

Management des bibliothèques

*Programmer, organiser, conduire
et évaluer la politique documentaire
et les services des bibliothèques
de service public*

par

Thierry Giappiconi et Pierre Carbone

BIBLIOTHEQUE DU CERIST

Collection
Bibliothèques

ÉDITIONS
DU CERCLE DE LA LIBRAIRIE

2^e cap.

Management des bibliothèques

*Programmer, organiser, conduire
et évaluer la politique documentaire
et les services des bibliothèques
de service public*

par

Thierry Giappiconi et Pierre Carbone

BIBLIOTHEQUE DU CERIST

5 1

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier tout particulièrement Philippe Debrion pour son aide à la conception d'ensemble de cet ouvrage.

Ils remercient Anne-Marie Bertrand, Nadine Boddaert, Pierre-Yves Duchemin, Antoine Laville, Catherine Villoing et Jean-Pierre Zanetti pour leurs avis et conseils.

Thierry Giappiconi tient à remercier les élus et l'équipe de la bibliothèque municipale de Fresnes sans la confiance desquels cette réflexion n'aurait jamais pu s'élaborer.

Les auteurs remercient pour leur patience et leur soutien leurs proches, Catherine, Élise, François, Isabelle, Laure et Marianne.

Table

Avant-propos	13
I. Politique de la bibliothèque	15
1. Valeurs fondatrices	15
Connaissance, liberté et progrès	16
Bibliothèque publique et justice sociale	18
Bibliothèque et université	20
2. Une institution en question	21
Relativisme culturel contre démocratisation du savoir ?	22
« Publics » et « populations à desservir »	24
Pragmatisme contre exigence intellectuelle ?	26
Prescription contre distribution ?	27
Expansion, modernisation et crise d'identité	28
3. Rôles et missions des bibliothèques de service public	29
Contribution au développement du livre et de la lecture	29
Contribution à la formation initiale	33
Contribution à la formation continue et à l'autoformation professionnelle ...	36
Contribution à l'information et à la documentation	38
Contribution au développement de la recherche	40
Contribution à la conservation et à la mise en valeur du patrimoine	42
Contribution au développement culturel	43
4. Convergence des besoins, convergence des services	46
Des convergences croissantes	46
Vers un management public des bibliothèques	48
Encadré. — Les missions institutionnelles	51
II. Les fonctions de management des organisations publiques et les bibliothèques 53	
1. La spécificité française	53
2. Les fonctions classiques du management et les bibliothèques	56
La fonction de direction	57

Encadré. — Un pouvoir par délégation, dépendant de nombreuses variables . . .	58
La fonction de production	59
La fonction financière	62
La fonction de gestion du personnel	64
Encadré. — Principes de la gestion des ressources humaines dans les bibliothèques de service public	66
La fonction de contrôle	68
La fonction « marketing »	70
« Marketing mix », prix, distribution, adéquation et promotion des collections et services	72
Les outils et les méthodes	75
3. Vers un management stratégique	76
Le système	76
Les dimensions stratégiques de la gestion	77
La stratégie d'ensemble et la prise en compte des avantages concurrentiels . .	79
Stratégie générale et stratégies opérationnelles	80
Le système d'organisation	81
La mise en œuvre	82
III. Définir les orientations et les objectifs	83
1. Un processus d'aide à la décision	83
2. Analyser l'environnement	84
Connaître l'environnement de la bibliothèque	84
Environnement politique et juridique	85
Environnement économique et social	86
Environnement administratif	87
Environnement éducatif	88
Environnement culturel	88
Environnement sportif	89
Environnement en matière de loisirs	89
Environnement documentaire	89
Environnement technique	90
Analyser l'existant	90
3. Établir un diagnostic	91
Fonction du diagnostic	91
Exemple d'ébauche de diagnostic de la bibliothèque d'une ville moyenne . . .	92
Pertinence et impact des actions et services	93
Rationalité de l'organisation et qualité des collections et des services	97
4. Définir des objectifs	99
Les objectifs stratégiques	100
L'impact (ou l'efficacité sociale)	100
L'efficacité (ou la productivité)	102
Les objectifs d'acquisition des ressources	102

Les objectifs généraux	103
Les objectifs opérationnels	105
Encadré. — Intérêt et limites de la notion de « publics cibles »	106
5. Représenter un modèle de développement	108
Exemple de « mission statment » : la bibliothèque de « l'University of South Africa »	108
Rôles, buts et objectifs de la bibliothèque d'une ville moyenne	110
IV. Définir les choix stratégiques en matière d'organisation	117
1. Rechercher la cohérence du système	117
2. Les collections et autres sources d'information	118
Fonction	118
Principe	118
Environnement	119
Étude de l'existant	119
Organiser le développement des collections	120
Cohérence documentaire et segmentation des collections	121
Exemple de plan de développement des collections	122
Cohérence documentaire et nature des documents	125
Rédiger un document de référence	127
Organiser	128
Contrôler	130
3. Les catalogues	131
Fonction	131
Principe	131
Environnement	132
Encadré. — Les atouts de la Bibliographie nationale française	135
Étude de l'existant	136
Organiser le développement des catalogues	137
Récupérer	137
Produire	139
Assurer la cohérence et le contrôle des accès	139
4. Les services offerts au public	140
Fonction	140
Principe	140
Environnement	142
Étude de l'existant	142
Planifier l'organisation et les interrelations des services	143
Gérer les spécialisations	143
Gérer l'agencement des services	144
Gérer le rôle du personnel en contact avec le public	145
Encadré. — Quelques principes élémentaires d'un accueil au sein d'un service	146
Gérer la participation des usagers	147

Gérer les flux	148
5. Construire le système d'organisation interne et les circuits internes	150
Organiser le circuit des responsabilités	150
Fonction	150
Principe	150
Environnement	150
Étude de l'existant	151
Organiser les responsabilités	151
Répartition des responsabilités fonctionnelles	152
Répartition des tâches de contact du personnel avec le public	153
Répartition des responsabilités intellectuelles	154
Harmoniser les différentes fonctions en vue de la mise en place d'un système d'organisation cohérent	154
Organiser le circuit de traitement des documents	155
V. Programmer les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs	159
1. Programmer les ressources financières	159
Les fonctions de la comptabilité publique	159
Les principes de l'analyse financière	160
La notion de « coûts »	160
Les cibles du contrôle de gestion des bibliothèques	162
Prévoir la préparation des budgets	164
Les achats	165
Les investissements	166
Le personnel	167
2. Programmer les ressources humaines	169
L'existant et les mutations de l'environnement	169
Encadré. — Les équivoques d'une « approche métiers »	171
L'articulation entre le dispositif statutaire et les emplois	172
<i>Tableau des relations entre grades et fonctions</i>	173
Définir les postes et les affectations	174
<i>Les éléments d'une fiche de poste</i>	175
La gestion prévisionnelle des emplois	176
La gestion prévisionnelle des compétences	176
<i>La nature des compétences</i>	176
Encadré. — « Informatique » : quelles compétences ?	178
Le plan de formation	178
<i>Tableau de planification des fonctions</i>	179
3. Programmer les ressources matérielles	180
Rechercher l'efficacité	181
Rechercher l'efficience	183
L'ergonomie, l'hygiène et la sécurité des conditions de travail du personnel	184
Encadré. — L'approche ergonomique	185

L'environnement physique du public, du personnel en contact avec le public et des collections	186
La sécurité des personnes et des biens contre le vol, les agressions et le vandalisme	187
Rechercher la pertinence	188

VI. Mettre en œuvre **191**

1. Gérer les relations avec les autorités de tutelle	191
Une responsabilité complexe	191
Prendre en compte les différences d'approche	192
Faciliter la communication	192
Présenter et argumenter ses demandes ou propositions	193
Rendre compte	194
Préserver les intérêts à long terme de l'établissement	194
Faire reconnaître les dimensions intellectuelles et éthiques de sa responsabilité	195
2. Gérer les relations avec la population	198
Ajuster l'offre aux besoins	198
Les produits des bibliothèques	199
La recherche d'idées et la définition du produit	200
Le processus d'échange avec la population	200
L'analyse des conditions d'intégration à la gestion, le test et la montée en charge	202
Le lancement et la promotion	203
Établir un réseau de relations et de partenariat	204
<i>Détermination de publics-relais</i>	204
3. Gérer les crédits	206
L'environnement réglementaire	206
Régime financier des universités	206
Recueil des données utiles à l'analyse	207
Tenir une comptabilité d'engagement	208
<i>Exemple de feuille de suivi des dépenses d'engagement</i>	208
Gérer la réception des livraisons et des factures	209
Encadré. — Le vocabulaire de base d'une facture	209
Intégrer le recueil des données comptables au circuit du livre	210
Intégrer la comptabilité d'engagement au processus de développement des collections	211
<i>Tableau de répartition des crédits d'acquisition</i>	212
Contrôler la gestion	213
<i>Grille de réception des documents</i>	213
Gérer les maintenances	214
Gérer les stocks	215
Encadré. — Rechercher des sources de financement volontaire ?	216
4. Gérer les ressources humaines	218

Le principe de différenciation	218
Le principe d'intégration	219
Évaluer sur la base d'objectifs	220
<i>Exemple de fiche d'objectifs</i>	221
Piloter au quotidien	222
VII. Évaluer et contrôler	225
1. Principe de l'évaluation	225
Contrôler pour mieux gérer	226
Définir les paramètres de l'évaluation	228
Subordonner le choix des indicateurs à la stratégie	229
2. Les normes	230
Comparaison entre les données statistiques de l'Unesco et de l'ISO et de la liste nominale de données	232
3. Les indicateurs de performance	236
Les manuels	236
Le projet de norme internationale	237
Mesurer la qualité : projet de lignes directrices de l'IFLA	242
4. Le projet européen	245
<i>Indicateurs de performance des bibliothèques et modèles de management de bibliothèques</i>	246
5. Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?	249
Exemples de construction de tableaux de bord	251
Conclusion	257
Bibliographie	259

Avant-propos

Il peut sembler audacieux de proposer un manuel de management des bibliothèques de service public, lorsque tant d'incertitudes pèsent tout à la fois sur l'avenir des bibliothèques et sur le service public.

C'est précisément parce que nous sommes profondément attachés au libre accès à la connaissance, qui nous semble la raison d'être de ces institutions et la marque de l'attachement d'une société au progrès, que nous avons entrepris cet ouvrage.

Cette tâche n'a pas été sans difficultés. La bibliothéconomie traditionnelle est bousculée par les évolutions de la technique en même temps que par celles de la gestion. Le *management public* est une discipline récente, tandis que le *management des bibliothèques*, essentiellement d'origine anglo-saxonne, est encore mal dégagé du modèle du secteur privé dont il s'inspire.

Mais ces difficultés nous ont aiguillonnés. Il est d'autant plus urgent de construire, à partir d'une réflexion sur le sens de l'institution, un ensemble de méthodes et d'outils propres à répondre aux enjeux à venir.

Cependant, cette œuvre n'aurait pas été possible, si le monde des bibliothèques n'avait entrepris, particulièrement ces dernières années, d'explorer des voies nouvelles. De ce fait, nous avons pu nous appuyer sur une réflexion théorique et des expériences nombreuses.

Ce qui fera toutefois l'originalité de notre démarche est qu'elle s'inscrit délibérément dans la perspective d'un management issu des « politiques publiques ». Nous sommes en effet convaincus qu'une stratégie de gestion n'a d'autre but que d'atteindre les objectifs sociaux fixés par la politique (entendue ici au sens noble du terme : « art et pratique des sociétés humaines » et non au sens politicien). C'est pourquoi nous proposons d'aborder les moyens (outils et savoir-faire) connus des bibliothécaires selon une approche stratégique qui les ordonne et leur confère leur cohérence et leur sens.

Mais nous avons voulu aussi offrir dès à présent un guide aussi pratique que possible pour la modernisation de la gestion des bibliothèques. C'est pourquoi les lecteurs ne s'étonneront pas de nous voir développer des thèmes dans les domaines où s'opèrent aujourd'hui des changements essentiels, et nous contenter de mettre en perspective des fonctions déjà explorées par la littérature professionnelle et la pratique.

Nous espérons que cet ouvrage répondra ainsi, tout au moins en partie, à l'attente des professionnels et de tous ceux qui sont, en tant qu'autorités politiques ou administratives, comptables de l'efficacité des bibliothèques relevant du service public.

Thierry GIAPPICONI - Pierre CARBONE