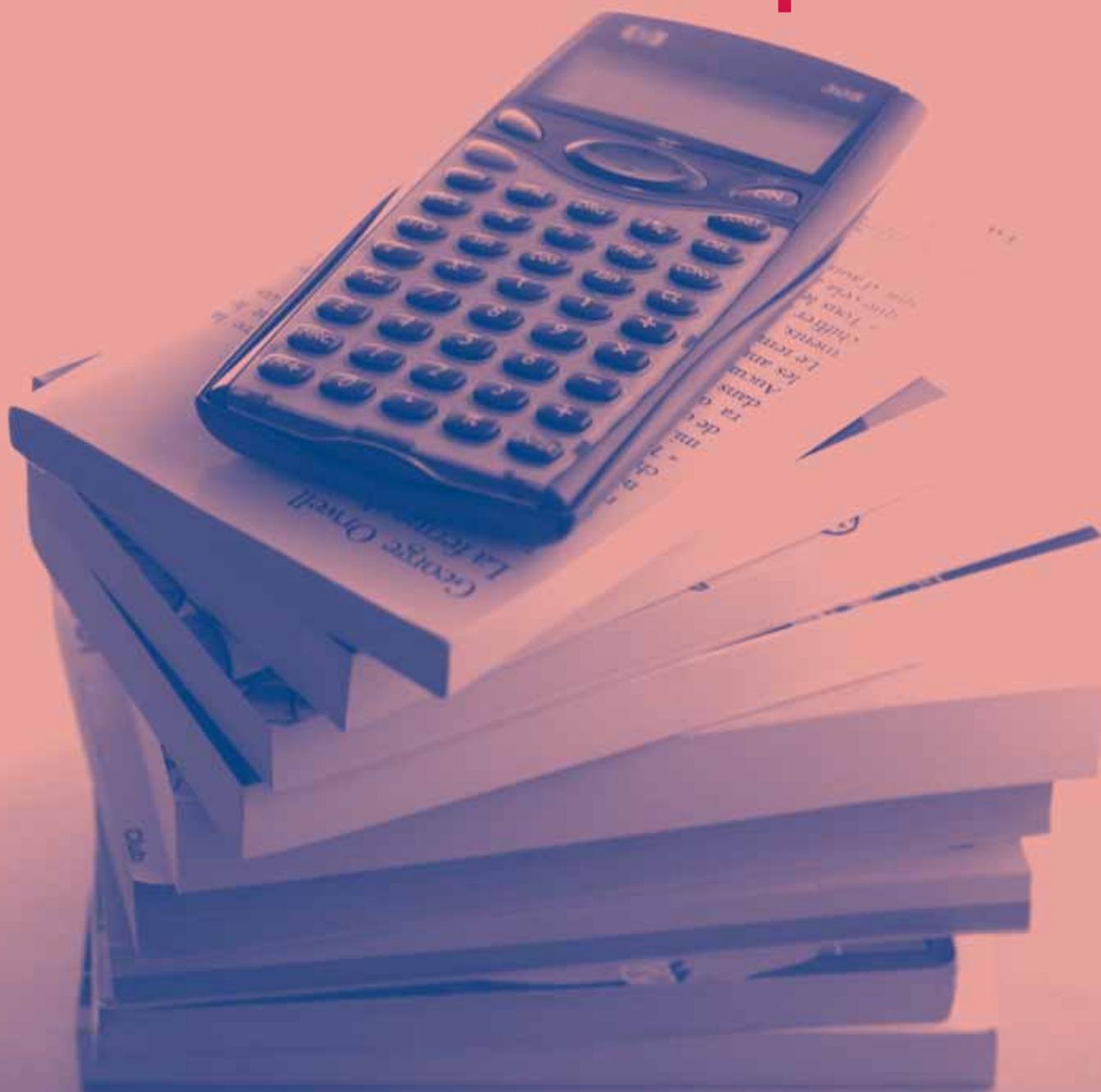


Management en bibliothèque



DOSSIER

149

SOMMAIRE

| | | | |
|---|----|--|----|
| INTRODUCTION | 19 | - <i>Management à la Bibliothèque de Schaerbeek : se remettre en question</i> | 31 |
| <i>par Florence Richter, rédactrice en chef de Lectures</i> | | <i>par Stéphane Dessicy, directeur</i> | |
| | | | |
| GÉNÉRALITÉS | | - <i>Management à la Bibliothèque d'Assesse</i> | 34 |
| - <i>Le management en bibliothèque : technique de gestion ou « art »</i> | 20 | <i>par Dominique Boucher, directrice</i> | |
| <i>par Joëlle Muller, consultante (Conseil et formation pour les bibliothèques), conservatrice de bibliothèque, auteur de <i>Le management du personnel en bibliothèque</i> (éd. Cercle de la Librairie, 2001).</i> | | | |
| - <i>Avancer sans œillère : le nouveau métier de bibliothécaire</i> | 22 | | |
| <i>par Bertrand Calenge, chargé de l'Évaluation prospective, Réseau des Bibliothèques de Lyon, auteur de <i>Le métier de bibliothécaire</i> (éd. Cercle de la Librairie)</i> | | | |
| - <i>Descriptif de l'Euroréférentiel métier</i> | 26 | | |
| <i>par Florence Richter</i> | | | |
| - <i>Le management dans le secteur public</i> | 27 | | |
| <i>par Luc Cooremans, professeur à la Haute Ecole Francisco Ferrer</i> | | | |
| | | | |
| EN COMMUNAUTÉ FRANÇAISE | | EXEMPLES DE STATUTS | |
| | | - <i>Le statut du personnel des bibliothèques publiques à la Ville de Bruxelles</i> | 35 |
| MANAGEMENT DANS QUELQUES BIBLIOTHÈQUES | | <i>par Marie-Angèle Dehaye, bibliothécaire en chef de la Bibliothèque des Riches-Clares de la Ville de Bruxelles</i> | |
| - <i>Bibliothèque provinciale du Luxembourg : notre démarche qualité</i> | 29 | - <i>Management du personnel dans les bibliothèques de droit privé</i> | 37 |
| <i>par P.-A. Bouhy, chef de bureau-bibliothécaire</i> | | <i>par Jean-Michel Defawe, président de la FIBBC, directeur de bibliothèques</i> | |
| | | - <i>La Communauté française Wallonie-Bruxelles et ses services intégrés au Réseau public de Lecture</i> | 38 |
| | | <i>par Yvette Lecomte, inspectrice-directrice, responsable Liège-Namur-Luxembourg, ancienne directrice du Service de la Lecture publique</i> | |
| | | CHIFFRES | |
| | | - <i>Personnel de la Lecture publique en Communauté française : quelques chiffres</i> | 39 |
| | | <i>par Nicolas Borquet, Service de la Lecture publique</i> | |

INTRODUCTION

Management en bibliothèque

*par Florence Richter,
rédactrice en chef de Lectures*

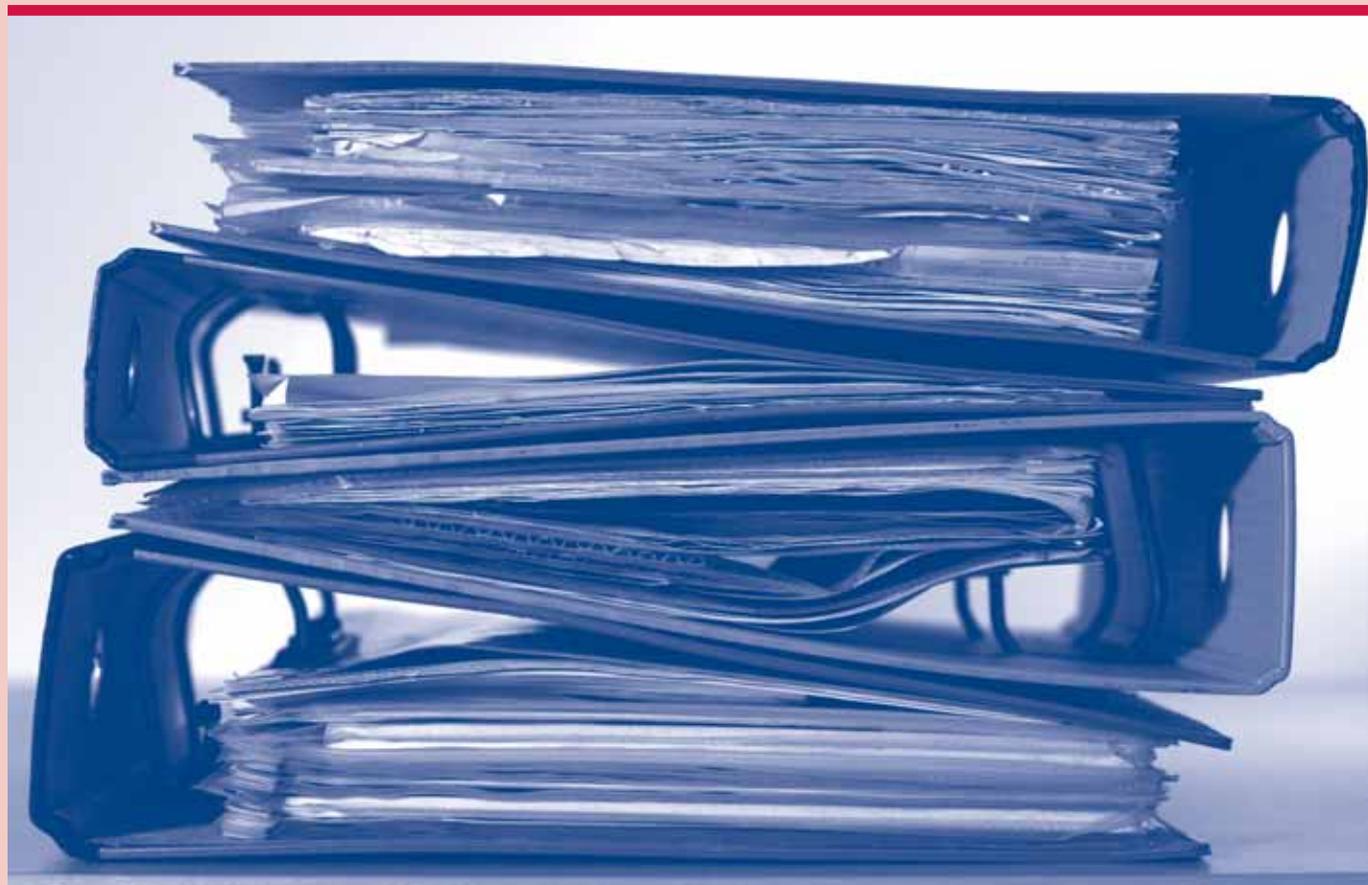
Le thème important du Management est d'abord traité dans ses généralités : Joëlle Muller résume les notions de base, Bertrand Calenge aborde la question essentielle du profil du métier de bibliothécaire et les interrogations à propos des référentiels, et Luc Cooremans met en exergue la spécificité du management dans le secteur public. Il serait intéressant de développer cette analyse par une réflexion sur le « management associatif ».

Le dossier se poursuit avec des exemples réussis de management à la bibliothèque provinciale du Luxembourg, et dans les bibliothèques communales de Schaerbeek et d'Assesse. Trois types de management

différents, mais adaptés à leur contexte respectif. A noter, l'originalité du « Rapport d'étonnement » élaboré à Schaerbeek.

Il était aussi intéressant de rappeler l'importance des statuts ; on en trouvera trois exemples : à Bruxelles-Ville, dans les bibliothèques de droit privé, et à la Communauté française.

Le dossier se clôt par une brève analyse de quelques données chiffrées concernant le personnel des bibliothèques publiques en Communauté française, données tirées de la future publication *Réseau public de Lecture: évolution 2005*. ■



INTRODUCTION

Le management en bibliothèque : technique de gestion ou « art »

par **Joëlle MULLER**,

consultante (conseil et formation pour les bibliothèques),

conservatrice de bibliothèque

Le terme management vient du mot français « ménagement », emprunté à l'anglais, puis réintroduit en français sous une forme peu modifiée. Dans son sens originel et en se référant au Littré, il renvoie à la définition suivante : « art de conduire, de diriger, de manier... voire, action de bien régler, bien disposer ». Cette définition du Littré offre une synthèse de la notion qui à bien des égards reste actuelle. Plus précisément, on pourrait qualifier le management comme la gestion d'un groupe pour la réalisation d'un objectif. On y associe facilement les notions d'autorité et d'encadrement. Largement adopté par l'usage dans les entreprises, au prétexte qu'aucun mot français ne regroupait l'ensemble des concepts, ou bien avait un sous-entendu trop directif (les termes comme « direction » ou « chef » se prêtent mal à la notion de participation parfois utilisée). Il est en fait bien souvent synonyme d'animation d'équipe.

Le management, c'est aussi une discipline récente. Les sciences de gestion apparaissent en France vers la fin des années 1970. Elles regroupent notamment la gestion des ressources humaines, la stratégie d'entreprise, la finance ou le marketing.

Nous allons évoquer quels sont les éléments du management en général et comment ils sont applicables ou transposés dans les bibliothèques.

MANAGEMENT ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Le management est une technique de gestion ou « un art » du possible pour atteindre les objectifs d'une institution, d'une entreprise ou d'un groupe.

En bibliothèque ou en entreprise, le management s'applique principalement à l'organisation du travail.

Cette organisation du travail comporte 7 éléments :

- 4 éléments externes :
 - le public (réel et potentiel);
 - les fournisseurs d'information (sur supports physiques ou virtuels);
 - les réseaux documentaires régionaux nationaux et internationaux;
 - l'autorité de tutelle qui poursuit un objectif politique.
- 3 éléments internes :
 - Le personnel (titulaires de toutes catégories et non titulaires);
 - Les stocks de documents, les locaux, les systèmes informatiques;
 - Les ressources financières.

Tous ces éléments doivent s'associer, ils doivent travailler en symbiose pour concourir au projet d'établissement, et y trouver tous un avantage conséquent. Ceci est vrai aussi bien au niveau de la bibliothèque elle-même (regroupant tous les collaborateurs), que des services (regroupant certains collaborateurs) que de chaque membre du personnel.

Cela signifie aussi que tout le monde est sur le même bateau. Cela signifie aussi que lorsque quelqu'un fait mal son travail, ce sont les autres qui doivent le faire à sa place, voire qui peuvent pâtir de sa non-performance (ex : mauvais achat de livre, mauvais accueil, méconnaissance des techniques de recherche documentaire, retard dans le traitement des documents, etc.). Et tout le monde en supporte les conséquences. La bibliothèque appartient aussi bien aux élus, qui en définissent les missions; qu'aux employés, qui produisent l'offre de services; qu'aux publics, qui en sont les destinataires.

STYLES D'ORGANISATION DU TRAVAIL : ÉVOLUTION DES ORGANIGRAMMES

L'analyse des modes de répartition des activités dans les bibliothèques fait émerger trois styles d'organisations : le modèle par segmentation fonctionnelle, le modèle thématique et le modèle par segmentation des publics.

Le modèle par segmentation fonctionnelle

Ce modèle est dit « classique », on le trouve généralement dans les bibliothèques traditionnelles, les bibliothèques universitaires ou les bibliothèques publiques importantes. Ce modèle est également très présent dans les bibliothèques anglo-saxonnes. Son architecture est fondée sur une segmentation technique des activités : service des acquisitions, du traitement ou catalogage, de l'accueil du public et du prêt, de la conservation et de la gestion des collections. Ce système a pour inconvénient de générer une mono-compétence des membres du personnel, une séparation très forte entre les services. À terme, il peut produire une lassitude pour certains salariés. La mobilité inter-services est d'autant plus faible que le personnel est devenu mono-tâche. Cependant, cette organisation possède des avantages en matière de productivité, d'expertise et de qualité du travail. C'est donc un système très économique sur le court terme mais qui a du mal à s'adapter aux évolutions rapides des métiers.

Le modèle thématique

Le deuxième modèle est dit « thématique ». Ce système est majoritairement utilisé dans les bibliothèques moyennes ou les plus récentes. Cependant, un certain nombre de bibliothèques universitaires et la Bibliothèque nationale de France appliquent une forme de modèle thématique, par l'organisation en départements regroupant des disciplines connexes. Le principe d'organisation est axé sur des équipes chargées d'un bloc de disciplines comme la littérature, les sciences humaines et sociales, les sciences et les techniques, etc. Chaque service est responsable de l'ensemble des fonctions documentaires liées à cet ensemble disciplinaire. En matière d'avantages et d'inconvénients, ce modèle est symétrique du précédent. Le personnel est plus motivé par la polyvalence des activités, il maintient ses compétences techniques sur l'ensemble du métier et sur les contenus propres à son secteur et son employabilité dans d'autres secteurs en cas de changement. La mobilité interne est censée être facilitée. Dans la réalité, on constate une réticence à changer de service car la compétence sur le contenu thématique est difficilement transposable dans une autre discipline. La polyvalence a pour contrepartie une expertise moindre dans chacune des fonctions techniques, ce qui a des effets sur la productivité et la qualité du travail. Afin de maintenir la qualité et l'harmonisation des fonctions techniques qui sont réparties dans l'ensemble des services, le modèle thématique nécessite la création d'instances transversales de coordination. Ce mode d'organisation est dominant actuellement. Ce n'est pas le modèle le plus économique en matière de ressources humaines mais certainement le plus efficace en matière de cohésion d'équipe et d'adaptabilité aux évolutions du métier.

Le modèle par segmentation des publics

Le troisième modèle repose sur une segmentation des publics par âge ou par centre d'intérêt. De nombreuses bibliothèques publiques sont organisées en section adulte, section jeunesse, section étude ou fonds local, discothèque, vidéothèque, service pour la recherche d'emploi ou l'information aux entreprises. Des bibliothèques universitaires peuvent être segmentées en bibliothèque du 1^{er}, 2^e ou 3^e cycle. Le risque de ce système est de constituer des entités autonomes et de voir la bibliothèque se transformer en plusieurs petites bibliothèques sans liens entre elles. Les passerelles entre les services et la mobilité du personnel sont extrêmement réduites.

Dans la pratique, il est rare de trouver un modèle pur. Le modèle classique pourra être sous-segmenté par disciplines ou par langues pour les acquisitions. Le modèle thématique pourra reproduire à l'intérieur de chaque secteur disciplinaire une répartition du travail par fonctions techniques. Dans les faits, le modèle qui a le vent en poupe est celui de la segmentation thématique sans doute parce qu'il permet une variété dans les activités et qu'il donne rapidement une visibilité des résultats et du sens au travail fourni. Il est à l'opposé du modèle taylorien de division des tâches qui s'appuie sur une activité répétitive et sur les résultats de chaque individu. Le modèle thématique permet de travailler sur les objectifs globaux d'une équipe, elle-même intégrée dans le projet de la bibliothèque.

Émergence des fonctions transversales

La modernisation de la gestion, l'importance des systèmes techniques, les constructions de bâtiments ou d'annexes et l'organisation par thèmes ont provoqué le développement de missions transversales assurées par des chefs de projet ou des responsables de la coordination d'une fonction technique répartie sur l'ensemble des services. Dans de nombreux établissements opèrent généralement un responsable du système infor-

matique et de la gestion du parc informatique, un chargé de la formation continue, un coordonnateur du catalogage, un responsable du développement des collections. Ces fonctions transversales sont inter-hiérarchiques, les responsables de ces missions ne disposent pas nécessairement d'équipes permanentes mais ont pour rôle de mettre en œuvre, de former, de coordonner les acteurs des fonctions transversales en s'appuyant sur les forces internes des services de la bibliothèque.

L'activité d'accueil du public est généralement répartie sur l'ensemble du personnel. Un certain équilibre entre les activités internes d'acquisition et de traitement et le contact avec le public est le meilleur garant de l'adéquation de l'offre documentaire aux besoins des usagers. Cette activité de renseignement documentaire peut s'élargir à une activité d'accueil à distance avec service de questions-réponses en ligne, création de profil d'intérêt et envoi des nouveautés par messagerie.

MANAGEMENT ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Chaque acteur d'un groupe humain s'insère dans un projet et suppose de donner du Sens au travail et surtout de mettre les bonnes personnes à la bonne place. En cela, les statuts de la fonction publique sont des contraintes fortes qui renvoient le management à l'art du possible proche de la sphère du Politique. Il n'est donc pas extravagant d'établir un parallèle entre Politique et Management.

La façon de manager dépend beaucoup du caractère du responsable, et notamment de son savoir-faire relationnel, et de la personnalité de l'équipe. Sur le plan strictement relationnel, certains comportements contribuent à inspirer confiance et crédibilité :

- être constant : même si un chef est mauvais mais constant dans sa médiocrité, ses collaborateurs sauront « le prendre » ;
- dire les choses ;
- tenir ce qui est promis (sanction comme gratification) ;
- droit à l'erreur, mais pas deux fois la même ;
- croire en ce qu'on fait ;
- être juste dans les décisions prises, en particulier vis-à-vis des collaborateurs.

L'application sur le terrain est cependant difficile. Il y aura toujours une « bonne raison » pour viser un avantage à court terme et ne pas faire les choses correctement.

Pour conclure, si le management en bibliothèque emprunte aux techniques de gestion de l'organisation, il doit également composer avec des contraintes fortes : le choix de recrutement est faible pour le responsable, le levier de motivation du salaire très réglementé par les grilles salariales et les échelons, la part du politique est importante. Pour toutes ces raisons, le management en bibliothèque nécessite un doigté, un « art » du responsable qui, pour la plupart d'entre eux, a été acquis empiriquement, sur le tas. Faisons un vœu pour que ces aspects du métier soient mieux pris en compte en formation initiale et accompagnés en cours de fonction par des séminaires, des réunions d'échanges de pratiques ou des soutiens individualisés. ■

- MÜLLER, Joëlle et Jean-Marie
Le management du personnel en bibliothèque. -,
Paris : Cercle de la librairie, 2001. –
216 p. : 24 cm. – Bibliographie. – ISBN 978-2-7654-0813-0
(Br.) : 32,00 3-0 (Br.) : 32,00 €.

Avancer sans œillères : le nouveau métier de bibliothécaire

par **Bertrand CALENGE**,
chargé de l'Évaluation prospective,
Réseau des bibliothèques de Lyon

En 2002, intrigué par la multiplication des articles s'interrogeant sur l'évolution des fonctions des bibliothécaires et par l'effort normatif développé à travers la production de plusieurs référentiels professionnels, j'ai demandé à une quinzaine d'auteurs de tous pays et de tous parcours professionnels de participer à une réflexion collective qui a donné lieu à la publication en 2004 d'un livre intitulé *Bibliothécaire, quel métier ?* (1). Un titre en forme de question parce que, toute réflexion faite, aucune définition univoque ne pouvait remporter l'adhésion, et que la définition du « nouveau bibliothécaire » se heurtait à l'imprécision de celle du « bibliothécaire traditionnel ». Ne partons pas dans les rêves du bibliothécaire de demain – qui sait de quoi demain sera fait ? –, mais examinons ce qui fonde aujourd'hui l'exigence sociale de disposer de bibliothécaires dignes de ce nom.

QUELQUES IDÉES SIMPLES SUR LE BIBLIOTHÉCAIRE

Un bibliothécaire, c'est avant tout une personne qui sélectionne des sources d'information, les organise et les met à disposition en fonction de la population au service de laquelle il est affecté, en fonction des besoins de cette dernière. Tous les termes de cette définition prêtent à réflexion, surtout dans le monde actuel :

- sélectionner des sources d'information : les livres sont depuis quelque temps déjà accompagnés par de multiples autres supports, et même concurrencés dans de nombreux domaines par les ressources électroniques, gratuites ou payantes;
- organiser : les bibliothécaires sont des metteurs en ordre, par le catalogage, l'aménagement documentaire des espaces, la constitution de bibliographies, etc. Mais comment cette mise en ordre peut-elle s'effectuer sur des ressources distantes éminemment disponibles hors la bibliothèque ?
- mettre à disposition : le lieu bibliothèque est toujours l'espace privilégié du développement de cette mise à disposition auprès du public; mais le public est lui-même de plus en plus hors de la bibliothèque, même pour la satisfaction de ses besoins d'information : quelles stratégies mettre en œuvre pour servir ce public où qu'il soit ?
- besoins de la population : la notion de besoins suppose un examen attentif de toutes les situations dans lesquelles la population servie aura besoin de savoir, et ces situations sont multiples : culture, formation professionnelle, accompagnement scolaire, renseignements pratiques, découverte ludique, etc.

Et surtout, les processus changent. Sélectionner, puis organiser, puis mettre à disposition, puis s'attacher à repérer ce qui, dans le stock, servira les besoins du public... : voilà quel était le vecteur traditionnel de la bibliothèque. L'évolution contemporaine des services publics tend de plus en plus à inverser ce vecteur : désormais, la définition initiale des besoins contraint les modalités de mise à disposition (en salle, en service spécifique, via Internet...), qui elles-mêmes conditionnent l'organisation (on ne met pas en ordre de la même façon sur des rayonnages ou dans un service Web), et enfin pèsent sur la sélection (on pense par exemple à l'importante question de la complémentarité/substitution entre imprimé et électronique). Il n'en reste pas moins que toutes les facettes de la fonction bibliothécaire demeurent.

DERRIÈRE LE BIBLIOTHÉCAIRE, LA BIBLIOTHÈQUE

Parallèlement, et quelle que soit la dissémination de l'information, il n'existe pas de bibliothécaire sans bibliothèque. La bibliothèque physique reste centrale dans l'activité : c'est d'abord un bâtiment de rangement, c'est encore un espace de flux et de rencontres, c'est enfin un lieu hautement symbolique pour la population. Car la bibliothèque est avant tout un espace public local : destinée à une population particulière, elle est également régie par les priorités collectives de la communauté au service de laquelle elle fonctionne; c'est une institution locale.

Ce même cadre institutionnel renvoie aux priorités d'une collectivité, et donc aux instances chargées de réguler/améliorer/organiser la vie de cette collectivité. Cette position a deux conséquences : la première, qui relève du bon sens, conduit à devoir s'adapter aux priorités de cette collectivité quant aux savoirs qui seront utiles (dans tous les sens du terme) aux membres de cette collectivité. La seconde, beaucoup plus terre à terre, oblige le bibliothécaire à se plier aux règles administratives, juridiques, gestionnaires, etc., des institutions qui, au même titre que la bibliothèque, ont pour fonction de servir le « développement orienté » de la collectivité. Le métier de bibliothécaire se nourrit donc nécessairement des contraintes administratives et techniques qui conduisent l'action de la collectivité publique.

Reste que, à côté de la bibliothèque, il existe aujourd'hui un puissant mouvement de fond, que Dominique Lahary appelle la « bibliothécarisation du monde » : toute la société est parcourue par des flots d'information eux-mêmes structurés : les moteurs de recherche bien sûr,

mais aussi la concurrence de multiples services, publics ou privés, qui se posent en producteurs d'information largement diffusés. À quoi sert le bibliothécaire dans ces flux ? Il doit négocier les accès à toutes ces informations utiles dans le contexte des besoins d'information locaux; il doit proposer un pôle de référence –humain autant qu'institutionnel– organisé à l'intention de tous les « égarés de l'information »; il doit penser aux publics qui ne sont pas dans la course : comment les aider à prendre le train ? On invente des espaces multimédias, on développe l'aide aux devoirs, on propose des services à la demande ... etc.

Certes, les tâches ne manquent pas. Mais il faut bien voir que cette diffusion massive des sources et vecteurs d'information conduit naturellement les autorités publiques à vérifier que la bibliothèque a encore une utilité pour la population. D'où l'accroissement de contrôles de gestion, d'exigences d'évaluation, de définition de contrats d'objectifs, etc.

Dans ces conditions, la place grandissante des fonctions qui peuvent paraître péri-bibliothécaires (gestion budgétaire humaine et logistique, développement des compétences et applications informatiques, expertise dans la construction et l'aménagement des espaces d'action de la bibliothèque, relations administratives avec les tutelles) rend plus criante la complexité de la mise en œuvre des fonctions élémentaires que nous avons décrites. Le problème n'est pas qu'il faille faire « d'autres tâches que celles du métier de bibliothécaire » : c'est tout simplement que la réalisation de ce métier « originel » s'est hautement complexifiée. On ne peut plus être bibliothécaire sans affronter ces questions...

DERRIÈRE LA BIBLIOTHÈQUE, IL Y A LES BIBLIOTHÉCAIRES

Si le savoir est aujourd'hui largement disponible, en particulier via Internet, il est utile de s'interroger sur les atouts que peut encore proposer la bibliothèque, au-delà de la nostalgie (partagée par certains lecteurs) d'un monde ordonné et stable. Sans prétendre épuiser le sujet, j'aurais tendance à relever trois axes essentiels de l'utilité de la bibliothèque dans nos sociétés contemporaines :

- Du point de vue de l'utilité documentaire, la bibliothèque présente trois atouts puissants sur lesquels elle connaît encore peu de concurrents. D'une part, elle propose l'information « rare », au sens où l'information imprimée peut être justement celle utile à la recherche, où nombre de savoirs passent par des documents locaux, où d'autres nécessitent de coûteux abonnements, etc. D'autre part, la bibliothèque met en ordre et surtout conserve la trace : elle est lieu de mémoire (même électronique !), et cette fonction de conservation sera sans doute de plus en plus relevée à son crédit. Enfin, elle présente une garantie de véracité vis-à-vis des savoirs qu'elle manipule, met en ordre et transmet, et cette validation intellectuelle et sociale est d'autant plus appréciée que les flux d'information sont multiples et abondants.
- Du point de vue de l'utilité collective, la bibliothèque présente également trois atouts. D'une part, elle est puissamment espace public, et c'est sans doute un des très rares espaces publics non marchands qui soient largement ouverts à l'ensemble de la population sans conditions autres que le respect de l'« être ensemble ». D'autre



© Christophe Lécoppe

part, elle est garantie d'accès démocratique au savoir en même temps que garantie de neutralité vis-à-vis des savoirs mis à disposition : la bibliothèque paraît encore, dans une société traversée par les lobbies, comme le lieu des savoirs honnêtement confrontés. Enfin, elle reste pour nombre d'individus liée à la notion de plaisir : plaisir de lire des livres (eh oui, Internet n'a pas balayé cela !), de feuilleter des magazines en groupe, etc.

- Du point de vue de son utilité sociale active enfin, la bibliothèque peut jouer son rôle dans deux directions au moins. D'abord, elle peut être force d'assistance personnalisée des individus dans la satisfaction de leurs besoins d'information : soutien scolaire, réponses aux questions individuelles, écoute dialogique, etc. Ensuite, elle a indubitablement une fonction d'accompagnement pour toutes les fonctions de formation : formation permanente, réinsertion professionnelle, soutien aux actions de santé publique, etc.

Ces différentes formes d'utilité ne sont pas acquises d'emblée ! Encore faut-il imaginer les services, développer les processus, élaborer les stratégies qui permettront à ces utilités de se développer réellement. Quelles sont les compétences nécessaires pour mener à bien ces objectifs ? On peut imaginer de lister une série de spécifications techniques (°) ou de situations professionnelles particulières (°) : leur énumération

donne le vertige, et encore, ne tient pas compte de la dissémination effective des tâches nécessaires pour mener à bien les ambitieux objectifs décrits plus haut. En effet, il va de soi que l'immersion dans la collectivité va de pair avec l'intégration de multiples autres métiers au service de cette collectivité comme des objectifs de la bibliothèque : administrateurs, animateurs, médiateurs, techniciens, informaticiens, etc.

LE MÉTIER DE BIBLIOTHÉCAIRE EST DEVENU COMPLEXE

Bien sûr, dans ce contexte complexe, il existe de multiples formes d'exercice du métier : du coordinateur-manager à l'expert en collections numérisées, du professionnel habile à gérer des questions-réponses sur Internet au spécialiste des collections patrimoniales, de l'expert en ressources électroniques à l'organisateur de programmes culturels, etc., les modalités d'exercice se diversifient au prorata du niveau de développement et d'extension des bibliothèques elles-mêmes au sein des collectivités. Et même si on est « seul » en charge d'une bibliothèque, il faudra bien aborder l'ensemble de ces facettes, fût-ce dans les petites collectivités de façon plus sommaire et/ou partielle que dans les villes ou universités importantes.

Cela signifie-t-il qu'il faille pour autant accumuler les compétences techniques, devenir à la fois administrateur, informaticien, paléographe, psychologue, logisticien etc. ? On devine la vanité de l'entreprise. Sans doute est-il temps de revenir aux fondamentaux...

Après avoir considéré les multiples référentiels et études publiées sur notre métier, j'en viens à penser qu'un bon bibliothécaire est, en termes de compétences, un composite de « capacités » et de « professionnalisme ».

Les capacités peuvent être « innées » ou naître par une formation, elles se développent surtout par l'expérience... et par la curiosité d'esprit :

- Capacité de connaissance intellectuelle : le bibliothécaire doit connaître des contenus, d'un point de vue strictement intellectuel, mais il doit surtout être capable de les contextualiser (dans quelle histoire, selon quelles relations avec d'autres contenus, etc.); nul ne peut être bibliothécaire sans s'intéresser aux contenus du savoir...
- Capacité de connaissance heuristique : le bibliothécaire n'est pas un spécialiste du savoir, mais du « savoir trouver » : plus que savoir trouver la réponse, il sait où il doit chercher, selon quel cheminement, etc.
- Capacité d'analyse de l'information ⁽⁴⁾ : aujourd'hui, un bibliothécaire doit connaître la façon dont est structurée et exploitée l'information, sous quelque forme qu'elle se présente : ce qui suppose bien sûr l'acquisition de quelques techniques !
- Capacité de connaissance congruente : les précédentes capacités ne sont que de peu d'intérêt si elles ne s'accompagnent pas d'une capacité à comprendre les « publics » : que veut l'interlocuteur, quelles sont ses pratiques, etc. ?
- Enfin capacité logistique : c'est ni plus ni moins que la capacité à articuler ensemble les capacités précédentes pour organiser le service à son (ses) public(s).

Le professionnalisme, à la différence des capacités, s'inscrit nécessairement d'une part, dans un parcours d'acquisition de connaissances, d'autre part, se réfère à une situation professionnelle particulière, donc immergée dans une équipe donnée, une époque, des partenaires...

- la distanciation critique est un facteur essentiel : être capable de resituer l'activité (conduite par les capacités) dans sa dimension collective, être capable de s'auto-analyser...
- la responsabilité est aussi essentielle : assumer son rôle (au sein d'une équipe), mais être capable aussi de rendre compte, de mesurer l'étendue de sa responsabilité.
- La maîtrise de mécanismes intellectuels et procéduraux assure la fluidité du travail, sa sécurisation, sa coordination avec les autres acteurs : ces mécanismes seront évidemment différents selon la bibliothèque et les fonctions du bibliothécaire concerné. ⁽⁵⁾

Comme on le voit, les bases de ce métier ne sont à mon sens pas essentiellement faites d'expertises techniques, mais plutôt de perpétuels ajustements autour de quelques exigences fortes. Cela n'empêche pas ici de devoir affronter des tâches administratives complexes, ou là de développer une expertise sophistiquée sur un sujet ou une technique en particulier, mais j'insiste sur le fait que ces formes de spécialisation sont contingentes, donc liées à une situation particulière, mais non exigibles comme compétences universelles : le métier de bibliothécaire, s'il prend aujourd'hui les formes les plus variées, n'en reste pas moins soumis profondément à des fondamentaux somme toute peu nombreux... mais exigeants !

QUAND LE BIBLIOTHÉCAIRE PREND SON ENVOL...

Le retour à ces quelques fondamentaux est particulièrement important lorsqu'on examine l'évolution des champs où s'exerce l'activité des bibliothécaires. En effet, il faut relever que, de plus en plus, la place des bibliothécaires dans la bibliothèque change profondément. Si la diffusion des savoirs ne se limite plus au seul espace de la bibliothèque physique, et si l'accompagnement des publics exige de plus en plus un déplacement des bibliothécaires dans d'autres espaces (qu'il s'agisse par exemple d'actions dites « hors les murs » ou de services employant le vecteur électronique), les positionnements professionnels évoluent parallèlement.

Prenons l'exemple des services de plus en plus souvent proposés via Internet : dans cet univers de flux, le poids de la bibliothèque matérielle et de ses stocks documentaires est pratiquement ignoré; c'est au bibliothécaire, tirant parti de ses compétences comme des ressources dont il a connaissance (à commencer bien sûr par celles de ses collections), de monter en première ligne pour proposer non plus « la bibliothèque », mais un service dont il porte la charge. En clair, sur Internet la bibliothèque est cachée, c'est le bibliothécaire qui existe. Ne pouvant plus « se dérober » derrière ses murs, ses collections, ses rayonnages, il est conduit à assurer ouvertement son travail d'accompagnement auprès des publics.

Cette mutation due à Internet a des répercussions, bien entendu, sur l'ensemble des services proposés en bibliothèque. Je suis extrême-



© Christophe Lécoppe

ment frappé de constater que les meilleurs succès remportés par de nouveaux services de bibliothèques tiennent de moins en moins à des investissements techniques et matériels, mais de plus en plus à des investissements humains ⁽¹⁾ : dans un espace multimédia, ce sont les animateurs qui produisent le service, et non les ordinateurs; pour le Guichet du Savoir à Lyon ⁽²⁾, c'est exclusivement la compétence bibliothécaire qui est à l'œuvre, et non une technologie; dans une bibliothèque de quartier, c'est la qualité d'écoute et d'accueil qui fait la différence, etc.

Bien sûr, la bibliothèque est toujours présente, avec ses espaces, ses collections, ses structures, ses outils technologiques. Mais aujourd'hui elle vit essentiellement à travers les bibliothécaires : le vrai service rendu n'existe que grâce à la compétence de femmes et d'hommes qui, en toute conscience professionnelle, se consacrent à accompagner au mieux leurs concitoyens. ■

(1) *Bibliothécaire, quel métier ?*, Éditions du Cercle de la librairie, 2004

(2) *L'Euroréférentiel I & D* (2^e Éd. ADBS éditions) liste pas moins de 33 compétences et 20 aptitudes..., de statuts extrêmement variés

(3) *Le Premier recensement des métiers des bibliothèques* (Médiadix, 1995) décrit plus de 30 « métiers », dont est d'ailleurs absent celui de ... bibliothécaire !

(4) J'emprunte cette notion à Maurice B. Line, in *Bibliothécaire, quel métier*, op. cit., p.44

(5) J'ajouterai que le directeur de bibliothèque doit disposer, outre des capacités et du professionnalisme décrits pour le bibliothécaire, de 3 capacités complémentaires (et du professionnalisme correspondant) :

- capacité d'« interface » entre la bibliothèque et la gestion politique : nécessité de savoir parler (et comprendre) les 2 langages, aptitude à interpréter les objectifs politiques en orientations bibliothéconomiques;
- capacité stratégique : savoir proposer (en interne comme en externe) des axes clairs visant à mieux suivre l'évolution des besoins sociaux, mais aussi aptitude à conserver la cohérence du système bibliothèque dans la durée;
- capacité de management : savoir guider l'équipe en la respectant (capacité d'écoute ET de décision), et savoir contrôler la bibliothèque comme mécanique autant intellectuelle que logistique

(6) Les quelques méga- ou méta-portails élaborés à grands frais par certaines bibliothèques connaissent-ils souvent une utilisation réelle à la hauteur des investissements consentis ?

(7) <http://www.guichetdusavoir.org>: ce service de questions-réponses en ligne est fondé sur un logiciel en open source. Coût d'investissement informatique : 0 euros; coût annuel de maintenance informatique : 80 euros environ... mais il mobilise près de 200 heures hebdomadaires de travail de bibliothécaires qualifiés !

DESRIPTIF DE L'EUORÉFÉRENTIEL

L'Association des professionnels de l'information et de la documentation de France (ADBS) publie *L'Euroréférentiel I & D*, ce catalogue des compétences et aptitudes des professionnels européens de l'information-documentation (I-D). Il s'agit d'une œuvre collective inspirée par l'ECIA, le Conseil européen des associations de l'information-documentation, et soutenue par la Commission européenne dans le cadre du programme Leonardo da Vinci pour la promotion de la formation professionnelle. L'Euroréférentiel identifie et regroupe, selon la nature des tâches concernées, les compétences nécessaires ou utiles aux professionnels de l'I-D pour bien exercer leur métier.

Trente-trois domaines de compétences sont exposés et une vingtaine d'aptitudes, concernant par exemple l'information (ex : relation avec les usagers, aménagement et équipement,...), les technologies (Internet,...), la communication (orale, écrite, interpersonnelle, institutionnelle,...), le management (évaluation, gestion des ressources humaines, marketing, diffusion, gestion budgétaire,...); mais aussi les capacités relationnelles (autonomie, empathie, esprit d'équipe, négociation,...), de recherche, de gestion (persévérance,...) ou d'organisation (adaptation, anticipation, initiative, décision, ...).

Un second petit volume est joint à cette publication et reprend les *Niveaux de qualification des professionnels européens de l'information-documentation* : assistant, technicien, manager, expert. L'Euroréférentiel peut inspirer toute bibliothèque qui désire améliorer son organisation ou développer de nouveaux créneaux d'activités.

Cet outil possède un profil assez commercial plutôt axé sur le métier de documentaliste de société privée, et un peu moins sur le métier de bibliothécaire dans une bibliothèque publique généraliste. Bref, un outil très précieux et instructif à acquérir mais à... adapter au contexte de travail : la capacité d'adaptation n'est-elle pas une des aptitudes requises ci-dessus ? Ces publications sont aussi accessibles en ligne sur le site de l'ADBS (www.adbs.fr) sous la rubrique « Carrière et formations ».

F.R.

Infos :

ADBS, 25 rue Tillier à F75012 Paris, France - Tél : 0033(0)1/43.72.25.25 – Fax : 0033(0)1/43.72.30.41 - Mèl : adbs@adbs.fr – Site : www.adbs.fr

ECIA, *Euroréférentiel I&D - Volume 1 : Compétences et aptitudes des professionnels européens de l'information-documentation* – deuxième édition entièrement revue. - Paris : ADBS éditions, 2004 – 107 p.; 24cm. – Glossaire. – Index des compétences et aptitudes (Guides professionnels de l'ADBS). – ISBN 2-84365-067-4 (Br.) : 25 Euros les 2 volumes.



© Christophe Licoppe

Le management dans le secteur public

par **Luc COOREMANS**,
professeur à la Haute Ecole
Francisco Ferrer

« ... LES HOMMES VONT TRANSFORMER AUJOURD'HUI EN FONCTION DE DEMAIN, ALORS QUE DANS LA NATURE TOUT EST TRANSFORMÉ AUJOURD'HUI EN FONCTION D'HIER. LA NATURE NE CONNAÎT QUE LE DÉTERMINISME. NOUS, NOUS CONNAISSONS LE PROJET. DÈS LORS, PARLER DE DEMAIN, C'EST DEVENIR CRÉATEUR. ON NE PEUT ÉCHAPPER À ÊTRE CRÉATEUR À PARTIR DU MOMENT OÙ ON EST UN HOMME. »

ALBERT JACQUARD

Le service public est indispensable, mais fort critiqué voire contesté dans les années 90 et il a dû prendre des mesures diverses et variées pour justifier sa nécessité et son efficacité.

Dans un premier temps, il a modernisé ses équipements en développant notamment l'outil informatique. Mais les efforts d'investissement qui avaient été réalisés ne pouvaient avoir d'effets durables que s'ils étaient accompagnés d'autres investissements plus « soft » ceux-là visant à réformer les modes de gestion.

Ce sont les mutations technologiques qui obligent d'abord les cadres de l'Administration à repenser l'organisation et la façon de travailler de leurs services, mais ce sont aussi les mutations sociologiques qui les obligent à accélérer le mouvement car tant les acteurs des systèmes bureaucratiques que les citoyens et usagers (le « citoyen consommateur ») ont totalement changé. Ils sont, les uns et les autres devenus plus exigeants car habitués à recevoir des entreprises privées (grandes surfaces, banques, etc.) des services et des approches marketing personnalisés qu'ils ne supportent pas de ne pas trouver dans le service public.

Tout ceci conduit à repenser les modes de fonctionnement et les relations avec les usagers en mettant en œuvre des modèles de gestion qui ne soient pas de simples « copier-coller » de ce qui se fait dans les entreprises privées mais des modèles qui tiennent compte de la culture du service public et de la relation avec les usagers, relation qui repose sur confiance et satisfaction.

LA CULTURE ET LA CONFIANCE

- Il faut s'appuyer sur la culture d'une organisation pour la faire évoluer. Les organisations performantes sont celles qui identifient les apports externes utiles et qui les adaptent à leur propre culture (la force des organisations japonaises est d'avoir su prendre à l'extérieur tout ce qu'elles pouvaient en l'adaptant à leur propre culture). Ce n'est pas en remplaçant ses valeurs par d'autres issues du secteur marchand que le secteur public pourra redéfinir son organisation et ses modes de fonctionnement. Mais c'est en s'appuyant sur sa culture et ses valeurs qu'il pourra créer un mode de gestion adapté à ses spécificités.
- Dans les années 90, des dysfonctionnements majeurs dans les systèmes de gestion publics ont fortement marqué l'opinion publique et entamé la confiance du citoyen envers l'Administration. Ce fut le



© Christophe Licoppe

point de départ d'un grand mouvement de changement. Redéfinition des missions, refonte des structures recherche de l'efficacité, amélioration de l'efficacité, adaptation des compétences, ... toutes ces mutations passent par le développement des compétences managériales des cadres.

Si le changement est bien réel et peut s'observer à tous les niveaux de pouvoir (fédéral, régional, communautaire, local, ...) dans les entreprises



© Christophe Licoppe

publiques et dans tous les secteurs d'activité où le public est présent, il ne peut réussir que si les réformes se construisent en gardant à l'esprit les spécificités et les valeurs traditionnelles qui sous-tendent l'Administration publique – équité – intégrité – impartialité – accessibilité des services à tous. La confiance est à ce prix. Mais la confiance est aussi une réalité personnelle, difficile à cerner et à expliquer, elle est le reflet d'une grande variété d'expériences vécues (directes) ou racontées (indirectes).

Il convient donc de mettre en place des modes de gestion attentifs et adaptés aux besoins et aux attentes des citoyens qui souhaitent un service public « de proximité » sans tomber dans une logique de marché avec des discours de spécialistes de marketing qui vantent l'importance du service à la clientèle et qui cherchent à transformer le citoyen en consommateur.

DU MODÈLE CLASSIQUE À LA THÉORIE DE LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE

Le nouveau management public est un mouvement managérial qui vise à réformer en remplaçant les principes d'organisation bureaucratique du modèle weberien par des principes de management qui prévalent dans le secteur privé.

Le nouveau management public met en évidence des concepts tels que créativité, flexibilité, prise de risques, liberté managériale pour accroître productivité, efficacité et efficience.

Fondamentalement il s'agit d'un ensemble d'idées, de valeurs, de tech-

niques et de pratiques destinées à transposer dans le secteur public les pratiques du secteur privé.

Mon objectif ici n'est pas d'opposer public-privé mais de souligner qu'il s'agit de deux approches, de deux rationalités qui, loin de s'opposer, doivent se compléter et s'enrichir de leur différences.

Mais le management n'est pas une théorie ou un ensemble de recettes toutes faites auxquelles on fait appel pour trouver une réponse adaptée à la situation vécue; le management le mieux adapté au service public est celui qui est inventé et mis en application par les cadres du service public.

Le secteur public a réalisé qu'il a fondamentalement besoin de bons managers publics dont on n'attend pas qu'ils réinventent ce qui existe ailleurs car on perd du temps mais qui soient capables d'adapter ce qui a été fait ailleurs – dans les entreprises, les administrations ou les établissements publics – à leur propre organisation en se servant de l'intelligence et la motivation de leurs collaborateurs, intégrant les valeurs spécifiques au service public et rencontrant les attentes légitimes de citoyens responsables.

Le temps est venu d'élaborer une nouvelle synthèse de la théorie de l'administration publique qui intègre les fondements du modèle classique, les leçons des dernières années et les nouvelles actions à prendre pour assurer aux citoyens des services de qualité.

Tel est le prochain défi de nos dirigeants et du « nouveau manager public ». ■

EN COMMUNAUTÉ FRANÇAISE

MANAGEMENT DANS QUELQUES BIBLIOTHÈQUES

Bibliothèque provinciale du Luxembourg : notre démarche qualité

par **P.-A. BOUHY**,
chef de bureau-bibliothécaire

Conscients de l'importance de rendre à nos usagers des services professionnels de très haute valeur, la hiérarchie et la direction ont décidé, depuis bientôt un an, d'engager les bibliothèques et ludothèques provinciales du Luxembourg dans une démarche d'amélioration continue de la qualité.

La maîtrise de la bibliothéconomie n'est pas la seule composante de la qualité.

Toutes nos activités, sans exception, concourent à la satisfaction des usagers : le circuit du livre dont l'atelier de reliure; l'informatisation; le parcours qui va de l'accueil du lecteur ou de la réception de l'appel téléphonique aux délais de livraison du document recherché; la diversité des ressources offertes par les dépôts, les bibliothèques et ludothèques centrale et locale, la bibliothèque itinérante; le réseau et les animations. Les normes de qualité soulignent la nécessité de mettre les bonnes personnes aux bonnes places avec maintien du niveau par des formations continues appropriées.

Précédée par un état des lieux relatant les dysfonctionnements ou les problèmes perçus par chacun, la mise en œuvre de la démarche qualité s'est organisée par la désignation d'un coordinateur épaulé par un groupe de pilotes responsables de secteurs ou agents particulièrement sensibilisés.

Nous avons identifié les différents processus de notre institution pour avoir une vision globale et transversale de notre métier.

Chaque processus est coordonné par un pilote qui facilite les interactions, participe à l'établissement d'objectifs appropriés, contribue à la mesure de l'efficacité par la mise en place d'indicateurs simples et facilement identifiables.

Il définit toutes les ressources nécessaires à son fonctionnement harmonieux.

De plus, chacun de nos agents doit analyser les composantes de son activité qui améliorent la satisfaction durable de nos usagers.

Le fait que chaque agent ait pris conscience qu'il est à la fois client de ceux qui s'occupent de l'étape précédente et fournisseur de ceux de l'étape suivante a été déterminant pour l'organisation des tâches.

Cette démarche nous amène d'une qualité individuelle à une qualité collective organisée.

La gestion de la qualité impose le choix et la consignation des règles techniques que chacun doit respecter, de l'enchaînement des tâches successives à accomplir au contrôle du respect de ces procédures et processus par le personnel.

Pour répondre à cette formalisation du savoir-faire, nous avons donc commencé la constitution de notre référentiel ç-à-d une description et une analyse de chaque activité et des procédures y afférentes, la standardisation des documents en relation avec l'utilisateur sachant que l'ensemble constituera le Manuel qualité.

Nous avons également décidé le mode de traitement des accrocs de non-conformité ou défaillances au regard des jalons mis en place; il est prépondérant de les localiser et d'adopter des mécanismes capables d'en éviter la répétition tout en sachant qu'une procédure n'est jamais figée mais nécessite un suivi continu et rapproché de ses évolutions.

À chaque fois, tous les agents concernés par un processus ont été réunis et impliqués afin d'obtenir leur adhésion sur les éléments de synthèse.

L'amélioration continue et la remise en question de nos pratiques sont nos préoccupations quotidiennes particulièrement pour l'informatisation du réseau provincial de bibliothèques.

Au 31 août, les descriptions de toutes les fonctions de l'institution vont être achevées.

Elles nous seront précieuses lors des recrutements par profils et lors de la formation systématique par parrainage.

Nous devons encore analyser et formaliser les secteurs informatique, administratif, la bibliothèque locale avec sa salle de lecture et son espace multimedia ainsi que le secteur animation.

De plus, il est absolument impératif de créer et d'atteindre la maîtrise du processus de la communication, tant interne qu'externe. Pour ce faire, une aide extérieure et professionnelle sera indispensable.

Les enjeux de cette démarche ne sont ni théoriques ni administratifs mais sont obligatoirement basés sur le respect essentiel de nos usagers,

la déontologie professionnelle et la cohérence globale de nos prestations. Notre démarche qualité veille particulièrement à éviter les surcroûts administratifs, les contrôles déresponsabilisants et toute forme d'imputation à l'individu de problèmes afférents aux contraintes de l'institution elle-même.

Nous restons conscients, que dans le cadre des évolutions actuelles, la dynamique constante d'amélioration devra perdurer et être considérée comme une action permanente. ■

Usagers

nombreux;
satisfaits;
fidèles.

Personnel

hiérarchie impliquée
personnel motivé;
personnel compétent.

Bibliothèque provinciale

référence pour le réseau ;
pilier des locales ;
bonne image.

Les usagers :

- nombreux : développement d'actions de promotion : publicité, expositions, animations, signalisation;
- satisfaits : qu'attendent les usagers et les autres des ressources de la bibliothèque ?
- perception de la qualité;
- disponibilité des documents; performance des recherches documentaires;
- fidèles;
- traitement des réclamations;
- actions de progrès et d'amélioration;
- enquête de satisfaction

Le personnel :

- hiérarchie impliquée : la manière dont elle agit et communique est déterminante pour l'adhésion des pilotes et des agents aux objectifs;
- personnel motivé : amélioration impérative des locaux : revêtement, température, lumière;
- de la communication;

- de la reconnaissance du travail accompli;
- personnel compétent : recrutement par profil, formation continue, parrainage, collaboration;
- réciprocité des informations.

La bibliothèque provinciale :

- référence pour le réseau : elle en est l'initiatrice et doit en être le moteur; contrat d'objectifs;
- bonne image : mise en évidence par la qualité de ses collections, le professionnalisme de ses prestations et du service animations;
- pilier des locales : dépasser ses obligations légales, encourager, respecter les aspirations locales.

Notre démarche qualité a de l'intérêt vis à vis :

- de l'extérieur :
 - accroître la confiance des usagers;
 - assurer que les usagers sont écoutés et bien servis;
 - apporter la preuve que notre organisation est maîtrisée.
- de l'intérieur :
 - capitaliser le savoir faire;
 - instaurer une communication appropriée et performante;
 - maîtriser le fonctionnement interne par des procédures essentielles et de bon sens;
 - régénérer la notion de conscience professionnelle;
 - améliorer les relations entre secteurs;
 - motiver le personnel et le rendre plus solidaire.

Pièges à éviter

- faire rimer rigueur avec lourdeur : il ne s'agit pas de rigidifier le savoir faire, il s'agit simplement de le mettre en forme pour le clarifier et le perpétuer;
- le perfectionnisme théorique en décalage avec la réalité de l'institution;
- l'excès de procédures qui traitent du moindre détail et utilisées à la manière d'un catéchisme.

Management à la bibliothèque de Schaerbeek : se remettre en question

par *Stéphane DESSICY*,
directeur

La bibliothèque de Schaerbeek est, comme toute organisation, le résultat d'une « construction sociale », d'une rencontre entre des volontés d'acteurs : bibliothécaires, usagers, élus, pouvoirs de tutelle, partenaires...

Depuis plus de 10 ans, en autodidacte, l'équipe a tenté d'organiser cette rencontre autour d'un projet d'évolution commun qui a pris forme autour de plusieurs outils « managériaux » : développement en réseau, gestion par projet et par objectifs, plan de formation, outils d'évaluations, tableau de bord... Ce fut un travail de longue haleine et le passage de la théorie à la réalité fut beaucoup plus lent que ne le suggéraient nos lectures et les professionnels du management.

Souvent créés dans l'improvisation, tous ces outils forment aujourd'hui un dispositif un peu hétéroclite qui cherche sa concrétisation dans un véritable plan de développement.

Il est difficile de dresser un bilan sur ce montage car il n'a pas fait l'objet d'une évaluation précise, mais une chose est certaine : dans le contexte d'« incertitude » que le secteur rencontre actuellement, il est urgent de sortir de cette joyeuse improvisation. Grâce entre autres aux formations mises en place par la Communauté française et aux formations de l'Érap (École régionale des administrations publiques), nous commençons petit à petit à poser un regard plus méthodique et à trouver une cohérence entre les outils mis en place... L'enjeu étant de parvenir à évoluer rapidement et à innover sans y perdre notre âme.

UNE ORGANISATION TENDUE VERS LE « RÉSEAU »

Au début des années 90, c'est grâce à la volonté politique locale de sortir de l'ère « nolsiste », que le réseau schaerbeekois a pu renaître de ses cendres. Il s'est reconstruit autour de la seule bibliothèque- pivot d'Helmet et compte aujourd'hui 6 antennes implantées sur un territoire inter-communal (Schaerbeek-Evere) de près de 150.000 habitants.

La première « option managériale » date de cette époque : pour éviter les luttes intestines entre filiales, voire même entre sections ou entre services, nous avons très vite privilégié le développement du réseau dans son ensemble. La répartition des responsabilités au sein de l'équipe s'est donc écartée de la logique traditionnelle « responsable de réseau, responsable de filiale, responsable de section... ». Les ressources humaines se sont alors organisées autour :

- 1) de la polyvalence des bibliothécaires et de leur capacité à s'adapter à tous les jobs de la bibliothèque (accueil, catalogues, animations...);
- 2) d'un système de tournantes pour assurer les permanences sur chaque site (les bibliothécaires circulent sur tout le réseau);
- 3) de comptoirs d'accueil uniques et communs aux différentes sections;
- 4) d'une gestion administrative décentralisée (au moyen notamment d'un bureau virtuel);
- 5) d'une politique des collections concertée (chaque bibliothécaire est amené à faire des propositions d'achat pour tous les sites et sections du réseau);
- 6) du briefing hebdomadaire, salubre pour la bonne coordination de l'ensemble;
- 7) de la standardisation d'un maximum de procédures pour obtenir un meilleur rendement et surtout garder un bon niveau de qualité d'accueil malgré l'absence de repères due à la polyvalence et aux tournantes (ex : la check list du comptoir d'accueil qui permet d'être opérationnel à tout moment).

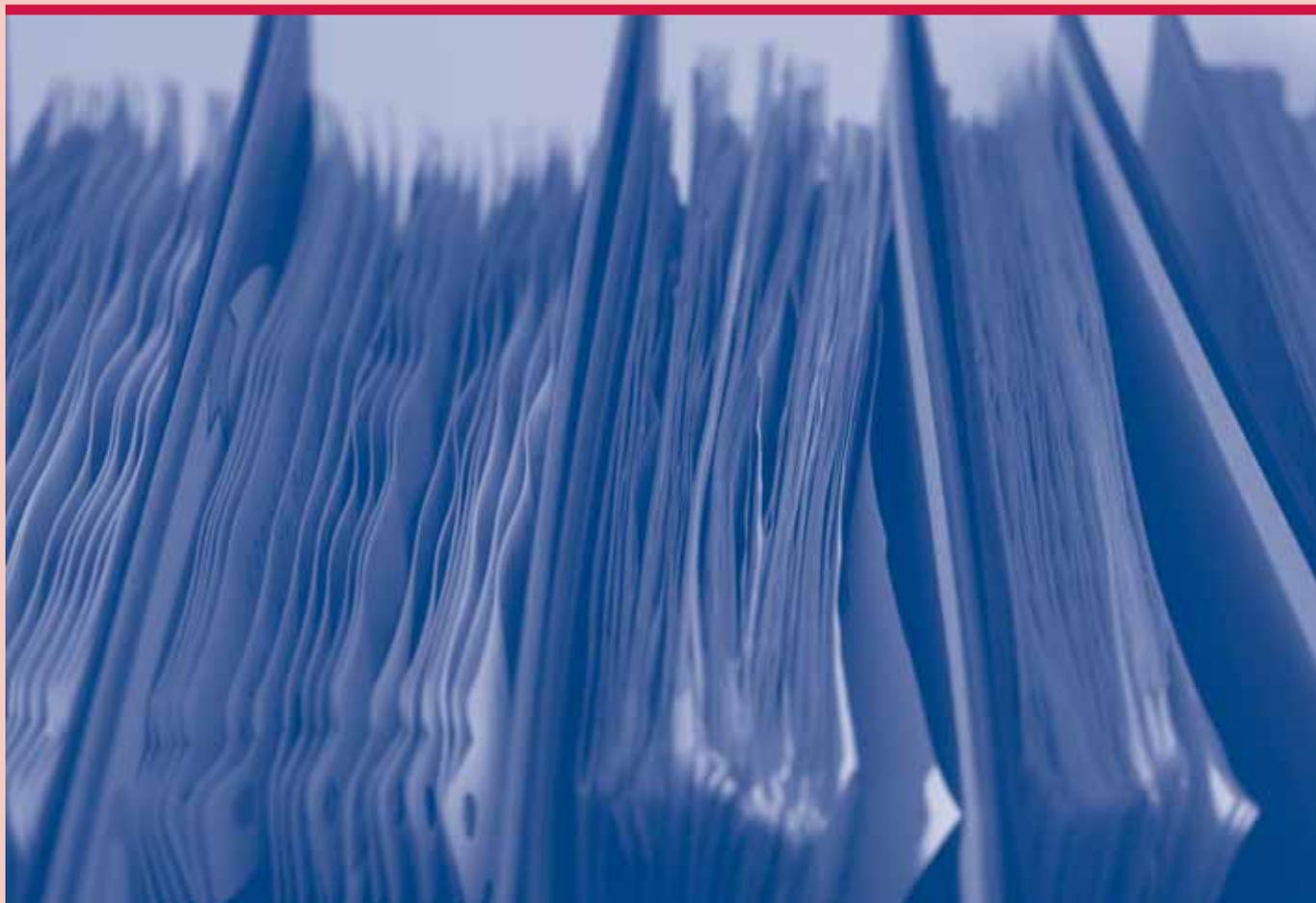
Ce type de management a offert (et offre encore) plusieurs avantages :

- L'ensemble de l'équipe est tendue vers un même objectif de développement du réseau;
- Les tâches ingrates et/ou valorisantes sont partagées;
- Les différents publics qui composent la commune sont servis par tous et leurs besoins spécifiques connus de tous;
- Le partage des ressources entre bibliothécaires permet d'apporter une réponse pertinente aux déperditions d'énergie souvent induites par des actions non concertées;
- Les risques d'échec d'un projet sont dispersés à l'échelle du réseau.

LA GESTION PAR PROJET ET PAR OBJECTIF

Ce principe de la prépondérance du « réseau » et de la polyvalence n'a pas été sans poser des problèmes de rapport au travail. Dès lors que le résultat du travail n'était plus attribué directement à l'individu, mais est devenu le fruit du collectif, s'est posé le problème de la valorisation individuelle et de la perte de responsabilité, voire d'implication personnelle.

L'introduction d'un système de gestion par projet et objectifs a permis d'y



© Christophe Licoppe

remédier (en partie) en valorisant les apports de chacun dans la rencontre des résultats collectifs.

Chaque agent a donc été désigné comme le « chef d'un projet » dont les objectifs sont à atteindre à l'échelle du réseau : développement des collections, conte et oralité, petite enfance, patrimoine local...

Un organigramme détaillé avec profils de fonction correspondants a été mis en place.

Des fiches projets sont en construction pour chaque dossier et des entretiens annuels d'évaluation permettent un bilan individuel, mais aussi un feed-back sur les méthodes de management.

Nous avons également créé des groupes de travail thématiques, sortes de cercles de qualité qui permettent de réunir 3 ou 4 bibliothécaires chargés de résoudre un problème concernant plus particulièrement la qualité dans un domaine précis. Par exemple le groupe « cohérence des collections » qui s'intéresse à la politique d'achat, à la gestion des élagages, des retraits, des réserves et des collections d'appoint.

UNE ORGANISATION APPRENANTE

Avec le recul, il s'avère que d'essais-erreurs en mini-expérimentations, nous nous sommes retrouvés immergés dans le flot d'une réflexion continue.

Nous aimons profiter des forces neuves et du regard frais des collabo-

rateurs occasionnels. Par exemple un rapport d'étonnement est systématiquement demandé aux stagiaires et permet d'apporter un regard critique constructif sur notre travail, les relations interpersonnelles, la qualité des services offerts.

La formation continue est favorisée et ajustée dans un plan de formation qui a reçu l'aval du Collège des Bourgmestres et Échevins et du S.R.H.

L'information et la documentation professionnelle circulent le plus possible et un bibliothécaire a été désigné pour gérer leurs flux.

Notre bibliothèque est ainsi devenue une « organisation apprenante » et petit à petit l'équipe devient plus souple, moins résistante au changement et à la remise en question.

LOGIQUE D'ÉVALUATION ET PLAN DE DÉVELOPPEMENT

Suite à la formation à l'évaluation dispensée en 2005 par Florence Muet à l'initiative du Ministère de la Communauté française, nous avons tenté l'expérience évaluative en mettant en place une série d'instruments déjà éprouvés dans le monde des bibliothèques :

- 1) Le tableau de bord. Constitué et rodé en 2005, il comporte aujourd'hui plus de 40 indicateurs et permet une évaluation trimestrielle des principales actions en cours : de la constitution des catalo-

- gues, en passant par le pouvoir d'attractivité des bibliothèques, les services spécifiques (Fonds local, Comptoir Médiathèque...) et l'action culturelle : accueil des classes, groupes d'adultes apprenants, animations littéraires, expositions, rayonnement hors les murs, etc.
- 2) *Le diagnostic.* Nous avons établi un diagnostic sur base des données chiffrées dont nous disposions et sur base des principes de l'analyse SWOT, un instrument qui a déjà fait ses preuves et qui s'est bien adapté à la problématique « lecture publique ». Les analyses et jugements des membres de l'équipe ont pu utilement être récoltés lors d'un entretien individuel servant d'épreuve pour un examen de promotion. Ils ont été confrontés aux données statistiques des 5 dernières années et commentés par certains partenaires institutionnels.
- 3) *Le plan de développement.* Nous avons identifié en équipe et avec les élus les besoins prioritaires et choisi des objectifs stratégiques. Le plan se déploie en 5 axes stratégiques : 1) Développer le réseau local; 2) Action culturelle; 3) Documentation/information/formation; 4) Adapter les ressources documentaires; 5) Gestion, management et ressources matérielles/logistiques. Chaque volet comporte plusieurs programmes, eux-mêmes constitués d'actions concrètes et/ou d'objectifs opérationnels : actions en cours et actions à réaliser dans les 3 années à venir. Pour chaque action, nous avons commencé à définir des indicateurs ou résultats attendus.

DÉFI N°1: TROUVER UNE COHÉRENCE À NOTRE DISPOSITIF

Un gros travail de formalisation a donc été réalisé et d'une manière générale, nous constatons une évolution de nos règles de « management par objectif » vers des programmes de plus en plus construits et ciblés...

Le risque de tomber dans le piège de « l'usine à gaz » est réel et le moment est venu de faire un point d'arrêt sur la méthodologie en cours et de trouver un lien entre les différents outils mis en place. Des concordances claires devraient être fixées entre le plan de développement, l'organigramme fonctionnel, le tableau de bord, les fiches projets, les pratiques d'évaluation individuelle, etc.

DÉFI N°2: INNOVER DANS UN CONTEXTE D'INCERTITUDE

Si la stabilité a longtemps caractérisé l'ordre des bibliothèques, il n'en va plus de même aujourd'hui. Le secteur est bousculé par de profondes mutations technologique, économique, culturelle, professionnelle. Dans des communes comme Schaerbeek, on assiste aussi à des bouleversements importants : mélange des cultures, multilinguisme, métamorphose brutale des pôles d'activités/quartiers et des enjeux les concernant...

Le « management » ne peut donc plus se réduire à programmer, standardiser, évaluer et coordonner l'action. Les équipes doivent aujourd'hui faire preuve de réactivité et d'innovation. La complémentarité antagonique de ces deux logiques organisation/innovation

a notamment été soulevée par Norbert Alter ⁽¹⁾ : l'organisation a fondamentalement pour but de réduire les incertitudes du processus de production, alors que l'innovation tire parti des incertitudes pour parvenir à transformer l'ordre des choses. La logique de la planification et de la gestion par projet constitue donc un frein à cette capacité d'innover : elle amène des rigidités en matière de délais, une plus grande lourdeur décisionnelle, elle renforce la « mainmise » du responsable sur son projet et donc diminue la capacité critique du reste de l'équipe. Elle peut aussi faire peur au manager et aux élus car les pratiques innovantes peuvent entrer en contradiction avec le projet initial.

Comme dans beaucoup d'autres bibliothèques, nous sommes dans cette contradiction et nous devons trouver les moyens d'en sortir.

Comment ? En tant que bibliothécaire-manager, imposer cet esprit d'innovation serait une erreur. Il ne peut venir que de l'intérieur de l'équipe, donc d'une prise de conscience des enjeux...

Notre rôle serait plutôt de favoriser l'attitude « apprenante » et d'encourager la remise en question permanente, tant personnelle que collective. Nous devons non seulement faire émerger les réflexions et les pratiques innovantes, mais aussi les institutionnaliser tout en évitant qu'elles ne perdent de leur force.

Notre rôle est aussi d'autoriser les expérimentations pilotes et de cultiver le droit à l'erreur afin de réduire au maximum l'angoisse amenée par les risques pris par les collaborateurs porteurs d'innovation.

Notre rôle est aussi d'arbitrer les modifications dans les « jeux de pouvoirs » amenées par l'innovation au sein de l'équipe.

CONCLUSION

À Schaerbeek, il est temps que nous sortions un peu le nez du guidon et que nous trouvions une cohérence au dispositif hybride mis en place au fil des années. Nous devons aussi nous mettre résolument dans une attitude innovante pour faire face au « big bang » annoncé au dernier Congrès de l'ABF ⁽²⁾.

Cela ne pourra se faire sans s'interroger sur les enjeux de notre secteur et sur ceux de notre territoire. Tous nos efforts d'organisation et d'adaptation risquent de rester lettre morte si nous ne repartons à la recherche des valeurs qui nous animent personnellement, celles de notre équipe et celles de notre institution.

Plus que jamais, il est essentiel que notre bibliothèque soit reconnue dans l'espace public comme interlocuteur légitime et pour cela nous devons aussi mieux communiquer pour que nos valeurs, notre projet, notre management soient connus, compris et acceptés par un vaste public : usagers, partenaires et surtout élus. ■

(1) Norbert Alter / *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*. - Paris : P.U.F. : 1996.

(2) *Bibliothèques : vers le big bang*. Livres hebdo, n°649, Juin 2006.

Management à la Bibliothèque d'Assesse

par *Dominique BOUCHER*,
directrice

En avril 1987, la Fondation Désiré et Maurice Jaumain m'engageait à mi-temps pour amener la bibliothèque d'Assesse aux conditions de la reconnaissance.

Dans une entité de 5300 habitants, 400 lecteurs fréquentaient chaque année la bibliothèque et y empruntaient 8000 livres choisis dans une collection de 13 000 ouvrages.

Hormis quelques personnes bénévoles, disposées à me donner un coup de main à l'occasion et mon prédécesseur, bien décidé à ne rien changer à ses habitudes, je n'avais pas de collègue.

Quand on est (presque) seul maître à bord, on décide de tout : des livres à acquérir, du programme de la journée, de l'agencement des locaux, de la couleur des étiquettes...

Mais on est seul, seul pour pousser les rayonnages, pour assumer les permanences, pour peser le pour et le contre, seule pour imaginer la bibliothèque qu'en tant que bibliothécaire, on veut développer.

Arrive le jour tant attendu où la Commune vous adjoint un collègue.

C'est à la fois un soulagement et une étape difficile. Voilà qu'il vous faut partager : partager le poste de travail, les tâches qu'on affectionne, l'amitié des lecteurs, partager ce merveilleux outil de travail qu'est la bibliothèque d'Assesse. Il vous faut aussi accepter de déléguer.

Une réelle collaboration s'installe, teintée de complicité et d'estime réciproques.

La bibliothèque continue à grandir.

Vingt ans plus tard, elle effectue près de 38 000 prêts à plus de 1500 lecteurs et possède 31.500 livres. Elle est devenue un lieu d'animation culturelle incontestable dans l'entité et son rayon d'action s'étend bien au-delà des limites de la commune.

Si elle compte 3 personnes à temps plein sur lesquelles repose l'essentiel du travail, elle fonctionne aussi grâce aux 13 personnes qui interviennent à des degrés divers et dont les statuts très variés vont de « personnel communal à temps plein repris dans le cadre » à « volontaires-bénévoles prestant 2 à 3 heures par mois ».

La bibliothèque tourne à plein régime et c'est à moi, promue bibliothécaire en chef par la Commune, qu'incombe la tâche de veiller à ce qu'elle propose un service public de qualité.

Peut-on parler de management ?

À Assesse, mes collègues et moi-même n'avons pas de rapports de travail hiérarchisés. Bibliothécaire en chef, directrice, manager... Qu'importe ! Je me sens avant tout responsable : responsable de l'institution dont les pouvoirs organisateurs successifs m'ont confié le développement, responsable de mes collaborateurs et de leur bonheur au travail, responsable de la gestion vis-à-vis de la Commune, responsable du service offert aux lecteurs.

Au quotidien, mes collègues et moi-même partageons toutes les tâches courantes, même si au fil du temps, chacun d'entre nous a pris en charge une série de tâches bien spécifiques.

Dès le départ, nous avons tacitement adopté une règle : aucun d'entre nous ne refile aux autres une corvée dont il ne voudrait pas ; jamais personne ne dit « ce n'est pas à moi de faire ça ! »

Nous sommes interchangeables pour l'accès Internet, pour les séances de prêts, les recherches documentaires, l'accueil des classes, le rangement des livres. Nous nous sommes réparti des tâches telles que les rappels, l'équipement des ouvrages, la partie administrative, l'encodage, l'indexation, les problèmes informatiques et l'organisation des animations.

Nous procédons ensemble à la gestion des collections (politique d'acquisition et élagage) et à l'élaboration du plan de développement. Nous retrouvons tous nos manches lorsqu'il faut préparer la bibliothèque pour une animation.

Régulièrement, lors de réunions plus ou moins formelles, nous échangeons nos points de vue sur les problèmes rencontrés, les interrogations auxquelles nous sommes confrontés. Aucune décision ne se prend sans que chacun ait marqué son adhésion.

J'ignore si j'ai les qualités requises pour faire un bon manager, mais dans toute équipe, même lorsqu'elle est réduite et soudée, il faut quelqu'un pour insuffler, motiver, trancher parfois...

À Assesse, cette personne, c'est moi. J'assume.

Aujourd'hui, mon travail consiste à faire en sorte qu'avec le soutien de la Commune, mes collègues et moi-même parvenions à réaliser la bibliothèque publique d'Assesse telle que nous voulons la rêver. Et nos rêves ont de l'ambition. ■

EXEMPLES DE STATUTS

Le statut du personnel des bibliothèques publiques à la Ville de Bruxelles

par *Marie-Angèle DEHAYE*,
bibliothécaire en chef
de la Bibliothèque des Riches-Clares

Avec ses deux réseaux de bibliothèques locales, ses deux bibliothèques principales et, depuis quatre ans, sa Bibliothèque centrale pour la Région de Bruxelles-Capitale, la Ville de Bruxelles est sans doute l'employeur de bibliothécaires le plus important de toute la Région bruxelloise.

L'ensemble des seize entités qui constituent tout le réseau de lecture publique de la Ville de Bruxelles compte à ce jour un cadre total de 72 bibliothécaires ETP, 4 bibliothécaires à temps partiel et 22 agents contractuels ETP (contrats ACS ou Maribel).

Le personnel des bibliothèques est constitué du personnel technique qui assure toutes les tâches bibliothéconomiques et du personnel dirigeant qui prépare les décisions de conception, d'organisation et d'administration de la bibliothèque.

LES BIBLIOTHÈQUES LOCALES ET PRINCIPALES

L'ensemble du personnel bibliothéconomique est réparti en trois grades administratifs pour lesquels des profils de fonction ont été établis, des examens de recrutement ou de promotion sont indispensables, et des titres sont requis (conformément aux conditions exigées par la Communauté française). Des niveaux intermédiaires, voulus par la Charte Sociale, ajoutent trois grades supplémentaires d'encadrement à ceux prévus par la Ville de Bruxelles.

Les examens de recrutement et de promotion sont organisés par la Ville de Bruxelles qui constitue un jury composé du directeur général de l'Instruction publique, de l'inspecteur de la Lecture publique et de l'Enseignement de promotion sociale, des bibliothécaires en chef des bibliothèques publiques de la Ville de Bruxelles, du directeur du Service de la Lecture publique ou de l'inspecteur des bibliothèques (en charge du territoire de la Ville de Bruxelles) de la Communauté française, de représentants du Service de la Lecture publique de la COCOF (Région bruxelloise).

Lors de toute entrée en fonction à la Ville de Bruxelles en qualité de personnel des bibliothèques, la durée du stage est fixée à 9 mois pour les grades des niveaux B et C (personnel technique), et à 1 an pour les

grades de niveau A (personnel dirigeant). L'agent pourvu d'une nomination définitive qui a accès à un grade de promotion doit accomplir une période d'essai calculée de la même manière que le stage imposé aux candidats recrutés hors de la Ville de Bruxelles.

Le statut pécuniaire des agents de la Ville de Bruxelles est régi par le processus de la Charte Sociale : un supplément de traitement est accordé au membre du personnel en fonction de son ancienneté, des formations continuées ou professionnelles suivies, du résultat de l'évaluation obtenu.

Le niveau C est le niveau de base, celui des assistants techniques (bibliothécaires). Il est ouvert aux porteurs d'un certificat d'études secondaires supérieures et d'un titre de bibliothécaire breveté au minimum, et qui ont réussi l'examen de recrutement organisé par la Ville de Bruxelles.

Les bibliothécaires, à ce niveau, assurent la responsabilité d'une partie de la collection (rangements, élagages, acquisitions) en fonction de leurs centres d'intérêt et des nécessités de ce service, l'accueil du public, les services de prêt, de documentation et multimedia, l'indexation et la catalographie des ouvrages.

Le niveau supérieur de ce grade, le C4, est celui de l'assistant technique chef (bibliothécaire) qui assure un rôle d'encadrement des assistants techniques (bibliothécaires).

Le deuxième niveau, le niveau B, est celui des secrétaires techniques (bibliothécaires) : ce grade est accessible aux porteurs au minimum d'un graduat de bibliothécaire-documentaliste ou aux agents qui ont 9 ans d'ancienneté à temps plein de bibliothécaire adjoint dans une bibliothèque reconnue par la Communauté française, qui peuvent justifier d'au moins 3 ans d'ancienneté dans le niveau C et qui ont réussi l'examen de promotion organisé par la Ville de Bruxelles par appel interne ou, à défaut, par appel public.

Outre les tâches que réalisent les assistants techniques (bibliothécaires) et qui sont également du ressort des secrétaires techniques (bibliothécaires), ceux-ci se voient attribuer des responsabilités supplémentaires, telles que la gestion d'une filiale ou d'un dépôt, la gestion d'une des sections de la bibliothèque principale.



© Christophe Licoppe

Le niveau supérieur de ce grade, le B4, est celui du secrétaire technique chef (bibliothécaire) qui assure un rôle d'encadrement des secrétaires techniques (bibliothécaires).

Le niveau C4 et le niveau B4 ne sont octroyés qu'après réussite d'un examen interne organisé conformément au processus de la Charte Sociale.

Le niveau A est celui du personnel dirigeant : les bibliothécaires dirigeants doivent être porteurs d'un Master en Sciences et technologies de l'information et de la communication (anciennement licence en Science du livre et des bibliothèques - 2^e cycle, ou licence spéciale en Science de l'information et de la documentation - 3^e cycle) ou d'une licence universitaire complétée par un brevet de bibliothécaire-documentaliste (anciennement brevet d'aptitude à tenir une bibliothèque publique) ou un certificat d'aptitude à fonctionner dans une bibliothèque publique obtenu avant le 31.12.96 pour un personnel engagé au moins à mi-temps avant le 31.12.97 dans une bibliothèque publique reconnue à cette date (il s'agit ici d'une mesure transitoire). Les bibliothécaires dirigeants

doivent en outre justifier, pour les bibliothèques centrales et principales, de 9 ans d'ancienneté au grade de bibliothécaire-gradué dans une bibliothèque publique reconnue et, en ce qui concerne les bibliothèques publiques locales, de 3 ans d'ancienneté au grade de bibliothécaire-gradué dans une bibliothèque publique reconnue.

À titre transitoire, les agents ayant 9 ans au moins d'ancienneté dans une bibliothèque publique de la Ville de Bruxelles et étant titulaire d'un titre requis par la Communauté française correspondant au minimum à un Bachelor de bibliothécaire documentaliste (anciennement un graduat) peuvent accéder au grade de bibliothécaire dirigeant (A1) après la réussite d'un examen relevant du pouvoir organisateur. Les titulaires d'un titre universitaire sont soumis aux mêmes conditions d'examen.

Les bibliothécaires dirigeants, au nombre de trois par réseau local et bibliothèque principale ont des responsabilités bien définies : l'informatique, la logistique et l'économat, les relations publiques.

Le bibliothécaire en chef est de niveau A4, il doit justifier de 3 ans d'ancienneté dans le niveau A1. La gestion générale du réseau local et de la bibliothèque principale lui incombent : personnel, bâtiment, collections, comités consultatifs, rapports avec les pouvoirs subsidiaires, comptabilité... relèvent de sa compétence et de sa responsabilité directe.

En vue d'appliquer les dispositions de la Charte Sociale au personnel de la Ville de Bruxelles et donc aux bibliothécaires, le Conseil communal de la Ville a arrêté en 1998 le règlement d'évaluation du personnel qui doit avoir lieu tous les deux ans et doit à la fois permettre de juger l'activité professionnelle et le comportement des agents, mais doit également permettre à ceux-ci de faire leur bilan professionnel dans une perspective de motivation.

LA BIBLIOTHÈQUE CENTRALE POUR LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

Organisée et gérée par la Ville de Bruxelles, cette bibliothèque dispose d'un personnel bibliothéconomique structuré comme celui des bibliothèques locales et principales de la Ville puisqu'il fait partie lui aussi du personnel de la Ville de Bruxelles.

En vertu du protocole d'accord conclu entre la Communauté française, la COCOF et la Ville de Bruxelles, la direction de la Bibliothèque centrale a été confiée au bibliothécaire en chef de la bibliothèque qui accueille cette nouvelle entité. Ce bibliothécaire en chef coordonne donc le développement du réseau local et de la bibliothèque principale qu'il dirige et de la bibliothèque centrale.

Dix bibliothécaires sont actuellement affectés à la Bibliothèque centrale : un bibliothécaire en chef, un bibliothécaire dirigeant, deux secrétaires techniques (bibliothécaires), six assistants techniques (bibliothécaires).

Tout ce personnel des bibliothèques, important à la Ville de Bruxelles, répond donc aux exigences à la fois de son pouvoir organisateur communal et de la Communauté française, pouvoir subsidiaire des bibliothèques publiques. ■

Management du personnel dans les bibliothèques de droit privé

par *Jean-Michel DEFAWE*,
président de la FIBBC, directeur de bibliothèques

Q uatre chiffres pour mieux circonscrire le sujet. En Communauté française, 17,3 % des réseaux locaux de bibliothèques sont de droit privé. Le cadastre 2005 du non marchand révèle 40 employeurs de bibliothèques de droit privé qui gèrent, sous différents statuts, 224 membres du personnel soit 153 équivalents temps-plein. Au cours des dix dernières années, la gestion du personnel, dans les bibliothèques de droit privé, s'est professionnalisée. Il était temps. Pendant de longues années, en effet, le statut professionnel du personnel a été fort peu coordonné. En 1996, la création de la Commission paritaire pour le secteur socio-culturel (la 329 qui deviendra la 329.02 pour les francophones) va être l'amorce de la mise en place de balises pour le secteur visant à mieux respecter le droit du travail. La législation belge est ainsi faite qu'au-delà des systèmes bien connus d'élaboration des réglementations que sont les Parlements et les Gouvernements, les partenaires sociaux, employeurs et syndicats, se trouvent habilités à produire des textes contraignants en droit dans certaines conditions : les conventions collectives de travail. Qui dit organe paritaire, où siègent, à parts égales, représentants des employeurs et des travailleurs, dit négociations, production de normes et donc soucis pour les appliquer dans un cadre de travail où les ASBL ont besoin de grande souplesse... Pour tenter de s'y retrouver dans tous ces textes au langage qui peut sembler abscons à celui qui n'est pas familier du droit, les employeurs de droit privé ont rejoint, via une des fédérations de bibliothécaires et de bibliothèques, la CESSOC (Confédération des Employeurs des secteurs Sportif et Socioculturel). C'est par elle qu'ils sont présents dans toutes les négociations relatives à l'emploi tant à la Communauté française qu'au sein de la Commission paritaire. Les travailleurs, eux, sont représentés par leurs organisations syndicales traditionnelles. La base de subventionnement des emplois dans les bibliothèques de droit privé est le décret du 17 décembre 2003 relatif à l'emploi dans le secteur socioculturel. Ce décret fait actuellement l'objet d'une révision importante qui devrait aboutir pour la fin de l'année 2006. En effet, en juin 2006, le gouvernement s'est engagé à y revoir, entre autres, les dispositions relatives aux bibliothèques qui étaient dramatiquement discriminatoires pour elles par rapport aux autres secteurs. Pendant ce temps, la Commission paritaire a, techniquement, organisé le secteur. Un état descriptif de toutes les fonctions (y compris en bibliothèques) a été établi avec des échelles barémiques qui correspondent à chacune des situations. Les bibliothèques sont tenues de les respecter. Des règles de droit ont été adaptées pour permettre le travail le dimanche (indispensable pour certaines structures ouvertes ce jour-là). Des mesures spécifiques permettent le remboursement des frais de transport du domicile au lieu de travail, mais aussi l'application du crédit-temps dans le secteur, etc. Des plans quinquennaux ont été mis en place lors de négociations serrées avec la Communauté française. Après une première opération aboutie en 2005, une nouvelle négociation, signée en juin 2006, va produire ses effets dans les mois qui suivent. Aujourd'hui, la

plupart des travailleurs du secteur bénéficient d'une échelle barémique à 83 % des salaires de la Région. À terme (et au plus tard au début de l'année 2009) ils devront avoir atteint une revalorisation barémique équivalente à 93,5 % en passant par différents paliers intermédiaires. Bref, un sérieux pas en avant pour aider les bibliothécaires à percevoir une juste rémunération de leur travail. En compensation, les pouvoirs organisateurs seront mieux soutenus par la Communauté française.

La Commission paritaire 329.02 a également mis en place un bureau de conciliation pour tenter de régler les différends relatifs à l'emploi au sein des structures de base. À l'heure actuelle, il n'y a pas encore eu de conciliation au niveau de notre secteur.

Il existe aussi des mesures particulières liées à l'emploi pour les bibliothèques qui ont fait largement appel à ces aides. Songeons au dispositif APE des régions et au MARIBEL géré, lui aussi, par les partenaires sociaux. Autre point important dans l'emploi : le volontariat. Une nouvelle législation vient d'entrer partiellement en application le 1^{er} août 2006. Elle prévoit des obligations d'information et d'assurance pour les associations, organise un régime de responsabilité civile, réglemente l'octroi éventuel d'indemnités de défraiement. Avec, en Belgique, 140 millions d'heures par an prestées par des volontaires (ce qui correspond à 76 000 postes de travail à temps plein), il était important de mettre de l'ordre dans le secteur. Les associations qui font appel à des volontaires se retrouvent responsabilisées par rapport à ceux-ci et doivent, dès à présent, faire face à de nouvelles obligations.

Il ressort de ce qui précède que le gestionnaire du personnel dans les bibliothèques de droit privé (quand il y en a un) doit être particulièrement informé des différentes législations ayant un lien avec le travail dans le non marchand pour permettre à son entité de se retrouver dans ces labyrinthes juridiques.

Pour les fédérations de bibliothèques cela implique aussi un nouveau rôle : être le lien, l'informateur privilégié entre les structures de base qui ne disposent pas toujours d'un spécialiste en gestion du personnel et les différentes législations. Un véritable souci de mutualisation. Avec leur maigre subventionnement (un peu plus de 3.800 par an pour tous leurs frais), elles ne peuvent faire face à tous les enjeux. La nouvelle législation en matière de Lecture publique devrait leur octroyer, au minimum un permanent, comme dans les plus petites bibliothèques locales, au risque de faire disparaître ce rôle de facilitateur pédagogique, une disparition qui rendrait terriblement difficile la communication de la Communauté française dans ce domaine.

Face à tous ces problèmes d'emploi, la FIBBC essaye d'être le relais des pouvoirs organisateurs des bibliothèques de droit privé, de quelque tendance idéologique qu'ils soient. Vous pouvez la contacter par courriel à l'adresse suivante fibbc@skynet.be. Les travailleurs du secteur le peuvent aussi mais disposent d'une autre ressource : leurs syndicats, particulièrement actifs dans la défense du non marchand. ■

La Communauté française Wallonie-Bruxelles et ses services intégrés au Réseau public de Lecture

par **Yvette LECOMTE**

*inspectrice-directrice, responsable Liège-Namur-Luxembourg,
ancienne directrice du Service de la Lecture publique*

La Communauté française Wallonie-Bruxelles organise elle-même des services intégrés au Réseau public de Lecture de la Communauté française.

Il s'agit :

1. Des bibliothèques créées par la Communauté française sur base de l'article 2 §3 du décret du 28 février 1978 organisant le Service public de la Lecture. Plus précisément, ce sont 3 bibliothèques itinérantes dont le siège est respectivement à Gembloux, Hannut et Libramont et la Bibliothèque centrale du Brabant wallon. La Communauté française participe aussi à l'organisation et à la gestion de la Bibliothèque locale de Nivelles avec l'ASBL Promolecture constituée de partenaires locaux dont la Ville de Nivelles et la Province de Brabant wallon. Celle-ci intervient également via cette ASBL au niveau des actions menées pour la Province de Brabant wallon.
2. Des services intégrés au Réseau public de Lecture en Communauté française :
 - le CLPCF - Centre de Lecture publique de la Communauté française qui est fondé selon le décret organisant le Service de la Lecture publique en son article 3 et « fait partie de l'Administration, Service général des Lettres et du Livre » selon l'arrêté du 14 mars 1995 relatif à l'organisation du Service public de Lecture, article 3;
 - depuis 2004, la Réserve centrale du Réseau public de Lecture de la Communauté française implantée à Lobbes..

Le personnel de ces différentes entités émergeant aux services de la Communauté française, qu'il soit statutaire ou contractuel, bénéficie du statut des agents des services de la Communauté française qui a fait l'objet de dispositions législatives (décret et arrêtés). Il fait partie du cadre des services du Gouvernement de la Communauté française. Plus particulièrement, les barèmes qui régissent les salaires et traitements de ce personnel sont ceux appliqués à l'ensemble du personnel de la Communauté française. Par ailleurs, on sait que ce sont ces barèmes qui ont servi de référence dans les négociations entreprises dans le secteur privé du non marchand et notamment, en vue de l'application progressive de la convention collective issue de la Commission paritaire 329 au personnel du secteur socioculturel. Quant au personnel de l'association sans but lucratif Promolecture, qui contribue à la réalisation des



© Christophe Licoppe

missions de la Bibliothèque de Nivelles, ses conditions de travail sont régies par l'ASBL dans une perspective d'homogénéisation avec celles qui sont appliquées au personnel de la Communauté française. L'ASBL tente de suivre l'évolution des conventions collectives négociées au sein de la Commission paritaire 329 pour le secteur socioculturel.

L'évolution de la carrière du personnel de la Communauté française se réalise selon les règles applicables au personnel de cette institution. À l'heure actuelle, il y a une volonté de recruter du personnel statutaire. En cas de nouvel engagement, c'est du personnel statutaire qui est recruté lorsque cela est possible c'est-à-dire lorsqu'il y a des candidats dans les réserves de recrutement ad hoc.

Somme toute, la situation qui est celle du personnel de la Communauté française dans les bibliothèques et services que celle-ci organise dans le Réseau public de Lecture s'apparente à celle du personnel des autres administrations publiques, provinciales et communales, même si les statuts à proprement parler présentent des différences : cette situation est celle que l'on connaît dans les administrations publiques avec leur règles de transparence : publication des règles légales, des arrêtés, des circulaires... relatives au statut, à l'évolution de carrière, aux barèmes, avec leurs règles d'équité entre travailleurs, avec les principes de négociation syndicale propre au service public, etc. ■

CHIFFRES

Personnel de la Lecture publique en Communauté française : quelques chiffres

par **Nicolas BORGUET**,
Service de la Lecture publique

Les chiffres dont question sont extraits des Rapports d'activités établis par les bibliothèques publiques en Communauté française pour l'année 2005.

Avant tout, il faut préciser que les chiffres repris et commentés ici ne concernent que les locales-pivots, les dépôts et les filiales. Pour 2005, si nous additionnons l'ensemble de ces infrastructures (locales, filiales et dépôts), nous obtenons un total de 526 bibliothèques pour 138 réseaux. Il faut préciser que les données qui sont présentées dans le tableau « 1-Personnel rémunéré » ne représentent pas un nombre de personnes mais un nombre d'équivalents temps plein (ETP). Ainsi, deux personnes à mi-temps compteront ici pour un.

Il faut noter que les données reprenant les chiffres totaux ainsi que les moyennes donnent des indications relativement incomplètes dans la mesure où les situations peuvent être fort différentes d'un réseau à l'autre. Ainsi un réseau comme celui de Liège compte plus de 70 ETP alors que certains réseaux en zone rurale ne comptent qu'un seul ETP ! Toutefois, sans perdre ceci de vue, il faut souligner que nous envisageons la

Communauté française dans sa globalité et ne saurions pas, dans le cadre restreint de cet article, analyser les situations au cas par cas.

On observe dans le premier tableau que presque 80 % du personnel rémunéré est qualifié (personne ayant suivi un cycle de formation post secondaire). Parmi le personnel qualifié, près de 85 % sont qualifiés dans le domaine bibliothéconomique (745,4 parmi 876,7 ETP rémunérés,) ce qui se justifie par la nécessité d'avoir du personnel qualifié et compétent pour tenir une bibliothèque mais également par les conditions d'obtention des subventions forfaitaires. Cela témoigne également de la qualité des services offerts en Lecture publique et va dans le sens voulu par le décret, c'est-à-dire avoir la Lecture publique gérée par des spécialistes.

Le nombre de bénévoles est relativement important : 849 bénévoles pour l'ensemble de la Communauté française, ce qui correspond à une moyenne de 6,15 bénévoles par Réseau et à une moyenne de 1,61 par bibliothèque (filiale, dépôt ou locale-pivot). Cette nécessité à recourir au bénévolat semble notamment illustrer ce qui n'est pas nouveau mais toujours bien d'actualité : le manque de personnel.

1-PERSONNEL RÉMUNÉRÉ

| | Nombre d'équivalents temps plein pour l'ensemble de la Communauté française | Moyenne du nombre d'équivalents temps plein par Réseau local | Moyenne du nombre d'équivalents temps plein par bibliothèque (locales, filiales et dépôts) |
|---|---|--|--|
| Personnel rémunéré à qualification bibliothéconomie | 715,3 | 5,18 | 1,36 |
| Personnel rémunéré à qualification non-bibliothéconomie | 131,3 | 0,95 | 0,25 |
| Total personnel qualifié | 846,7 | 6,14 | 1,61 |
| Personnel non-qualifié | 213,2 | 1,54 | 0,41 |
| Total personnel rémunéré | 1059,9 | 7,68 | 2,02 |

2-PERSONNEL NON-RÉMUNÉRÉ

| Nombre de personnes bénévoles | Nombre d'heures prestées par mois par les bénévoles | Nombre d'heures prestées par mois par bénévole |
|-------------------------------|---|--|
| 849 | 10191,3 | 12,0 |



© Christophe Licoppe

La littérature spécialisée est plutôt unanime en ce qui concerne le rôle des bibliothèques et celui des bibliothécaires. Nous nous dirigeons vers un ensemble de services plus grand, vers une diversification des services rendus, vers une offre de services personnalisés adaptée à chaque individu, etc. Sans remettre cette idée en cause, nous voudrions apporter quelques éléments complémentaires à cette orientation.

Face à cette diversification, plusieurs hypothèses sont possibles. On en envisagera deux.

Avant tout rappelons que le personnel de certaines petites bibliothèques se résume à une personne à mi-temps. L'hypothèse la plus simple serait d'engager plus de personnel avec des compétences spécifiques. Sans avoir l'obligation d'engager uniquement du personnel fixe, attaché à une bibliothèque mais des personnes spécialisées qui remplissent le même type de service dans plusieurs bibliothèques voire plusieurs réseaux. Une augmentation du nombre de travailleurs semble difficilement concevable dans la plupart des cas.

Une autre hypothèse serait d'employer des « bibliothécaires-ultra-polyvalents » comme c'est déjà parfois le cas. La diversification des services rendus par les bibliothèques implique la nécessité de former le personnel en adéquation avec ces évolutions et ces nouvelles demandes. Il ne faut toutefois pas ignorer la difficulté pour le bibliothécaire seul dans sa bibliothèque de pouvoir s'absenter pour suivre l'une ou l'autre formation.

De plus, pour ces mêmes petites bibliothèques (qui représentent quand même une grande part puisque 37 réseaux sur 138 comptent moins de 2 personnes qualifiées et nous parlons de réseaux, même pas de bibliothèques !), la difficulté de parvenir à rendre d'autres services que les

services classiques se présente en termes de compétences, mais également en termes de disponibilité, de « timing ». Il faut noter que certains nouveaux services peuvent être utilisés à des fins utiles pour le bibliothécaire. Ainsi, il est envisageable de développer certaines compétences via des cours à distance ou directement via Internet. De la sorte, le bibliothécaire reste à disposition des usagers et peut, lors des moments plus calmes, poursuivre son apprentissage ! Il faut aussi se tourner vers de nouvelles pratiques, tels les différents outils de mutualisation en ligne.

La question centrale reste la définition du rôle du bibliothécaire et celui de la bibliothèque. On sait que ces rôles sont en bouleversement depuis plusieurs années, suite aux évolutions des technologies de l'information et de la communication.

L'important est donc de pouvoir délimiter l'activité de bibliothécaire, de savoir ce qu'attend en priorité le public de la bibliothèque. Il semble évident que l'aide à la recherche documentaire, le prêt de livre, les renseignements divers ou le conseil pour le choix d'un ouvrage ainsi que tout ce qui a trait aux livres sont des tâches « essentielles » ; il s'agit du socle de base, du plus petit dénominateur commun.

À part le livre, la majorité des bibliothèques offre également la possibilité d'utiliser du multimédia et Internet et réalise un certain nombre d'animations pour différents publics.

À côté de cela quelles sont les priorités ? En Communauté française, faut-il systématiser certains autres services dans toutes les bibliothèques ? Les priorités sont-elles les mêmes pour toutes les régions ? Quelle que soit la réponse à ces questions, l'important est de se donner les moyens de réaliser ce que l'on souhaite. ■