avez vous l'impression que le bon livre arrive dans les bonnes mains ?
- 28 - Quel est le pourcentage de satisfaits (personne ressortant de votre librairie avec le livre qu'il était venu chercher) ?
- 29 - Comment envisagez-vous la reconquête des insatisfaits ?
- 30 - Quel est la fréquentation des visites de votre clientèle ?
- 31 - La loi Lang a-t-elle eue une influence sur votre activité ?
- 32 - Quelle est votre liaison avec les "secteurs captifs" (hôpital, prison, école, maison de retraite...) ? Vendez-vous aux collectivités (pourcentage du C.A.) ? Quel est le pourcentage de vente de livres scolaires dans votre C.A. ?

- 33 - **Considérez-vous les bibliothèques comme des concurrentes ?**
- 34 - **Y-a-t-il un échange d'informations avec les bibliothèques ?**
- 35 - **Existe-t-il des rencontres de travail avec les bibliothécaires ?**
- 36 - **Quel travail en commun croyez-vous possible d'effectuer ? Quel pourcentage de votre C.A. provient de la vente en bibliothèque ?**
- 37 - **L'arrivée du TGV va-t-il changer quelque chose dans l'achat de livres à Poitiers ? Y êtes-vous préparé ?**
- 38 - **Le fonctionnement de la future médiathèque apportera-t-il un plus à votre activité ?**
- 39 - **Si vous estimez avoir des carences, quelles sont-elles ?**
- 40 - **Quel rôle reconnaissez-vous aux actions culturelles comme les Journées nationales de la Communication Historique ?**
- 41 - **Quelles sont les carences chez les différents acteurs de la profession livre ?**

Ad'Hoc
2, rue de la Merci
34 000 Montpellier
N° FAX : 67.58.38.79

DEVENIR
Espace Place Mendès France
1, place de la Cathédrale
86000 Poitiers

QUESTIONNAIRE

(AUX BIBLIOTHEQUES)

- 1 - Nombre de prêts annuels (dernières statistiques)
 - Enfants
 - Adultes
- 2 - Nombre de prêts aux collectivités (dernières statistiques)
 - Ecoles
 - Maisons de retraite
 - Hôpitaux
 - Prisons
 - autres
- 3 - Nombre de lecteurs (dernières statistiques).
- 4 - Zone d'attraction de la bibliothèque.
- 5 - Différence de traitement entre les nouveautés et le fonds.
- 6 - D'où vous vient l'information et comment l'utilisez-vous ?
- 7 - Quels sont les niveaux de formation des personnels ?
- 8 - Les bibliothécaires ont-ils suivi récemment des stages de formation continue ? Lesquels ?
- 9 - Considérez-vous les animations et la promotion du livre comme facultative ou nécessaires ?
- 10 - Quel rôle attribuez-vous aux clubs de lecture à Poitiers ?
- 11 - Quel pourcentage en temps représente la conservation, le travail sur le terrain, la gestion quotidienne, les animations et la promotion du livre ?
- 12 - Quelle information proposez-vous aux lecteurs et comment se présente-t-elle ?

- 13 - Pensez-vous que l'agencement actuel de la bibliothèque corresponde à des critères précis ? Si oui, lesquels ?
- 14 - Avez-vous des liens particuliers avec des éditeurs de Poitou-Charentes ?
- 15 - A combien estimez-vous le pourcentage de vos lecteurs que vous connaissez personnellement ?
- 16 - A combien estimez-vous le pourcentage de vos lecteurs qui a recours à vos conseils ?
- 17 - Estimez-vous les connaître suffisamment pour leur donner satisfaction dans leurs recherches ?
- 18 - Avez-vous l'impression que le bon livre arrive dans de bonnes mains ?
- 19 - Quel est le pourcentage de satisfaits (personne ressortant de la bibliothèque avec le livre qu'elle est venue chercher) ?
- 20 - De quels crédits d'achat de livres avez-vous disposé en 1988 (hors revues) ?
- 21 - A qui achetez-vous les livres ; dans quelles proportions et avec quelles remises ?
 - éditeurs
 - libraires grossistes
 - libraire de la ville
 - grandes surfaces
- 22 - Quel est votre degré d'autonomie dans le choix des livres ?
- 23 - De qui dépend le choix du fournisseur ?
- 24 - Dans quelle mesure les demandes de lecteurs sont-elles prises en compte dans les achats ?
- 25 - Quels services attendez-vous d'un fournisseur (délai de livraison, information, etc...) ?
- 26 - Seriez-vous prêt à accepter une baisse de la remise si d'autres services vous étaient consentis ?
- 27 - Quel travail en commun avec les libraires croyez-vous possible d'effectuer ?
- 28 - Concevez-vous un travail en commun avec un service minitel ?

- 31 - Comment faire venir de nouveaux lecteurs à la lecture ?**
- 32 - Quels sont les carences chez les différents acteurs de la profession Livre ?**
- 33 - Comment concevez-vous le «plus» apporté à votre activité avec la future médiathèque ?**
- 34 - Quel rôle reconnaissez-vous aux actions culturelles comme les Journées de la Communication Historique ?**
- 35 - Comment concevez-vous votre rôle d'agent culturel dans une ville comme Poitiers ?**

RESUME DE L'ENTRETIEN AVEC BERNARD FRANCES, PORTE-PAROLE DU
GROUPE DE CONSULTANTS (20 ET 24 JUIN 1989).

La formation du groupe de consultants (*)

"Les gens du ministère [Briand, Germanaud, Cordebard] se sont retirés parce qu'ils ne pouvaient pas faire deux choses à la fois, donner de l'argent et être dans le comité. D'autre part, les gens qui étaient là au départ [le Groupe de Réflexion né dans le Colloque de Marcevol] ont appelé des professionnels, dont moi, ont appelé des éditeurs, des distributeurs et de diffuseurs...On a fait une réunion une fois qui a écrémé un peu les gens et finalement on s'est retrouvé ensuite avec un groupe de différentes professions."

Les objectifs du Groupe de Consultants

"C'est être consultatif, c'est-à-dire, faire avancer d'abord l'idée, ensuite la canaliser et la regarder faire dans le temps, l'exploiter, à la limite, longtemps, mais sans être une structure réelle.

Il n'y a pas de fonctions précises des uns et des autres dans le comité. C'est un comité d'idées qui se rencontre et qui fait avancer les choses.

Son fonctionnement est très aléatoire, ça dépend des besoins. Il y a eu une période, effectivement, où il se réunissait tous les trimestres. Maintenant, on a eu une réunion vers le mois de janvier,...Je vais aux réunions d'Ad'hoc et Poitiers simplement comme consultant, là aussi pour regarder ce qui se passe et pour dire ce qu'on a à dire."

Communication Ad'hoc-Groupe de Consultants

"C'est Ad'hoc qui se charge de tout."

Les périodes de grand dynamisme du Groupe

"La plus forte dynamique a existé jusqu'au moment où on a dit, tiens, on va faire une opération du type Poitiers. Une fois que ça s'est décidé les relations se sont produites beaucoup plus entre Ad'hoc et Devenir. A partir de ce moment là, le comité s'est déchargé un peu sur Ad'hoc, qui le consulte mais qui a tout le pouvoir".

(*) Dans l'entretien l'expression employée est "comité" pour désigner le groupe de consultants.

Des opinions différentes à l'intérieur du Groupe

"Il n'y a pas de groupes fermés qui s'affronteraient éventuellement, non. S'il y a des divergences elles sont purement formelles, techniques, mais elles servent à faire avancer les choses. Chacun envoie son idée et on la discute, et puis ça rebondit ou ça ne rebondit pas. Les gens qui sont là, s'ils ont décidé d'être là, c'est parce qu'il y a, quand même, une idée générale, de base commune, qui fonctionne.

Il n'y a pas de gens qui sont complètement antinomiques sur les idées qu'on peut se faire de la librairie, de l'édition, de la distribution, etc. Les gens qui étaient de la Direction du Livre à l'époque, ont été à l'initiative du projet, ils ont induit le questionnement, donc après ils ont décidé de ne plus participer pour des raisons purement techniques."

Sur la phase action de l'opération

L'engagement des partenaires nationaux dans l'opération ne présente pas a priori beaucoup de problèmes, après les premiers contacts informels qu'il y a eu. Mais il y aura besoin d'un accord total et complet de leur part: s'il y a un métier qui n'est pas conforme, l'opération peut rater. Il faut un accord, un compromis de tous les métiers. En plus, c'est presque sûr que cette phase (réunions, réfléchir, encore des réunions jusqu'à arriver à des accords,...) retardera le déroulement de l'opération.

Agence AD'HOC

A l'attention de Ramón SALABERRIA

2, rue de la Merci

34000 Montpellier

Tél. 67927466

Villeurbanne, le 30 juin 1989

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de mes études à l'École Nationale Supérieure de Bibliothécaires (ENSB) je prépare le DESS "Direction de projets culturels", délivré par l'Université des sciences sociales de Grenoble (Institut d'études politiques). C'est dans cette optique que je ferai, pendant les mois de juillet-août, un stage à l'agence de développement culturel AD'HOC, de Montpellier, en même temps qu'un mémoire de recherche intitulé "L'amélioration de la circulation du livre dans une ville moyenne (Poitiers): analyse du contenu de l'opération et mise en place d'une méthodologie d'évaluation", sous la direction de M. Guy Saez.

Les partenaires impliqués dans l'opération de Poitiers sont multiples. C'est pourquoi on essaiera d'établir une évaluation intégrée à l'organisation, comme un élément actif qui permettra aux différents partenaires de l'opération de produire une connaissance sur leur propre fonctionnement et d'en tirer parti. Le but est d'introduire dans l'action un support de réflexion, de communication et de formation qui puisse jouer un rôle d'outil de pilotage de l'action, comme élément correcteur du système organisationnel.

En analysant la phase actuelle de l'opération Poitiers j'ai cru opportun de centrer l'évaluation décrite ci-dessus sur les aspects des objectifs de l'opération et la communication à l'intérieur du système organisationnel.

Afin de nous aider dans la réalisation d'une telle entreprise je vous prie de faire un effort de précision et de clarté pour rédiger les questionnaires ci-joints ainsi que le suivi quotidien des moments communicationnels (feuille appelée "tableau de la communication"). D'autre part, vous serez bien aimables d'envoyer les questionnaires à l'adresse ci-jointe pendant le mois de juillet et le "tableau de la communication" courant août, ce qui nous permettra de les dépouiller et de traiter l'information dans les délais prévus pour la présentation du mémoire de recherche de DESS.

Je vous remercie d'avance pour l'aide précieuse que vous voudrez bien nous apporter et vous prie de croire Madame, Monsieur, à l'expression de mes sentiments cordiaux.

Ramón SALABERRIA

P.S.: les questionnaires ci-joints sont adressés simultanément aux membres du "comité d'experts" établi au Colloque de Marcevol, aux représentants des institutions de la ville de Poitiers qui font partie du projet et aux professionnels du livre et la lecture de la ville.

Les réponses aux questionnaires peuvent se faire anonymement. La plus grande discrétion sera assurée dans la présentation des conclusions et vis-à-vis des organismes partenaires de l'opération.

"LES OBJECTIFS DE L'OPERATION"

NOM.....

PROFESSION.....

. Quels sont, à votre avis, les objectifs de l'opération Poitiers?

. Pourriez-vous établir un ordre prioritaire entre eux?

. Croyez-vous qu'il y a eu une évolution dans les objectifs de l'opération, depuis ses débuts jusqu'à aujourd'hui?

. Dans le cas affirmatif comment évaluez-vous cette évolution?

"LA COMMUNICATION A L'INTERIEUR DU SYSTEME ORGANISATIONNEL"

NOM.....

PROFESSION.....

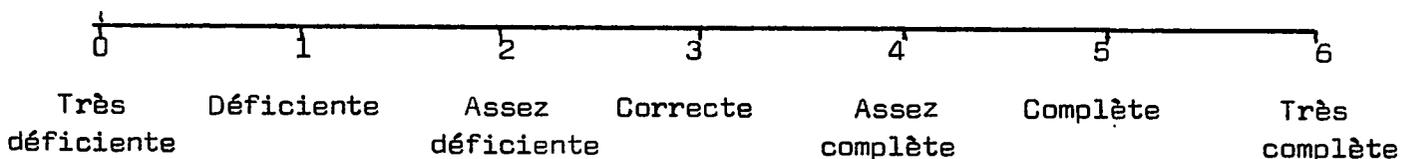
- . Quelle information écrite avez-vous reçue d'AD'HOC sur l'opération "L'amélioration de la circulation du livre dans une ville moyenne (Poitiers)"? (Signalez le titre du document; le type (lettre, brochure,...); la date; le sujet; etc. qui puisse nous permettre son identification).

- . Avez-vous assisté à des réunions informatives sur l'opération? (Lieu; date; sujet).

- . Avec quelles personnes entretenez-vous des conversations téléphoniques, correspondance postale, etc., sur l'opération?

- . Croyez-vous posséder une bonne information sur l'opération (objectifs; déroulement;...)?

- . Comment évaluez-vous l'information sur l'opération à l'intérieur du système organisationnel?



- . Sur quelles aspects de l'opération désirez-vous une plus grande information?

- . Quelles propositions feriez-vous pour améliorer la communication sur l'opération?

"TABLEAU DE LA COMMUNICATION"

NOM.....

PROFESSION.....

Mois: JUILLET 1989

DATE	SUJET	EMETTEUR	RECEPTEUR	MOYEN
(Ex.: 2	Fin de l'étape de dépouillement des questionnaires passées aux libraires et bibliothécaires de Poitiers.	AD'HOC	—	Téléphone

Agence Ad'hoc
A l'attention de Ramon Salaberria
2, rue de la Merci
34000 Montpellier
Tél. 67.92.74.66.

Montpellier, le 1 août 1989

Madame, Monsieur

Le motif de la présente lettre est de vous rappeler l'intêret et le besoin que nous aurions d'obtenir votre réponse aux questionnaires qui vous ont été envoyés, pour l'aboutissement de mon mémoire de DESS "Direction de projets culturels" (ENSB/Université des Sciences Sociales de Grenoble) sur: **L'amélioration de la circulation du livre dans une ville moyenne (Poitiers) : analyse du contenu de l'opération et mise en place d'une méthodologie d'évaluation.**

Pour tous renseignements sur ce sujet vous pouvez vous adresser à l'adresse ci-jointe.

Avec tous mes remerciements, veuillez agréer, Madame, Monsieur, mes salutations les meilleures.

Ramon Salaberria

RESUME DE L'ENTRETIEN AVEC XAVIER D'ARTHUYS, DIRECTEUR DE
L'AGENCE AD'HOC (31 JUILLET - 1AOUT)

1. Statut financier de l'opération

La ville (Devenir, structure municipale): 70.000 F (dont une partie destinée à la phase d'action dont il sera question ultérieurement).

La DRAC: 30.000 F pour l'étude.

Pour l'action on prétend compter sur les partenaires privés concernés: libraires, bibliothèques, ..., de la ville.

Pour la phase Colloque de Marcevol - Groupe de Réflexion, l'Association La Ballade (association d'amis du Colloque de Marcevol) et l'Apel (la publication des Actes), présidée par M. Melot, ont apporté leur soutien financier.

Quant au Groupe de Consultants, il a reçu l'appui de l'Apel et Devenir.

2. Rôle et évolution du Groupe de Consultants

Une partie des membres de la DLL qui était au colloque de Marcevol, a rompu les contacts depuis 1986 (période de la cohabitation où J. Gattegno est resté directeur de la DLL). Le groupe de Marcevol avait un rôle intéressante mais plutôt comme franc-tireur. La DLL s'engageait plus dans la création d'un Observatoire du livre.

Cette indépendance du groupe de Marcevol constitue sa force et sa faiblesse. Il y a des personnalités de poids dans le group (Descomps, Barrault, ...).

Le rôle actuel du groupe de consultants consiste en:

- . suivre la mise en place de l'étude/action à Poitiers.
- . servir de pont avec les professionnels au niveau national.

3. Communication avec le Groupe de Consultants

"Les relations Groupe de Consultants-Ad'hoc sont excellentes mais un effort de communication pourrait être fait pour que le groupe de consultants puisse être davantage et plus souvent informé afin de réagir régulièrement aux différents phases de l'étude et de l'action."

- . La communication est toujours unidirectionnelle: d'Ad'hoc vers le groupe de consultants.
- . Il est très difficile d'entretenir une bonne communication: ce sont des personnes très occupées. Des réunions tous les 15 jours? Ce serait impossible. Envoyer de nombreux courriers? Ils ne pourraient pas les lire, etc.
- . Le groupe a eu une activité très limitée jusqu'à présent: deux réunions très espacées dans le temps. Une autre est programmée en septembre.
- . Ils n'ont jamais critiqué un éventuel manque d'information.

4. Communication à l'intérieur de l'organisation

. L'agence Ad'hoc, Xavier d'Arthuys en particulier, prétend avoir une conception différente de la communication: ce serait un type de communication très personnel, de personne à personne.

. Comment communiquer un projet? Par la persuasion, par la force même du projet. Les professionnels du livre à Poitiers (bibliothécaires et libraires) ont envie de travailler, de sortir de la stagnation, de faire bouger les choses. On en a eu la preuve en de nombreuses occasions (Journées Nationales de la Communication Historique,...). De plus, X. d'Arthuys estime qu'une autre arme est sa connaissance du métier, son intuition,...

. On projette une réunion avec tous les employés des bibliothèques, des librairies, pour leur présenter les actions à mener. Mais sur ce thème il n'existe pas de programme structuré.

Le programme pour les prochains mois est le suivant:

Juillet-septembre

a) A la fin de la phase d'étude on verra si l'action est possible. On peut presque garantir que la réponse sera affirmative.

Il faudra attendre les réactions des professionnels (niveau local et national).

b) Rédiger un document de synthèse sur la phase étude (sans donner les chiffres d'affaires des librairies, etc., qui doivent rester confidentiels) et le distribuer le plus largement possible (local: libraires, bibliothécaires, institutions, associations; national: professionnels).

On voudrait que ce document arrive aux mains des employés des librairies, des bibliothèques, en reconnaissant qu'en tout cas c'est une décision des responsables de chaque établissement.

L'action ne pourra pas être menée que si tout le monde se sent concerné.

Octobre-décembre

. Mettre en place un bulletin d'information, qui serve aussi de canal de communication entre les différents partenaires et professionnels. Un milieu où ils se confrontent en permanence, proposition contre proposition, réaction contre réaction.

Le problème est de trouver comment l'articuler au niveau local et national.

Question - Les partenaires de l'opération ont exprimé le besoin d'une plus grande communication?

Réponse - A ma connaissance, non. Mais, en même temps, c'est vrai que les partenaires de Poitiers demandent de ma part une plus grande présence. Demande, d'ailleurs, souvent assez injuste.

Q. - Quel rôle jouait la communication dans les autres projets d'Ad'hoc?

R. - Bien que cela soit plus limité médiatiquement, l'agence Ad'hoc essaie de mener une communication plus de personne à personne, plus approfondie. Aussi, elle est attentive au fait que quand on écrit une chose (une brochure informative; le programme d'une manifestation;...) elle soit vraie. En ce sens, il y a un rejet total du système des "sous réserve", etc., existant actuellement.

L'évaluation des actions menées est un autre élément communicationnel. En ce sens, je suis très favorable à la réalisation "à posteriori" de bilans très critiques.

Q. - Comment a-t-on choisi le titre? Qui a décidé? C'est un élément de communication? Va-t-on le garder jusqu'au bout?

R. - Si la proposition de faire une action dans une ville moyenne est partie du Groupe de Consultants, et concrètement, de B. Barrault, c'est moi qui ai choisi le titre à donner à l'opération. Les termes sont choisis, et il y en a surtout un qui est le concept-clé: "circulation". Il ne faut pas oublier non plus qu'il y a aussi l'idée d'éventuellement franchiser l'opération.

ENTRETIEN AVEC P. OLLE-LAPRUNE, RESPONSABLE PERMANENT A AD'HOC
DE L'OPERATION POITIERS (4 AOUT 1989)

Question - Quelle est l'importance que vous accordez à la communication interne dans l'opération Poitiers?

Réponse - Nécessairement vitale. A la phase actuelle, d'étude de la circulation du livre, elle n'est pas capitale. L'étude est une succession de dialogues avec les différents dirigeants des structures. Pour ça j'ai seulement besoin de connaître les dirigeants. L'étude est confidentielle, secrète,... Pour la phase d'action la communication interne est capitale. Mais comment la mettre en place? C'est très difficile. Passer par le directeur de la bibliothèque, de la librairie,...? Dans ce cas il sera un intermédiaire et il peut jouer un rôle de contrôle, etc. Si on passe par en dessous il peut y avoir des frictions. On a pensé établir de petites feuilles pratiques adressées au personnel de ces structures. Là il y aurait une concrétisation de l'action et de ses retombées sur les postes de travail. Il faudra une communication au sein de l'interprofession à Poitiers. Mais avec quelques bémols: ils existent des frictions entre libraires, et entre libraires et bibliothécaires. C'est un terrain très délicat. Comment réagiront-ils à la présentation de l'action? Si on leur demande des investissements en argent ils exigeront des retombées. On verra les réactions et à ce moment-là le type de communication à mettre en place.

Q - Les partenaires de l'opération ont-ils exprimé le besoin d'une plus grande communication?

R - Non. Ils savaient les règles du jeu de la phase étude. Mais, ont-ils assimilé le contenu de la brochure de présentation de l'opération? Ca, je ne sais pas. Peut-être y a t-il en ce moment une certaine confusion pour eux à cause des autres études qu'il y a eu en France, et considèrent-ils que c'est une autre étude similaire...

Q - Croyez-vous que la brochure de présentation de l'opération que vous citez, avait des qualités "communicatives", que c'était un outil de communication ou bien qu'elle présentait principalement un aspect "idéologique"?

R - C'est un document surtout idéologique. Mais il y a là tous les renseignements. C'est plus une déclaration d'intentions et c'est normal: c'est un premier document. Une preuve de son caractère idéologique c'est qu'on aurait pu la proposer à n'importe quelle ville française en enlevant le nom de Poitiers.

Q - Si on demandait aux professionnels de Poitiers s'ils sont bien ou mal informés, selon vous quelle serait leur réponse actuellement?

R - Ils diront qu'ils sont mal informés. Pour plusieurs raisons:

- a) L'ensemble de la profession de Poitiers a tendance à se plaindre. Systématiquement ils disent qu'ils sont tenus à l'écart. Ils le diront pour n'importe quoi.
- b) Nous ne savons pas tout précisément sur la phase d'action. C'est pourquoi nous ne pourrions pas les renseigner comme ils le veulent.

La structure même de l'opération ne permet pas d'avoir une vision totale de la phase d'action.

Q - Comment pensez vous "faire" la communication interne? Par quels moyens, quels canaux? Quelle en sera la périodicité? Y aura-t-il des bulletins, de lettres d'information? Dans ce cas seront-ils unidirectionnels, d'Ad'hoc aux partenaires, ou seront-ils un moyen d'expression des partenaires,...?

R - Il faudra mettre en valeur l'interprofession. Elle doit être très soignée dans l'opération. On doit réussir à établir une communication horizontale. Mais cette phrase est un "à priori" parce qu'il faudra attendre l'achèvement de la phase d'étude pour savoir ce que l'on va mettre en place

Q - Quel rôle jouait la communication dans les autres projets d'Ad'hoc?

R - Cela dépende de l'opération, si nous sommes maître d'oeuvre, maître d'ouvrage, producteur,...
Déjà, la plaquette de présentation d'Ad'hoc est très idéologique. Le type de communication qu'on a est très lié à notre statut d'agence de développement culturel. Cela ne représente pas pour nous un effort, cela vient tout seul.

DEVENIR

AD'HOC

*AMELIORATION
DE LA
CIRCULATION DU LIVRE
DANS UNE VILLE MOYENNE*

POITIERS

PLAN POUR LE TEXTE DE PRESENTATION

Pendant deux ans 86 et 87, un groupe indépendant et interprofessionnel (libraires, bibliothécaires, éditeurs, diffuseurs, agents culturels) a travaillé sur le thème de la formation aux métiers du livre.

Ce groupe a été animé par M. Xavier d'Arhuys.

Il est arrivé à la conclusion que seule l'interprofession (l'état d'esprit et la volonté des professionnels du livre à oeuvrer ensemble) pouvait améliorer la circulation du livre.

Ainsi lui est-il venu l'idée (sur une suggestion de M. Bernard Barrouff, éditeur) de proposer à une ville moyenne de mettre sur pied une « *Etude-Action* » qui montrerait à quelles conditions et à quel prix, sans recourir à des animations particulières, quand les professionnels et les lieux de lecture (éditeurs, diffuseurs, libraires, bibliothécaires, universités, ...) s'entendent et adoptent des méthodes et des approches, ils rendent les livres tout de suite accessibles à ceux qui les demandent.

Il ne s'agit donc pas d'une opération spécifique de «tape à l'oeil» (ce n'est pas un salon, une foire, une fête ou une quelconque opération de circonstance) mais bien une action ou quotidien tendant à démontrer que lorsque les conditions de dynamisme et la fluidité des circuits sont réunis, le livre circule et l'économie du livre (entendue ici au sens de ressource financière et de vecteur culturel) se développe.

La Ville de Poitiers s'est vu proposer cette «*Etude-Action*» et a provoqué sa faisabilité.

A partir du 15 avril 1989, DEVENIR en est maître d'ouvrage et en a confié la maîtrise d'oeuvre à l'Agence AD'HOC.

POURQUOI POITIERS ?

- ville moyenne universitaire ;
- volonté politique d'un développement culturel harmonieux et étendue pour la réalisation d'une médiathèque ;
- dynamisme des libraires déjà engagés en GIE dans les Journées de la Communication Historique et absence de fossé trop profond entre les tailles des librairies ;
- dynamisme de la Bibliothèque Municipale, de la Bibliothèque Centrale de Prêt et des annexes (forte fréquentation) ;
- secteurs captifs très engagés dans la lecture publique (hôpital, prison, ...)
- tissu associatif dynamique (et surtout CAFB et Association de coopération des bibliothèques) ;
- motivation de l'Inspection d'Académie.

Le groupe interprofessionnel dit «*de Marcevol*» a réfléchi plusieurs mois aux conditions nécessaires pour mener à bien cette opération. Il s'est instauré un groupe de consultants. Avant de résumer ici les grandes lignes de ce que pourrait être cette «*Etude-Action*» qui ne peut être couronnée de succès qu'à la condition sine qua non de la participation active, militante et économique de *tous* les acteurs du livre, de la ville et les responsables nationaux, il nous a semblé utile de présenter les grandes lignes de la réflexion.

Quels que soient les méthodes et les langages, les vrais professionnels du livre n'ont qu'un objectif : gagner de nouveaux adeptes à la cause livre. Avant tout, ce sont des militants, des passionnés de la lecture et les professions du livre sont sans doute les seules à pouvoir remporter l'immense et fondamental défi du XXIème siècle : l'adéquation entre l'économique et le culturel.

En effet, combien sommes-nous à nous intéresser aux autres citoyens qu'aux 10 % de lecteurs qui consomment 80 % des livres ?

Or, on s'aperçoit que là où une politique risquée, cohérente, originale dans le domaine de l'amélioration des conditions de lecture, le livre se vend mieux et donc plus (la qualité entraînant la quantité).

Pour aller plus avant dans cette proposition de réflexion et d'analyse, esquissons quelques remarques sur le «*marché du livre*»

1 - on observe depuis un certain nombre d'années, un **élargissement important de la clientèle** potentielle mais aussi un approfondissement (désir de spécialisation et d'érudition surtout du milieu des cadres universitaires) ; cet approfondissement s'explique sans doute par, d'une part l'individualisation des goûts (retour fréquent à sa propre réflexion) et d'autre part à des attentes et des demandes de plus en plus diversifiées d'une clientèle de plus en plus difficile à cerner (cette remarque vaut en premier chef pour les jeunes) ;

2 - Dans le même temps, nous avons assisté à l'irruption sur le marché de l'offre du grand commerce qui a rendu plus difficile l'intelligence (au sens de compréhension) et le traitement de **la vente au détail**. Ainsi, il n'y a plus «une» clientèle du livre parce qu'il n'y a plus de consensus culturel. Il y a «des» clientèles aux attentes parfois opposées ; en conséquence, la couverture du marché exige la complémentarité des réseaux de prêt et de vente.

Face à ces nouvelles données du marché, la production se caractérise plutôt par l'absence de comportement et de jugement marketing. (le marketing va de l'étude du marché- qui peut aussi se définir comme la connaissance du lectorat - à la communication et la publicité).

Ainsi peut-on essayer d'établir un **catalogue d'inadaptation** que l'interprofession devrait prendre à bras le corps.

a) C'est Pierre Desomps, libraire et président de l'ASFODELP qui évoque très clairement la «surprenante inadaptation du système de diffusion et de distribution en France aux réalités du livre et du marché»

Il explique qu'une ruineuse préoccupation de concentration et de gestion financière fait négliger des pans entiers de la forme de vente au détail, des secteurs entiers de nouveaux petits éditeurs.

La distribution, quantitative, est inadaptée à un métier dont les plus grands points de vente au détail, doivent pour faire à la fois leur métier, respecter les règles de gestion et... la loi, acheter à l'unité près de la moitié des titres qui constituent leur fond.

L'absence de marketing de réseau rend les systèmes des offices, pourtant indispensables aussi bien aux revendeurs qu'aux éditeurs, insupportables par sa rigidité à nombre de points de vente, inefficace, sauf pour les transporteurs.

La centralisation qui a suivi le réseau des grossistes interdit la survie de nombre de petits éditeurs réduits à vendre leur production en faisant du porte à porte dans leur seule région.

En outre, l'absence de solidarité ou de civisme professionnel ne favorise pas les regroupements raisonnables.

b) notre compréhension (étude) du lectorat manque de rigueur et d'analyse innovante ; notre profession est inadaptée quand il faut être **efficace** pour répondre à la demande et pour susciter le désir de prendre, d'acheter le livre

C'est Bernard Grosset qui parlait de deux sortes de livres : ceux qui «répondent à la demande» et «ceux qui s'inscrivent dans l'indéfinissable du livre» (découvrir) ;

Il faut que le «prêteur-vendeur» (nous faisons ici allusion aux deux professions, celle de bibliothécaire et celle de libraire) soit en même temps «passif» (accueillir le livre qui s'impose) et actif, c'est à dire appliquer des méthodes. Nous revenons ici à l'essentielle complémentarité entre le culturel et la professionnalité.

La question qui se trouve être au centre de notre débat est celle du service. A la question "à qui sert-on ?" il faut préférer celle de "qui sert-on ?" et "comment le sert-on ?".

A l'occasion d'une étude sur une grande librairie en France, les enquêteurs ont pu établir des qualités demandées par ordre d'entrée en scène :

- 1 - disponibilité des ouvrages
- 2 - classement et repérage
- 3 - qualité du personnel
- 4 - aménagement et organisation du point de vente.

Ainsi, conscients que nous avons pu améliorer les aptitudes, la profession a dans le même temps fabriqué de nombreuses inadaptations.

INADAPTATION DES BIBLIOTHEQUES

On a trop souvent assisté à un repli sur les fonctions traditionnelles : acquisition, conservation, consultation et on a maintenu trop longtemps l'idée que les usagers devaient venir tout seul au livre.

L'indispensable prise de conscience que *l'animation est un service* et n'est pas un plus ou un à côté des fonctions fait trop longtemps son chemin. De plus, il est primordial et difficile de faire une analyse voire un choix entre les services à rendre aux usagers collectifs et individuels.

Or, aujourd'hui, il apparaît clairement que la pratique quotidienne sur le terrain, de la profession de bibliothécaire implique un encrage dans la réalité socio économique, politico culturelle de leur ville et de leur région. Pour promouvoir une bibliothèque, en d'autres termes pour « vendre un service », le bibliothécaire doit être formé au marketing culturel et avoir fait le choix d'une stratégie de développement ; donc de participer à une véritable *politique commerciale*

En résumé, les nouvelles exigences de la bibliothèque sont :

- connaissance et maîtrise de l'économie de l'entreprise culturelle
- connaissance et pratique de l'environnement professionnel : autres métiers du livre mais aussi professions de service
- connaissance du terrain pour une juste évaluation des besoins des usagers

INADAPTATION DES LIBRAIRES

Etre libraire, en fait, c'est avoir la lourde tâche d'être le lieu de rencontre entre la production éditoriale et les lecteurs potentiels.

On ne peut pas intelligemment et efficacement travailler à découvrir la nécessité d'une réalité (le « bon » livre pour tel lecteur) si on n'a pas réfléchi avant au besoin qu'il faut satisfaire.

Les libraires ont une trop mauvaise connaissance et compréhension de leurs publics. Ils ne se donnent pas assez les moyens de comprendre, positionner, nourrir des clients qui tournent autour des rayons de livres. Il faut que les libraires aient une curiosité d'agent de communication par rapport à un public.

Or, trois handicaps principaux rendent extrêmement difficile cette adaptation

- 1 - Les librairies de fond se trouvent confrontées à une situation héritière du passé alors que nous rentrons dans l'avenir.
(Il manque 5% de marge brute pour les libraires de fondss)

Dans une maison qui reçoit les livres par stocks, le coût du transport est de 1% ; mais chez un libraire moyen ou petit, ce coût peut atteindre 5%.

- 2- Pour les petits éditeurs, en dehors des transports centralisés, la plupart du temps, on utilise la poste et les frais peuvent arriver à manger la remise.
- 3- Nous savons que le système de relations entre l'éditeur, le distributeur et le diffuseur est tout à fait différent dans les pays voisins. En France, quand les produits arrivent au DCL, il y a 75 camionneurs qui couvrent le territoire.; la France étant le seul pays d'Europe du Nord où il n'y a pas de transporteurs spécifiquement culturels et encore plus spécifiquement livres.

Près de la moitié des commandes passées par un libraire de fond est passée en un exemplaire pour des titres qui se vendent deux fois par an.

Nos hypothèses et ces analyses nous font penser que seule une interprofession active peut venir à bout de ces retards, blocages et inadaptations.

Nous voulons définir l'interprofession comme l'interpénétration de chacune de nos pratiques dans, d'une part, les pratiques de l'autre et, d'autre part (et parallèlement) le tissu social.

Pour toutes ces raisons, il nous est apparu important de tenter une opération très concrète et très pertinente tendant à montrer que quand "l'interprofession va, tout va...!"

AMELIORATION DE LA CIRCULATION DU LIVRE DANS UNE VILLE MOYENNE (POITIERS)

CONTENU DU PROJET

Objectifs

Il ne s'agit pas de faire une opération spécifique de tape à l'oeil (ce n'est pas un salon, une foire, une fête ou une quelconque opération de circonstance.

Il s'agira de montrer à quelles conditions et à quel prix, sans recourir à des animations particulières, quand les professionnels et les lieux de lecture (éditeurs, diffuseurs, Université, libraires, bibliothécaires..) s'entendent et mettent sur pied des méthodes et des approches, ils rendent les livres tout de suite accessibles à ceux qui les demandent.

Il s'agirait de responsabiliser chaque profession du livre et aussi les réseaux de circulation (P.T.T., transporteurs, ...) pour améliorer les services. Quelques améliorations indispensables peuvent être déjà évoquées, pour quelques professions.

Cette opération se déroulera en deux étapes :

ETUDE : (voir plus loin sa définition)
Avril - mai - juin 1989

ACTION : (voir plus loin sa définition)
Novembre - décembre - janvier...

Le mois de juillet permettrait de faire le point entre l'étude et l'action pour d'abord se donner les moyens de savoir si, compte tenu des résultats de l'étude, l'action est pertinente et possible.

Le mois de janvier 1990 serait réservé au bilan.

I - L'ETUDE

Il s'agit de déterminer comment circule le livre à Foitiers (étude type conservatoire)

L'observation doit être faite à partir de critères simples :

- Où sont les livres ?
- Combien on en vend ?
- Combien on en prête ?

Cette observation étant susceptible de faire apparaître les carences et les potentialités de chacun.

Pour cela il faut recourir à un questionnaire.

- il faut faire prendre conscience à l'interlocuteur qu'il fait partie d'un réseau plus large : bibliothèque, Mairie, média... ;
- il faut que les professionnels prennent conscience qu'ils appartiennent à des réseaux spécifiques et/ou complémentaires.

De cette complémentarité et du questionnaire peuvent naître :

- une étude sociologique de l'opération
- une étude marketing du lectorat pour déterminer la relation lectorat / produit ; les produits qui correspondent au marché et les données à proposer pour inviter le lectorat à s'intéresser davantage au fonds.
- Une Pré-étude informatique

L'étude devra se limiter à dresser un état des choses et éventuellement à émettre quelques hypothèses sur les conditions nécessaires pour la mise en place d'un programme spécifique interprofessionnel.

Cependant, il serait intéressant et nécessaire de trouver les moyens financiers pour mettre à la disposition des libraires et des bibliothécaires un outil permettant de contrôler les résultats obtenus durant la période d'expérimentation et de suivre l'avancement de l'opération à chaque stade.

Ainsi pourrait-on étudier ce qui serait pour l'avenir un plan informatique aux caisses (librairies) pour enregistrer les ventes avec des «entrées spécifiques» : scolaires, papeteries.

II - L'ACTION

Principe :

Presque tout a été dit sur les carences de l'interprofession (librairies, bibliothèques, éditeurs...) mais rien de vraiment objectif n'a été tenté ; il faut donc, grâce à une telle opération, mettre en évidence des phénomènes simples, quotidiens et appelés à devenir permanents.

Il s'agira de produire des excès mais dans une situation normale.

Il faut d'abord la photographie mais l'observation doit être immédiatement suivie d'actes.

Pour cela :

- tous les points de vente doivent être concernés.
- Une partie de la profession ou niveau national devra être solidaire (éditeurs et distributeurs).
- le caractère interprofessionnel (librairies, bibliothèques notamment) est indispensable.

Pour cela :

Il faut s'appuyer sur trois réseaux essentiels :

- Les circuits
- Le réseau lecture publique :
 - en ayant bien à l'esprit le projet de la médiathèque
 - le très bon niveau des bibliothèques scolaires
 - le personnel ancien et nouveau de la bibliothèque
- Le centre de Formation Professionnelle
- l'Association de Coopération des Bibliothèques
- Il faut renforcer, voire créer, un réseau de «centres de complicité» (bouche à oreille) et cela à travers et à partir de l'interprofession.

LOGISTIQUE DISTRIBUTION

Il s'agit de mettre en place un assortiment initial en servant tous les commandes à l'unité.

Dans le même temps, il faudra amener les libraires à voir dans quelles conditions servir les bibliothèques et les petits points de vente.

C'est la distributrice qui doit prendre une partie de ce travail en charge, notamment pour les frais de port.

Dans les librairies :

- il faut savoir comment un libraire spécialisé peut commander un livre non spécialisé à l'unité.
- il faut déterminer le passage de la vente stock à la vente unité.
- l'achat par club doit être quantifiée.

Pour cela, il faudra s'attacher à suivre 30 titres significatifs (Poches - Art - Enfants - Best Seller - 1er Roman) dont certains sont vendus à France-Loisirs.

(si on prévient à l'avance, les distributeurs sont tout à fait capables de suivre 30 titres sur une ville moyenne)

Il faudra donc faire des sondages réguliers.

Le premier objectif de l'opération étant bien sûr, d'accroître la vente et d'augmenter les prêts.

ACTIONS ENVISAGEES DES PARTENAIRES :

I - Editeurs :

- Information
- Remises préférentielles

II - Diffuseurs:

- Rigueur de gestion
- Rapidité de traitement

III - Distributeurs et Transporteurs:

- Rigueur de gestion
- Rapidité de traitement

IV - Libraires:

- a) Mise en scène des livres
- b) Signalisation et rangement
- c) Analyse de la politique des «fonds» dans les librairies de la ville
- d) Accueil

En outre, cerner les librairies et leur faciliter un développement naturel par l'accentuation d'un certain particularisme

V - Lecture publique:

- a) Mise en scène des livres
- b) Signalisation et rangement
- c) Constitution d'un fonds idéal
- d) Accueil

Une analyse serait faite sur «les comportements des prêts» (= les méthodes qu'un bibliothécaire emploie pour faire parvenir le livre chez les gens ou inciter ceux-ci à venir à la bibliothèque).

VI - Structures périphériques:

- Prisons
- Hôpitaux
- Maisons de retraite et de repos
- Ecoles - Collèges - Lycées
- Hôtels - Restaurants - Cafés
- Entreprises

VII - Médias:

Environnement médiatique favorisant durant ces trois mois la connaissance du livre (encarts spéciaux dans la presse sur une librairie ou sur des livres, voire sur une collection ou un éditeur - émissions régionales de la télévision concernant le livre - émissions des radios locales - etc...)

VIII - P.T.T.:

Tentative pour obtenir un tarif préférentiel pour l'expédition de livres durant ces trois mois

AD'HOC

"Que les diffuseurs et les créateurs arrêtent d'être des frères ennemis.

L'entente entre le public et le privé n'est plus un péché"()*

Ad'hoc a été créée en janvier 1988 par Xavier d'Arthuys, son actuel directeur. Cette agence de développement culturel a deux orientations:

- l'animation culturelle à partir de la lecture publique et de ses instruments
- le cinéma, en moindre mesure.

Prochainement elle élargira son champ d'action au domaine de l'édition. Jusqu'à maintenant elle gère le fonds des Editions du Chiendent, est conseiller littéraire aux Editions La Différence et a édité la vidéo et le livre "Jean-Paul Fargier/Philippe Sollers".

Réalisations effectuées par l'agence et rôle qu'elle y a joué:

- . "Journées Nationales de la Communication Historique" à Poitiers (*maître d'oeuvre*).
- . Festival de Cinéma de Prades (*assistant du maître d'oeuvre*).
- . "Marché de la Poésie" à Paris (*co-producteur*).
- . "Carrefour Média-Jeunesse" à Niort: secteur livre (*maître d'oeuvre*).
- . Salon du livre pour enfants de Saint-Paul-de-Dax (*maître d'oeuvre*).
- . Opération "La méridienne" (*maître d'ouvrage*).
- . "L'amélioration de la circulation du livre dans une ville moyenne" à Poitiers (*maître d'oeuvre*).
- . Voyages culturels (*maître d'ouvrage*).

Projets en dehors de certaines reprises annuelles:

- . Une série de Salons du Livre dans le Nord-Pas-de-Calais sur le thème du voyage.
- . Olympiades de la Culture en Rhône-Alpes.
- . Exposition Universelle à Séville.

(*) Extraits de la plaquette de présentation d'Ad'hoc.

Le personnel est constitué de Xavier d'Arthuys (directeur), Phillipe Ollé-Laprune (littérature française et étrangère; responsable des relations avec l'Espagne), Jean Béné (livre pour enfants; formation), Michel Thibaut (conseiller financier et juridique; réalisation de projets) et deux secrétaires. Il faut signaler aussi la collaboration d'associations et de particuliers qui participent à l'ensemble des opérations.

Chiffre d'Affaires 1988: 3,2 MF.

" La culture est un parfum: suave, violent.

Ce presque rien mais cet inaltérable mystère du passage et des rencontres.

Cessons de dire que la Culture est une pensée, une matière, une action.

Le parfum n'a pas de mission: un instant, il brille, il habille ou dévêt la mémoire.

La Culture ne guide pas, elle accompagne.

La Culture désirée, déclinée au pluriel est cette douloureuse nécessité: ceci est beau parce que dans l'insoutenable violence du doute, j'ai cru apercevoir là quelque chose qui dégoûtait la mort.

La Culture, c'est cette sonate avant laquelle les notes sont des puits de lumière, les sons changent de couleur.

La Culture ne léche pas les vitrines; elle est le pas de l'attente et du vertige. Elle n'a rien d'une permanence, elle traverse.

Ne lui donnons pas de nom, d'âge, de sens; elle est sacrée parce qu'elle est innommable.

Nous voulons l'emprunter, pour le parfum, tout simplement." ()*
(Xavier d'Arthuys)

AD'HOC

2, rue de la Merci
34000 Montpellier
Tél.: 67.92.74.66

**LISTE DES PARTENAIRES DE L'OPERATION RENCONTRES AU COURS DE
L'ENQUETE**

GROUPE DE CONSULTANTS

- . P. Descomps, Responsable de la Librairie Sauramps (Montpellier)
- . B. Francès, Directeur d'Ulysse Diffusion.
- . A. Massuard, enseignant à l'ENSB.

PARTENAIRES DE POITIERS

- . A. Bernard, Directeur général de "Devenir".
- . M.-C. Germanaud, Conseillère technique pour le livre à la DRAC (Poitou-Charentes).
- . X. Person, Directeur de l'Office du Livre en Poitou-Charentes.
- . M. Guitton, Responsable de la section Hôtel Aubaret de la BM.
- . Locher, Responsable de la Section Etude de la BM.
- . Gérard, Responsable de la bibliothèque annexe de Trois Cités.
- . M. Sergent, Responsable de la bibliothèque annexe de Couronneries.
- . Evillard, Responsable de la bibliothèque annexe de La Blaiserie.
- . Lauzière, responsable de la bibliothèque du Centre Hospitalier Régional.
- . J.-M. Richet, Responsable Commercial de la Librairie Gibert.
- . T. Jakobenko, Directrice de la Librairie Pergame.
- . J.-P. Seigneur-Etienne, Directeur de la Librairie Mandala.
- . J.-L. Menigaud, Directeur de la Librairie l'Autre Rive.
- . C. Beaupoux, directrice de la Bouquinerie Gambette.
- . la Directrice de Bibliothèque pour Tous à Poitiers, et le Responsable du rayon livres de Rallye.

BIBLIOGRAPHIE

PINGAUD, B., BARREAU, J.-C.: Pour une politique du livre et de la lecture : rapport de la Commission du livre et de la lecture au ministre de la Culture. Paris: Dalloz, 1982.

La formation aux métiers du livre : un enjeu pour l'interprofession, colloque de Marcevol, 15-17 octobre 1986 (Marcevol), 11-12 janvier 1987 (Lyon). 1987, 56 p.

Tableaux de l'économie du Poitou-Charentes. Poitiers: INSEE, Observatoire Economique Régional Poitou-Charentes, 1987.

ANGELO, M. d', GIRARD, A. et TIMBART, O.: Douze villes et le changement culturel : les effets de l'action du Ministère de la Culture au plan local depuis 1981. Paris: Ministère de la Culture et de la Communication, 1985.

L'actualité scientifique, technique, économique, Poitiers, n° 7, janvier 1989

SANTROT, J.: Une médiathèque à Poitiers. 1989, 15 p.

PERSON, X. (dir.): Des livres en Poitou-Charentes 1989. Poitiers: Office du livre en Poitou-Charentes, 1989.

BOURGOIN, M.: 64 bibliothèques d'entreprises en Poitou-Charentes, réalisée en 1984 et augm. par Ph. Pineau. Ed. ABF, 1989.

La tournée des pages. Paris: Les dossiers du Canard, 1989.

Rencontres nationales des structures régionales du livre,
14-15 septembre 1987 (Annecy). Annecy: ORAL, 1989.

ASSOCIATION NATIONALE POUR LA FORMATION ET LE PERFECTIONNEMENT
PROFESSIONNELS EN LIBRAIRIE ET EN PAPETERIE (PARIS): Le métier
de libraire. Paris: Promodis; Cercle de la librairie, 1988.

HOROVITZ, J.: La qualité de service. Paris: Interéditions, 1987.

FRAISSE, J., BONETTI, M., GAULEJAC, V. de: L'évaluation dynamique
des organisations publiques. Paris: Les éditions d'organisation,
1988.

PEREZ GOMEZ, A. I.: "Modelos contemporáneos de evaluación", in:
GIMENO SACRISTAN, J., PEREZ GOMEZ, A. I.: La enseñanza : su
teoría y su práctica. Madrid: Akal, 1983, pp.426-449.

LEHNISCH, J.-P.: La communication dans l'entreprise. Paris:
P.U.F., 1987.

ALBRECHT, K., ZEMKIE, R.: La dimension service. Paris: Les
éditions d'organisation, 1987.





* 9 5 4 8 7 5 2 *