Mémoire de recherche - juin 2003

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Le management des ressources humaines en bibliothèque municipale.

Etude à partir de quatre établissements.

Florence BELOT, David LIZIARD, Brigitte MAURY

Sous la direction de Salah Dalhoumi
Maître de conférence à l'Enssib

école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques

Remerciements

Nous tenons à remercier tous les professionnels rencontrés dans les différentes bibliothèques pour leur disponibilité et la richesse des échanges que nous avons eus avec eux.

Merci également aux quatre directeurs de bibliothèque qui ont accepté de nous recevoir dans leurs établissements et de nous éclairer sur les mystères de la gestion des ressources humaines en bibliothèque …

Toute reproduction sans accord express de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée.

Droits d'auteur réservés.

Sommaire

INTRODUCTION 6

I LA NÉCESSITÉ DU MANAGEMENT EN BIBLIOTHÈQUE MUNICIPALE 8

1. LE MANAGEMENT PUBLIC DES RESSOURCES HUMAINES 8
   1.1. Le management : des méthodes d'adaptation 8
   1.2. Le management public : des spécificités 9
2. LES FACTEURS D'ÉVOLUTION EN BIBLIOTHÈQUE 11
   2.1. L'élargissement des missions et des publics..... 12
   2.2. L'impact de l'informatique et des TIC 13
   2.3. La réforme des statuts et la création de la filière culturelle..... 15
3. PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE 17

II. CONTEXTE ET STRATÉGIE DES QUATRE ÉTABLISSEMENTS 19

1. MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE 19
   1.1. La sélection des quatre établissements 19
   1.2. Les entretiens 21
   1.3. L'analyse 23
   1.4. Les difficultés rencontrées 23
2. DESCRIPTION ET STRATÉGIE DES QUATRE BIBLIOTHÈQUES 24
   2.1. Bibliothèque 1 (BM1) Gérer une équipe de spécialistes disciplinaires : entre indicateurs et libre initiative..... 24
   2.2. Bibliothèque 2 (BM2) Résorber les problèmes liés à l'ouverture d'un nouvel établissement : entre conciliation et priorités 28

Droits d'auteur réservés.

2.3. Bibliothèque 3 (BM3) Harmoniser les pratiques de 14 bibliothèques : entre déconcentration et réseau 31
2.4. Bibliothèque 4 (BM4) Responsabilisation des équipes : entre départementalisation et contrat de service 35

III. PARALLÈLES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES 38

1. COMMENT LA DIRECTION MET-ELLE EN PLACE SA STRATÉGIE? 38
1.1. La municipalité, source de légitimité 38
1.2. Les styles de directivité 42
1.3. La formalisation 44
1.3.1 Les valeurs collectives 45
1.3.2 La définition de priorités et de règles communes ... 47
1.4. Circuits de décision 49
1.4.1 L'organigramme 49
1.4.2 La concertation 51
2. COMMENT LA DIRECTION ASSURE-T-ELLE LA GESTION DES PERSONNELS ? 55
2.1. Les contraintes liées à l'application des statuts par les collectivités locales 55
2.1.1 Facteurs économiques et politiques 55
2.1.2 Facteurs idéologiques 56
2.1.3 Facteurs sociaux 58
2.2. Les contraintes liées à l'emploi de personnels non permanents 59
2.2.1 Le recours à des vacataires 60
2.2.2 Le cas des emplois jeunes 61
2.3. Les contraintes liées aux horaires d'ouverture 62
3. COMMENT LA DIRECTION CULTIVE-T-ELLE LES COMPÉTENCES ? 66
3.1. Le choix et la gestion des profils individuels 66
3.2. La répartition des tâches 69

Droits d'auteur réservés.

3.3. Les dynamiques 73

CONCLUSION 77

BIBLIOGRAPHIE 80

1. MANAGEMENT ET MANAGEMENT PUBLIC 80
2. LE MANAGEMENT EN BIBLIOTHÈQUE 81

Droits d'auteur réservés.

Introduction

Définir les missions des bibliothèques ne suffit pas. Il faut aussi trouver des méthodes propres à leur réalisation, dans le cadre concret de chaque établissement.
De plus, comme l'ensemble des administrations publiques, les bibliothèques municipales sont aujourd'hui appelées à répondre à une exigence accrue d'efficacité et de qualité de service rendu à l'usager. Cette tendance est encore accentuée par les demandes des collectivités territoriales, ainsi que par la rapidité des évolutions dans le domaine de l'information et des nouvelles technologies.
Disposant de moyens financiers, matériels et humains limités, la direction d'une bibliothèque municipale est confrontée à des choix cruciaux dans sa stratégie. Or ce sont les ressources humaines qui apparaissent comme la dimension la moins maîtrisable. Motivation pour une mission, compétences informelles, conflits d'autorité, déroulements de carrière : autant de facteurs d'incertitude, qui dans le monde des bibliothèques semblent se démultiplier.

Ainsi, au-delà de la simple gestion des personnels, se fait jour la nécessité d'un véritable management des ressources humaines en bibliothèque, basé sur une stratégie globale. Quelles sont les nouvelles pratiques qui en découlent ? La présente étude vise à analyser les choix de quatre établissements en la matière.

Pourquoi la notion de management des ressources humaines s'est-elle particulièrement développée dans le monde des bibliothèques municipales, depuis une dizaine d'années ? (I)

Droits d'auteur réservés.

Comment la direction des quatre établissements étudiés présente-t-elle sa situation et sa stratégie spécifique ? (II)

Quelles thématiques communes peut-on dégager en matière de décisions et de procédures ? (III)

Droits d'auteur réservés.

I La nécessité du management en bibliothèque municipale

Le terme de management semble avoir perdu sa connotation négative auprès des cadres de bibliothèque, y compris dans le domaine épineux des ressources humaines. Des facteurs institutionnels (1), mais aussi culturels et technologiques (2) ont contribué à ce changement.

1. Le management public des ressources humaines

1.1. Le management : des méthodes d'adaptation

Les techniques du management ont été en premier lieu développées dans les entreprises privées. Il est néanmoins possible d'en isoler des principes généraux autonomes.
La simple "gestion" consiste à administrer une organisation, à assurer son bon fonctionnement au sein d'un cadre préétabli. Le "management" intègre aussi cette dimension, mais au sein d'un cadre plus dynamique, quand il est devenu possible ou nécessaire de remettre en question les modalités même d'un fonctionnement. Il s'agit alors de définir des stratégies, de réadapter en permanence moyens et objectifs, dans un environnement affecté d'incertitude et de changement. Le management propose ainsi des méthodes (planification, organisation, activation, contrôle) qui permettent de conceptualiser rigoureusement des étapes, en dépit de l'imbrication de celles-ci dans la pratique. Les "outils" managériaux utilisés (plans stratégiques et opérationnels, diagrammes, tableaux de bord, indicateurs) n'ont de sens que

Droits d'auteur réservés.

légitimés par une stratégie et une finalité clairement définies. Les modèles de management ne sont ni des vérités ni des buts à atteindre, ce sont des moyens d'avoir une prise théorique et pratique sur une réalité professionnelle mouvante. Manager, c'est pouvoir faire avec les contraintes et les inconnues d'un contexte, dans un souci de cohérence et d'évolutivité.

Pris entre deux caricatures, le rationalisme et l'improvisation, le management appliqué aux ressources humaines peut conduire à des pratiques abusives ou iconoclastes. Au-delà des modes managériales, les évolutions économiques, technologiques et sociales rendent pourtant nécessaire d'adapter effectifs et compétences, ainsi que de prendre en compte la dimension humaine du travail. Cela peut consister dans une volonté de performance, mais aussi de prise en compte pour eux-même de facteurs tels que l'intégration dans une équipe, la différenciation des aptitudes personnelles, la motivation ou encore la communication. Mais il ne s'agit pas d'appliquer des recettes, il faut au contraire repenser globalement les finalités et les pratiques professionnelles d'une organisation.

Ainsi la fonction publique, tentée par la performance et la souplesse du privé, ne peut néanmoins pas transposer des pratiques fondées sur des logiques de pure productivité et rentabilité.

1.2. Le management public : des spécificités

Le secteur public emploie 1 salarié sur 4 en France, dont 1,6 millions de personnes dans les collectivités locales. A ce nombre élevé de personnel s'ajoute une conception bien particulière de la notion de service public et une spécificité de l'administration française. Aussi, même s'il existe une parenté de problèmes de

Droits d'auteur réservés.

gestion du personnel entre tous les types d'organisation, publiques comme privées, le management dans le secteur public doit tenir compte des particularités de l'action publique. En effet, leur spécificité est d'avoir une finalité externe centrée sur l'intérêt général. Il ne s'agit pas d'accroître les bénéfices ou de conquérir des parts de marchés, mais de préserver et d'améliorer l'environnement d'une collectivité, en utilisant au mieux les moyens qui sont alloués à ce but. C'est pourquoi une organisation publique ne doit pas être évaluée uniquement en terme de réalisation (ce qu'elle produit) mais aussi en terme d'effet et d'impact sur le public et l'environnement. Aussi l'apport du secteur privé en terme de management repose davantage sur une contribution méthodologique que sur l'importation d'outils ou de valeurs. Il est donc à priori possible d'appliquer les fonctions classiques du management dans le secteur public, à condition de prendre en compte les particularités du secteur et de ne retenir que ce qui peut contribuer au succès des politiques publiques.

Les particularités du secteur public sont :
L'absence de recours au marché : le prix des services publics n'est pas fixé par la confrontation de l'offre et la demande dans une logique concurrentielle mais autour de la notion de service public et d'intérêt général.
L'obligation de moyens.
L'annualité budgétaire.
Le respect du code des marchés publics
La dépendance du pouvoir public : c'est le pouvoir politique qui dirige et donne les orientations.
Le statut de la fonction publique : toutes les règles sont définies par les textes réglementaires et l'autorité administrative (corps et

Droits d'auteur réservés.

cadres d'emploi, gestion des carrières, recrutement, congés etc. ...).
La notion d'usagers et non de clients.
Le principe de continuité du service public.

L'ensemble de ces éléments structurels fait que le service public paraissait peu disposé à s'inspirer des modes de gestion du privé. Néanmoins la notion de management a fait son entrée dans le secteur public. En pleine évolution depuis 20 ans, ce secteur est marqué par des idées de modernisation et de renouveau qui ont conduit les organisations à expérimenter de nouveaux outils de rationalisation de leur gestion. Cela s'inscrit d'ailleurs dans la préoccupation constante des gouvernements de réformer l'Etat et l'administration pour plus d'efficacité, de simplicité et de transparence de l'action publique[1].
Il reste que c'est dans le domaine des ressources humaines que le secteur public semble avoir le plus de difficultés. En effet, le fait que le service rendu soit collectif ne favorise pas la mise en valeur des personnels par leurs profils individuels, difficulté renforcée par la rigidité liée au statut de la fonction publique.
A ces facteurs institutionnels, s'ajoutent pour les bibliothèques des évolutions culturelles, technologiques et statutaires.

2. Les facteurs d'évolution en bibliothèque

[1] Circulaire du 23/02 1989 relative au renouveau du service public rédigée par Michel Rocard, alors Premier ministre.

Droits d'auteur réservés.

2.1. L'élargissement des missions et des publics

On note au cours des trois dernières décennies le développement des bibliothèques dans le paysage français. Plus encore, un nouveau modèle de bibliothèque publique est apparu : des documents sur des supports variés (CD audio, CD-ROM, DVD-ROM …) ont intégré les collections, le libre accès s'est développé, des locaux plus vastes et plus attrayants ont été aménagés, souvent dans le cadre de projets architecturaux médiatisés, preuve de l'importance prise par la bibliothèque dans la cité. L'offre se construit désormais en prenant en compte la demande émanant de différents publics. Le glissement du terme "bibliothèque" au néologisme "médiathèque" est la meilleure preuve de ces évolutions.

Aux fonctions traditionnelles de la bibliothèque (patrimoniale, culturelle, éducative), s'en sont ajoutées de nouvelles, des fonctions sociales et de médiation notamment. Cela se manifeste par le développement de nouveaux services, destinés à des usagers eux-mêmes nouveaux ou nouvellement identifiés. On touche désormais en bibliothèque le public des "bébés lecteurs", des publics "empêchés" physiquement (malades dans les hôpitaux, détenus, personnes âgées) ou socialement (populations étrangères, populations en grande difficulté). On part à la conquête des publics, on développe des services spécifiques, des bibliothèques "hors les murs". On favorise des usages nouveaux, telle la formation permanente qui permet à quiconque en a besoin de se former pour se réorienter professionnellement.

De même, si la collection est au cœur de l'activité, elle n'est plus considérée comme une activité suffisante. Puisque l'offre est organisée pour favoriser l'autonomie de l'usager, la médiation est devenue une activité importante. Cet accompagnement du public

Droits d'auteur réservés.

nécessite de la part des bibliothécaires des compétences nouvelles, relationnelles et pédagogiques. Le bibliothécaire, de technicien voué pour l'essentiel au travail interne, est devenu un médiateur d'une collection diversifiée au bénéfice d'un public diversifié. Le personnel doit donc être en mesure de mettre en œuvre une médiation "à géométrie variable", en fonction des différents types d'usages et d'usagers de la bibliothèque. Ainsi, *« l' éventail des compétences s'est élargi, l'adaptabilité doit être plus forte et le stress est plus grand. Le responsable d'une équipe devra accompagner ses collaborateurs et les aider à gérer ces pratiques d'accueil multiformes »*[2].

Outre ces modifications de périmètres d'action, une des plus importantes mutations observée dans les bibliothèques est certainement celle liée au développement de l'informatique et des technologies de l'information et de la communication.

2.2. L'impact de l'informatique et des TIC

Le développement de l'informatique et des technologies de l'information et de la communication (TIC) a provoqué, au cours des trois dernières décennies, des changements profonds dans les bibliothèques. Cela à deux niveaux :

Au niveau du travail interne :

Cela a conduit tout d'abord à l'informatisation des fonctions bibliothéconomiques, tel le catalogage, les transactions de prêt / retour, l'inscription des usagers … L'informatisation a changé non seulement le travail quotidien des professionnels, mais surtout, a exigé un nouveau fonctionnement dans les services, basé sur le travail d'équipe et la coordination des pratiques. En effet, une informatisation nécessite en amont une rationalisation du circuit

[2] Joëlle et Jean-louis Muller in Le management du personnel en bibliothèque.

Droits d'auteur réservés.

du livre, donc la mise à plat de l'organisation du travail (qui fait quoi et à quel moment du circuit ?) et implique des pratiques communes, par exemple dans la saisie de l'information (codes, champs utilisés, procédures ...). Cela a donné lieu, au sein des établissements, à la création de responsabilités transversales supplémentaires du type gestionnaire de la base, coordinateur du circuit du livre.

De même, le développement de la bureautique et l'apparition des réseaux, de type intranet sont pour les établissements l'occasion de mettre en place une communication plus performante au sein des équipes.

Au niveau de l'offre proposée aux publics :

Le développement des réseaux d'information (internet ou réseaux locaux) a eu des conséquences très nettes sur l'offre et sur l'accès à l'information. Longtemps la bibliothèque, de par l'importance de sa collection, a constitué un réservoir d'informations, qui dans la plupart des cas, se suffisait à lui-même. Avec les réseaux et la technologie numérique, une grande partie de l'information disponible est accessible à distance. On est donc passé, dans les bibliothèques, de la gestion d'un stock de documents à la gestion de flux d'informations, d'une information stable à une information fluide. Le bibliothécaire se doit désormais d'accorder plus d'importance au contenu qu'au support : son travail n'est plus tant le traitement du document que le traitement de l'information. De plus, cela s'accompagne de la nécessité de former les publics à l'utilisation de ces nouveaux media. Ces mutations doivent être accompagnées par les équipes d'encadrement des bibliothèques.

Droits d'auteur réservés.

2.3. La réforme des statuts et la création de la filière culturelle

La création d'une fonction publique territoriale (FPT) dans le cadre de la décentralisation a été un changement considérable dans l'organisation de l'administration française. Les élus disposent depuis de réels pouvoirs en matière de recrutement et de gestion du personnel.

La FPT repose sur le concept de filière ; aussi, en matière culturelle, comme dans les autres secteurs, la notion de filière spécialisée a prévalu et regroupé les domaines de la protection, la diffusion, la formation, la création et l'animation culturelle. En 1991, les statuts particuliers des cadres d'emplois de la filière culturelle sont publiés.

C'est une des dernières filières à avoir été mise en place, non sans difficultés, en raison des particularités du secteur : la diversité des métiers, la présence de nombreux non titulaires (1 agent sur 2 en 1991), le grand nombre d'équipements relevant des collectivités locales. La filière culturelle représente environ 3,5% des effectifs de l'ensemble des filières et comporte un nombre élevé de cadres : 81% de catégorie A et B (22% pour les autres filières.) De plus, comme dans les autres filières (administrative, technique), il est nécessaire d'appréhender les nouvelles pyramides des âges puisque près de 40% des fonctionnaires partiront en retraite d'ici 2010.

Concernant le secteur des bibliothèques, les décrets portant statuts particuliers des cadres d'emploi du 2 septembre 1991 ont appliqué la pyramide existante dans la filière administrative, soit la création de 3 catégories comprenant chacune 2 grades :

Catégorie	Grade
A + A	- Conservateur - Bibliothécaire
B+ B	- Assistant qualifié de conservation du patrimoine et des bibliothèques (AQC) - Assistant de conservation du patrimoine et des

Droits d'auteur réservés.

	bibliothèques (AC)
C+ C	- Agent qualifié du patrimoine et des bibliothèques - Agent du patrimoine et des bibliothèques

Avec ces nouveaux cadres d'emplois nous sommes passés d'une logique de métier à une logique de filière ; soit auparavant d'une structure simple en triptyque (personnel scientifique ou bibliothécaire / personnel technique ou bibliothécaire adjoint / personnel de service ou employés) à une structure plus complexe.

Les statuts de la FPT reposent, sur une relative homologie avec la fonction publique d'état, sur le principe du recrutement par concours et d'une formation post-recrutement. Les conditions d'accès, les modalités d'organisation des concours et des formations sont fixées par décret et organisées par le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT.)

La mise en place de ces nouveaux statuts a fait l'objet de nombreuses critiques de la part de la profession : le diplôme qui prévaut sur l'emploi (hormis pour les B+), les épreuves du concours qui apparaissent trop généralistes et pas assez techniques, la gestion des vacances d'emplois qui reste difficile à prévoir, la formation initiale ou post-recrutement qui pèse lourdement générant l'absence des agents nouvellement recrutés... autant de points qui animent la profession depuis la publication des statuts. La suppression du Certificat d'aptitude aux fonctions de bibliothécaire (CAFB), diplôme professionnel crée en 1951, reconnu par les professionnels, a été largement contesté en ce qu'il constituait le fondement d'une culture commune. Ces statuts sont, sur le terrain, plus souvent vécus comme un empilement de corps et grades d'emplois difficiles à articuler avec une gestion dynamique et souple des ressources humaines.

Même s'il est imparfait, le cadre statutaire demeure une référence pour recruter, gérer la promotion et la mobilité du personnel et

Droits d'auteur réservés.

constitue une garantie pour les agents, comme pour les services. C'est une reconnaissance officielle de la profession. Néanmoins son application demeure complexe sur le terrain.

3. Problématique de la recherche

L'ensemble de ces facteurs fait que le rôle des directeurs de bibliothèques a évolué d'une fonction d'expertise à celle de manager. Ce rôle est *« d'être capable d'analyser et faire valoir les besoins auxquels leurs établissements ont pour vocation de répondre, à proposer des orientations, à s'adapter aux changements et enfin de faire preuve de la qualité de leur gestion et de l'efficacité de leurs résultats auprès de leurs tutelles et de la population »*[3].

La bibliothéconomie qui s'est longtemps consacrée au traitement scientifique et technique du livre n'aborde que très peu la question de la gestion des ressources humaines (GRH) en bibliothèque. Néanmoins, parmi les fonctions classiques du management, la fonction de management des ressources humaines et d'animation d'équipe est aujourd'hui une nécessité pour les équipes de direction des bibliothèques pour réussir l'adaptation de leurs établissements à leur nouvel environnement. Il n'est plus possible de se baser sur une simple gestion du personnel au quotidien mais de bâtir une stratégie générale et une véritable culture de l'encadrement.

Entre des rigidités statutaires et des évolutions rapides dans le monde de l'information, quelle peut être la marge de manœuvre des établissements ? Leurs réponses managériales sont-elles comparables, dessinent-elles une méthode propre aux bibliothèques municipales dans le domaine des ressources humaines ? Nous avons tenté de répondre à ces questions en

Droits d'auteur réservés.

interrogeant différents responsables dans quatre établissements de lecture publique.

[3] Thierry Giappiconi et Pierre Carbonne in *Management des bibliothèques*.

Droits d'auteur réservés.

II. Contexte et stratégie des quatre établissements

Avant de dresser le portrait des quatre établissements et leur stratégie en matière de GRH, nous avons défini les principes de l'enquête basée sur des entretiens.

1. Méthodologie de l'enquête

Après une première séance de travail, sur la base d'un brainstorming sur le sujet, nous avons établi un planning[4] et une méthodologie d'enquête.

1.1. La sélection des quatre établissements

Pour sélectionner les quatre bibliothèques, nous avons tenté de déterminer des caractéristiques susceptibles d'engendrer des réponses managériales différenciées. Cela a abouti à l'établissement de quatre critères devant être pris en compte dans la sélection :

la taille : l'idée étant d'avoir des établissements et des communes de tailles différentes, en évitant les trop petites structures, sachant que les besoins d'organiser le travail et les équipes sont moins criants dans les petites équipes.

l'historicité : là encore, nous avons souhaité retenir plusieurs générations de bibliothèques, afin de mettre en relation les cas où

Droits d'auteur réservés.

le poids de l'histoire est important, et les cas où il l'est moins, par exemple, lors de la création d'un nouvel établissement avec constitution d'une équipe.
l'existence ou non d'un réseau : en effet, il nous a semblé intéressant d'observer les effets sur l'organisation d'un éclatement géographique.
l'organigramme : il était important à notre sens que tous ne relèvent pas de la même catégorie[5]. Aussi, chacun des quatre sites retenus se rattache à un type d'organigramme différent.

C'est donc sur la base de ces quatre critères que nous avons réfléchi et listé les établissements susceptibles d'être retenus pour l'étude. Les quatre premiers pressentis ont été contactés par téléphone et, par chance, ils ont accepté de nous recevoir entre mi-mars et mi-avril. A l'issue de ce premier entretien téléphonique et pour confirmer le rendez-vous pris, un mél précisant notre demande et détaillant nos besoins (sujet, thèmes à aborder, personnes à rencontrer, documents à rassembler, tel que statistiques, organigramme, fiche de poste, projet d'établissement …) a été envoyé à chaque directeur afin que lui et son équipe puissent se préparer à la rencontre.
A noter le choix délibéré de notre part de ne retenir que des bibliothèques municipales. En effet, l'intitulé initial de notre sujet, en nous demandant d'étudier "le cas des bibliothèques de lecture publique", nous laissait la possibilité d'intégrer à notre étude des bibliothèques départementales de prêt (BDP). Or, compte tenu de la limitation à quatre établissements, il nous a semblé préférable

---

[4] Annexe 1 : diagramme de Gantt.
[5] Annexe 6 : Typologie des organigrammes, par Joëlle et Jean-Louis Müller, in *Le management du personnel en bibliothèques*.

Droits d'auteur réservés.

de nous cantonner à un seul type de bibliothèque de lecture publique, cela, afin de favoriser les comparaisons.
Une fois les rendez-vous fixés, nous avons pu nous consacrer aux entretiens.

1.2. Les entretiens

L'ensemble du groupe, trois personnes, a rencontré chacun des quatre directeurs. Pour chaque entretien (durée : de 1h 30 à 2 h environ), nous avons choisi de tenir chaque fois un rôle différent : interview, prise de notes ou contrôle de la grille d'entretien et réorientation de la discussion. Nous avons demandé à chaque directeur de nous présenter globalement l'établissement, avant que nous n'abordions les questions prévues dans la grille. Cette dernière nous a permis à la fois de comprendre le fonctionnement des équipes et la répartition des tâches, la nature des processus de décision et de circulation des informations, enfin, de cerner la stratégie mise en œuvre en matière de GRH. [6]

Outre le directeur, nous avons manifesté le désir de rencontrer deux, voire trois collaborateurs, acteurs de la gestion au sein de l'établissement : par exemple, un responsable d'équipe (section, département), un responsable d'une mission transversale (plannings, animation), le responsable d'un service commun (administration, circuit du livre, acquisitions). Le choix de ces collaborateurs avait été effectué et prévu par les directeurs, sauf à la BM1 où ces rencontres se sont improvisées le jour même. Dans la majorité des cas, deux d'entre nous (voire trois quand cela a été possible) ont assisté à ces entretiens. L'idée était que le

Droits d'auteur réservés.

collaborateur, en une heure environ, non seulement nous décrive succinctement son travail, mais surtout qu'il s'exprime sur les thématiques intéressant notre sujet, d'un point de vue opérationnel et critique : l'organigramme, les fiches de postes, l'évaluation individuelle, le fonctionnement de la direction, la concertation, la communication interne … Certaines questions, plus contextuelles, ont permis soit de faire écho, soit de donner un autre éclairage aux discours d'autres membres de l'équipe ou du directeur.

Au total, nous avons rencontré 13 personnes et conduit 15h 30 d'entretiens[7]. Leurs propos seront retranscrits et identifiés comme suit : la bibliothèque citée est donnée entre parenthèses (BM1, BM2, BM3 ou BM4), suivie de la fonction abrégée de la personne dont on rapporte les propos (Dir. pour directeur, Att. pour attaché, Cons. pour conservateur, Bib. pour bibliothécaire, Ass. pour assistant et assistant qualifié).

Après chacune de ces rencontres, nous avons livré « à chaud » nos impressions. Il s'est avéré important d'échanger nos ressentis au sein du groupe et de recueillir ces informations, car elles constituent une première mise à distance du discours de nos interlocuteurs. Pour cela, ces impressions à chaud ont été à chaque fois saisies dans Word, afin de faciliter leur exploitation par chaque membre du groupe. De même, le contenu des entretiens a été saisi dans un tableau, par regroupements thématiques des différents points abordés. Plusieurs informations sont enregistrées pour chacun d'entre eux : la personne

---

[6] Annexe 12: la grille d'entretien utilisée. Ce questionnaire a été utilisé dans le cadre d'entretiens semi-directifs, et modulé en fonction des personnes interrogées.
[7] Annexe 2 : tableau récapitulatif des personnels rencontrés.

Droits d'auteur réservés.

interrogée (fonctions + initiales), le thème auquel le propos se rattache, le propos de la personne interviewée. [8]

Les entretiens terminés, nous étions en mesure d'entamer l'analyse des matériaux recueillis.

1.3. L'analyse

Sur cette base, nous avons élaboré plusieurs outils permettant l'analyse des matériaux :

- la liste des thématiques récurrentes et/ou essentielles a été dressée.
- un tableau regroupant ces thématiques et les points de vue des quatre bibliothèques a été réalisé, afin d'opérer plus aisément la comparaison des propos recueillis au cours des entretiens.
- un tableau analytique [9]dressant le portrait de chaque bibliothèque en matière de GRH : pour cela, nous avons utilisé l'ensemble des matériaux recueillis lors de nos visites (discours, impressions à chaud, profils de postes, statistiques …) ainsi que les analyses que nous avons élaborées petit à petit.

1.4. Les difficultés rencontrées

Nous avons rencontré deux types de difficultés, la première inhérente à la méthode d'entretiens, la seconde liée à l'exploitation des matériaux recueillis.

Il n'a pas toujours été facile d'utiliser la grille d'entretien, dans les cas d'un discours rôdé qui se déroule plutôt selon la logique et les besoins de démonstration de l'interlocuteur que selon notre problématique. Surtout, avec l'entretien, nous sommes dans le

---

[8] Annexe 4 : exemple de restitution d'entretien.
[9] Annexe 3 : Tableau comparatif des établissements

Droits d'auteur réservés.

discours, dans la construction plus que dans l'objectivation de la réalité. Aussi, puisque notre mission n'était pas de mesurer l'écart entre les deux, nous nous sommes bien placés au niveau du discours, quitte à mettre en relation des visions divergentes au sein du même établissement.
L'étendue de notre enquête nous oblige à rester modeste quant à la représentativité des cas observés : en effet, que représentent 4 établissements par rapport aux 2800 bibliothèques municipales dénombrées en France ? C'est pourquoi nous avons dans un premier temps dressé des portraits monographiques des établissements et dans un second temps tenté d'établir des comparaisons et de déceler des tendances à valeur plus générale.

Avant de pouvoir aborder les parallèles dans le domaine des ressources humaines, il nous a donc fallu comprendre les spécificités contextuelles et stratégiques de chaque bibliothèque.

2. Description et stratégie des quatre bibliothèques

2.1. Bibliothèque 1 (BM1) Gérer une équipe de spécialistes disciplinaires : entre indicateurs et libre initiative

La BM1 est située sur une commune périurbaine de 23 000 habitants. Il s'agit d'une population jeune, où se côtoient classes moyennes, population ouvrière et population immigrée.
Elle est constituée d'une bibliothèque centrale et d'une annexe. Le bâtiment de la bibliothèque centrale (2800 m2 sur trois étages) a été ouvert au public il y a trois ans. Cette construction a fait l'objet d'une programmation qui a rassemblé élus, directeur et

Droits d'auteur réservés.

architecte, dans le cadre de relations de collaboration étroite : le résultat est un bâtiment aussi agréable que fonctionnel.

L'équipe est composée de 17 personnes. Ce qui caractérise cette équipe est la reconnaissance des compétences des personnels, en dehors de tout positionnement statutaire : en effet, une partie des agents administratifs de catégorie C font fonction d'assistant qualifié de conservation (AQC), et constituent les collections dans les domaines sur lesquels ils ont des compétences particulières.

Droits d'auteur réservés.

Cadres d'emploi	Grades
Cadres A	1 conservateur, 1 bibliothécaire, 1 attaché
Cadres B	1 AQC, 4 AC
Cadres C	7 (filières culturelle ou administrative)
Contractuels / Vacataires	1
Emplois jeunes	1
TOTAL	17 agents

L'établissement est ouvert au public 37h 30 par semaine et il totalise 6000 inscrits, soit 24% de la population de la commune.

La construction de la nouvelle médiathèque a été l'occasion de remettre à plat le fonctionnement de l'établissement et d'organiser le travail de l'équipe sur de nouvelles bases. C'est le directeur qui a pensé et conduit le changement de l'établissement. Cette nouvelle organisation, rationnelle, cohérente et assumée, a constitué un changement pour lequel le directeur lui-même considère qu'il a été *« violent au départ »*.

La vision du directeur est très claire *« l'objectif de l'institution est l'intérêt public», « la profession de bibliothécaire est une profession intellectuelle au service de la politique publique »*. Aussi, les fondements des changements mis en œuvre dans la BM1 sont liés aux préoccupations de sauvegarde du service public, l'idée étant de faire bouger l'institution afin de la préserver. Pour rationaliser son fonctionnement, il s'agit de mettre en œuvre un véritable management des services publics, *« en détournant les outils du management du secteur privé au profit des politiques publiques »*. Concrètement, cela se traduit par l'usage d'indicateurs de performance et de tableaux de bord. De même, les principes

Droits d'auteur réservés.

d'action et les orientations du service sont énoncées dans un «Document destiné à la commission culturelle municipale».

L'organigramme, même s'il n'est pas formalisé, serait du type plat ou râteau (éventail de subordination large). En effet, nous sommes en présence de deux niveaux hiérarchiques, le niveau "n" (le directeur et son adjoint) et le niveau "n-1" (les 15 autres membres de l'équipe). Aucun cadre intermédiaire n'est donc présent entre la direction et les membres de l'équipe, en d'autres termes, aucun service ne "subdivise" cette équipe : dans la BM1, on gère des individus et non pas équipes. Le rôle du directeur est important dans ce schéma et s'apparente au « *leadership* », avec l'idée de développer une « *philosophie du management décentralisé afin de libérer l'initiative personnelle* ».

Les compétences individuelles priment et une très nette distinction est faite entre le statut et la fonction des agents. Cela se manifeste notamment dans les recrutements : ils se font actuellement sur des postes de catégorie C (agent du patrimoine ou agent administratif) et concernent des personnes ayant un diplôme universitaire de niveau bac + 3 minimum. Une formation à la bibliothéconomie leur est ensuite proposée et ils sont encouragés à préparer les concours de catégorie B ou A. Cette logique, poussée très loin dans la BM1, peut aboutir à une situation où les agents de catégorie C ont les mêmes responsabilités que des agents de catégorie A : c'était le cas, jusqu'au départ récent de deux bibliothécaires (l'un en retraite, l'autre par mutation). Cette option s'explique en partie par la place occupée par les collections dans la politique de l'établissement.

En effet, un soin particulier est apporté à l'offre documentaire. Les compétences disciplinaires des agents sont importantes pour la

Droits d'auteur réservés.

constitution et la gestion des collections, collections qui constituent *« un projet intellectuel d'ensemble, conscient, assumé et formalisé »*[10].

La seconde priorité affichée concerne le service aux publics. Les horaires d'ouverture sont larges et la médiation prime sur toute autre activité : en effet, 80% du temps de travail de 15 agents est consacré à l'accueil du public, et 20% au travail interne.

Ainsi, cette étude montre que la BM1 occupe une position atypique dans le paysage des bibliothèques municipales :

- les missions de l'établissement sont explicitement soumises aux objectifs de la politique publique
- l'engagement du directeur dans le management du service est très net
- les compétences des membres de l'équipe ont plus d'importance que leur grade et le principe traditionnel de hiérarchie statutaire est bousculé.
- le contrôle du travail est effectué a posteriori par l'usage d'indicateurs

2.2. Bibliothèque 2 (BM2) Résorber les problèmes liés à l'ouverture d'un nouvel établissement : entre conciliation et priorités

La BM2 est située dans une ville de 60 000 habitants, dans une banlieue réputée difficile. Elle est constituée d'une centrale et de trois annexes, ces dernières restant dans l'arrière-plan, l'existence de l'une d'entre elle étant même remise en cause. La nouvelle centrale a été ouverte en 2001 : c'est le fait majeur qui détermine la situation actuelle.

Si la conception architecturale a échappé aux bibliothécaires, le résultat est néanmoins estimé « *formidable* » (Dir.) en termes de localisation et d'aspect extérieur. Mais l'espace intérieur est

[10] citation du Conseil supérieur des bibliothèques, reprise dans le "Document destiné à la

Droits d'auteur réservés.

constitué d'un plateau unique décloisonné, ce qui contraint d'ouvrir toutes les sections à la fois et exige la présence de plus de vingt personnes. L'ouverture de ce bâtiment de grande taille a nécessité le doublement des effectifs, qui s'élèvent maintenant à 67 agents. Des assistants *« très jeunes »* (Att.) et des emplois-jeunes ont été embauchés à cette occasion.

Cadres d'emploi	Grades
Cadres A	4 conservateurs, 1 attaché, 1 informaticien
Cadres B	5 AQC, 7 AC, 1 rédacteur
Cadres C	11 agents du patrimoine, 11 autres ,filières
Contractuels / vacataires	n.c.
Emplois jeunes	18
TOTAL	67 agents

L'organigramme[11], constitué de six pages est relativement complexe. Il distingue la direction, des secteurs (adultes, enfants, annexes de quartiers) et des services communs (« Informatique documentaire » et « Administration, accueil, technique », ce dernier composé uniquement d'agents de catégorie C). En outre des tâches transversales ou centralisées sont attribuées à certains cadres A et B (communication, animation, planning).

Le directeur adjoint occupe par intérim le poste de direction depuis l'ouverture et sans pouvoir déterminer quand cette situation s'achèvera. Cela a pu poser des problèmes de stabilité,

commission culturelle municipale" de la BM1.

[11] Annexe 7

Droits d'auteur réservés.

notamment lors d'une fausse annonce de retour du directeur, durant six mois.

La direction a un discours plus orienté vers l'opérationnel que la planification. Elle nous explique les problèmes successifs qu'elle a rencontrés. Elle se considère toujours dans l'étape d'ouverture de l'établissement, avec les problèmes d'adaptation que cela suppose dans la régulation des flux quotidiens, la répartition des heures d'ouvertures et la définition des activités. Cette recherche d'un rythme idéal doit se faire en accord avec les équipes, mais le directeur regrette que ces dernières n'aient *« pas de vue globale de l'établissement ».* L'ouverture a été une source de forte motivation, donnant aux bibliothécaires l'espoir de faire « *le métier dont ils avaient toujours rêvé. Hors ce n'est pas le cas. » « Il y a eu une volonté politique forte d'un établissement de haut niveau, symbole, alors les images de disfonctionnement posent problème. »* Ils seraient victimes du « *syndrome de la médiathèque idéale ». « Ils ont une vision confuse : la médiathèque serait trop grande, mais le problème vient du fait qu'il veulent en faire trop. Ils ont une impression de dispersion, de ne pas faire assez de qualitatif. »(Dir.) « Moi et le directeur, on était les seuls à s'attendre à ce que l'ouverture soit aussi lourde à gérer. D'après moi il nous faudra trois ans pour atteindre une vitesse de croisière correcte. »(Att.)*

La motivation est toujours là, mais on note *« un essoufflement, surtout de la part des cadres A. Alors on doit ralentir, mais que supprimer? » « Quand on demande aux A de faire le bilan, ils admettent la nécessité de limitation, mais ne veulent rien supprimer dans leurs domaines d'animations » (Dir.)*

Face à ces divergences sur les priorités, la direction ne veut pas imposer de choix. *« Il faut un minimum de concertation. Mais on a pas le temps de mener un vrai débat à présent. » « Il y a trop d'axes. On a du baisser un peu la programmation culturelle en 2003. »*

Malgré cette volonté de faire remonter les aspiration des équipes, le directeur a dû trancher face à des problèmes touchant l'organisation générale : planning généralisé, maintien du prêt central, simplification du catalogage. L'attaché, très réservé par rapport à certaines décisions, admet néanmoins qu'il vaut mieux que dans ces situations la direction tranche.

Droits d'auteur réservés.

L'évaluation quantitative n'est pas encore une priorité. *« On est bien conscient qu'il existe des tableaux de bord. Honnêtement on en est pas là. Pour comparer, il est nécessaire d'avoir une antériorité. » « L'évaluation est dans le premier bilan. C'est un succès de fréquentation, 23%. Il faudra affiner l'analyse des prêts, ce n'est pas possible par le logiciel actuel. » (Att.)*

Dans une période d'effervescence et dans une recherche de régulation, la BM2 utilise une approche pragmatique, en comptant sur les forces de chaque équipe. La gestion des flux quotidiens l'emporte sur la planification et l'évaluation. Les problèmes de dispersion que cela entraîne sont résolus de manière directive, pour ce qui touche l'organisation immédiate, ou abordés de manière conciliatrice en ce qui concerne le choix de priorités.

2.3. Bibliothèque 3 (BM3) Harmoniser les pratiques de 14 bibliothèques : entre déconcentration et réseau

La BM3 se situe dans une commune de 150 000 habitants. Elle comprend un réseau de 14 bibliothèques : 1 bibliothèque d'étude, 2 grandes bibliothèques et 11 bibliothèques de quartier. Le personnel de la BM3 se compose de 178 agents (environ 160 permanents).

Cadres d'emploi	Grades
Filière culturelle	131 agents
Cadres A	13 conservateurs (6 Etat, 7 territoriaux), 10 bibliothécaires
Cadres B	73 AQC, 17 AC
Cadres C	9 agents qualifiés de conservation, 9 agents du patrimoine
Filière administrative	17 agents
Cadres A	1 directeur administratif, 1 attaché
Cadres B	4 rédacteurs
Cadres C	7 adjoints administratifs, 4 agents administratifs
Filière technique	29 catégories C

Droits d'auteur réservés.

Filière sanitaire et sociale	1 agent de catégorie C
Emplois jeunes	5
TOTAL GENERAL	178 agents

Les effectifs de la BM3 se caractérisent par une équipe importante en nombre et en qualification (119 catégories A et B), une équipe éclatée sur 14 sites et composée de personnels aux statuts très diversifiés (4 filières représentées.) L'ensemble de ces caractéristiques s'explique en grande partie par l'histoire. En effet, le développement urbain à partir des années 70 s'est accompagné d'une politique culturelle dans les différents quartiers. La volonté politique de l'époque de démocratiser l'accès à la culture et de conquérir de nouveaux publics s'est traduite par la construction d'équipements de proximité sur l'ensemble du territoire communal. Dans ce cadre, la lecture publique s'est développée sous la forme d'un important réseau de bibliothèques de quartier, sans véritable centrale. *« Je préfère parler de structures déconcentrées que décentralisées »* (Dir.)

Cet héritage induit en matière de personnel les caractéristiques suivantes :

- l'éclatement du personnel : les bibliothèques du réseau fonctionnent de façon relativement autonome. Il n'existe pas de tête de réseau et peu de services communs à l'ensemble des équipements, ce qui entraîne parfois une disparité des pratiques. Des évolutions comme l'informatique ont obligé les personnels à travailler davantage ensemble (le catalogue collectif par exemple.) La réflexion autour des politiques documentaires, la charte graphique, le développement d'actions spécifiques de développement de la lecture ont également permis au fil des années d'évoluer vers la notion de travail en réseau. Cependant le

Droits d'auteur réservés.

personnel reste très attaché à ce fonctionnement décentralisé, qui par ailleurs favorise l'implication des équipes, et résiste fortement à tout projet allant dans le sens de plus de centralisation.

- L'importance de l'équipe : la masse salariale, en raison de son nombre et de la diversité des statuts qui la compose, impose une gestion et un suivi des effectifs très lourd ; le vieillissement du personnel, notamment de l'encadrement, est une autre caractéristique du personnel de la BM3.
- Le nombre important de cadres : cette pyramide inversée a entraîné d'une part la déresponsabilisation des cadres intermédiaires, la non-hiérarchisation des tâches et d'autre part la constitution d'une « armée mexicaine », les conservateurs.
- La présence de missions plurielles : entre bibliothèque d'étude, bibliothèque patrimoniale et réseau de lecture publique, le travail des différents personnels s'apparente plus à une cohabitation qu'à une véritable culture de réseau.

Les choix stratégiques actuels en matière de gestion des ressources humaines ne s'inscrivent pas en rupture avec l'histoire ; il s'agit d'accompagner et d'organiser le changement dans le sens de l'histoire. Selon le directeur de la BM3 *« on vit aujourd'hui une transition vers plus de cohérence »* mais il s'agit d'évoluer *« en douceur »*. D'après le directeur administratif, il faut *« rompre avec l'histoire »* et *« profiter de chaque mouvement ou départ pour remettre à plat les profils de poste et faire évoluer les habitudes de travail du personnel. »*

Aussi les principaux objectifs en matière GRH sont :

- favoriser l'intégration du personnel sur la base du développement d'une culture commune et d'un dialogue social.
- harmoniser les pratiques et établir des procédures communes.
- développer le travail en réseau.
- faire mieux correspondre le grade et la fonction des agents.

Droits d'auteur réservés.

Dans ce sens, la BM3 a fait le choix d'un organigramme[12] basé sur la segmentation territoriale des équipes (hormis la bibliothèque d'étude qui est directement rattachée au directeur) ; les bibliothèques sont réparties en 5 secteurs géographiques, dirigé chacun par un conservateur. Les services communs se limitent à des fonctions administratives, techniques et logistiques de base. Cette segmentation géographique se double de missions transversales conçues non pas comme des services hiérarchiques mais comme des commissions de coordination thématiques oeuvrant sur l'ensemble du réseau. On y trouve par exemple une mission pour le développement de la lecture, une chargée du patrimoine, une de la politique jeunesse ou des NTIC. Ces missions sont assurées par les agents les plus compétents ou motivés en la matière, indépendamment de leur statut.

En terme de techniques de management, la BM3 ne dispose pas à ce jour d'outils généraux très formalisés tel qu'un projet de service. En revanche, une gestion plus rationnelle et prévisionnelle des effectifs est menée, d'un point de vue administratif, à l'aide de nombreux tableaux de bord. Les personnels que nous avons rencontrés sont tout à fait conscients que les aspects de gestion du personnel sont plus importants et mieux maîtrisés qu'avant.

L'étude la BM3 montre qu'en terme de management le poids du contexte et de l'histoire de la bibliothèque influe fortement sur les choix stratégiques que la direction met en place. Dans ce cas, les méthodes utilisées tentent de concilier à la fois les pratiques du personnel et les objectifs de service public.

---

[12] Annexe 8

Droits d'auteur réservés.

2.4. Bibliothèque 4 (BM4) Responsabilisation des équipes : entre départementalisation et contrat de service

La BM4 est localisée dans une commune qui compte 60 000 habitants et 120 000 pour l'agglomération. La centrale actuelle date de 1992 et une annexe importante a été ouverte en 2001. L'ensemble du réseau représente 119 agents (100 équivalents temps plein).

Cadres d'emploi	Grades
Cadres A	3 conservateurs, 7 bibliothécaires, 1 attaché
Cadres B	18 AQC, 11 AC, 2 autres filières
Cadres C	13 agents qualifiés, 7 agents, 19 autres filières
Remplaçants	20
Emplois jeunes	7
CES, CEC	11
TOTAL	119 agents

La centrale, construite dans le cadre des subventions Grands Travaux, est un bâtiment imposant qui comporte quatre niveaux. *« C'est un bâtiment qui fait peur, aux non-lecteurs, mais aussi aux gêneurs » (Att.).* Actuellement les heures d'ouverture sont modulées en ouvrant parfois uniquement le premier niveau.

Dans l'organigramme[13], les trois adjoints du directeur sont respectivement chargés : des services aux publics et des animations, des collections, des questions administratives et techniques. Le directeur supervise directement les services communication et ville lecture.

[13] Annexe 9

Droits d'auteur réservés.

Le directeur actuel, arrivé en 1999, estime avoir dû rattraper un *« déficit managérial ».* Selon l'attaché, le directeur antérieur faisait *« peu de conceptualisation, il gérait la paix sociale. On revient de loin. » (Att.) « C'était l'anarchie, le pouvoir s'était cassé la figure. Discothécaires et vidéothécaires s'étaient appropriés leurs espaces. Ca a été rattrapé en deux ans en imposant pour tous les supports le prêt de 3 semaines et les réservations. C'est très contesté par les bibliothécaires. Mais très apprécié par le public. » (Dir.) « Il faut réfléchir sur l'inutile, secouer le cocotier, choisir des priorités. » (Att.)*

Les trois personnes interrogées font référence à deux étapes : la départementalisation, qui date de 1998, et le futur Contrat de service.

La répartition du personnel en départements a dégagé de nouvelles identités, à travers six pôles distingués par thèmes (hormis le pôle enfants). *« Les agents ont choisi où ils voulaient aller » (Bib.)* Mais *« la départementalisation a été très gourmande en temps de service public. » (Att.)* Chaque niveau comporte désormais un bureau de prêt-retour et un bureau de renseignement, que se partagent plusieurs pôles.

La volonté du directeur est de clarifier et de délimiter les relations hiérarchiques. *« Il n'est pas possible de gérer plus de dix personnes. » « Le planning c'est le plus compliqué, donc c'est géré par une autorité. » « On délègue mais on ne partage pas, il n'y a pas de coresponsables, contrairement à auparavant, où deux conservateurs se partageaient les pôles. »* Les réunions de l'équipe de direction (4 personnes) et de l'équipe des responsables (20 personnes) sont formalisées et régulières. Mais en ce qui concerne les réunions des pôles *« Ils doivent s'organiser entre eux, pas avec moi . »* Le directeur a voulu fixer une unité à l'établissement, en affirmant et en éclairant les différents niveaux de responsabilité hiérarchique. Cet effort progressif a porté ses fruits en ce qui concerne les rôles de l'équipe de direction, mais pêche encore dans son articulation avec les différentes équipes. *« La direction devrait intervenir plus, prendre plus position. »* estime un bibliothécaire. Au contraire le directeur juge que *« les responsables de pôles n'ont longtemps été pas assez responsables, ils ont encore trop besoin de l'adjoint. »*

Droits d'auteur réservés.

L'opposition qui se dégage de ces propos pointe la tension inhérente à la notion de « responsabilisation », qui ne peut en effet être ni purement imposée par la direction, ni spontanément choisie par les cadres intermédiaires. Responsabiliser suppose l'octroi de moyens, d'autonomie et d'action ; et parallèlement se responsabiliser suppose une conscience claire des buts fixés. C'est pourquoi tous les acteurs attendent le Contrat de service, futur cadre qui leur permettra de définir leur ligne de conduite. Ce contrat fixera des objectifs en termes de qualité de service rendu au public et d'heures d'ouvertures. *«Il y a beaucoup trop de personnes utilisées aux temps creux, et pas assez aux temps de charge. Le Contrat de service permettra de réajuster les espaces et les temps, il permettra de légitimer la direction à aller contre l'histoire. Sinon on va au casse-pipe. On ne peut pas imposer le changement, alors on ravale notre fierté. » (Att.) « Il n'y a pas encore de Contrat de service, qui fixerait des objectifs. » (Bib.)*

Le bilan, visiblement mis en page dans un usage de communication, multiplie les comparatifs par année et place l'établissement dans une dynamique de progrès.

Disposant d'importants moyens, la BM4 veut en améliorer la gestion, en vue d'une meilleure qualité de service. La stratégie utilisée a été de définir progressivement, mais d'une manière affirmative et claire, les différents niveaux de décision et de responsabilité. Au sein même des pôles, cette réorganisation ne sera pas dictée directement par la direction, mais sera suscitée par le fait de leur fixer des objectifs précis.

Droits d'auteur réservés.

III. Parallèles en matière de ressources humaines

Les comparaisons que l'on peut dresser entre les établissements étudiés sont de trois types. Tout d'abord la manière dont la direction définit et fait appliquer sa stratégie (1), ensuite les contraintes qu'elle rencontre dans la gestion des effectifs et l'application des statuts (2) et enfin les solutions qu'elle choisit pour utiliser et développer les compétences (3).
Les cas concrets observés sont analysables selon un ou plusieurs de ces points de vue, selon que l'on privilégie en eux ce qui relève du pouvoir, de la gestion pure, ou des compétences.

1. Comment la direction met-elle en place sa stratégie?

Une stratégie ne devient pas opératoire par le simple fait d'exister dans l'esprit l'équipe de direction. Son succès dépend de sa mise en œuvre, par trois facteurs déterminants : l'impulsion (le rapport avec les élus, le type de directivité), le degré de formalisation (que ce soit l'existence de valeurs communes ou la définition de priorités) et la mise en place de circuits performants, au niveau de la décision comme de la communication.

1.1. La municipalité, source de légitimité

A l'issue des entretiens, nous pouvions pointer trois exemples qui permettent de mesurer la qualité des rapports avec les élus et leur répercussion sur la mise en œuvre d'une stratégie : les projets de

Droits d'auteur réservés.

constructions de bibliothèques, la définition d'objectifs, la gestion des conflits.

La BM1 est le seul établissement où l'on affiche une synergie entre la Mairie et le directeur. Tout d'abord, la construction de la nouvelle médiathèque est le fruit d'une véritable programmation réunissant élus, architecte et directeur. Ensuite, le directeur a élaboré cette année un document de travail à destination des instances culturelles municipales, afin d'expliciter les objectifs de la bibliothèque, établis en liaison avec les objectifs municipaux d'insertion sociale et économique. C'est sur la base de ce document (Quels services ? Pourquoi ? Pour qui ? A quels coûts ?) que sont lancées les discussions budgétaires en conseil municipal. Ce qui permet, selon le directeur, de *« valoriser les élus en leur parlant un langage qu'ils connaissent, et en les amenant à faire leur boulot, à décider »* . Aussi *« la bibliothèque est cette année le seul service municipal à avoir été épargné par les coupes budgétaires » (BM1, Dir.)*.

Dans les trois autres bibliothèques, on ne peut nier l'implication des élus, à l'occasion des constructions notamment : ils ont été très présents lors des programmations prestigieuses des BM2 et BM4, et, pour la BM3, lors du développement urbain des années 60-70, en favorisant le développement de nombreuses bibliothèques de quartier. Mais la synergie élus – professionnels semble moins importante.

Dans la BM2, le projet d'établissement est celui établi par les autorités municipales pour l'ouverture du nouvel équipement. Et les élus, mus par la volonté de promouvoir une *« bibliothèque symbole, de haut niveau » , « sont encore très impliqués dans la marche de l'établissement » (BM2, Dir.)*.

Dans la BM3, le directeur nous avoue sa *« grande solitude »* en matière d'objectifs et d'orientations, et à la BM4, le directeur ressent le même vide et se demande si l'intérêt des politiques pour la bibliothèque est réel. Dans cette ville, le Maire a manifesté la

Droits d'auteur réservés.

volonté politique d'encourager le partage de l'emploi par le développement du temps partiel. Aussi, la moitié du personnel titulaire de la bibliothèque travaille à temps partiel, ce qui complique la démarche de rationalisation et d'organisation entreprise par l'équipe de direction. Le directeur, tout comme l'attaché et le bibliothécaire, nous confient être dans l'attente du Contrat de service, élaboré avec les élus, qui permettra une définition claire des objectifs.

L'opposition entre soutien et retrait de la part des élus et de l'administration joue aussi dans la gestion des conflits. Dans la BM1, le directeur dit n'avoir *« pris aucun risque »*, même en poussant à son extrême la logique de la primauté des compétences sur le grade, *« car la Mairie fonctionne de la même manière »* . Ainsi, avant de bousculer le principe de hiérarchie fonctionnelle, ce qui n'a pas manqué de produire des *« conflits violents »* avec un bibliothécaire, il s'est assuré d'un soutien, qui le met à l'abri de toute protestation, individuelle ou syndicale.

C'est donc dans la BM1, où l'implication des élus est la plus forte, que la directivité et la rationalisation dans l'organisation est la plus poussée : le directeur propose et les élus sont d'accord. Une relation de confiance réciproque s'est construite au fil des années : le directeur a pensé et conduit le changement de l'établissement en relation étroite avec la Mairie. Ainsi ce lien permis de dégager des moyens pour un projet cohérent. Le fait que le directeur soit en poste depuis 25 ans et que l'équipe soit peu importante, favorise cet état de fait. Dans les trois autres établissements (BM2, BM3 et BM4), la nature des relations Mairie / bibliothèque est moins favorable à la mise en œuvre d'une rationalisation de l'organisation, mais les contraintes y sont beaucoup plus fortes (historicité, taille de l'équipe …).

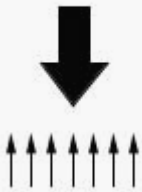
Droits d'auteur réservés.

L'engagement et le soutien de la tutelle, c'est-à-dire le type de relation tissée avec elle, est un élément fondamental. Mais une part importante de l'impulsion trouve son origine dans la personnalité du directeur et surtout dans le style de management qu'il va développer au sein de l'établissement.

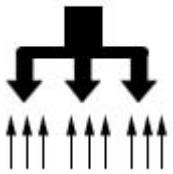
Droits d'auteur réservés.

1.2. Les styles de directivité

La directivité représente autant l'autorité personnelle du responsable que sa capacité à définir des objectifs à l'ensemble des personnels. Pour la matérialiser de manière dynamique, nous avons schématisé les sources d'impulsion dans chacune des quatre bibliothèques. Ces schémas ne représentent pas des rapports d'opposition, mais le circuit des initiatives et des décisions tel qu'il nous est apparu.

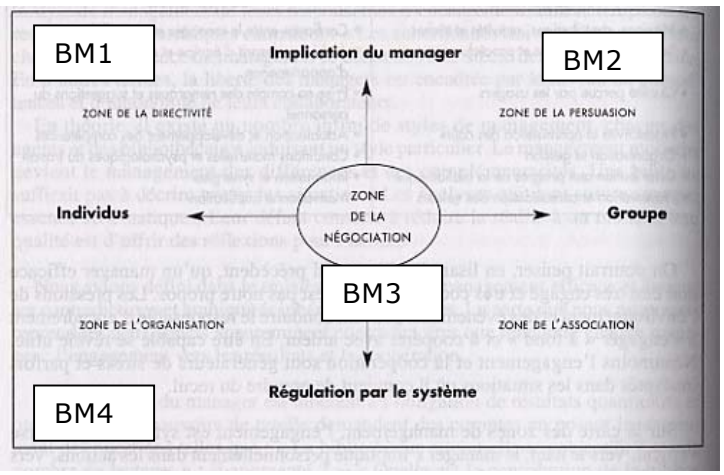
BM1 	La direction définit des cadres à des individus.
BM2	La direction fixe une direction à des équipes et tranche lorsque cela devient nécessaire.
BM3	La direction engage des processus pour coordonner les pratiques de multiples établissements.

Droits d'auteur réservés.

BM4 	La direction définit les niveaux de responsabilités dans l'encadrement des équipes.

Au vu de cette analyse, nous pouvons rattacher les quatre établissements à quatre styles de management, d'après la cartographie élaborée par Joëlle et Jean-Louis Müller[14].

BM1 = dans la zone de la directivité
BM2 = dans la zone de la persuasion
BM3 = dans la zone de la négociation
BM4 = dans la zone de l'organisation



Sur cette carte des zones de management, les cinq styles sont définis par deux axes (Individus/ Groupes ; Régulation par le système/Implication du manager)

1/ la zone de directivité = le manager s'implique personnellement, traite les problèmes en tête à tête et est centré sur les processus
2/ la zone de persuasion = le manager s'implique personnellement et favorise la coopération

[14] in *Le management du personnel en bibliothèque.*

Droits d'auteur réservés.

3/ la zone de l'association = le manager donne la priorité aux relations humaines et à la coopération
4/ la zone d'organisation = le manager délègue à chacun de ses collaborateurs des missions et des responsabilités
5/ la zone de négociation = le manager s'adapte aux circonstances en variant modérément son engagement et sa coopération

La diversité des styles managériaux observés dans notre sélection provient de la disparité de leurs caractéristiques.

La BM1, la plus petite, et n'ayant pas connu de changement de direction depuis trente ans, adopte un style de leadership et de motivation individuelle.

La BM3, qui cumule les critères de taille, d'éclatement géographique et de poids de l'histoire les plus importants, doit plus que les autres s'adapter aux circonstances.

Les BM2 et 4 adoptent des solutions opposées. Dans une période d'ouverture, la BM2 compte sur l'élan de conviction globale animant les équipes. Dans un contexte stabilisé, la BM4 cherche à améliorer la gestion de ses moyens, en définissant système et rôles.

Si l'engagement des élus et le style de management sont déterminants, ils ne suffisent pas à eux seuls à assurer le fonctionnement de la bibliothèque. En interne, il est nécessaire de manager l'équipe et d'organiser le travail des agents par la formalisation de principes directeurs de l'action. Toutes les personnes rencontrées pensent que cela est nécessaire, et toutes les directions vont dans ce sens, car la formalisation constitue un atout en interne et un atout vis-à-vis des élus.

1.3. La formalisation

En formalisant les missions et les objectifs propres à l'établissement, les directions tentent à la fois de dégager plus

Droits d'auteur réservés.

d'efficacité, mais aussi de jouer sur la motivation symbolique des personnels.

1.3.1 Les valeurs collectives

Selon un conservateur, *« ce qui motive, ça n'est pas l'autorité, mais c'est le fait d'aller vers un objectif partagé »* (BM3). De même, *« il faut un niveau d'unité de valeurs et d'objectifs tel, que ça se passe bien »* nous dit un directeur : *«* tout le travail est de rendre les objectifs clairs afin de promouvoir une culture commune et de favoriser l'unité de la bibliothèque *»* (BM1, Dir.).
Nous avons très peu rencontré les membres de l'équipe de la BM1 (deux agents pendant 1/4 d'heure environ, et pendant un temps d'accueil du public), aussi nous n'avons pu vérifier l'existence de cette culture commune. Cette précision est l'occasion de marquer la distinction que l'on peut faire, sur l'ensemble des sites, entre les valeurs partagées par l'équipe et celles mises en avant par le directeur ou la direction.
En effet, le directeur de la BM2 nous répond, à la question sur les missions de la bibliothèque : *« le plus de lecteurs possibles, la culture, une meilleure accessibilité pour les collectivités, l'éducation et la formation, le multimédia »*. Dans le même temps, il nous précise que devant cette multiplicité, *« le personnel n'y adhère que partiellement* » et que *« cela se manifeste par un essoufflement, surtout des personnels de catégorie A » (BM2, Dir)*. Plus nettement au sein de la BM4, la volonté de rationalisation de la direction (à des fins d'augmentation des heures d'ouverture au public) heurte les habitudes, les valeurs partagées par les équipes, *« le principe du on est tous frères » (BM4, Att.)*. Dans la BM3, l'équipe, comme la direction, sont attachés à la qualité du service rendu au public, la médiation est pour tous un aspect important du métier et un soin particulier est apporté aux publics populaires et fragilisés socialement. Cette unité de vue sur les missions de la bibliothèque, ne doit pas

Droits d'auteur réservés.

masquer une très nette résistance à la *«centralisation»* (BM3, Cons.) dès lors que la direction cherche à mettre en œuvre un *«travail en réseau»* (BM3,Dir.). A noter ici, l'utilisation d'un vocabulaire tout à fait révélateur de conceptions divergentes. Un agent de la BM3 toujours, nous confiait que selon lui, les objectifs de la direction restaient *«informels»* (BM3, Cons.)

On le voit donc, *« faire partager sa conception de la bibliothèque » (BM1, Dir .)* n'est pas une mince affaire. Pour le directeur de la BM1, qui s'inscrit explicitement dans la tradition du leadership, il s'agit *« d'inspirer une vision partagée, celle du rôle du service public, de la complémentarité de la bibliothèque avec le marché, le rejet du relativisme culturel », « ce ne sont pas les best-sellers et les nouveautés qui font venir les gens à la bibliothèque, mais la nécessité (la formation continue, par exemple) »*. Pour faire partager des valeurs communes à une équipe, il existe un outil de formalisation, le projet d'établissement. Dans la BM1, ce projet est intégré au document déjà cité et destiné aux instances culturelles de la ville : la nature du service est précisée (métier de sélection et de médiation de ressources documentaires dédiées à des objectifs de service public), tout comme les missions de la bibliothèque (idées de démocratisation, de formation continue, de service public). Ainsi la formalisation d'un projet d'établissement permet de passer de valeurs symboliques générales à des engagement plus précis.
La BM2 n'a pas d'autre projet d'établissement, que celui élaboré par les élus pour l'ouverture de la nouvelle médiathèque en 2001, et à ce jour, *« il n'est pas encore absorbé » (BM2, Dir.)*. Dans les BM3 et BM4, il n'y a pas, pour l'instant, de projet d'établissement. Pour la direction de la BM4, il est clair qu'aucun document de ce type ne pourra être rédigé avant la diffusion du contrat de service par la municipalité.

Droits d'auteur réservés.

Le projet d'établissement est certes important, mais dans l'attente de sa formalisation, les bibliothèques ont d'autres moyens, moins lourds à mettre en œuvre, pour fédérer leurs équipes : l'établissement de priorités et la définition de règles de fonctionnement communes.

1.3.2 La définition de priorités et de règles communes

A la BM1 la priorité est clairement donnée à l'accueil des publics et à l'offre documentaire. Non seulement les horaires d'ouverture de la bibliothèque sont larges (37h 30 par semaine), mais surtout le rapport travail interne / accueil du public, dans le temps de travail des agents, est très favorable à ce dernier (80 % du temps). Ce choix de recentrer le personnel sur la médiation se lit à tous les niveaux de l'organisation : avec la récupération des notices de la Bibliothèque nationale et l'externalisation complète de l'équipement, le temps consacré au traitement du document est réduit au minimum ; ainsi, il est prévu un bureau pour deux agents et un ordinateur pour quatre. Le document à destination des instances culturelles municipales déjà cité, est axé sur la constitution des collections, et énonce pour chacun des 32 secteurs d'acquisition, les missions, niveaux de lecture, la nature des documents à acquérir et le budget nécessaire à la constitution ou au renouvellement du fonds. Pour permettre à chacun des quinze acquéreurs d'évaluer les effets de ce travail, un tableau de bord approprié est élaboré, avec des indicateurs pour chacun de ces 32 secteurs. Nous nous sommes interrogés sur l'appropriation par l'équipe d'un document élaboré par le directeur seul.

Les directions des BM3 et BM4 présentent la même préoccupation de rationaliser l'organisation de leur établissement. A la BM4, la priorité est tout d'abord de combler le *« déficit managérial » (Dir.)* qui

Droits d'auteur réservés.

s'est manifesté à l'ouverture et qui a favorisé des comportements centrifuges de la part des différents espaces thématiques. Cela passe par la nécessaire responsabilisation des bibliothécaires responsables de ces pôles et par la réduction de la discordance entre grade et fonction afin de réaffirmer les rôles de chacun des trois cadre d'emploi (A, B et C). Une rationalisation a commencé au niveau bibliothéconomique, qui a été menée de façon très pédagogique : il a été demandé au personnel de décrire ses pratiques, ce qui a mis en évidence les incohérences et les non-dits. Cela a permis ensuite de fixer ensemble des règles communes de fonctionnement, acceptées par tous. La BM3 a une priorité évidente, mettre en commun certaines tâches et développer le travail en réseau. Une charte documentaire est prévue afin d'harmoniser les acquisitions sur le réseau : chaque bibliothèque restera maître de ses acquisitions, mais l'idée est de *« centraliser la gestion administrative des acquisitions (les commandes) » (BM3, Dir.)*. L'informatisation a obligé les équipes à travailler ensemble, mais cela n'est pas suffisant : il faut faire évoluer les habitudes de travail du personnel, et donc *« accompagner le changement » (BM3, Dir.)*. Introduire de la cohérence pourrait passer par la *« réduction des disparités existant dans les règles de fonctionnement sur le réseau : travail le samedi, prêts, horaires et services » (BM3, Cons.)*. En ce qui concerne les priorités, la direction de la BM3, établit tous les cinq années un "projet de mandat", versant pratique et opérationnel d'un projet de service : ce document dresse la liste des différentes actions prévues sur le réseau au cours de la période (2003 – 2007).

La BM2 qui n'a pas encore résorbé les problèmes liés à l'ouverture du nouvel équipement, doit définir des priorités. Des choix ont déjà été faits pour permettre de maintenir le cap : un frein a été mis sur les collections, tant au niveau du traitement (catalogage simplifié, évaluation reportée), qu'au niveau des acquisitions

Droits d'auteur réservés.

(réunions d'acquisition ajournées). Le directeur est donc amené à trancher, ce qui vaut mieux, alors même que *« l'établissement n'a pas atteint sa vitesse de croisière » (BM2, Att.).* Par exemple, une mesure d'urgence, la centralisation des prêts-retours avait été décidée à l'ouverture à des fins d'optimisation ; après débat, le directeur a tranché en décidant de conserver cela comme principe de fonctionnement.

Mettre en place un projet de service, établir des priorités et des règles communes : tout cela nécessite à la fois prises de décision et diffusion d'information au sein de l'équipe. Ainsi, comment sont prises les décisions dans les quatre bibliothèques? Y a-t-il une concertation ? Comment sont réparties les responsabilités ? Comment enfin la communication interne est-elle organisée au sein des quatre établissements?

1.4. Circuits de décision

1.4.1 L'organigramme

L'organigramme expose la répartition des responsabilités, les niveaux de prise de décision et les mécanismes de coordination.

Nous avons affaire à des organigrammes de types différents : deux d'entre eux peuvent être rapprochés de la typologie élaborée par Joëlle et Jean-Louis Muller[15]: l'un basé sur la segmentation par publics (adulte, jeunesse) (BM2), l'autre par une segmentation thématique (pôle littérature, sciences, sciences humaines…) (BM4). Quant aux organigrammes des deux autres bibliothèques, ils ne relèvent d'aucun des trois types proposés : celui de la BM3, organisé sur une base géographique est le reflet de l'existence d'un réseau très étoffé, tandis que celui de la BM1, organigramme

[15] *Annexe 6*

Droits d'auteur réservés.

de type plat, reflet d'un système fonctionnant sans hiérarchie intermédiaire.

Ces quatre organigrammes sont le reflet d'organisations fondamentalement verticales : on introduit certes de la transversalité dans le fonctionnement des équipes, mais cela ne se traduit pas par une refonte totale des organigrammes : on ne fait qu'ajouter à la structure verticale existante, des "cases", souvent reliées directement à la direction, pour les missions ou services transversaux. C'est peut-être ce qui explique que nous avons ressenti l'existence de tensions entre responsabilités verticales et transversales : dans la BM2 notamment, les bibliothécaires souhaitent que les pourcentages de temps consacré au travail transversal et celui consacré à leur service de rattachement figurent sur l'organigramme.

L'organigramme *« permet à chacun de se situer par rapport aux collègues et d'officialiser les choix statut - fonction » (BM2, Bib.)*. L'organigramme est donc la représentation graphique des relations verticales et horizontales existant dans l'organisation. C'est un outil de formalisation mais également de communication.

Pendant longtemps, les fonctions de direction d'une bibliothèque ont été assurées uniquement par un directeur et, le cas échéant, secondé par un adjoint. On constate aujourd'hui l'existence d'instances élargies, du type "comité de direction". Trois des bibliothèques retenues fonctionnent avec une équipe de direction (BM2, BM3, BM4), constituée des chefs de services (1er niveau de l'organigramme), qui se réunit régulièrement, de deux à quatre fois par mois. Deux organisent également des réunions avec une équipe de direction élargie, de une à deux fois par mois (1er et 2ème niveaux de l'organigramme pour les BM3 et BM4). Dans la

Droits d'auteur réservés.

BM1, la responsabilité hiérarchique et le suivi des dossiers sont assurés par le directeur et son adjoint, se réunissant au gré des besoins (ceci est probablement lié à la taille de l'équipe) : *« je formule les objectifs de l'informatisation, j'en discute avec mon adjointe, puis avec l'équipe » (BM1, Dir.)*. Tous les agents ont-ils vraiment la même position par rapport à la direction dans la BM1 ? Un membre de l'équipe, qui assume notamment des fonctions de responsable des plannings d'accueil, exprime son sentiment : *« je suis au milieu » (BM1, Ass.)*, c'est à dire entre la direction et l'équipe.
Dans deux des bibliothèques sélectionnées (BM3 et BM4), les deux plus importantes numériquement, se pose la question de l'échelon intermédiaire des bibliothécaires : *« il faut leur donner plus de responsabilités, en faire de vraies assistantes de direction » (BM3, Att.)*. A contrario, un bibliothécaire (BM4) exprime le sentiment de ne pas faire partie de la direction *« Je n'ai pas le temps et pas les moyens d'être responsable »*.

Si les réunions d'équipes de direction sont avant tout des instances de décision, elles sont également un des lieux de concertation existant au sein de la bibliothèque. Le plus souvent, elles ne sont pas les seules. Quels sont les autres lieux destinés à cette fonction essentielle, qui occupe une position à la frontière entre la décision et la communication ?

1.4.2 La concertation

La concertation s'organise de façon différente selon les bibliothèques. Dans la BM1, une réunion de toute l'équipe se tient une fois par semaine pendant 1h30. Cela nous a semblé a priori plus s'apparenter à une réunion d'information : par exemple, la mise en place d'une collaboration *« se passe souvent au coup par coup, de personne à personne » (BM1, Ass.)* et très rarement lors de cette réunion commune. Pas de trace donc de commissions ou groupes de

Droits d'auteur réservés.

travail, tels que l'on peut en trouver dans deux des autres bibliothèques (BM2 et BM3 notamment) où la volonté de concertation est forte, où la notion de *« réunion collégiale »* est évoquée (BM2, Att., BM3 Dir.). Les groupes de travail ad hoc sont nombreux, notamment dans la BM2 : guide du lecteur, planning centralisé … De même, une concertation est en cours sur l'organigramme à venir. Si, dans ces deux bibliothèques, on semble attaché à cette *« volonté d'élaborer ensemble » (BM3, Cons.)*, certains évoquent une « *perte de temps »* parfois dans les débats (BM3 , Ass.). Il est vrai que la concertation à tout prix peut être un frein à l'action. En effet, qui dit concertation, dit divergences, donc nécessité d'arbitrage et prise de décision par la direction : mais comment faire quand on est pris dans le quotidien ? « *On ne peut pas toujours imposer un choix, surtout quand on n'a pas le temps de mener un vrai débat. » (BM2 , dir.)*.

Cela dit, un exemple de réunion de comité de direction élargi dans la BM4 montre l'utilité de ce type d'instances, au-delà des strictes fonctions de concertation / communication : la mise en place d'un système de réservation des documents autres que les livres, avait été décidé au niveau de la direction et avait heurté les habitudes d'une partie de l'équipe. Le fait d'aborder cette question en comité de direction élargi a eu un effet salutaire puisque *« les adversaires ont vidé leur sac » (BM4, Dir.)* : c'est bien la preuve de la fonction libératoire de ces lieux d'expression, donc de leur utilité dans la création d'une dynamique d'équipe.

Concernant la communication, le constat est unanime : il est difficile de mettre en œuvre une communication interne efficace, qu'il s'agisse de l'information montante ou descendante.

Paradoxalement, cela n'est pas apparu comme une préoccupation majeure : seule la BM2 définit une fonction de communication

Droits d'auteur réservés.

interne, en tant que responsabilité transversale. Rares sont les bibliothèques à avoir mis en place des procédures et des circuits de communication, réglant de façon officielle et globale les questions suivantes : quelles informations communiquer ? A qui ? De quelle manière ? La BM4 constitue de ce point de vue une exception, en formalisant ces aspects de manière très complète dans les descriptifs de poste[16].

L'existence d'un outil de communication tel qu'un intranet pourrait-il être l'occasion de faciliter la circulation de l'information à l'intérieur des équipes ? La question, posée à tous les directeurs, n'a pas suscité un enthousiasme notable : *« la communication est peu facile, un intranet ne la faciliterait pas » (BM1, Dir.)*. Cela dit, un outil de ce type est en projet dans la BM3, et la BM4 dispose quant à elle d'un *« intranet bricolé »* : mais si cela permet de diffuser largement l'information, personne ne peut préjuger de l'efficacité du côté de la réception (BM4, Dir.). Globalement donc, ce sont les outils traditionnels de communication interne qui semblent utilisés (comptes rendus, notes de service, panneaux d'affichages …) plus que ceux offerts par l'informatique et les réseaux.

Nous avons noté l'existence d'un journal interne mensuel dans la BM3 : l'importance numérique de l'équipe (la plus grosse, avec 160 personnes), l'éclatement du réseau nécessitent probablement l'élaboration d'un journal interne pour donner une vision globale, éviter la balkanisation du service.

Dans une des bibliothèques visitées, nous avons été les témoins d'une diffusion d'information à destination du personnel par hauts parleurs : c'est un "privilège" des équipements neufs que de disposer de ce type d'outils.

---

[16] Annexe 11.

Droits d'auteur réservés.

Les difficultés de la communication sont-elles imputables à des outils faisant défaut ? Pas seulement, répond un directeur : *« derrière les problèmes de communication se cachent souvent des problèmes d'organisation » (BM2, Dir.).*

Droits d'auteur réservés.

2. Comment la direction assure-t-elle la gestion des personnels ?

Le développement des bibliothèques municipales, entamé au milieu des années 70 et qui s'est fortement accéléré dans les années 80, a comme corollaire la croissance numérique des personnels et la constitution d'un véritable corps professionnel. Ce double mouvement se traduit par une nécessité accrue de gestion des ressources humaines au sein des établissements. Cette gestion des personnels se heurte à différentes contraintes, liées d'une part au cadre statutaire et à sa déclinaison au niveau des collectivités locales, d'autre part à la diversité des statuts et des personnels au sein des bibliothèques, qui est également un des résultats de ces contraintes.

2.1. Les contraintes liées à l'application des statuts par les collectivités locales

2.1.1 Facteurs économiques et politiques

En matière de gestion du personnel, la bibliothèque comme l'ensemble des services municipaux ne possède qu'une marge de manœuvre relative. En effet, ce sont les élus, dans le respect des textes réglementaires, qui arrêtent la politique en matière de recrutement et de gestion des emplois et des carrières. La multiplicité de leurs domaines de compétences et les limites budgétaires conduisent les municipalités à faire des choix et à fixer des priorités. Aussi les réalités économiques sont déterminantes dans le nombre et le type d'emplois créés à la bibliothèque. Les bibliothèques rencontrées ont fait part de leurs

Droits d'auteur réservés.

difficultés à disposer d'emplois statutaires suffisants soit en nombre ou en qualification pour faire fonctionner leur service.

Un nouvel équipement qui ouvre représente un important budget d'investissement pour la commune. C'est pourquoi il est souvent difficile d'obtenir le nombre de postes nécessaires à son bon fonctionnement (à la BM2 il fallait doubler le personnel). Aussi, deux des bibliothèques étudiées ont ouvert avec 50% de vacataires ou emplois sociaux (BM4) ou 25% d'emplois jeunes (BM2). Après un tel effort consenti par la ville, il est encore plus difficile par la suite de négocier de nouvelles créations de postes ou de les transformer quelques années plus tard. La BM2 bataille pour transformer des postes de B en B+, qu'elle justifie par le besoin de recruter des agents expérimentés.

Un bon mot du directeur de la BM4 illustre cette situation *« l'investissement est pour les élus un vieux souvenir, le fonctionnement un remords permanent. »*

Au-delà des créations de postes, la question des remplacements est *« toujours une bagarre » (BM3, Att.). « Les arrêts de travail courts ne sont pas remplacés . Cela représente 2,5 postes en 2002 » (BM3, Att.).* Afin d'y répondre, une gestion fine des effectifs à l'aide de tableaux d'effectifs est devenu nécessaire dans les grands établissements (BM3, BM4).

2.1.2 Facteurs idéologiques

En matière de politique de gestion du personnel, chaque municipalité développe sa propre vision à la fois en fonction de son histoire, de l'origine politique de ses élus, de la puissance syndicale, etc. On constate que ces choix ont souvent comme conséquence de créer une distorsion entre le grade et l'emploi, soit parce que les villes favorisent la nomination quasi systématique des agents suite à leur réussite aux concours ou suite à un avancement dans le cadre de la promotion sociale, soit

Droits d'auteur réservés.

parce qu'elles recrutent des agents sur-qualifiés. Le directeur de la bibliothèque hérite ensuite de ces situations (BM3, BM4) qui complexifient la gestion des ressources humaines. L'établissement travaillent actuellement à une meilleure adéquation entre le grade et la fonction ; *« il faut réaffirmer la répartition A, B et C mais cela remet en cause 40 ans de fonctionnement » (BM3, Att.).*

De même, lors de la parution des nouveaux statuts en 1991, des villes ont fait le choix de l'intégration systématique des agents sur la base des diplômes et non sur la base des besoins réels de la structure des services ; cela a conduit d'une part à une sur-représentation de cadres (cadres A et B à la BM4) avec comme conséquence leur dé-responsabilisation, et d'autre part à une distorsion entre le grade de l'agent et ses fonctions réelles (des agents de catégorie B font fonction de C, BM2 et BM4). Par la suite, la transformation de postes à chaque réussite aux concours (BM2) fait qu'aujourd'hui un des problèmes de cette bibliothèque est le nombre trop important de cadres B par rapport aux catégories C. L'exemple de titularisations non voulues par la bibliothèque a été également donné (BM3). A contrario, le recrutement d'agents de catégories C surdiplômés (BM1, BM2, BM3) conduit à une frustration de ces agents car *« ils ont des capacités intellectuelles et on devrait leur dire de ne pas faire de catalogage et d'acquisition » (BM2, Att.).* Ou bien on leur confie des responsabilités comme un secteur d'acquisition et *« cela crée des tensions dans l'équipe ; la direction devrait prendre position, être plus claire » (BM4, Bib.).*

En revanche, à la BM1, les fonctions des agents n'ont rien à voir avec leur statut mais c'est le choix du directeur qui préfère *« tenir compte des talents et de la motivation des agents que de leurs situations statutaires »* ; le responsable du rayon philosophie et informatique, agent administratif (catégorie C), possède une maîtrise mais pas de concours de bibliothécaire.

Droits d'auteur réservés.

En matière de gestion des carrières (avancements de grades, promotion sociale) le principe égalitariste de la fonction publique territoriale peut nuire à une politique dynamique des ressources humaines. Les promotions (changements d'échelon ou de grade) se font sur le principe de l'ancienneté. Mais ne s'accompagnent pas systématiquement d'une modification du profil de poste de l'agent (un agent de catégorie C est promu B mais continue de faire fonction de C, BM3).

Enfin, même s' *« il n'y a pas de possibilité de mutations en cas de conflit » (BM2, Dir.),* ou *« qu'on peut difficilement licencier » (BM3, Att.),* la mairie peut aussi soutenir une mutation vivement encouragée par le directeur (BM1).

Dans ce cadre il apparaît difficile aux directions des bibliothèques de jouer sur la différenciation en terme de déroulements de carrière ou de modes de rétributions ; elles ne disposent de peu d'outils ou de latitudes pour récompenser les performances individuelles ou sanctionner les agents. La notation individuelle (collégiale ou par supérieur hiérarchique) pose généralement problème, on ne parvient pas à lui conférer une valeur significative ni a en faire un facteur de motivation. *« L'évaluation individuelle se passe mal. Dans la municipalité, la note oscille entre 16,3 et 16,7. Il faut une bonne raison pour mettre de 16 à 17, une exceptionnelle pour mettre de 13 à 18. » (BM4, Dir.)* La BM2 n'effectue pas de notation. D'ailleurs *« il y a très rarement des appréciations négatives. »* C'est pourquoi il est plus efficace de *« dire les choses à l'agent en dehors de l'appréciation annuelle, à l'oral, personnellement ».(BM2, Dir).* Cependant le directeur de la BM3 déclare : *« Le système d'évaluation mis en place par la ville nous a obligés à réfléchir aux profils, à déterminer qui évalue et à se former à l'évaluation. »*

2.1.3 Facteurs sociaux

La majorité des municipalités ont la volonté de pratiquer à travers l'emploi public une politique sociale en matière de personnel. Elle touche principalement les catégories C. Cela se traduit par

Droits d'auteur réservés.

exemple à la BM4 par la présence d'un nombre d'agents issus de la filière technique reclassés par décision municipale et qui font fonction d'agents du patrimoine. Le reclassement pose problème quand il se fait au nom de la solidarité contre l'avis du directeur et qu'il ne s'insère pas dans l'organigramme en place, ou remplace un poste statutaire. Enfin le soutien aux dispositifs d'insertion comme les Contrats d'emploi solidarité (CES) peuvent conduire à des difficultés de gestion (postes aménagés, BM3) et de déstabilisation des équipes permanentes. *« On est un peu trop dans le social, on devrait penser au fonctionnement » (BM3, Att.).*

2.2. Les contraintes liées à l'emploi de personnels non permanents

Même si les bibliothèques sont sensées ne fonctionner qu'avec des personnels statutaires, le recours à des personnels non permanents s'est fortement accéléré depuis les années 90 dans l'ensemble du secteur public et cela pour plusieurs raisons. Face à l'augmentation du chômage, les pouvoirs publics ont mis en place des dispositifs de réinsertion professionnelle ou d'aide à l'emploi. Dans ce cadre un grand nombre d'établissements ont intégré dans leurs effectifs des Contrats d'Emplois Solidarité (CES) et plus récemment des Emplois jeunes

De plus, la croissance des bibliothèques et la multiplication de l'offre de services a conduit à recourir à du personnel non statutaire car les villes n'ont pas accompagné en totalité ce mouvement par la création de postes. Aussi, la présence de personnels non permanents, même s'il est rarement la volonté des professionnels mais de la collectivité, provoque des difficultés en terme de gestion, d'encadrement et de cohésion d'équipe.

Droits d'auteur réservés.

2.2.1 Le recours à des vacataires

Les raisons sont multiples et varient selon les bibliothèques et le type d'emplois : remplacements, renforcement du service public, personnel insuffisant … Dans tous les cas, la présence de nombreux vacataires entraîne une complexité administrative et requiert un fort encadrement du fait de la diversité de leurs statuts et de leurs difficultés d'insertion ou de reconnaissance au sein des services.

A la BM3, leur nombre correspond aujourd'hui à environ 33% des effectifs (10 équivalents temps plein) et représentait 50% à l'ouverture de la nouvelle bibliothèque en 1992. Cette forte représentation de personnel vacataire est due en partie à la forte pratique du temps partiel, par ailleurs encouragé par la mairie (50% du personnel.). Les vacataires sont également recrutés pour renforcer l'équipe au service public (4 vacataires toute l'année les mercredis et samedis à la BM2) Ce contexte entraîne une gestion lourde des effectifs (évaluation mensuelle des besoins, gestion de contrats et de plannings) et des problèmes de qualification et d'intégration à l'équipe. Dans ce sens, un livret d'accueil rappelant les missions, les règles de la bibliothèque et les modalités de congés est distribué à toute personne nouvellement recrutée. Le fort recours à des étudiants pour assurer le service public peut également provoquer un rejet de la part du personnel (BM4) ; une pétition a été lancée par le personnel contre l'emploi précaire. En réponse, la direction a du réviser les procédures de remplacement. A la BM1, en revanche, la présence de non titulaires est liée aux choix de la direction de privilégier les compétences et le diplôme lors d'un recrutement quelle que soit leur situation statutaire.

Droits d'auteur réservés.

La présence significative de personnel non permanent au sein des bibliothèques est globalement vécue comme une contrainte par les directeurs ; cette précarité ne semble être perçue comme une chance que lorsqu'elle est maîtrisée (effet de seuil), choisie et encadrée.

2.2.2 Le cas des emplois jeunes

Le dispositif emplois jeunes créé en 1997 est un contrat de droit privé pour une durée de 5 ans autour de la notion de nouveaux emplois. En bibliothèques le recours à ce type d'emplois s'est fait sur des profils de médiation, de conquête de nouveaux publics et de formation des usagers ; des postes de médiateurs du livre, médiateur nouvelles technologies ont ainsi vu le jour. Cependant le plus souvent ils ne correspondent pas vraiment à de nouveaux métiers mais plutôt à des remplacements à moindre coût de postes de personnel titulaire que les employeurs ne voulaient pas créer. C'est l'exemple de la BM4 (7 emplois jeunes) où la raison invoquée de leur embauche était le multimédia, *« une plaisanterie »* selon le directeur mais aussi *« une bombe à retardement »*. La BM1 qui recrute 1 seul emploi jeune utilise ce dispositif comme un sas de recrutement en ne faisant aucune différence avec les autres agents de la bibliothèque.

Ce dispositif, effet d'aubaine pour recruter du personnel supplémentaire entraîne des difficultés. A l'exemple de la BM3 (5 emplois jeunes), les médiateurs du livre posent des problèmes d'intégration et de crispations de l'équipe pour qui *« on est tous des médiateurs» (BM3, Cons).* Un conservateur reconnaît cependant que cela a

Droits d'auteur réservés.

permis d'investir des champs encore peu développés par les bibliothèques comme la conquête de non-publics ou publics empêchés et dans ce sens *« cela met le doigt sur ce qui fait mal ».* Ce type d'emplois peut ainsi constituer un levier du changement et influencer les pratiques de professionnels. A la BM2 l'intégration des emplois jeunes est également difficile en raison de leur nombre important (27% des effectifs) et de leurs fonctions. Ils occupent pour la plupart des postes de médiation plutôt basique (surveillance, prévention et sécurité du bâtiment) et de ce fait se sentent dévalorisés. La direction a du valoriser leurs fonctions et renforcer le dialogue avec le reste de l'équipe en vue de construire une culture commune.

2.3. Les contraintes liées aux horaires d'ouverture

L'amplitude des horaires d'ouverture des bibliothèques pose des problèmes spécifiques de gestion et d'arbitrage. En effet, les heures de service public font souvent l'objet de plaintes et de mécontentements de la part des personnels, qui invoquent le manque de temps pour le travail interne, la pénibilité du service public et les difficultés à concilier travail et vie personnelle (nocturnes, travail le samedi). La difficulté pour le manager est alors de concilier les impératifs du service public et les attentes du personnel. Les quatre bibliothèques y répondent de manières différentes mais elles ont toutes eu besoin de fixer des règles aux agents et de les formaliser.

Droits d'auteur réservés.

Le nouveau bâtiment de la BM1 a été conçu pour une plus grande rationalisation du service public ; il suffit de 3 ou 4 agents pour faire fonctionner la bibliothèque et surveiller les différents espaces. Cela s'accompagne de l'externalisation de certaines tâches internes comme l'équipement et le catalogage. Aussi, la règle est ici la même pour tout le monde : 1/5ème de temps en travail interne, 4/5ème au public, quelque soit la charge de travail des agents. De l'avis du directeur, quand les agents râlent sur les horaires, ils expriment autre chose que le ras le bol du service public (les questions statutaires par exemple). La BM1 est ouverte 37h30 semaine dont un soir jusqu'à 22 heures.

La BM2 organise le service public sur la base d'une distinction par cadres d'emplois ; une charte horaire fixe un quotas d'heures maximum de service public (10h pour les catégories A, 15h pour les B et 20h pour les C). Enfin le planning de service public est centralisé depuis 2002 et confié à un seul bibliothécaire pour qui la centralisation *« c'est une contrainte, mais c'est plus clair et équitable ».* La gestion des plannings l'occupe 50% de son temps de travail, 80% en cas d'absences nombreuses. La BM 2 est ouverte 29h30 semaine.

Le directeur de la BM4 n'est pas satisfait des horaires actuels, *« on pourrait ouvrir plus, jusqu'à 50 heures semaine en mettant les agents 35h au public mais ce n'est pas dans les mœurs »*. Ils font actuellement de 16 à 18 heures de service public. La bibliothèque est ouverte 32h30, mais le service situé au rez-de-chaussée (comprenant un espace de référence et les périodiques) 40h semaine. Pour l'attaché administratif *« il va être difficile de faire changer les choses car on va se heurter à des réaction du type : on remet en cause nos avantages acquis ».* Dans ce cas, c'est dans le cadre d'une réflexion sur l'ensemble de services municipaux autour de l'idée de contrat de service que la bibliothèque espère avancer sur un

Droits d'auteur réservés.

réajustement de ses horaires d'ouverture ; même cas de figure pour la BM3 qui compte profiter de la réflexion municipale sur le temps.

Face à la complexité des statuts et de leur application sur le terrain, les 4 bibliothèques étudiées ont fait le choix de recourir à un personnel spécialisé, sauf à la BM4 où c'est la mairie qui a imposé un attaché administratif. En effet, la présence d'un cadre issu de la filière administrative devient une nécessité à la bonne gestion de la bibliothèque. Au-delà des questions liées au personnel, il est le responsable administratif (budget, entretien, sécurité, équipement) et l'interface avec les services municipaux. A la BM3, un directeur administratif assure le suivi, la gestion des effectifs et la mobilité interne. La BM4 a opté pour un attaché ayant pour mission de faciliter, conseiller et coordonner la gestion du personnel ; on parle d'un *« référent juridique »* à la BM4, d'un *« conseiller en matière de personnel »* à la BM2. A la BM1, un poste vacant de catégorie A a été également ouvert à un attaché.
La marge de manœuvre de l'attaché est variable selon les directeurs. La présence d'un non professionnel des bibliothèques est très appréciée par le directeur de la BM4. A contrario, selon l'attaché administratif de la BM2 *« il faut être gestionnaire mais également avoir une sensibilité culturelle, c'est ça qui me donne une légitimité », « la profession est très corporatiste ».*

L'importance de la masse salariale, les contraintes liées aux statuts et au service public, la politique locale, la complexité administrative, la présence de personnels hétéroclites … autant de facteurs qui rendent la gestion des ressources humaines complexe en bibliothèques publiques. Cette situation risque de s'amplifier dans les années à venir compte tenu de l'évolution de la pyramide

Droits d'auteur réservés.

des âges ; une enquête démographique menée en 2000 par la Direction du livre et de la lecture sur les personnels des bibliothèques montre qu'une part importante des agents (77%) a 47 ans et plus, et que cela est encore plus prononcé parmi les cadres A : 25% des personnes actuellement en poste partiront en retraite d'ici 2010 dont 50% des conservateurs et 31% des bibliothécaires.

Les bibliothèques de notre étude ont témoigné de leur difficulté actuelle de faire une gestion prévisionnelle des emplois. Ce contexte devrait rendre la chose plus complexe à l'avenir.

Droits d'auteur réservés.

3. Comment la direction cultive-t-elle les compétences ?

Le travail en bibliothèque est caractérisé par l'interdépendance : les compétences individuelles (3.1) n'y prennent sens qu'au sein d'une répartition des tâches (3.2) et d'une dynamique commune (3.3).

3.1. Le choix et la gestion des profils individuels

Quelle formation initiale doit-on privilégier chez un bibliothécaire ? Les choix en matière de recrutement révèlent des priorités différentes. Pour trois établissements c'est le DUT Métiers du Livre qui est mis en avant, puis le concours, étape garante d'une culture générale. La BM1 quant à elle privilégie les diplômes universitaires, d'une manière absolue. *« Le personnel d'une bibliothèque doit avant tout avoir un bon bagage culturel, la technique et la manipulation des outils viennent après. » « Le métier c'est 80 % de culture et 20 % de bibliothéconomie. » (BM1,Dir.)* Dans l'ensemble des établissements étudiés on note d'ailleurs un recul de la dimension bibliothéconomique : les règles de catalogage sont partout simplifiées et unifiées, les notices importées (systématiquement pour la BM1, par Décitre, puis la BNF, et à 90% pour la BM2, par Electre).

Pour l'ensemble des postes, la jeunesse des candidats (leur manque d'expérience) n'est un défaut que si elle marque trop la pyramide des âges (BM2 et BM4). Les Emplois-Jeunes, manne provisoire en terme d'effectifs, ont permis de mettre l'accent sur des compétences nécessaires à tout bibliothécaire : le rapport aux nouveaux publics (Médiateur du livre), le rapport au nouvelles technologies (Médiateur culturel et multimedia). *« Les Emplois-jeunes : ça montre ce que l'on ne sait pas faire » (BM3, Cons.) « L'avantage est que la médiation a été perçue comme une compétence en soi. » (BM3,Dir.)*

Droits d'auteur réservés.

Cependant, *« on ne doit pas être confondu avec des médiateurs sociaux, il faut se reconcentrer sur la fonction de bibliothécaire, la médiation culturelle. » (BM3, Cons.)*

D'une manière générale, les établissements manifestent une plus grande exigence et précision dans les profils individuels qu'ils recherchent, sur la base de profils de poste mieux définis. Le choix dans le recrutement est néanmoins estimé en partie hasardeux. Les compétences et plus encore les aptitudes sont difficiles à jauger pour un métier où la motivation, l'apprentissage « sur le tas » et le rapport au public sont essentiels. *« Certains comprennent vite, pour d'autres une bibliothèque c'est 2001 l'Odyssée de l'espace. » « Après la titularisation, ça va moins bien, ils travaillent moins. » (BM4, Att., en parlant des vacataires*). Pour tester le comportement des personnes avant de les titulariser en tant que catégorie C, la BM1 utilise le poste d'Emploi-Jeune comme « sas » d'entrée (BM1, Dir.). Plusieurs fois les directions notent des difficultés à gérer des agents dont elles estiment qu'ils n'ont pas vraiment leur place dans l'établissement, pour cause de démotivation, conflit ou profil non correspondant. La BM1 a fixé comme objectif de l'année à un bibliothécaire de trouver un poste correspondant mieux à ses aspirations, ailleurs. Le directeur de la BM2 donne l'exemple d'un agent problématique qu'il a *« pris en charge directement, jusqu'à retour à la normale, en lui donnant des revues de presse pour changer son image, pour ensuite pouvoir le faire tourner parmi les équipes. »*

Qu'elles soient systématiquement acceptées (BM4) ou systématiquement refusées (BM2, durant l'année de l'ouverture), les formations à caractère non obligatoire ne semblent pas être l'occasion d'une planification. Elles sont suscitées par les demandes individuelles, « *sauf pour l'informatique, où là c'est un plan de formation organisé par la ville. » (BM4, Att.)* Le directeur de la BM1 insiste sur la nécessité de formations aux politiques documentaires, par discipline. La rapidité des évolutions, si elle rend les formations nécessaires, les rend aussi lourdes à gérer. La BM3, après avoir organisé des formations au catalogage, a dû imposer « l'abandon » de celui-ci, malgré les réticences des personnels formés.

Maîtrisant peu les carrières individuelles (titularisation « à vie », départs imprévus, formations jugées lourdes), les directions évoquent plus les problèmes de compétences en termes de répartition interne entre les différents membres du personnel.

Droits d'auteur réservés.

Droits d'auteur réservés.

3.2. La répartition des tâches

« Tout le monde fait des acquisitions. Tout le monde fait du rangement. Tout le monde va au poste d'information. » (BM4, Bib.)

L'alternance entre le travail public et le travail interne est la règle pour tous les personnels (voire même pour certains directeurs, BM2). La polyvalence est donc reconnue comme un état de fait, à cause du nécessaire contact avec le public et de la nature spécifique des supports (à la fois matériels et intellectuels). Au sein de cette polyvalence acceptée, c'est la proportion et le type des activités attribuées à chacun qui pose problème.

La fonction d'équipement, tâche matérielle et interne, est toujours attribuée à des agents de catégorie C : elle est à présent externalisée pour la BM1, la BM4 ne pouvant le faire *« faute de bonne entreprise à proximité, mais c'est une vraie question »* (Att.).

Les tâches matérielles effectuables durant le service public, le prêt et le rangement, sont réalisées par tous, mais dans des proportions parfois difficiles à définir. « *La filière culturelle comporte le plus haut niveau d'étude dans le territorial. Du personnel féminin de formation littéraire, qui aura tendance à se libérer sur les C des tâches contraignantes. Les C sont traditionnellement du personnel reclassé [par opposition aux « nouveaux » C]. Il ne faut pas les transformer en esclaves, en petites mains. » (BM2, Att.)* Certains postes en service public sont dédiés uniquement aux activités matérielles : la BM2 estime que des compétences étant nécessaires pour les postes de renseignement, alors *« les membres de l'équipe les moins impliqués ne font que du prêt-retour-rangement » (BM2, Bib.*). L'attaché de la BM2 évoque les possibilités d'automatisation de certaines tâches répétitives, comme ici la mise en place de la « régimatique », machine de traitement automatique des paiements.

Activité intellectuelle et publique, le « conseil au lecteur » occupe une place ambiguë, recoupant à la fois la simple orientation documentaire, la connaissance culturelle des fonds et

Droits d'auteur réservés.

l'interprétation des demandes des usagers. Cette compétence globale est développée sur le tas, en lien avec des publics (BM3) ou des espaces spécifiques (BM2 et BM4). La BM1 essaie de faire en sorte que chaque spécialiste d'une discipline soit joignable à tout moment en public ou en interne.

La légitimité à faire du renseignement est souvent conditionnée par les tâches intellectuelles effectuées en interne, celles-ci semblant parfois incarner le cœur de la profession. Un bibliothécaire de la BM2, qui, chargé du planning centralisé, n'a plus le temps de s'occuper des collections, déclare n'avoir plus l'impression d'être bibliothécaire. Les activités intellectuelles internes représentent donc un enjeu d'image essentiel : les acquisitions, la préparation d'animations, voire le catalogage, sont des tâches considérées comme centrales et valorisantes. C'est aussi celles où les divergences avec les définitions statutaires sont les plus marquées, cela pour deux types de raisons.

D'abord pour des raisons d'intégration et de motivation. *« Avant, tout le monde faisait tout. » (BM4, Bib.) « C'est le système complètement faussé selon lequel « on est tous des frères, on fait tous pareil ». Or les cadres B ont quand même passé un concours.» (BM4, Att.) « Les cadres C ont peur d'être rejetés, parqués au prêt-retour centralisé ». (BM4, Bib.)*

Mais c'est aussi de plus en plus pour des raisons de réelles qualification. *« Il y a beaucoup de compétences en C, cela favorise l'autonomie et la responsabilité. Ils ont des DUT, CAFB, ou bénéficient de formations ABF. Ils s'occupent des acquisitions sur des fonds plus restreints (BD, gros caractères, livres enregistrés). » (BM4, Bib.)*

La répartition des acquisitions dans les différentes disciplines est souvent issue d'un partage opéré après coup, avec le personnel dont on dispose, en compensant si possible les manques par des recrutements plus ciblés. La BM1 vise à une répartition précise des 32 classes du Congrès entre 16 agents : le profil diversifié (voire atypique) d'un agent lui permet ainsi de s'occuper de la musique, des arts du spectacle, des mathématiques, de la physique et de la chimie. Dans toutes les bibliothèques, l'approche

Droits d'auteur réservés.

multisupports se développe (il n'y a pas d'espace « discothèque » revendiqué comme tel dans les BM1 et 2). Les compétences sont plutôt évoquées en terme de disciplines ou de publics qu'en termes de différents media, sauf en ce qui concerne l'informatique.

On constate que dans toutes ces bibliothèques, pour permettre une souplesse dans l'occupation des différents postes publics, il n'y a pas de « spécialisation » au sens où une personne ne développerait qu'une seule activité. Néanmoins, il y a une exigence de spécialisation culturelle, au sens où, outre une polyvalence pour les tâches communes, chacun doit développer des savoirs spécifiques concernant collections et publics.

Partout, les directions cherchent à mieux définir « qui fait quoi », notamment en détaillant des profils de poste (BM3 et BM4) ou des fiches de postes individualisées (BM2). La BM2 distingue des activités principales permanentes, principales conjoncturelles et enfin secondaires. La BM4 utilise en outre des descriptifs de postes, plus longs, qui détaillent les conditions concrètes de réalisation des tâches.

Pour l'ensemble des directions, le but est de répartir les tâches en fonction des profils personnels et non pas des grades. Faire correspondre de manière mécanique fonctions et statuts leur semblerait être une contrainte absurde. D'abord quand les compétences sont là. *« Les C sont surdiplômés. Ils ont des capacités intellectuelles et on devrait leur dire de ne pas faire de catalogage et d'acquisitions » (BM2, Att.). « Il y a de moins en moins de différences entre les B et les C qui sont dans la salle de lecture. » (BM2, Dir.)* . Ou inversement parce que les compétences peuvent faire défaut. *« Les C promus B par ancienneté et qui n'assurent pas de vrais fonctions de B ont posé problème. » (BM3, Att.).* La détention d'un statut peut favoriser une certaine *« sclérose et irrationalité » (BM1, Ass.).* Selon le directeur de la BM1, il arrive même

Droits d'auteur réservés.

qu'un A ait pu faire « moins » qu'un C. Alors que *« les compétences s'imposent d'elles-mêmes. » (BM1, Dir.).* C'est pourquoi il a été décidé dans cet établissement qu' *« un agent de catégorie C [puisse] avoir plus de responsabilités qu'un cadre B, en fonction de son diplôme initial et de ses compétences ».*(BM1, Dir.)

Pourtant on note partout que *« la tendance est de faire correspondre le statut et la fonction. » (BM3, Cons.) « On vise l'adéquation. » (BM2, Dir.)* Ceci dans deux sens. D'une part en augmentant l'exigence statutaire pour occuper un poste à responsabilité : *« Que les responsables de pôles soient tous bibliothécaires »* (BM4, Dir.) D'autre part en favorisant la préparation de concours dont l'obtention viendrait corriger la distorsion entre un grade possédé et la fonction, plus élevée, réellement exercée. Ainsi les concours sont garants d'un niveau culturel, mais sont aussi souvent considérés comme une étape contraignante, destinée à valider une situation de fait.

Les directions gèrent donc un décalage, présenté comme provisoire mais qui atteint parfois des proportions importantes. *« L'organigramme rationnel »* de la BM2 *« officialise les choix entre statut et fonction » (BM2, Bib)* en mettant en regard le grade possédé et le grade "exercé". Ce décalage, qui touche la moitié du personnel de la BM2, est plus ou moins grand : parfois entre C et C+, parfois entre Emploi-jeune et B+. Le directeur de la BM1 connaît la même situation : *« Si les compétences de ces agents sont reconnues, ils n'ont pas le sentiment d'être dévalorisés ». « Mais si la situation devait durer, cela pourrait être à l'origine de frustration, en cas d'échecs répétés aux concours. ».* Le concours représente en effet pour le candidat à la fois une reconnaissance de statut, un salaire plus important, voire parfois une titularisation. A contrario, le principe de promotion interne et la reconnaissance des acquis professionnels n'est pas facilité au niveau national.

Le principe même des statuts n'est donc pas remis en question. *« Les statuts sont un garde fou contre le népotisme ».(BM1,Dir.)* Mais leur définition actuelle est jugée inadaptée. *« Il faudrait mener une réflexion afin de les assouplir*

Droits d'auteur réservés.

et de revitaliser la Fonction Publique. » (BM1, Dir). Ces modifications toucheraient à leur simplification et à une répartition différente. *« L'idée à terme est qu'il n'y ait dans l'équipe que des cadres A et B+. » (BM1, Dir.) « On ne devrait plus avoir de C, on ne devrait avoir que des B, cela éviterait les différences. » (BM2, Att. citant le Dir.) « Il faudrait quatre niveaux : non qualifiés, bac ou bac pro, B+, A+. » (BM4, Dir).* Visant à organiser la polyvalence selon des modalités plus réfléchies, les directions doivent aussi tenir compte d'éléments moteurs comme l'identification et la transversalité.

3.3. Les dynamiques

La motivation symbolique dépend de la représentation que le bibliothécaire se fait de la mission de lecture publique (1.3). Il s'agit d'une motivation générale, liée au sens du métier. La motivation fonctionnelle dépend, elle, de l'image qu'il se fait de son statut (3.2). Il s'agit là d'un intérêt plus individuel et relié à la carrière. Ces deux dynamiques, l'une d'ordre général et l'autre d'ordre personnel, ne se concrétisent que si elles sont reliées entre elles par la motivation opérationnelle. Cette dernière dépend de la manière dont le bibliothécaire s'identifie à son établissement et à la réussite de celui-ci. Cela conditionne son implication dans les différentes tâches quotidiennes. Individualité, équipe ou ensemble de la bibliothèque : le facteur d'identification le plus marqué dépend de l'organisation de la BM, mais aussi de ses pratiques d'évaluation.

Au sein d'un vaste réseau (BM3), les personnels se considèrent avant tout comme intégrés dans *une* des bibliothèques, qui se définira, selon sa situation géographique, par des publics spécifiques, des animations différentes. *« Il est difficile de valoriser les activités des bibliothèques de quartier par rapport aux animations « littéraires » [des bibliothèques du centre-ville], elles ont moins de légitimité. » (BM3, Cons.)* Ce

Droits d'auteur réservés.

responsable récuse l'application uniforme d'indicateurs. *« Ils évitent le flou, mais sont appliqués indifféremment à des bibliothèques de différentes tailles. Pour nous, ici, un lecteur gagné, qui fera trois prêts, ça peut être une grande victoire, un travail de longue haleine. »*

Dans un établissement de grande taille, l'identification est plus marquée par équipes, qu'elles soient définies par différentes disciplines (BM4) ou différents publics (BM2). *« L'identité des pôles est très forte. Ainsi on est plus impliqué, plus performant. Mais on est coupé des autres groupes ». « Il y a des conflits pour le partage du bureau de prêt de l'étage. »(BM4, Bib.)* La séparation des équipes est aussi spatiale, que ce soit dans les espaces publics que dans les bureaux internes. L'attaché de la BM2 insiste sur les problèmes mutuels de reconnaissance et d'image entre les équipes de bibliothécaires et celles composées d'autres corps de métiers (administration, technique, sécurité). *« Et on travaille avant tout pour le culturel, la médiathèque. On est transversal mais on est pas des petits soldats. »* (BM2, Att.)

La BM1 n'est pas divisée en équipes, chaque personne a une responsabilité totale dans un secteur documentaire (acquisition, désherbage, conseil, animations). *« Le management décentralisé c'est libérer l'initiative personnelle, motiver les agents. » « Je constate que depuis 2 ou 3 ans il n'y plus d'arrêts maladie. » (BM1, Dir.)* . Chaque responsable dispose, pour chacun de ses secteurs d'acquisition, d'un tableau de bord approprié. Le directeur ne vérifie que le chiffre de prêts par discipline. Un agent, particulièrement convaincu par cette méthode, insiste sur la motivation qu'il en retire : *« Avec mes prochaines acquisitions, je vais augmenter mes prêts de 25% d'ici un an. » (BM1, Ass.).* L'avantage de ce mode d'évaluation est de relier explicitement un résultat personnel avec le résultat global de l'établissement (nombre de lecteurs et de prêts).

La motivation opérationnelle est donc mue par un fort processus d'identification, qui pourrait porter préjudice à la représentation de l'établissement comme un tout. Pour donner au personnel une conscience plus unifiée de l'organisation, mais aussi pour pallier

Droits d'auteur réservés.

les rigidités et les lacunes de celle-ci, les directions développent la notion de « transversalité ». Ce terme rencontre un certain succès, peut-être à cause de ses connotations participatives et créatrices. Il faut pourtant le distinguer des traditionnels services permanents, qu'ils soient communs (utilisés par tous : administration et technique), en commun (remplis par tous : prêts et postes de renseignement) ou centralisés (appliqués à tous : planning généralisé, BM1 et 2). Le transversal qualifie plutôt une activité supplémentaire impliquant divers acteurs : ponctuelle dans le cas d'un projet (animations), longue dans une étape de transformation (réinformatisation), ou régulière dans le cas de groupes de travail périodiques. Défini ainsi, le transversal apparaît comme ce qui n'a pas été prévu d'emblée dans l'organigramme et qui nécessite le développement d'une compétence collective. C'est pourquoi il constitue dans certains cas une charge à supporter (animations, BM2) ou un luxe qui est reporté en fonction des impératifs (groupes d'acquisition, BM2).

La coopération transversale, selon le degré d'autonomie plus ou moins fort qu'elle autorise, permet d'une part de faire apparaître des compétences et d'autre part d'organiser des pratiques communes.

La transversalité "encouragée" permet de faire émerger des initiatives et des savoirs dans le domaine des animations et de la lecture publique. *« Les animations se font au coup par coup, de personne à personne » (BM1, Ass.) « Si le responsable de la musique fait un travail sur Le Mariage de Figaro, il entre en relation avec son collègue responsable de la littérature »(BM1, Ass.).* Selon un conservateur (BM3), la mission transversale de développement de la lecture permet de mettre en commun des expériences et des questions, par exemple dans la réalisation d'une bibliographie adaptée à l'accueil des populations étrangères.

Droits d'auteur réservés.

La transversalité "coordonnée" permet d'unifier les usages, dans les politiques d'acquisitions, les règles de catalogage, ou au sein d'un processus d'informatisation. Ces domaines nécessitent des décisions collectives, ou au moins une certaine rétroaction de la part du personnel, à travers des groupes de travail réunissant régulièrement divers responsables. Ainsi pour unifier les règles de catalogage, la direction de la BM4 a procédé en plusieurs étapes. *« Avant, des petits groupes inventaient leurs règles de bibliothéconomie dans leur coin ».(BM4, Dir).* Une mise en commun a été opérée par une mise par écrit des pratiques, qui a permis de *« réaliser les non-dits, de connaître le fonctionnement des autres équipes. » « Cela a dégagé un nouveau comportement, unanime. Puis une nouvelle définition de règles. » (BM4, Dir.).* Pour la BM3 *« La révolution s'est faite avec l'informatique et le catalogue collectif et l'obligation de travailler ensemble » « Puis avec une charte commune de communication externe. »* Mais *« cela a été une bagarre de leur faire lâcher le catalogage »(BM3, Dir).* Néanmoins, le responsable informatique est *« étonné par la bonne volonté du personnel. ».* Il estime qu'il est possible, et nécessaire, de le responsabiliser. Mais un dialogue est requis, parce que l'informatisation a des conséquences sur l'ensemble des pratiques des bibliothécaires : *« Je ne peux pas imposer aux autres de rendre de nouveaux services. Je dois y aller prudemment, progressivement. »(BM4, Bib..)* Par exemple l'achat d'un nouveau module informatique d'acquisition ne peut être décidé d'une manière unilatérale, car il entraînera des modifications dans les méthodes bibliothéconomiques d'acquisition.

Ainsi les pratiques transversales, qu'elles soient des initiatives encouragées ou des codifications progressives des usages, permettent d'engendrer des processus d'adaptation réciproque des compétences.

Droits d'auteur réservés.

Conclusion

Les bibliothèques municipales sont des organisations de plus en plus complexes, qui appellent des méthodes de gestion plus rationnelles et stratégiques. Le développement des services et des publics, mais aussi la professionnalisation progressive, rendent nécessaires des méthodes d'adaptation en matière de ressources humaines. C'est pourquoi les directeurs des quatre établissements étudiés mettent tous en avant le management comme une dimension essentielle de leur métier. Les nouvelles pratiques qu'ils développent semblent encore dans une période d'élaboration. On observe peu de modélisation, mais cela est dû à une étape de transition dans le dépassement de rigidités antérieures (cadre statutaire et culture égalitariste). La formalisation est un des outils de ce changement, mais elle ne suffit pas, seule, à justifier une politique ou à créer une dynamique d'équipe. En effet, le management en bibliothèque se fonde sur la définition de missions et de compétences spécifiques.

Les responsables doivent certes, comme dans toute organisation, baser la motivation des personnels sur des principes généraux, de type psychologique. *"La constante c'est le groupe humain (famille, entreprise), beaucoup plus que la spécificité de l'environnement."(BM4, Dir.)* Néanmoins, le discours de la direction ne peut s'imposer que fondé sur une finalité symbolique spécifique, la mission de lecture publique, dont différents aspects sont mis en valeur selon les établissements

Droits d'auteur réservés.

(médiation envers les populations, qualité générale de service offert, ou quantification systématique des résultats).

L'autorité de la direction ne peut plus se justifier par la seule position hiérarchique. Elle doit s'appuyer sur la prise en compte des compétences du personnel, ceci par le biais d'équipes de direction élargies, par une responsabilisation des bibliothécaires, et par le développement de fonctions transversales. Cet élargissement des circuits de décision ne suscite pas encore l'implication complète de la part des personnels. Nous avons en effet perçu de la part de certains cadres intermédiaires une réticence à se définir comme des "managers" ou à considérer la tâche d'encadrement comme constitutive du métier. Ils pensent que sur ce point la direction a plus de pertinence et de légitimité qu'eux.

C'est dans le type de directivité que nous avons trouvé le plus de diversité dans les quatre établissements observés, diversité en lien avec nos critères initiaux de sélection. Ceci nous incite à penser qu'il n'y a pas de "style" de directivité propre aux bibliothèques, mais que ce style dépend de l'influence réciproque, et progressive, du contexte de l'établissement d'une part, et de la personnalité des directeurs d'autre part.

Nous constatons une similitude, propre à la fonction publique territoriale : les mêmes rigidités de gestion des effectifs et des statuts sont partout observées. La réponse qui y est apportée est le recours à une compétence propre, dans la figure de l'attaché administratif. Si la marge de manœuvre de la direction est

Droits d'auteur réservés.

relativement faible en ce qui concerne la gestion des carrières, elle dispose d'une grande latitude dans l'organisation interne de l'établissement.

La vraie spécificité du management des ressources humaines en bibliothèque municipale se trouve dans la constante recherche d'une définition du métier. C'est là que l'on constate le plus de jeu dans l'organisation. Les directions visent constamment à réorganiser les rôles hiérarchiques et fonctionnels, pour passer d'une polyvalence subie à une polyvalence pensée. Les changements institutionnels et technologiques sont progressivement assimilés dans la profession, mais cela occasionne des repositionnements. Les nouveaux enjeux (médiation envers les nouveaux publics, nouveaux supports, informatique) sont dans un premier temps confiés à des personnels spécifiques, avant de s'intégrer progressivement dans le cœur du métier de bibliothécaire. Les statuts sont eux aussi l'occasion d'une reconfiguration de la profession, ils ne sont pas utilisés comme une règle, mais comme un horizon de concordance entre grade et fonction.

Volonté de valoriser les compétences et de développer une qualité de service, l'encadrement est devenu une dimension constitutive et valorisante du métier de conservateur. Cette dimension managériale n'apparaît plus comme surajoutée, mais comme justifiée par le métier et ses évolutions.

Au-delà de cette étude, il serait intéressant d'étudier aussi les attentes et les perceptions, en matière de management, du personnel non encadrant des bibliothèques municipales.

Droits d'auteur réservés.

Bibliographie

1. Management et management public

ALECIAN, Serge ; FOUCHER, Dominique. Guide du management dans le service public. Paris : Ed. d'Organisation, 1994. 430 p. Collection Service public.

BATAL, Christian. La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des emplois et des compétences. Paris : Ed. d'Organisation, 1998. 225 p. Collection Service public.

DOUBLET, Xavier ; DREYFUS, Bernard ; BLAZQUEZ, Pascal. Guide pratique du management des organisations publiques. Suresnes : SEFI, 2000. Collection Les pédagogiques.

GIBERT, Patrick. L'analyse de politique à la rescousse du management public ? ou la nécessaire hybridation de deux approches que tout, sauf l'essentiel sépare. In : Politiques et management public. Mars 2002, vol. 20, n° 1, p. 1-13.

JARROSSON, Bruno. 100 ans de management : un siècle de management à travers les écrits. Dunod, 152 p.

LE BORGNE, Eric. Le recrutement de la filière culturelle de la fonction publique territoriale. Presses Universitaires d'Aix-Marseille, 1999. 139 p. Collection Collectivités locales.

Droits d'auteur réservés.

LE GALL, Jean-Marc. La gestion des ressources humaines. Paris : PUF, 1992. 127 p. Que sais-je ? n°2646.
MINTZBERG, Henry. Le management : voyage au centre des organisations. Ed. d'Organisation. 1990. 570 p.

THIETART Raymond-Alain. Le management. 9e éd. mise à jour. Paris : PUF, 1998. 125 p. Que sais-je ? n° 1860.

VIRIATO-MANUEL Santo ; VERRIER Pierre-Eric. Le management public. Paris : PUF, 1993. 127 p. Que sais-je ? n°2724.

2. Le management en bibliothèque

BESSIERE, Jérôme. Différenciation des compétences : spécificités du secteur public. In BULLETIN D'INFORMATION DE L'ABF, Décembre 2001, n°193, p. 6-7.

CARACO, Alain. Que reste-t-il du métier ?. In BULLETIN D'INFORMATION DE L'ABF, 4ème trimestre 1995, n°169, p. 89-92.

CAVALIER, Stéphane. Compétences et organisation du travail en bibliothèque. Villeurbanne : ENSSIB, 1995. 81 p.

CENTRE NATIONAL DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE. Nomenclature des métiers territoriaux. Paris : CNFPT, 1993.

CHAUVET, André. Quels indicateurs de la compétence ? In : Bulletin des bibliothèques de France, 2001, t.46, n°3, p. 89-90.

DALHOUMI, Salah. Analyse de l'organisation du travail en bibliothèques : synthèse. Villeurbanne : ENSSIB, 1996. 63 p.

Droits d'auteur réservés.

DAUBIN-GUIMBERT, Claire. Gérer les moyens humains des bibliothèques : l'apport d'une enquête démographique. In : Bulletin des bibliothèques de France, 2001, t. 46, n°6, p. 45-49.

DEBRION, Philippe. La question des ressources humaines : quelques indicateurs. In Bulletin des bibliothèques de France, 2000, n°1.

GAUTIER-GENTES, Jean-Luc. Réflexions exploratoires sur le métier de directeur de bibliothèque. In Bulletin des bibliothèques de France, 1999, t.44, n°4, p. 14-26.

GAZAGNES, Jocelyne. L'évaluation dans les bibliothèques publiques, outils de pilotage ou de légitimation ? : de l'approche technico-économique à une approche sociopolitique. Villeurbanne : ENSSIB, 1993. 109 p.

GIAPPICONI, Thierry. De la bibliothéconomie au management : subordonner la gestion aux missions. In : Bulletin des bibliothèques de France, 1998, t. 43, n°2, p. 26-34.

GIAPPICONI, Thierry ; CARBONE, Pierre. Management des bibliothèques : programmer, organiser, conduire et évaluer la politique documentaire et les services des bibliothèques de service public. Paris : Cercle de la Librairie, 1997. Collection Bibliothèques.

GRESLOU, J.C. Les outils et la démarche de management de la qualité. In Bulletin des bibliothèques de France, 1997, t. 43, n°1.

Droits d'auteur réservés.

JORDAN, Peter. Staff management in library and information work. 3e éd. Gower, 1995.

MULLER, Joëlle ; MULLER, Jean-Louis. Le management du personnel en bibliothèque. Paris : Cercle de la Librairie, 2001. Collection Bibliothèques.

KUPIEC, ANNE. Premier recensement des métiers des bibliothèques : rapport rédigé à la demande de la direction de l'information scientifique et technique et des bibliothèques, Ministère de l'Education nationale, de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'insertion professionnelle. Paris : Université Paris X, Médiadix, 1995.

LAHARY, Dominique. Sous l'organigramme, le statut ?. In BULLETIN D'INFORMATION DE L'ABF, 1994, n°162, p. 41-45.

LUPOVICI, Christian. L'évolution des fonctions des personnels de direction. In BULLETIN D'INFORMATION DE L'ABF, Déc. 2001, n°193, p. 8-10.

MONDON, Frédérique. Accueillir et intégrer des personnels non permanents. Villeurbanne : ENSSIB, 2002.209 p. Collection La boîte à outils, n°14.

NUBLAT, Odile. Bibliothèques et gestion des ressources humaines. Villeurbanne : ENSB, 1991. 26-XVIII f.

Droits d'auteur réservés.

NUBLAT, Odile. L'être humain n'est pas qu'une ressource, il est bien plus. In BULLETIN D'INFORMATION DE L'ABF, 1er trimestre 1994, n°162, p. 46-49.

PASTOR, Jean-Louis ; CALENGE, Bertrand. Statuts, fonctions et organigrammes : réflexion sur le métier des bibliothèques. In Bulletin des bibliothèques de France, 1994, t. 39, n°4, p. 32-45.

SEIBEL, Bernadette. Au nom du livre : analyse sociale d'une profession, les bibliothécaires. Paris : La Documentation française, 1988. 229 p.

TAESCH, Danielle. Les bibliothèques de Mulhouse : un réseau, des axes, une organisation transversale. In BULLETIN D'INFORMATION DE L'ABF, 1er trimestre 1994, n°162, p. 11-16.

SCOTTO D'ABUSCO, Marc. Administration et service : de la gestion de personnel à la gestion de la ressource humaine. In Bulletin des bibliothèques de France, 1995, t.40, n°6, p. 12-16.

Droits d'auteur réservés.