

**Ecole Nationale
Supérieure
des Sciences de
l'Information
et des Bibliothèques**

**Diplôme Supérieur
de Bibliothécaire**

**Université des Sciences
Sociales Grenoble II**

**Institut d'Etudes
Politiques**

**DESS Direction de
projets culturels**



Projet de recherche

**LA BIBLIOTHEQUE EST UN SERVICE PUBLIC :
LA MODERNISATION AU RISQUE DU MANAGEMENT.**

Danièle VERDY

sous la direction : Salah DALHOUMI
Maître de conférence à l'Ecole Nationale Supérieure
des Sciences de l'Information et des Bibliothèques

1992

1992

DSB

14

RESUME

La Décentralisation, l'engagement de l'Etat dans un processus de modernisation sont des facteurs de mutation pour l'Administration française et la Fonction Publique. Les bibliothèques municipales, services publics territoriaux, n'échappent pas aux interrogations du moment : participent-elles à la modernisation du Service Public ? Les méthodes du management public sont-elles efficaces ?

DESCRIPTEURS

Bibliothèque - Management - Modernisation - Projet de service - Ressource Humaine - Service Public.

ABSTRACTS

The decentralization and involvement of the State in a modernization process are changing the French Administration and the Public Office. The libraries which are local public services are not exempt from this present questioning : are the libraries taking part in the modernization of the Public Office ? Are the methods of public management efficient for the libraries.

KEY-WORDS

Human resource - Library - Management - Modernization - Public Office - Service Project.

PRESENTATION

Les lois de décentralisation ont progressivement construit le nouveau paysage administratif de la France depuis les années '80. L'ensemble des lois de décentralisation, en définissant les nouvelles compétences des collectivités locales, a entraîné une révision des politiques publiques, d'autres modes de pouvoir, d'autres gestions.

En prenant le relais de l'Etat, les communes deviennent les principaux financeurs pour un certain nombre de services publics et ceci dans une période marquée par les restrictions budgétaires. Elles deviennent encore plus soucieuses de la distribution de leurs ressources. Elles se trouvent devant un impératif, dépenser moins pour faire mieux.

Nous assistons au cours de cette période à l'émergence d'un discours dit de "démocratie locale" par les élus, discours aujourd'hui légitimé par le Titre II de la nouvelle Loi du 6 février 1992 relative à l'Administration Territoriale (1).

Que nous dit ce discours ?

Il dit la volonté de rapprocher les services municipaux des citoyens de la ville, il affiche la volonté de faire de l'administration locale, des agents territoriaux, les instruments d'un service public mieux adapté aux besoins de la population, plus proche, plus transparent.

Pour la mise en oeuvre de ce "renouveau", les collectivités locales vont emprunter à l'entreprises les méthodes du management et tenter de les adapter à l'univers de l'administration municipale.

1. Loi d'orientation N° 92-125 du 6 février 1992 relative à l'Administration Territoriale de la République. Titre II : De la Démocratie locale.

Les bibliothèques municipales ont dû vivre la décentralisation en première ligne alors que le métier de bibliothécaire amorçait une évolution non dépourvue d'incertitudes. Certains parlent d'une crise d'identité (2).

Cécil GUITART dans un article du Bulletin des Bibliothèques de France (3), "*Le Bibliothécaire Ingénieur*" met à jour la relation entre l'évolution de la profession et les changements de la société : "*Les mutations professionnelles découlent presque toujours d'autres changements. Elles accompagnent les transformations socio-économiques et les options technologiques. Les bibliothécaires n'échappent pas à cette règle.*"

Mutations sociales, mutations technologiques, aujourd'hui mutation institutionnelle par l'application des nouveaux statuts de la filière culturelle de la Fonction publique territoriale, les bibliothécaires sont à la charnière d'une évolution décisive dans un environnement marqué par la décentralisation, le resserrement économique, la réorganisation institutionnelle.

Nous verrons que leur adaptation relève d'une double contrainte :

- comme service municipal
- comme bibliothèque, c'est-à-dire avant tout comme service de communication

Nous examinerons ultérieurement les conditions de cette adaptation. Mais auparavant il convient de rappeler d'autres interrogations.

Les profondes interrogations de la société française, quelles soient économiques, sociales, culturelles, en dessinant les contours d'une société post-industrielle, obligent l'Etat à repenser les limites de son champ d'intervention, la transformation de sa légitimité. Dans ce sillage, c'est tout le fonctionnement de l'Administration et du service public qui est mis en question.

2. Colloque "Bibliothécaires cherchent identité" : Grenoble , 14-15 décembre 1989. Cahiers de la Coopération, 1990, N° 6 à 8.

3. Guitart, Cécil. Un nouveau bibliothécaire : le bibliothécaire ingénieur. BBF, 1987, Tome 32, N° 4.

Il s'agit d'adapter un mode de fonctionnement confronté aux besoins diversifiés des citoyens sans pour autant renier ce qui fait la valeur essentielle de l'éthique du service public : le droit au service dans un principe d'égalité.

Au-delà du constat de crise dans le fonctionnement de l'administration et des personnels de la Fonction publique, il faut retenir les interrogations et analyses qui conduisent à la décision de modernisation.

Deux textes majeurs l'officialisent et font aujourd'hui référence :

- **La Circulaire du Premier Ministre Michel Rocard**, du 23 février 1989.
- **Le Pari de la responsabilité**, Rapport de la Commission Efficacité de l'Etat présidé par François de Closets, 1988-1989.

A la suite, nous relevons d'autres références ⁽⁴⁾ qui accentuent la convergence des analyses, idées, propositions.

Nous constatons la récurrence d'un vocabulaire se rapportant à la rénovation du service public, de l'administration française et de ses acteurs.

- Projet de service
- Modernisation
- Responsabilisation
- Adaptation à l'environnement, aux besoins
- Nouvelles technologies
- Evaluation
- Qualité
- Efficacité
- Culture, métier, identité
- Communication

4. Colloque " Le Service Public demain" : Paris, 27-27 novembre 1987. Paris : Economica, 1989.

PROBLEMATIQUE

Ces thèmes sont présents dans le discours des élus des collectivités locales et de leur encadrement direct.

- Correspondent-ils à une politique pour le service public ?
- En termes d'objectifs clarifiés ?
- Avec quelles stratégies de mise-en-oeuvre ?

Les bibliothèques municipales, nous l'avons dit, sont concernées par l'évolution de l'Administration française parce qu'elles sont sous la tutelle directe des élus à qui la décentralisation confère un pouvoir de décision accru, qu'elles constituent un Service Public de proximité placé sous la "sanction" du public et qu'enfin, leur personnel appartient à la "grande famille" de la Fonction Publique.

A partir de ce constat, nous nous demanderons si les bibliothèques municipales, à travers leur spécificité, participent à la modernisation du service public.

Sans préjuger du résultat de notre recherche, nous nous demanderons si les stratégies de modernisation prescrites dans les textes officiels sont opératoires dans le contexte local et précisément celui de la Lecture publique.

Il convient de rappeler rapidement les objectifs de la modernisation :

Produire un service public adapté, efficace, de proximité, sans déroger à la règle d'égalité et de neutralité, et si possible au moindre coût.

Partant du constat que les fonctionnaires sont les acteurs du Service Public, qu'ils constituent la ressource essentielle de l'Administration pour oeuvrer dans le sens de la modernisation, cela implique une stratégie de valorisation, de formation, de responsabilisation. Il y a nécessité d'abandonner le modèle de gestion taylorien de la bureaucratie.

La méthode préconisée pour la mise en oeuvre de cette stratégie est le **Projet de service**.

Nous rappelons en quelques mots ce que nous entendons par Projet de service. Pour cela nous emprunterons la définition proposée par le Groupe de Modernisation de la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction publique (5).

Le projet de service trouve sa justification dans la nécessité de répondre aux interrogations de la société sur le rôle de l'Etat et aux aspirations des fonctionnaires pour un service public moderne. Le Projet de service a pour but de revaloriser les potentialités internes en prenant en compte les valeurs, les aspirations, les choix de chacun dans le contexte professionnel. Il oriente une nouvelle efficacité pour mieux satisfaire les usagers tout en tenant compte des évolutions de l'environnement. Le projet de service s'appuie sur les valeurs qui légitiment l'exercice de ses missions et sur lesquelles se fonde la motivation du personnel.

Le projet de service s'appuie sur une démarche participative, fondamentale pour sa réussite.

Les étapes de sa mise en oeuvre sont les suivantes :

- Diagnostic externe
- Diagnostic interne
- Missions, clarification des objectifs
- Groupe de pilotage
- Plan de communication
- Concertation et participation de l'ensemble du personnel
- Orientation politique et plan d'action
- Formation
- Diffusion du projet
- Mise en oeuvre des plans d'action
- Evaluation

Nous verrons plus précisément que le projet de service constitue *"essentiellement un outil de modernisation et d'intégration des agents dans un projet de changement. Mettant l'accent sur la participation des fonctionnaires, le projet de service sert à préciser les missions et les valeurs du service, à les concrétiser dans des plans d'action. En ce sens, le projet de service met l'accent sur la globalité de la modernisation et sur l'axe de déconcentration horizontale (culture)"*(6).

5. Groupe de modernisation. Projets de service. Paris : La Documentation Française, 1990.

6. Politiques et Management Public, 1990, Vol. 8, N°3.

LES OUTILS DE LA RECHERCHE

A - Une bibliographie nous aidera à approfondir théories et concepts qui sont mis à l'épreuve à travers la démarche de modernisation. Nous l'avons vu, ce sont les méthodes de gestion des hommes appartenant au cadre de la Fonction Publique qui constituent la pierre angulaire de la réalisation du Projet de service.

Nous réunirons à la fois des textes théoriques sur le management, la sociologie des organisations, la psychologie sociale. Cette partie du travail a pour but de définir les concepts utilisés principalement en ce qui concerne la culture, l'identité au travail, la motivation, la communication.

Dans un second temps, à travers un corpus de textes, articles et publications officielles, nous essaierons de dégager une définition (opératoire) d'un service public modernisé avec une attention particulière pour les relations service-usagers.

Enfin, nous tenterons de rapprocher le résultat de nos interrogations au corpus de textes se rapportant aux bibliothèques et bibliothécaires, littérature officielle ou professionnelle.

Nous espérons dans ce rapprochement, mettre à jour les ressources directement ou indirectement exploitables dans le champ de la Lecture publique.

Au départ, la démarche adoptée risque d'être lacunaire en ce qui concerne le management public qui est encore une discipline nouvelle, peu développée en France. Les sources concernant la recherche, les méthodes, les expériences concernent pour l'essentiel les services déconcentrés de l'Etat, peu de choses encore ont été écrites sur les expériences menées dans les collectivités territoriales.

Nous utiliserons les outils disponibles en posant pour hypothèse de travail qu'à la lumière d'une analyse, d'une adaptation à l'environnement local, les méthodes préconisées pour la modernisation et particulièrement celles concernant la gestion des hommes, sont pertinentes pour le Service Public local.

B - Dans une seconde étape nous nous proposons de rencontrer des acteurs impliqués dans une démarche de modernisation. Nous avons retenu plusieurs sites pour lesquels l'opportunité d'une nouvelle construction constitue le point de départ d'une démarche de projet, sachant que c'est sous la contrainte qu'une organisation bouge : nous observerons la mise en oeuvre du changement.

Un premier site a été définitivement retenu : Roanne (42), pour son projet de médiathèque et pour sa présence dans un réseau départemental dont l'un des pôles est Saint-Etienne.

Roanne est la ville centre d'une agglomération de 90.000 habitants dans une région engagée dans une politique de redéveloppement économique après une difficile période de récession.

Certains des axes de ce développement sont importants à relever dans l'environnement de la future médiathèque : le pôle universitaire, le pôle d'innovation informatique (avec la Maison de la Productique). La future médiathèque elle-même sera au coeur d'un projet de transformation du centre de Roanne en Centre d'activités.

La médiathèque intégrera les nouveaux supports de l'information, l'apport de nouvelles technologies avec un projet innovant en matière de prêt de documents. A la suite d'un accord avec la société NOVILOIR, spécialiste de systèmes informatiques, des automates (prototypes du genre) permettront la mise en place d'un système de prêt avec carte à puce. D'autre part, la médiathèque constituera un des pôles de la conservation et de la restauration du patrimoine écrit. L'Actuelle bibliothèque est donc dans une phase préalable qui permet d'amorcer le changement. Les conditions extérieures sont réunies pour inscrire ce service dans la modernité.

Notre étude portera sur les conditions de ce passage, d'un état ancien à un état nouveau, en examinant tous les éléments de la gestion se rapportant à la dynamisation du personnel autour du projet "déjà existant dans les têtes" comme l'affirme B. LAFON, directeur de la bibliothèque.

Alors qu'il n'y a pas encore de véritable préfiguration de l'organisation future, impossible à réaliser semble-t-il avec les contraintes de l'actuelle bibliothèque, nous examinerons les stratégies adoptées à cette étape du programme en matière de communication, de formation, de construction d'une identité, porteuses des valeurs d'un service public modernisé, concrétisé par la construction de la médiathèque.

BIBLIOGRAPHIE

1 - ENVIRONNEMENT

Décentralisation
Politiques culturelles

2 - BIBLIOTHEQUES ET BIBLIOTHECAIRES

3 - MODERNISATION DU SERVICE PUBLIC

Service Public
Administration
Fonctionnaires

4 - MANAGEMENT DES SERVICES

Organisation
Management
Gestion des Ressources Humaines :
(Responsabilisation, Motivation, Culture)

5 - LECTURES D'ENVIRONNEMENT

6 - ANNEXES

Fiches de lectures

1 - ENVIRONNEMENT

- **Chazel, François. Pratiques culturelles et politiques de la culture. Talence : Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, 1990. 194 p.**

Des thèmes majeurs sont abordés à savoir la transformation de la culture organisée et les pratiques culturelles des différents publics.

Pour un projet de formalisation d'une sociologie de la culture.

(Fiche de lecture en annexe).

- **Les Collectivités territoriales. Paris : La Documentation française, 1989. Les Cahiers Français, 1989, N° 239. 80 p.**

Ce numéro des Cahiers Français se veut une synthèse à la fois sur le plan juridique, économique et financier sur le sujet, sept ans après la Loi de Décentralisation de 1982. Après une première partie traitant du cadre institutionnel, la seconde partie s'attache à définir les compétences et missions des collectivités territoriales (particulièrement en ce qui concerne le service public). La troisième partie porte sur les moyens humains des collectivités, élus et fonctionnaires. En conclusion de son éditorial, M. BOUCHER, rappelle l'indispensable mutation des administrations locales vers une "ère de management et de gestion".

- **CONSEIL DE L'EUROPE. Programme européen d'évaluation. La Politique culturelle de la France. Paris : Documentation française, 1989. 394 p.**

En 1985, les pays membres du Conseil de l'Europe lance un programme d'évaluation des politiques culturelles nationales. La France fait l'objet de cette étude qui dresse le tableau de l'action du Ministère de la Culture depuis sa création. Nous y relevons trois axes de lecture : démocratisation, décentralisation, création.

- **RIZZARDO, René. La Décentralisation culturelle : Rapport au Ministre de la Culture. Paris : La Documentation Française, 1990. 129 p.**

Bilan d'une décennie de décentralisation et schéma directeur pour les années à venir. (Fiche de lecture en annexe).

- **FRIEDBERG, Erhard. URFALINO, Philippe. Le Jeu du Catalogue : les contraintes de l'action culturelle des villes. Paris : La Documentation Française, 1984. 153 p.**

Le Jeu du Catalogue entend démontrer les mécanismes qui président à l'action culturelle des villes. (Fiche de lecture en annexe).

- **Loi d'orientation N° 92-125 du 6 février 1992 relative à l'Administration Territoriale de la République. Journal officiel du 8 février 1992.**
- **Loi d'Administration Territoriale : Démocratie locale. Gazette des Communes, mars 1992, N° 1154-8. p. 88-90.**

La Gazette des Communes commente le Titre II de la loi d'orientation relative à l'Administration Territoriale, consacré à la démocratie locale. Le législateur complète dans le cadre des lois de décentralisation déjà existantes le principe de participation des citoyens aux affaires locales en commençant par le droit à l'information. Un certain nombre de dispositions concernent la gestion des services publics territoriaux et la création de comités consultatifs. Cela sera-t-il suffisant à combler le "déficit" démocratique en ce qui concerne la représentation des citoyens dans l'actuelle architecture de la décentralisation.

2 - BIBLIOTHEQUES ET BIBLIOTHECAIRES

- **La Bibliothèque publique. Bulletin d'information de l'Association des Bibliothécaires Français, 1990, N° 147. p. 59-61.**

Ce texte primitivement adopté par la section "Bibliothèques publiques" de l'ABF, le 29 janvier 1990 réaffirme les principes et missions de bibliothèques publiques. Ce texte rappelle l'ancrage de la profession dans les valeurs de la République : le droit et l'égalité d'accès à la connaissance garantis par la Constitution.

Mais il marque aussi une "frilosité" des bibliothécaires en période d'incertitude institutionnelle (nous sommes alors en pleine "guerre" des statuts) en rappelant à l'Etat son rôle de régulateur et de garant.

- **CHARTIER, Anne-Marie. HEBRARD, Jean. Discours sur la lecture : 1880-1989. Paris : Bibliothèque Publique d'Information, 1989. (Collection Etudes et recherches). 524 p.**

Une étude d'importance a été consacrée aux discours sur la lecture tenus par l'église, l'école et les bibliothécaires depuis un siècle. Cet ouvrage démontre la récurrence des thèses à travers temps et institutions, avec, au centre, la grande question de la démocratisation des savoirs. Lecture intéressante pour l'actualité des problématiques posées par les bibliothécaires militants du début de ce siècle, véritables "pères" de la lecture publique d'aujourd'hui.

- **DELAUNE, Anne-Marie. La Médiathèque incertaine. Bulletin des Bibliothèques de France, 1991, tome 36, N° 1. p. 8-11.**

A-M. Delaune réfléchi sur le rôle des nouvelles médiathèques, lieux culturels et informationnels visibles dans la cité. Il ne suffirait pas d'un geste architectural, d'une inflation de l'offre culturelle pour qu'existe la médiathèque idéale. Lieu de diffusion de produits culturels, la médiathèque s'inscrit dans une logique économique. Comment alors ne pas perdre son ambition démocratique, enjeu politique pour les villes qui les construisent. "Comment devenir un lieu de sociabilité vivant, un lieu d'intégration réelle"?

- **SEIBEL, Bernadette. Au nom du livre : analyse d'une profession, les bibliothécaires. Paris : la Documentation Française, 1988. 229 p.**

B. Seibel propose dans cet ouvrage une enquête sur les bibliothécaires français et les étapes d'une évolution de la profession. A lire pour la partie consacrée aux attitudes et représentations du métier. L'auteur propose une grille de lecture pour l'analyse des valeurs des bibliothécaires notamment face au changement.

- **GUITART, Cécil. Un nouveau bibliothécaire : le bibliothécaire Ingénieur. Bulletin des Bibliothèques de France, 1987, tome 32, N° 4. p. 347-348.**
- **PEZERIL, Maggy. America, America : le rôle des bibliothécaires américains, évolution ou mutation . Bulletin des Bibliothèques de France, 1987, tome 32, N°4. p. 350-355.**
- **SARAZIN, Gérard. Nouveau. Vous avez dit nouveau ? : propos sur les métiers. Bulletin des Bibliothèques de France, 1987, tome 32, N°4. p. 356-361.**

La crise d'identité qui apparaît au cours des années 1980, résultant des transformations des pratiques professionnelles liées à l'introduction de nouvelles technologies pour l'essentiel, nourrit la littérature professionnelle de réflexions telles que "se former pour évoluer", "coopérer pour survivre", "se professionnaliser pour être crédible".

- **URQUHARD, Donald. Questions de principe. Bulletin des Bibliothèques de France, 1985, tome 30, N° 1. p. 52-61.**

Un bibliothécaire américain se propose de défricher quelques règles de bibliothéconomie. Il rappelle surtout -ce qui peut sembler un truisme- que les bibliothèques sont d'abord faites pour leurs utilisateurs et leur satisfaction. Dans un article qui par ailleurs commence à dater, sont introduits quelques principes de management de service pour les bibliothèques.

3 - MODERNISATION DU SERVICE PUBLIC

- **CHEVALLIER, Jacques. Le Service public. Paris : PUF, 1987. 128 p. (Que-sais-je ? ; 2359).**

J. Chevallier aborde le sujet par trois type de significations : instrumentale, juridique, idéologique ; quelques clés pour analyser l'ébranlement de l'édifice, la crise du service public et l'impératif du changement.

- **CLOSETS, François de. Le Pari de la responsabilité : Rapport de la Commission "Efficacité de l'Etat" du Xe Plan. Paris : La Documentation française : Payot, 1989. 304 p.**

Pour la première fois, une commission est consacrée à "l'efficacité de l'Etat" dans le cadre de la planification. Cette commission consacre les grandes orientations de la modernisation du Service Public :

- Faire de la Gestion des Ressources Humaines une priorité de la gestion publique
- Réaliser le Service Public en terme de partenariat avec les usagers et les entreprises
- Faire participer les agents de la Fonction Publique à la modernisation de l'Administration
- Rendre la décision publique plus efficace
- Déconcentrer les responsabilités
- Mettre en place les outils de l'évaluation.

- **Circulaire du 23 Février 1989 relative au Renouveau du Service Public. Journal Officiel du 24 février 1989. p. 2526-2529.**

Cette circulaire du Premier Ministre Michel Rocard fait référence dans la démarche entreprise par l'Etat pour la modernisation de son administration. Tous les thèmes y sont abordés : rénovation des systèmes de gestion, responsabilisation, dialogue social, évaluation des résultats, qualité du service public, programme d'action.

- **ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES. L'Administration au service du public. Paris : OCDE, 1987. 146 p. (Institutions publiques).**

Rapport d'étude dans le cadre de travaux de l'OCDE sur l'amélioration des relations entre le public et l'administration telle est la problématique centrale de cette publication qui compare les expériences élaborées dans les différents pays membres à travers une approche organisationnelle, humaine, évaluative.

- **DIRECTION GENERALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE. Groupe de modernisation. Les Projets de service. Paris : La Documentation française, 1990. 27 p.**

“L'Intérêt porté au projet de service trouve sa justification dans la nécessité de répondre aux interrogations de la société sur le rôle de l'Etat et aux aspirations des fonctionnaires pour un service public moderne”. Cette brochure propose de clarifier les objectifs du Projet de service et ensuite énumère les différentes étapes à suivre pour la conduite du changement. Cet ouvrage collectif propose une approche culturelle du projet de service.

- **ASSOCIATION SERVICES PUBLICS. Colloque “Le Service public demain” : Paris, 27-28 novembre 1987. Paris : Economica, 1989. 107 p.**

L'Association Services Publics se donne pour objectif de réfléchir aux enjeux du Service Public en France. Elle conduit sa réflexion au coeur des turbulences qui agitent l'Etat français et son administration. Cet ouvrage est le compte-rendu d'un colloque sur le sujet et aborde avec des intervenants venant d'horizons politiques différents tous les thèmes qui fondent l'actuelle mutation du Service Public. Ces débats, souvent contradictoires sont riches d'enseignements pour approfondir la réflexion sur le sujet.

- **GOUR, Claude. Service Public et exercice d'une profession. Bulletin d'information de l'association des Bibliothécaires Français, 1988, N° 139. p. 11-13.**

Cet article est une approche juridique de ce que peut être l'exercice du Service Public pour une bibliothèque. Ce texte confirme la compétence du bibliothécaire dans une conception active de sa mission, articulée sur une volonté culturelle et l'adaptation aux besoins des usagers.

- **Réinventer le Service Public. Projet, 1989, N° 220. 126 p.**

Un numéro entier de la revue *Projet* consacré au renouveau du Service Public. L'ensemble des articles expriment la convergence des idées, des analyses en provenance d'horizons politiques opposés. Comme dans beaucoup d'autres sources, on insiste sur la nécessaire modernisation du Service Public en s'appuyant sur la thèse de l'évolution des modes de gestion.

- **LE VERT, Dominique. Doctrine et information générale : Fonction Publique et Renouveau du Service Public. Revue française d'Administration publique, 1989, N° 49. p. 299-306.**

Les problèmes du Personnel occupent une place stratégique dans le Renouveau du Service Public. De ce fait, la modernisation des méthodes de gestion des hommes devient une priorité. Valorisation, formation, communication, mobilité, sont les grands axes de la nouvelle fonction Personnel. Comment la réaliser dans une démarche pragmatique sans "trébucher" sur le statut des fonctionnaires ? Dominique LE VERT soutient que le statut ne s'oppose pas à la modernisation, que seules les habitudes de gestion bureaucratique constituent un frein pour le changement et que le renouveau attendu passe aussi par le changement culturel de la part des fonctionnaires, ce qui n'est pas la moindre difficulté.

- **SADRAN, Pierre. Le Système administratif français. Paris : Montchrestien, 1992. 156 p. (Clefs. Politique).**

Rendre intelligible les ambivalences et paradoxes du système administratif français telle est l'ambition de ce petit ouvrage qui met à jour les contrastes marqués entre l'administration centrale et territoriale et leurs jeux de pouvoir respectifs. Pour notre étude nous retenons les chapitres consacrés au processus de décentralisation et au renforcement de légitimité du pouvoir local à travers l'examen des mécanismes régissant les transferts de compétence. Cet ouvrage est également une synthèse sur les courants d'idées et interrogations en cours concernant les perspectives du Renouveau.

- **BODIGUEL, Jean-Luc. ROUBAN, Luc. Le Fonctionnaire détrôné : l'Etat au risque de la modernisation. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1991. 258 p.**

Les auteurs proposent une analyse de la crise de la Fonction Publique en regard de la modernisation engagée par l'Etat. L'ouvrage prend pour grille de lecture l'approche de la Fonction Publique comme champ social ce qui permet d'aborder le sens et la portée du changement à travers les normes collectives qui traversent l'administration française. Ces normes sont aujourd'hui fortement ébranlées par le processus de "déconstruction" de l'Etat centralisé qui accompagne la modernisation administrative.

- **BRUNHES, Bernard. Du bon usage des statuts des fonctionnaires pour une gestion moderne des services publics. Revue Française d'Administration Publique, 1989, N° 250. p. 299-306.**

Le statut des fonctionnaires est souvent considéré comme un frein à une réforme des modes de gestion dans l'Administration. Brunhes démontre qu'il s'agit plutôt du dernier rempart dressé par les tenants de la bureaucratie (corporatismes, peur du changement, monopole de l'information comme source de pouvoir). Pour l'auteur, le statut peut en réalité être un atout dans la Gestion des Ressources Humaines.

4 - MANAGEMENT DES SERVICES

- **BERNOUX, Philippe. La Sociologie des organisations : initiation. Paris : Seuil, 1985. pag. (Points ; Essais). 378 p.**

Une introduction aux théories de l'organisation avec une focalisation sur l'analyse stratégique introduite en France par Crozier et Friedberg.

- **CROZIER, Michel. L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-Industriel. Paris : InterEditions, 1989. 217 p.**

Une réflexion sur ce que pourrait être le management post-industriel dont la philosophie est tournée vers la ressource humaine. (Fiche en annexe).

- **CROZIER, Michel. FRIEDBERG, Erhard. L'Acteur et le système : les contraintes de l'action collective. Paris : Seuil, 1981. 432 p. (Points. Politique).**

L'organisation n'est pas un phénomène naturel qui existerait en dehors des hommes avec ses propres modes de régulation. Bien que soumise aux contraintes de l'environnement, elle est toujours le résultat du système de décision et des relations de ses acteurs. L'analyse stratégique qui caractérise le jeu d'acteurs dans l'organisation telle que proposée par Crozier et Friedberg inaugure la nouvelle ère de management des années 70 et conduit aux théories participatives contemporaines.

- **SAINSAULIEU, Renaud. Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques : Dalloz, 1987. 390 p.**

Après un développement sur les modèles organisationnels classiques, Sainsaulieu centre son propos sur le modèle culturel. Une gestion démocratique de l'organisation pourrait s'effectuer par une régulation culturelle fondée sur la reconnaissance et la confrontation continue des acteurs. Il s'agit là d'un concept important pour l'appréhension de la démarche participative.

- **BAUDRY, Christian. Manager les services : la qualité comme principe unificateur. Paris : Economica, 1986. 207 p.**

Le management des services publics n'a pas encore sa littérature propre. Cet ouvrage a donc l'intérêt pour approfondir le concept de service et ensuite le principe de management par la qualité tant du point de vue des "clients" que du personnel.

- **BON, Jérôme. Marketing du Service public : l'étude des besoins de la population. Politiques et Management Public, 1989, vol. 7, N° 4. p. 25-32.**

J. Bon apporte un éclairage sur la spécificité de la démarche marketing pour un service public. Dans cet article, après avoir rappelé ce qu'on retient du service public, soit l'aspect "public" (gratuité, intérêt général, contrôle), il s'attarde à développer la spécificité "service" : immatériabilité, relation usager-client, production du service, participation de l'utilisateur au service.

- **CENTRE DE FORMATION DES PERSONNELS COMMUNAUX. Collectivité locale et management. Paris : CFPC, 1987. Cahiers du CFPC, 1987, N° 22.**

Ensemble d'articles s'interrogeant sur la possibilité d'améliorer l'efficacité des politiques communales en utilisant la carte "management".

- **LE BOEUF, Claude. MUCCHIELLI, Alex. Le Projet d'entreprise. Paris : PUF, 1989. 128 p. (Que-Sais-Je ? ; 2476).**

En deux parties distinctes les auteurs font le point sur la démarche de projet en entreprise. Dans une première partie, on nous rappelle l'évolution des théories de l'organisation et les écoles psychosociologiques que l'on retrouve dans les différents courants du management d'entreprise. En seconde partie, on s'attache à nous décrire la méthodologie du projet d'entreprise. Ouvrage de synthèse, ce livre est à lire à la lumière des démarches de projet élaborées dans la Fonction Publique .

- **SAVARD, Réjean. Principes directeurs pour l'enseignement du marketing dans la formation des bibliothécaires, documentalistes, et archivistes. Paris : UNESCO, 1988. IV-128 p.**

Le Marketing est une technique de gestion peu répandue dans les bibliothèques du secteur local. Ce document à usage pédagogique, introduit à une méthodologie et surtout formalise quelques idées autour de la relation usager-service.

- **BERTRAND, Yves. La Culture organisationnelle. Québec : Presses de l'Université de Québec : Télé-Université, 1991. 211 p. (Communication organisationnelle).**

La culture est prise comme un ensemble de forces qui évoluent dans l'organisation (dynamique cognitive). Pour exposer cette théorie, trois niveaux d'approche : valeurs, stratégies, faits. Beaucoup de questions restent ouvertes en ce qui concerne la gestion de la culture dans les entreprises.

- **BLONDEL, Michel. Modernisation du secteur public : renouveau du système d'autorité ? Politiques et Management Public, 1991, vol. 9, N°4. p. 101-107.**

Prenant pour référence la circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du Service Public, M. Blondel regrette la discrétion du texte sur ce qu'il appelle la "révolution culturelle" de l'administration française, à savoir la rénovation de son système d'autorité. L'Auteur développe dans cet article, en regard des axes majeurs de la modernisation, les critères devant parer à une crise possible de légitimité du pouvoir pour l'encadrement opérationnel : clarification des rôles, responsabilisation, renforcement du rôle d'animateur, critères d'évaluation, etc...).

- **BURLAUD, Alain. Management public et formation ds fonctionnaires : l'art et la manière. Politiques et Management Public, 1989, vol. 7, N° 4. p. 3-6.**

Cet article, bref, pose la question de la constitution d'une culture, du renforcement d'une éthique à travers la formation des agents de la Fonction Publique aux techniques du management. L'Auteur pose cette hypothèse comme condition possible de l'émergence d'une identité professionnelle (métier). L'enjeu de la formation au management est rattaché au respect des principes administratifs et à l'efficacité.

- **CROZIER, Michel. La Fin des bureaucrates. Gazette des Communes, 1992, N° 1448-2. p. 6-7.**

Crozier donne un entretien à la Gazette des Communes sur le thème du renouveau du Service Public local. On y retrouve l'essentiel de ses thèses favorites. Il y rappelle le rôle que les fonctionnaires doivent jouer dans cette démarche de modernisation.

- **HARDY, Vincent. TOWHILL, Brian. WOLF, Adam. La Responsabilisation comme stratégie de modernisation. Politiques et Management Public, 1990, vol. 8, N° 3. p. 87-103.**

Cet article porte sur les comparaisons des stratégies et méthodes employées dans les différents pays occidentaux pour engager la modernisation de leurs administrations respectives. A retenir pour la partie consacrée à la France et qui reprend dans ses grandes lignes le rapport " le Pari de la responsabilité", résultat des travaux présidés par François de Closets.

- **MICHEL, Sandra. Peut-on gérer les motivations ? Paris : PUF, 1989. 210 p.**

Qu'est-ce que la motivation ? Peut-on agir sur les motivations ? La motivation est traitée comme phénomène humain et psychologique situé dans le champ de l'interaction entre individu et entreprise. Cette étude doit beaucoup au courant de recherche de l'école de Palo-Alto.

- **MUCCHIELLI, Alex. Les motivations. Paris : PUF, 1992. 128 p. (Que-sais-je ? ; 1949).**

Synthèse pour une approche psychosociologique de la motivation.

- **NUBLAT, Odile. Bibliothèques et gestion des ressources humaines : note de synthèse. Villeurbanne : ENSB, 1991. 26 p.**

Présentation du contexte économique, social, technologique et culturel qui a entouré l'apparition de la gestion des ressources humaines dans les bibliothèques anglaises, américaines, canadiennes et françaises.

- **ROQUES, Georges. Koch, Jean-Yves. Conclusion des travaux sur la motivation des agents : Rapport du groupe de travail "Modernisation de la Gestion des Ressources Humaines du secteur public". Institut de l'entreprise, 1991. p. 14-20.**

Après un rappel des concepts qui sous-tendent le discours de la motivation, ce rapport s'organise sur deux thèses qui constituent la pierre d'achoppement du management public, d'une part la difficulté de donner sens à ses missions pour l'Administration et donc de clarifier ses objectifs, d'autre part, la culture du secteur public en ce qu'elle ne permettrait pas la gestion individualisée des fonctionnaires.

- **VALLEMONT, Serge. Moderniser l'Administration : gestion stratégique et valorisation des Ressources Humaines. Paris : Nathan, 1991. 224 p.**

Une méthodologie pour le changement telle est l'ambition de l'auteur qui aborde pragmatiquement ce sujet sous l'angle de la valorisation des Ressources Humaines. Faisant très largement appel à "l'entreprise du 3e type" et à l'expérience de la DDE dont la culture est forte, ancrée sur les métiers, cet ouvrage pêche parfois par excès d'optimisme. Il convient d'adapter la démarche à la spécificité de chaque administration et service. Il s'agit du regard de l'homme venu du "sérail" de l'Administration centrale qui n'aborde guère les caractéristiques des services territoriaux autrement que par la chance que constitue la proximité des centres de décision. Hors, la relation directe avec les élus dans les collectivités locales pèse de tout son poids dans les modes de décision et de gestion des services.

- **VERRIER, Pierre-Eric. Les spécificités du management public : le cas de la Gestion des Ressources Humaines. Politiques et Management Public, 1989, Vol. 7, N° 4. p. 47-61.**

Cet article a le mérite de sortir du discours ambiant sur le management public et la Gestion des Ressources Humaines et oblige le lecteur à s'interroger. Pour l'auteur, les règles du management sont contradictoires avec les modes de gestion et les représentations qui ont cours dans l'Administration. Jouer la carte du management (objectif, finalité, stratégie) implique une prise de risque que la Fonction Publique ne permet pas. Vie et mort de la Fonction Publique, ainsi pourrait paradoxalement se résumer la position de Verrier.

5 - LECTURES D'ENVIRONNEMENT

- **IDATE. LICK, Richard. La Juste communication. Paris : La Documentation Française, 1988. 131 p.**

Etude faite dans le cadre des travaux de la Commission des communautés européennes, Programme FAST. En empruntant à l'histoire des exemples concrets, cet ouvrage se demande si les instruments ou les dispositifs grâce auxquels les hommes communiquent ont une influence sur leur destin collectif.

- **WINKLIN, Yves. La Nouvelle communication. Paris : Seuil, 1984. (Points ; 136).**

Cet ouvrage constitue une bonne introduction à l'école de PALO-ALTO et un choix de textes des chercheurs qui ont été à l'origine de ce mouvement et font aujourd'hui référence dans le domaine de la psychologie sociale. A retenir pour l'entretien avec Paul WATZLAWICK.

6 - ANNEXES

CHAZEL, François. Pratiques culturelles et politiques de la culture. Talence (33) : Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, 1990. 194 p.

Une Table ronde s'est tenue les 18 et 19 avril 1985 à la Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine (MSHA) et dressait le bilan des travaux entrepris sous la direction de François CHAZEL sur le phénomène culturel en Aquitaine dans les premières années de la décentralisation. A l'issue des différentes études citées en référence et réalisées à partir de plusieurs villes de la région, dont le site "pilote" de Bergerac, un certain nombre de thèmes ont été dégagés autour desquels vont s'articuler l'ensemble des communications.

Les thèmes majeurs à savoir la transformation de la culture organisée, les pratiques culturelles des différents publics, les idéologies et politiques de la culture, doivent pouvoir donner lieu à des analyses comparatives et permettre d'appréhender le phénomène culturel dans une perspective de formalisation d'une sociologie de la culture.

Cependant, François Chazel, dans son introduction, effectue un développement circonstancié sur la pertinence des concepts utilisés pour la recherche. Il expose les difficultés rencontrées par les chercheurs à définir des concepts opératoires pour la saisie de la culture organisée (administrée selon Habermas) dans un processus de développement culturel municipal ou régional.

La référence anthropologique traditionnelle semble en effet insuffisante pour rendre compte du triple pôle de la culture organisée : création, diffusion, animation. Il s'agit de proposer d'autres modèles.

Chazel propose le mode opératoire de la distinction entre la culture et l'organisation sociale de la culture avec le recul des activités collectives basées sur la participation communautaire (ensemble des manifestations populaires traditionnelles) au profit d'une intervention omniprésente des décideurs politiques dans la culture organisée (municipalisation très forte de la culture).

Cette somme, issue des journées de travail à la MSHA, s'articule autour de deux grandes parties ; la première prenant en compte les aspects théoriques d'une sociologie des pratiques culturelles et du phénomène de la municipalisation alors que la seconde partie s'organise autour des politiques culturelles en Aquitaine telles qu'elles ont pu être observées au cours des études préalables.

Il n'est pas aisé de résoudre les problèmes de définition tels qu'ils sont posés par F. Chazel. L'ensemble des intervenants, principalement en première partie de l'ouvrage, à travers leurs explorations des pratiques publiques, dégage quelques lignes directrices fortement structurées autour des idéologies de la culture. Il faut essentiellement retenir, au-delà des différents phénomènes analysés, états des lieux et autres études de cas, la tentative par une équipe de sociologues de dégager une approche méthodologique du phénomène culturel. Nous retrouvons ici la réflexion ouverte sur le légitimisme ou le relativisme des pratiques culturelles. Les différents niveaux d'intervention des politiques publiques continuent de se structurer sur le plan idéologique en terme de hiérarchisation. Le débat entre démocratisation et démocratie culturelle n'est pas clôt.

Toutefois, à travers la structuration des politiques culturelles municipales on notera que le passage de la culture à l'espace administré accélère sa fonction intégratrice. Pour se référer à Malinowski, au "principe d'intégration par la communauté de culture" on substitue le "principe d'intégration par le pouvoir politique". On notera également dans la fonction d'intégration, le rôle joué par les équipements publics visibles dans l'espace local. Autour de la fonction intégratrice, on peut aussi faire l'observation que la culture est porteuse des valeurs qui traversent le champ public. Aussi, l'action culturelle élaborée dans les villes joue-t-elle un rôle déterminant dans la transformation ou le renforcement des valeurs culturelles.

Le phénomène culturel, la culture organisée comme objet de la recherche sociologique offrent quelque résistance. L'ouvrage élaboré sous la direction de F. Chazel est avant tout destiné aux chercheurs. Sans doute, la connaissance des études réalisées dans les différentes villes citées en référence permettrait au praticien d'avoir une autre approche du phénomène culturel en Aquitaine que celle qui nous est apportée ici. D'autre part, l'hétérogénéité des communications, le vocabulaire de la recherche utilisé par des sociologues en congrès masque mal la récurrence des thèmes qui se traduisent en terme de pratiques pour les acteurs professionnels de la culture. Ces communications sont en partie marquées par la difficulté à produire des modèles efficaces pour les professionnels directement concernés. L'approche d'une modélisation de la culture organisée reste balbutiante à ce stade.

FRIEDBERG, Erhard et URFALINO, Philippe. Le Jeu du catalogue : les contraintes de l'action culturelle dans les villes. Paris : La Documentation Française, 1984. 153 p.

Le JEU DU CATALOGUE par Erhard Friedberg et Philippe Urfalino est le résultat d'une enquête portant sur les mécanismes de décision en matière d'action culturelle dans les municipalités. L'enquête concerne trois villes : Rennes, Amiens et Montpellier. Les résultats spécifiques à chaque ville figurent en annexe du document.

Cette enquête, co-éditée avec le CNRS et le Centre de Sociologie des Organisations auquel appartient Friedberg, a été publiée avec l'aide du service Etudes et Recherches du Ministère de la Culture.

L'Etude a pour thème central les politiques culturelles municipales et entend démontrer les mécanismes présidant à l'action culturelle dans les villes. Friedberg et Urfalino proposent l'hypothèse suivante : une politique publique ne peut se comprendre seulement par ses objectifs affichés, il s'agit d'examiner leur mise en oeuvre par des acteurs qui ce faisant la transforme.

A travers l'étude des politiques culturelles des trois villes énoncées ci-dessus, l'examen des objectifs annoncés, du champ culturel municipal, des systèmes de relation, les auteurs tendent à démontrer que l'action culturelle des villes s'apparente à l'image d'un catalogue.

Les caractéristiques de ce qu'il convient de nommer le "jeu du catalogue" s'articulent autour de la bilatéralité des relations entre la mairie et les acteurs culturels, la réduction de ces relations à des échanges essentiellement économiques et à la réalisation d'une politique culturelle par juxtaposition d'activités les unes aux autres (ce que les auteurs nomment les "rubriques du catalogue").

Pourquoi ? Comment ? en arrive-t-on à ce terme de catalogue, qui, traduisant une politique publique peut quelque peu choquer.

L'Analyse des objectifs dans chacune des trois villes, l'étude du champ culturel municipal dans lequel évolue les acteurs et les relations qui se tissent entre eux vont fonder le constat de Friedberg et Urfalino.

Les politiques culturelles sont définies en termes flous, à travers des déclarations ambitieuses et irréfutables (démocratisation, réduction des inégalités etc...) et non pas en termes d'objectifs permettant la définition d'une stratégie d'action voire une évaluation. Dès lors, les politiques culturelles, sur le plan municipal, se traduisent par une série d'apport matériels et financiers aux différents acteurs peu prêts à négocier le contenu de leurs activités.

La structuration du champ culturel municipal, les acteurs en présence, les modes de relations établies constituent le second volet de l'analyse. Nous avons cinq grandes catégories d'acteurs avec d'une part les élus et leurs cellules administratives et d'autres part les "producteurs" de la culture avec un statut institutionnel ou administratif. La logique du morcellement marque le champ municipal à travers l'absence d'une réelle communauté culturelle locale. La seule relation est celle qui s'établit avec l'élu en "court-circuitant" les services ou autres offices culturels. Il s'agit d'une logique de la concurrence basée sur la nécessité d'obtenir des ressources au détriment de la définition concertée d'une action culturelle (en termes d'objectifs communs, de négociations) et où ne figure aucune place pour l'évaluation.

Il apparaît tout au long de cette étude que les acteurs culturels mènent en quelque sorte le jeu dont l'élu ne peut espérer retrouver la maîtrise qu'à travers le maintien d'un discours symbolique, la multiplication des ressources en direction des différents "producteurs" de la culture et la création de nouvelles "rubriques" au catalogue comme mode de régulation et de contrôle face au pouvoir des acteurs culturels. Cet ensemble de stratégies qui caractérisent le jeu du catalogue met en évidence la logique fondamentale de l'offre qui domine la formation des politiques culturelles. Cette logique inflationniste ne trouve sa régulation qu'à travers les limites budgétaires des villes.

Friedberg et Urfalino mettent en évidence un autre aspect de ces politiques culturelles par le démontage du mécanisme qui régit le jeu du catalogue. Ils font apparaître le déficit de légitimité qui marque ces politiques que les élus mettent en oeuvre. La conception minimaliste de la politique culturelle centrée sur le système de la subvention, le "marché" de l'offre dominé par les acteurs culturels, l'absence d'évaluation peut apparemment les choix qui sont faits au mécénat difficilement recevable en terme de gestion de fonds publics.

Cette étude a été réalisée au début des années 1980, à l'aube de la décentralisation culturelle. Ces années ne sont pas encore marquées pour la culture par le sceau de la crise économique et de la rigueur qui s'impose dans la gestion des fonds publics. On peut donc considérer que ce jeu du catalogue est de moins en moins envisageable puisqu'il ne réalise pas les véritables enjeux que l'on peut espérer d'une décentralisation culturelle bien comprise. Aux élus, aux acteurs culturels d'opérer un certain nombre de révisions.

Friedberg et Urfalino proposent trois orientations possibles pour construire d'autres modes de coopération.

- Ancrer la politique culturelle dans un projet qui implique le partenariat et la coopération des acteurs.
- Le choix arbitraire et affiché du mécénat public.
- Une politique qui trouve sa justification dans la sanction du public.

De ces trois propositions, il convient de s'arrêter sur la première qui semble la plus adaptée à l'évolution des politiques culturelles municipales. Les compétences et le rôle joué par les villes dans le développement culturel, le bilan des années de décentralisation font pencher vers le choix d'une telle orientation. Les élus et les acteurs culturels peuvent-ils réussir cette mutation qui inscrit la culture dans le projet social ? Les pouvoirs publics détiennent les clés de l'enjeu qui rendront la culture dans le catalogue obsolète. Ces clés résident dans la capacité à créer les conditions d'une coopération entre les acteurs. Les politiques culturelles ont fait l'objet ces dernières années d'analyses, d'évaluations, il en est sorti une prise de conscience accélérée par la crise financière des villes. Ne peut-on faire le pari d'un "mariage de raison" entre les acteurs, élus et professionnels, pour transformer les échecs qui se cachent encore derrière les discours ambitieux.

RIZZARDO, René. La Décentralisation culturelle : Rapport au Ministre de la Culture. Paris : La Documentation Française, 1990. 129 p.

La "Décentralisation culturelle" de René Rizzardo, Directeur de l'Observatoire des Politiques Culturelles est un rapport commandé par le Ministère de la Culture dont la lettre de mission figure en tête de la publication.

Cette mission consiste à tracer le schéma de ce que devrait être la décentralisation culturelle des années à venir, définie à partir d'un certain nombre d'objectifs. Ces objectifs se structurent autour de trois axes.

- Maintien sur tout le territoire d'une aide à la création, à la diffusion culturelle et artistique, à la formation.
- Tendre vers un meilleur équilibre entre les collectivités territoriales dans une perspective de réduction des inégalités culturelles (géographiques et sociales).
- Confirmer le rôle et la responsabilité des collectivités locales dans le développement culturel ne serait-ce que par reconnaissance de la part financière qu'elles y apportent.

La lettre de mission insiste sur la clarification et le partage des responsabilités entre les collectivités territoriales et l'Etat. De cette clarification doit apparaître un certain nombre de propositions en matière de transfert de compétences et surtout faire apparaître le rôle de la région en matière de développement culturel. La lettre de mission insiste également sur le caractère de la décentralisation existante en confirmant l'autonomie de décision des acteurs ainsi que le pluralisme de leurs interventions. L'Etat entend conserver de son côté son rôle d'impulsion autour des grands thèmes qui fondent la culture française.

En confirmant les acquis de la décentralisation, il s'agit de donner un nouvel élan et mobiliser les collectivités publiques et leurs acteurs vers ce que Rizzardo nomme une France multipolaire où les centres de décisions ne sont plus nécessairement tournés vers Paris. Le projet est porteur de perspectives dont l'Europe culturelle n'est pas le moindre. La Région est la collectivité territoriale qui se voit confirmer plus que les villes ou les départements des compétences dont elles ne bénéficiaient encore que par principe. La Région devient le véritable enjeu du nouvel élan donné au développement culturel en France.

Il est également proposé dans cette étape de redéfinition des responsabilités, de revoir les modes de coopération dans les actions de développement culturel et de systématiser les procédures de contractualisation.

Rizzardo élabore dans la première partie de son rapport les grandes lignes de la décentralisation en reprenant les termes de la lettre de mission. Il n'oublie pas d'examiner les craintes que peut soulever le "tout-décentralisation" mais en plaidant pour la vision multipolaire de la culture, en rappelant la nécessaire coopération entre les collectivités, la pression des impératifs économiques, il y voit la condition d'un développement culturel réussi. Il insiste sur le fait que la décentralisation est un moyen pour ancrer le développement culturel dans la perspective d'évolution de la société dans son ensemble.

Un état des lieux de la culture en France, collectivité par collectivité (complété d'annexes sectorielles en fin d'ouvrage) permet de dresser le bilan des premières années de la décentralisation.

Le bilan est considéré comme positif sur un certain nombre de points : compétence reconnue des villes et des départements, bien-fondé des méthodes de financement tel que le concours particulier, la généralisation du partenariat contractuel, une déconcentration réussie des DRAC perçues comme partenaires plutôt que structures de contrôle.

Il ne faut pas pour autant oublier que la coopération reste le point faible, surtout au niveau communal, que l'Etat est encore trop souvent amené à servir d'intermédiaire. Il s'agit donc de créer les conditions d'émergence d'un volontarisme en matière de coopération.

La coopération est l'outil qui permettra de faire jouer la solidarité et d'oeuvrer pour la réduction des inégalités en terme d'aménagement du territoire. L'heure est aux programmes de d'aménagements culturels concertés.

Rizzardo porte également l'éclairage sur les professionnels et les institutions culturelles et propose une réflexion qui devrait aller dans le sens d'une plus grande reconnaissance des professionnels dans le partenariat ainsi que sur la modernisation des statuts des équipements culturels dans le cadre des missions de service public. Les politiques culturelles municipales restent l'élément majeur de la décentralisation, il ne faut donc pas négliger les formations, les statuts des fonctionnaires territoriaux. Enfin, pas de développement culturel sans système d'évaluation dans une logique de partenariat, de coopération.

COSP

Les propositions faites en dernière partie du rapport de Rizzardo, définissent les responsabilités des collectivités publiques en les articulant sur les objectifs nationaux et sur les lignes de force et de faiblesse que le bilan fait apparaître. Ces propositions visent plus à confirmer et surtout à promouvoir les responsabilités potentielles que les acteurs n'ont pas encore su saisir. C'est essentiellement la Région en tant que collectivité territoriale qui bénéficie le plus de nouveaux transferts de compétence. Jusqu'à présent la Région était restée en retrait en matière de développement culturel. Ces transferts de compétence s'appuient sur ce qui définit ses responsabilités : aménagement du territoire, formation professionnelle, compétences éducatives complétées d'une responsabilité dans le développement des réseaux, de la coopération, dans l'aide à la production et la diffusion culturelle. L'élaboration de schémas régionaux de développement culturel permettra la mise en oeuvre de ces missions.

Rizzardo, à travers une communication claire, précise, organisée autour de deux grandes parties "bilan-propositions" dresse un portrait efficace de la France culturelle à travers les objectifs et les réalisations de la décentralisation avec la mise en évidence du rôle joué par les collectivités territoriales dans le développement culturel. Il appartient toutefois au lecteur de corriger ce qui pourrait passer pour un excès d'optimisme en ce qui concerne les perspectives d'avenir. Nous pensons au rôle des collectivités territoriales qui sont encore loin de se doter de tous les moyens nécessaires pour la mise en place d'une coopération essentielle dans un développement culturel concerté et dans le processus de réduction des inégalités qu'elles soient d'ordre géographiques ou sociales. On peut espérer que le nouvel élan donné à la décentralisation à travers l'affirmation des responsabilités données à la Région permettra de rééquilibrer un certain nombre de disparités. En récupérant une partie des responsabilités de l'Etat, la délicatesse de l'enjeu vise à ne pas jouer le rôle d'une "DRAC-bis", voire jouer la carte de la recentralisation régionale comme c'est parfois le cas au niveau local.

CROZIER, Michel. L'Entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel. Paris : InterEditions, 1989. 217 p.

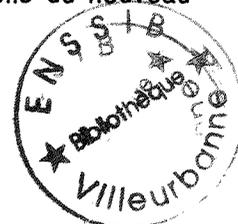
Spécialiste des organisations, Président du Centre de Sociologie des Organisations, Michel Crozier propose avec "l'Entreprise à l'écoute" de réfléchir à ce que pourrait être le management post-industriel dont la philosophie est toute entière tournée vers la ressource humaine.

La recherche de Crozier s'appuie sur l'observation d'un certain nombre d'entreprises innovantes qui ont réfléchi à leur évolution en terme de responsabilisation humaine, d'engagement, de participation, de formation, de décentralisation. Plusieurs de ces études figurent en seconde partie du livre.

Selon Crozier, à la logique industrielle quantitative aujourd'hui obsolète, répond une autre logique, qualitative, basée sur la ressource humaine. A une logique de production et de consommation de masse se substitue une logique nouvelle centrée sur l'association haute-technologie, économie de service. Cette logique est déterminée par une évolution économique et sociale que Crozier considère comme aussi importante que la Révolution Industrielle en son temps. La philosophie qui exprime cette évolution est toute entière tournée vers l'homme devenu ressource essentielle du nouveau modèle de l'entreprise et de son organisation.

L'Auteur met en avant trois principes qui fonde ce nouveau type d'organisation :

- Simplicité
- Autonomie
- Culture.



Le Principe de simplicité est proposé comme la réponse à la complexité des relations humaines et s'oppose au fonctionnement bureaucratique de l'entreprise.

Le Principe d'autonomie est proposé pour valoriser la capacité des salariés de l'entreprise à prendre librement des initiatives propres à résoudre les problèmes qui se posent, soit, développer la délégation efficace par centres de responsabilité.

Le principe du gouvernement par la culture ; la culture est le ciment qui lie les deux principes précédents en usant de la communication et de la coordination pour l'appropriation des objectifs de l'entreprise. Crozier insiste sur le concept de culture, en ceci il y a rappel de l'entreprise comme organisation sociale. La mise en oeuvre d'un gouvernement par la culture est délicate. Outre les problèmes de définition de la culture propre au groupe, il semble bien que les difficultés rencontrées soient liées aux problèmes d'écoute, de communication. La délégation, la communication sont au centre de la problématique que propose ce nouveau style de management, indissociablement rattaché à la ressource humaine.

Dans la seconde partie du livre, consacrée à l'étude de terrain, sont analysées les réalisations heureuses ou moins heureuses de cette nouvelle logique organisationnelle. L'une des entreprises étudiées, la Générale de Services Informatiques (GSI) a mis en pratique les trois principes que propose Crozier : simplicité, autonomie, culture d'entreprise. La GSI est présentée comme entreprise exemplaire dans une société post-industrielle du fait de sa définition : le service "haut-de-gamme". Son organisation est centrée sur le concept de qualité. Par ailleurs cette entreprise tente d'ouvrir des voies nouvelles à travers des initiatives telle que la capacité de coopération dans la relation avec le client pour un résultat bénéfique pour l'entreprise et un taux de satisfaction maximum pour le client.

En guise de conclusion, les principes de cette nouvelle logique de management pour une société post-industrielle semble encore utopique à mettre en oeuvre et ne semble pas encore correspondre à la réalité de l'entreprise aujourd'hui.

Ne peut-on pas reporter cette interrogation sur la Fonction Publique et la nécessaire modernisation de ses services ?

Michel Crozier réunit un certain nombre de principes qui pourraient servir de trame à une évolution de la Fonction Publique. Les marques de cette évolution fondée sur la ressource humaine et la culture sont réunies. Il existe des hommes avec des ambitions et des projets, il existe une culture structurante chez les fonctionnaires relayée par la culture "sociale", creuset des valeurs politiques, religieuses et morales. Les propos de l'auteur renvoient immédiatement à la nécessaire modernisation du service public (thème présent dans ses ouvrages précédents). Ces services tendent à s'organiser de plus en plus dans une logique économique, dans la philosophie d'un rapprochement avec l'utilisateur et les initiatives sont trop souvent bloquées par un fonctionnement hiérarchisé et bureaucratique ne permettant pas la prise de décision ni la relation qualitative avec l'utilisateur. La mise en application de cette logique organisationnelle selon les principes de Crozier constituerait très certainement une révolution.



9592179