

L'ORGANISATION DU TRAVAIL

UN NOUVEAU DÉFI POUR LES BIBLIOTHÈQUES

UNIVERSITAIRES

L'heure est à la réorganisation, tant parce que notre ministre nous y invite que parce que l'organisation du travail a été identifiée, par les spécialistes du « management », comme le point clé de la modernisation des services ou tout simplement de leur mise à niveau. À l'aube des changements qui vont bouleverser notre univers professionnel, il est urgent de prendre quelques précautions et, surtout, de réfléchir sur les effets de ces changements.

La réduction du temps de travail qui se profile à l'horizon, le développement du temps partiel, le congé de fin d'activité soulèvent bien des questions, dont celles de la continuité des missions et de la polyvalence.

Plus que jamais, nous allons demander aux agents de travailler en étroite collaboration, plus que jamais, nous allons leur demander une prestation de qualité pour répondre à des demandes du public de plus en plus nombreuses et variées, et à satisfaire dans des délais de plus en plus courts. Dans ce contexte de difficultés croissantes et d'inéluctable adaptation à l'informatique, notre carte maîtresse sera certainement l'organisation du travail. Mais, attention, celle-ci n'a de chance d'aboutir que si elle résulte d'une réflexion, à tous les niveaux, sur les missions à maintenir, à déve-

opper ou à remettre en question. Cette réflexion doit également porter sur les potentialités de chaque individu, sur sa place dans la structure, et sur sa nécessaire contribution au fonctionnement général.

La paille et la poutre

Avant de songer à organiser ou à réorganiser sa bibliothèque, il faut commencer par la connaître et, s'il est vrai que nous disposons depuis une dizaine d'années d'un *Annuaire des bibliothèques universitaires*¹ qui offre toutes sortes de renseignements statistiques, on ne peut pas dire que nos mentalités aient pour autant beaucoup changé. Il nous manque une véritable culture de l'évaluation des services qui conduirait à cerner et à comprendre les distorsions entre les moyens engagés et les résultats obtenus². La situation de gestion des bibliothèques est en effet paradoxale : depuis plusieurs années, de grands

JEAN-CLAUDE RODA

Service commun
de la documentation
Université d'Aix-Marseille III
e-mail : jeanclaude.roda@BU.u-3mrs.fr

1. *Annuaire des bibliothèques universitaires et de grands établissements*, Paris, La Documentation française. Cf. le compte rendu du dernier paru (année 1995) dans le *BBF*, 1998, n° 3, p. 96-98.
2. Cf. Jean-Claude RODA, « L'Offre de manuels : une alternative à l'aléa universitaire ? », *BBF*, 1997, n° 4, p. 54-55.

efforts et d'importants moyens ont été consacrés à l'informatisation et à la mise en place d'une bureautique très performante, mais l'organisation du travail n'a pas fait l'objet de la même attention.

Cela vient peut-être du fait qu'on ne nous a pas appris à interpréter les statistiques de fonctionnement ; que font, en effet, les directeurs de bibliothèque quand ils reçoivent l'*Annuaire des bibliothèques universitaires* ou quand on leur distribue le tableau de répartition de la subvention de fonctionnement ? Leur premier souci est de savoir comment se situe leur BU par rapport aux autres ! Ils ne sont pas nombreux ceux qui rassemblent l'ensemble des données définissant leur établissement dans un seul tableau, permettant d'embrasser d'un coup d'œil toutes les activités rapportées à l'activité des personnels et aux crédits mis en œuvre. Autrement dit, occupons-nous de la poutre qui blesse notre œil avant de nous préoccuper de la paille dans l'œil du voisin.

Si l'organisation du travail dans la bibliothèque a fini par être identifiée comme le point clé de la modernisation, il n'existe pas de recettes pour sa mise en pratique, pour toutes sortes de raisons, et notamment parce qu'elle requiert une approche, sans présupposés, du terrain sur lequel elle va s'appliquer. Or ce terrain n'est pas du tout homogène, tout

1 - Résultats par emplois à temps plein et par fonction

	Fonctions 1 et 2 Constitution de la collection et traitement documentaire	Fonction 7 Communication et prêt des documents	Fonction 8 Demandes et prêts par PEB
Aix-Marseille 1	1 143,3	16 691,0	4 132,2
Aix-Marseille 3	2 063,1	20 152,8	4 144,8
Artois	1 571,5	9 365,3	705
BrU Médecine	1 524,1	13 855,4	6 022,2
Cergy-Pontoise	1 835,0	8 051,3	480
Lille 1	1 730,8	30 720,3	4 493,5
Metz	1 391,8	16 764,3	2 693,3
Paris 10	1 141,1	20 334,4	3 460,1
Rennes 2	1 470,3	43 504,4	4 243,8
Toulon	1 069,4	11 501,0	1 270

* Données extraites de l'*Étude fonctionnelle de l'activité des personnels des BU : enquête 1996 (portant sur l'année 1995)*.
Résultats communiqués à la réunion des directeurs de BU en juin 1997.

au contraire. Il y a, d'une part, le personnel de la bibliothèque, avec des personnes qui ont un statut, une carrière et, pourquoi pas, des états d'âme et qu'il va falloir faire travailler ensemble et, d'autre part, un public qui ne nous reconnaît que par la qualité des services rendus. Jusqu'à présent, le management des projets d'organisation était vu plus comme un remède au cloisonnement vertical de nos organigrammes que comme un schéma normal de coopération sur des projets nouveaux, comme,

par exemple, l'informatisation de la bibliothèque. A telle enseigne que la formation initiale ou continue ne comportait que peu d'enseignements d'une vision moderne de l'organisation du travail.

Quoi qu'il en soit, la tentative de clarification initiée en 1996 par l'administration centrale à travers l'*Étude fonctionnelle de l'activité des personnels des bibliothèques universitaires* aurait pu non seulement fournir des outils de réflexion aux directeurs soucieux de moderniser leur service,

2 - Statistiques de fonctionnement extraites de l'*Annuaire des bibliothèques universitaires et de grands établissements 1995*

	Étudiants inscrits à l'université	Entrées à la BU	Livres en nb de volumes	Communications et prêts	Dépenses documentaires	PEB demandes émises	PEB prêts consentis
Aix-Marseille 1	11 059	678 179	311 174	183 601	3 548 292	7 741	10 854
Aix-Marseille 3	14 709	395 913	151 634	221 681	3 268 826	11 251	6 392
Artois	4 728	240 055	58 775	61 343	2 020 210	279	3
BrU Médecine	10 179	243 464	1 241 393	212 675	5 818 159	600	72 271
Cergy-Pontoise	4 718	532 169	38 900	53 944	3 031 366	428	148
Lille 1	12 297	823 750	100 000	187 394	4 776 829	6 164	4 171
Metz	13 351	468 174	208 169	149 035	2 615 399	7 847	2 480
Paris 10	18 337	704 218	367 800	332 061	4 666 782	526	4 525
Rennes 2	13 282	739 894	264 909	237 534	3 121 213	2 805	443
Toulon	4 102	446 517	49 572	35 228	1 584 532	600	12 272

mais également les aider à définir une méthode en matière d'évolution de l'organisation du travail pour, en fin de compte, poser de façon très pragmatique la question de la qualité et de l'efficacité du service public.

L'idée de rapporter les statistiques de fonctionnement des bibliothèques à l'activité des personnels était intéressante. Il nous manquait en effet un outil fiable pour guider la gestion des ressources humaines.

Finalement, la tentative a fait long feu, mais s'il n'en est rien sorti, ni recommandations, ni encore moins de méthodes, il n'est pas interdit de mettre en relation les informations mises à notre disposition ! La tentation était grande, nous y avons succombé...

Les vices cachés de la méthode statistique

Quelle a été notre méthode et comment l'avons-nous mise en œuvre ?

Nous avons, d'un côté, les tableaux statistiques provenant de l'Enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires (ESGBU) et mis à notre disposition, quoique avec un retard de deux ans, dans l'*Annuaire des bibliothèques universitaires*, de l'autre les résultats de l'enquête intitulée : *Étude fonctionnelle de l'activité des personnels des bibliothèques universitaires* qui, par un heureux hasard, porte sur l'année de référence du dernier annuaire mis à notre disposition, celui de 1995.

Encore fallait-il choisir un référentiel se rapportant au but poursuivi : une information apte à nous guider dans l'organisation de la bibliothèque liée à l'informatisation ou à la réinformatisation³.

Si la bibliothèque est avant tout un lieu de production de services, son pilotage requiert une connaissance approfondie des processus de production désormais informatisés (catalogage, prêt, etc.), mais également des critères de satisfaction du public.

C'est pourquoi ont été mises en perspective les informations les plus pertinentes à cet égard, à savoir :

- d'une part, le public potentiel (nombre d'étudiants inscrits à l'université), la fréquentation de l'établissement (entrées), le substrat de son activité (collections), son rayonnement au-delà du périmètre universitaire (prêt entre bibliothèques) ;

- d'autre part, l'efficacité, oserons-nous dire le rendement, des personnels de la bibliothèque, dans le service du public à travers ces mêmes critères.

Il ne nous paraissait pas possible de travailler sur l'ensemble des bibliothèques figurant dans les documents disponibles et déjà cités, ni même souhaitable, car à trop vouloir bien faire nous ne pouvions que nous perdre. Nous avons donc défini un échantillon qui nous semble suffisamment représentatif pour que l'ensemble des gestionnaires y trouve son compte : grandes bibliothèques parisiennes, grandes et petites biblio-

thèques de province, bibliothèques de vieilles universités, bibliothèques d'universités nouvelles. Cela a donné les tableaux 1 et 2 (cf page précédente). En attendant de croiser les informations de ces deux tableaux, nous avons mis en perspective les résultats provenant de l'annuaire en question, moins pour comparer les bibliothèques entre elles, car cela n'avait pas beaucoup d'intérêt, que pour bien comprendre l'impact des données statistiques retenues.

La première remarque qu'impose l'examen attentif du graphique n° 1, c'est qu'il n'y a pas d'exacte relation de cause à effet entre, d'une part, la taille de la bibliothèque universitaire (BU) - et par voie de conséquence de son budget qui se traduit notamment en dépenses documentaires, c'est-à-dire en collections - et, d'autre part, les communications et prêts et les entrées qui sont, elles aussi, significatives du service rendu au public. C'est ainsi que la bibliothèque interuniversitaire (BIU) de médecine, qui a le plus

Graphique n° 1

Graphique n° 2

3. L'IRB a organisé un stage sur un thème très proche en avril 1998 : « S'appuyer sur l'informatisation ou la réinformatisation pour réorganiser un service ».

3 - Données croisées de l'Annuaire des bibliothèques universitaires et de grands établissements 1995 et de l'Étude fonctionnelle de l'activité des personnels des BU : enquête portant sur l'année 1995

	Étudiants inscrits à l'université	Dépenses documentaires	Fonctions 1 et 2	Fonction 7*
Aix-Marseille 1	11 059	3 548 292	1 143,3	16 691,0
Aix-Marseille 3	14 709	3 268 826	2 063,1	20 152,8
Artois	4 728	2 020 210	1 571,5	9 365,3
BIU Médecine	10 179	5 818 159	1 524,1	13 855,4
Cergy-Pontoise	4 718	3 031 366	1 835,0	8 051,3
Lille 1	12 297	4 776 829	1 730,8	30 720,3
Metz	13 351	2 615 399	1 391,8	16 764,3
Paris 10	18 337	4 666 782	1 141,1	20 334,4
Rennes 2	13 282	3 121 213	1 470,4	43 504,4
Toulon	4 102	1 584 532	1 069,4	11 501,0

* Fonction 1 : constitution de la collection.
Fonction 2 : traitement documentaire, ratio défini par le rapport nombre de documents/ETP (emploi temps plein)
** Fonction 7 : communication et prêt des documents, ratio défini par le rapport nombre d'étudiants/ETP

gros budget documentaire (6 MF), n'affiche pas plus d'entrées que les petites bibliothèques des jeunes universités d'Artois, de Cergy-Pontoise et de Toulon ! En revanche, elle prête et communique davantage...

La deuxième remarque, qui nuance la précédente, c'est que l'ancienneté des collections peut avoir une influence sur l'attrait de la bibliothèque et sur le service rendu. C'est ainsi que les BU d'Aix-Marseille 3 et de Rennes 2 sont tout à fait comparables à la BIU de Médecine en termes de communications et de prêts, tandis que Cergy-Pontoise, avec des dépenses documentaires comparables, ne tient plus la distance. L'examen du graphique n° 2, qui porte, lui, sur la taille de la bibliothèque (étudiants inscrits à l'université), les communications et prêts, mais également les prêts consentis par le service du prêt entre bibliothèques (PEB), corrobore les remarques précédentes.

Finalement, avisons-nous réellement besoin de cet attirail statistique et graphique pour arriver à une conclusion

que nous aurions de toute manière tirée intuitivement ? Autrement dit, les données fournies depuis des années par l'ESGBU et leur traduction depuis moins de dix ans dans l'Annuaire des bibliothèques universitaires auraient-elles perdu une grande partie de leur utilité ? C'est en tout cas dans cet état d'esprit que nous avons salué la démarche de la Direction de l'information scientifique, des technologies nouvelles et des bibliothèques (DISTNB), qui a voulu renouveler les outils de mesure des établissements⁴.

Dans ces conditions, et puisque nous en avons la possibilité, nous allons tenter de croiser les données de l'Annuaire avec celles de l'Étude de l'activité des personnels des bibliothèques universitaires.

Les données que nous retenons en premier lieu sont : les étudiants inscrits à l'université et les dépenses documentaires. Fournies par l'Annuaire des bibliothèques universitaires, ces données ont le mérite d'être facilement vérifiables et peu sujettes à manipulation. Viennent ensuite les données fournies par

4 - Emplois temps plein (ETP)

	Nb d'ETP Fonction 1	Nb d'ETP Fonction 2	Nb d'ETP Fonction 7
Aix-Marseille 1	3,9	10,3	11,0
Aix-Marseille 3	2,6	4,8	11,0
Artois	6,0	4,8	6,6
BIU Médecine	6,1	4,6	14,7
Cergy-Pontoise	3,9	6,7	6,7
Lille 1	3,7	6,0	6,1
Metz	3,4	6,3	8,9
Paris 10	8,5	11,0	16,3
Rennes 2	6,5	5,9	5,5
Toulon	3,6	3,0	3,2

4. Jean-Claude RODA, « De la connaissance instinctive à l'évaluation des ressources humaines », *op. cit.*, p. 58.

l'Étude fonctionnelle concernant les fonctions 1 (constitution de la collection), 2 (traitement des documents acquis) et 7 (communication et prêt) définies par le rapport nombre de documents/nombre d'emplois qui y sont consacrés.

On notera que la fonction 1 (constitution des collections) est tout à fait comparable d'un établissement à l'autre : contre toute attente, les acquisitions occupent autant de personnes à Aix-Marseille 1, qu'à Cergy-Pontoise ou à Lille 1. À l'exception d'Aix-Marseille 3, on traite partout à peu près le même nombre de documents par personne employée, ce qui nous conduit à penser que, dans ce domaine, l'organisation du travail a été bien pensée pour atteindre, semble-t-il, le meilleur « rendement ».

On ne peut pas en dire autant pour la fonction 7 correspondant à la communication et au prêt des documents : si la taille des établissements peut expliquer que cette fonction absorbe plus de personnes à Aix-Marseille 1, Aix-Marseille 3, Paris 10 ou à la BIU de Médecine qu'à Cergy-Pontoise ou en Artois, on comprend mal la similitude entre Cergy-Pontoise et Rennes 2.

Mieux encore, comment expliquer qu'à Rennes 2, un employé puisse communiquer et prêter 43 504 documents tandis qu'à Aix-Marseille 1, il n'en prêtera que 16 611 et à la BIU de Médecine, 13 855. La taille de l'établissement ne fait plus

rien à l'affaire, mais l'organisation des services a peut-être quelque chose à y voir...

À ce stade de la réflexion, on ne peut faire l'économie de revenir sur *l'Étude fonctionnelle de l'activité des personnels des bibliothèques universitaires* (tableau 5A du fascicule 5), qui donne une idée, quoique schématique, de l'organisation du travail dans les bibliothèques universitaires. Les données concernant l'échantillon que nous avons défini se répartissent comme l'indique le tableau n° 5.

On notera, ce qui n'a rien de surprenant, que toutes les BU n'ont pas la

même répartition des emplois, même si leur organisation est analogue, simplement pourra-t-on faire quelques remarques si on prend la peine de comparer les graphiques n° 1 et n° 4 : – la BU d'Aix-Marseille 3, qui a rassemblé le plus gros de ses troupes en fonction 7 (prêt et communication, rappelons-le) et en administration générale, a des dépenses documentaires moyennes, ainsi que des entrées et des communications de documents tout aussi moyennes ; avec à peu près la même répartition des emplois, la BIU de Médecine a de bien plus grosses dépenses documentaires (qui

Graphique n° 3 (fonctions 1-2 et 7)

NB : les ratios Fonction 1 et 2 / ETP et 7 / ETP sont rapportés aux étudiants inscrits dans l'université de référence.

5 - Données extraites de l'Étude fonctionnelle de l'activité des personnels des BU : enquête portant sur l'année 1995

	Fonction 1 en %	Fonction 2 en %	Fonction 7 en %	Fonction 8 en %	Administration générale en %	Autres fonctions
Aix-Marseille 1	5,5	14,4	15,4	6,3	13,5	44,9
Aix-Marseille 3	5,1	9,3	21,6	8,0	18,2	37,8
Artois	22,2	18,0	24,3	1,5	8,0	24,0
BIU Médecine	9,0	6,8	21,6	18,0	14,2	30,4
Cergy-Pontoise	11,0	18,6	18,7	3,4	8,5	39,4
Lille 1	9,8	15,8	16,1	6,1	7,6	44,6
Metz	6,5	12,1	17,1	7,4	8,1	48,8
Paris 10	8,4	10,9	16,1	1,5	14,3	48,8
Rennes 2	13,7	12,5	11,6	2,8	11,7	47,7
Toulon	12,6	10,7	11,2	7,3	7,8	50,4

justifieraient une forte organisation administrative), mais des entrées et des communications et prêts encore plus modestes.

– Lille 1, dont les fonctions 2 et 7 « consomment » à peu près autant d'emplois temps plein (ETP), a la structure administrative la plus légère, tout en affichant les plus grosses dépenses documentaires (après la BIU de Médecine), des communications et prêts honorables et le maximum d'entrées. On peut faire la même remarque pour Cergy-Pontoise, ce qui aura pour effet de couper l'herbe sous les pieds de tous ceux qui diraient un peu vite que l'organisation est fonction de la taille ou de l'ancienneté de l'établissement.

Si le rapprochement des enquêtes permet de mieux éclairer l'activité des bibliothèques prises pour référence et de retrouver des repères qui nous avaient parfois échappé, il ne nous apportera pas de solutions toutes faites. Fût-il théoriquement équilibré, le rapport ETP/fonctions ne nous dispensera cependant pas de chercher des voies nouvelles pour un service du public toujours meilleur, en tenant compte d'un contexte qui change constamment. Phénomène majeur, l'informatisation des bibliothèques les marque profondément de son empreinte et se traduit déjà, un peu partout, par une nouvelle répartition du travail. Plutôt que de résister à cette évolution inéluctable, il est urgent de la maîtriser, au besoin en bousculant les sacro-saintes règles statutaires.

La gestion des ressources humaines

Si le facteur historique a son importance, la volonté d'organisation peut, avec le temps, en atténuer la portée et c'est à cela que peut servir la gestion des ressources humaines, valeur ajoutée de l'évaluation des résultats et subtil arbitrage entre une demande du public qui ne connaît pas de limites et les moyens dont nous disposons qui en ont une...

Nous, qui sommes habitués à raisonner en termes de moyens – nombre de volumes, mètres carrés, places

assises, création d'emplois, crédits –, nous avons bien dû raisonner aussi en termes de résultats. Le contexte économique et social a changé et il faut d'une part, rendre compte de l'utilisation des crédits et de l'efficacité des personnels, et d'autre part, mieux répondre à la demande de la société et aux aspirations de la

recettes pour régler les problèmes humains, qui sont les véritables obstacles à l'amélioration du service public. Les préoccupations techniques, organisationnelles, ne sauraient occulter l'homme, qui est la seule force de changement, et qu'aucune machine, aussi perfectionnée soit-elle, ne saurait remplacer.

Graphique n° 4

jeunesse. C'est tout le corps social qui demande aux femmes et aux hommes des bibliothèques de se mobiliser autour des projets éducatifs et culturels. On attend d'eux qu'ils rentabilisent les moyens mis à leur disposition et qu'ils rénovent leurs méthodes comme les autres acteurs économiques. Mais comment introduire dans notre pratique professionnelle des concepts tels que produire, transporter, distribuer, consommer ? Que signifie, au juste, produire et consommer une information ? On serait tenté de répondre que l'efficacité d'une bibliothèque se mesure à la satisfaction du public. Mais c'est plus vite dit que fait. Qu'est-ce que le public de la bibliothèque ? Y a-t-il quelque chose de plus subjectif que la satisfaction, en existe-t-il une unité de mesure ?

Si on a depuis longtemps trouvé les réponses techniques adéquates, si on parvient à résoudre les problèmes financiers, notamment à travers la contractualisation, on a peu de

Faute d'avoir su poser les vrais problèmes, beaucoup d'audits, et les réformes qu'ils ont provoquées, n'ont pas atteint leur but. C'est sur ce principe de base toujours utile à rappeler qu'on doit mener toute évaluation. Si elle est toujours nécessaire, si le recours à des consultants est souvent utile, il importe que les responsables de la bibliothèque développent dans leur équipe une « culture d'évaluation », qu'ils dégagent au sein de l'établissement une « mission conseil ». La stimulation interne qui en résultera donnera de nouvelles possibilités d'arbitrage à la direction.

De l'évaluation à l'autoévaluation

Cela nous amène à dire, de la même manière, que les personnels de la bibliothèque peuvent devenir les meilleurs agents d'information par l'écoute « naïve » constante et systématique de tous les sons de cloche.

Aucune enquête, aucune mesure statistique ne seront capables de rendre compte de ces petits riens qui compliquent la vie. La réussite d'un programme repose sur la capacité à dépasser les critères évidents pour aborder ceux qui sont difficiles à cerner et qui, en fin de compte, font la satisfaction du public.

En collectant régulièrement des informations et en apportant rapidement des solutions aux petits problèmes, en ayant une bonne ambiance d'équipe, on finira par être submergé de petites idées pratiques et peu coûteuses à mettre en œuvre. On gagnera de la sorte sur tous les plans : en satisfaisant l'usager et en améliorant les performances de tous les personnels.

Il n'en reste pas moins que certaines attentes du public telles que le choix des livres et l'accélération de leur traitement appartiennent au domaine de l'organisation interne et reposent, en fait, sur les personnels de la bibliothèque. En effet, on peut faire toutes les enquêtes et tous les audits qu'on voudra, rien ne pourra changer si les personnels ne se sentent pas concernés. Quand on réorganise un service, tous les détails comptent et nécessitent une intervention à tous les niveaux de responsabilité. Dans une situation de bipolarisation décideurs/exécutants, avec la suprématie des premiers et, en corollaire, le renforcement de la cohésion du second groupe face au premier, le gestionnaire doit s'adapter à cette cohésion en recherchant l'équilibre entre les aspirations de chaque groupe et les exigences de l'établissement.

Confronté à cette résistance au changement, le gestionnaire ne dispose pas de méthodes standard ; il ne peut compter que sur lui-même, sur sa propre capacité à adapter les attentes du groupe qu'il dirige aux objectifs qu'il a fixés. Pour cela, il faut qu'il parvienne à redéfinir le rôle du personnel d'encadrement afin d'apparaître aux yeux des autres personnels comme un consultant à leur disposition. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, il n'y perdra pas en autorité et verra son niveau de responsabilité et de compétence augmenter. Néanmoins, il doit toujours

garder présente à l'esprit cette vérité : aucune planification n'a de chance d'aboutir si elle n'est pas largement comprise et acceptée par tous dans l'établissement, si personne ne l'intègre dans ses actes quotidiens.

La participation

Toutes les enquêtes et les sondages qu'on a pu faire démontrent que les personnels de l'administration souhaitent des mesures visant l'accroissement de leur autonomie dans le travail ; environ 70 % d'entre eux pensent qu'une déconcentration des structures est nécessaire. Du côté du personnel d'encadrement, 80 % se sentent concernés par la modernisation de l'administration et souhaitent s'investir dans ce processus.

Il faut toutefois introduire quelques bémols à cet hymne à la modernisation :

- si tous les personnels revendiquent la gestion de leur temps de travail, ils ont moins d'inclination à être responsables de leur travail ;
- un fort décalage subsiste encore entre les projets et l'organisation du travail quotidien ;

- trop souvent, le management public est vécu sous le seul éclairage budgétaire et financier, et laisse dans l'ombre la dimension organisationnelle et humaine. Or, une réforme s'applique à un milieu humain qui possède ses propres règles ;

- il existe une « génétique administrative » qui rend difficiles les « greffes », celles-ci ne peuvent prendre sans un long travail de préparation et d'apprentissage ; il faut lutter contre la tentation technique qui ferait l'impasse sur les réactions du personnel (qu'on se souvienne des déboires de la SNCF avec SOCRATE).

Les directeurs eux-mêmes ont de la modernisation une perception mitigée, dans la mesure où elle demeure, le plus souvent, en deçà de leurs attentes. De plus, ils sont nombreux à constater une réelle dégradation de leur situation. Quelques indicateurs souvent invoqués en témoignent :

- l'augmentation de leur charge de travail ;

**AUCUNE
PLANIFICATION
N'A DE CHANCE
D'ABOUTIR
SI ELLE N'EST PAS
LARGEMENT
COMPRISE
ET ACCEPTÉE
PAR TOUS DANS
L'ÉTABLISSEMENT**

- la volatilité des effectifs, et, parallèlement, la segmentation des tâches compliquant l'animation des équipes ;

- la difficulté de déléguer une partie de leurs responsabilités à leurs collaborateurs.

Le rôle du directeur

Considérant que le rôle du directeur de la bibliothèque consiste à améliorer constamment la qualité du service public, trois principes doivent guider son action :

1. *Faire preuve de disponibilité et d'une grande qualité d'écoute* ; un directeur toujours occupé gère mal son temps, ne sait pas déléguer parce qu'il n'a confiance qu'en lui-même. Tant pis pour lui !

2. *Répondre vite et clairement aux questions du personnel.*

3. *Trouver des solutions originales aux problèmes soulevés* : la mise en perspective des performances de son service (accueil, prêt, etc.) et des besoins de la population concernée le conduira à s'interroger sur les structures du service qu'il dirige. Pour répondre aux besoins de chaque lecteur, il peut emprunter quatre voies :

- développer la responsabilité dans les relations de travail, notamment à

travers la décentralisation ; le transfert des responsabilités hiérarchiques entre différents niveaux décisionnels, c'est-à-dire du centre vers la périphérie, non seulement rapprochera le public du fonctionnaire, mais renouvellera, pour ce dernier, l'intérêt du travail ;

– organiser le travail de chacun sur la base d'objectifs à atteindre, sur la « contractualisation » ;

– lier la gestion à l'évaluation des résultats et à la mesure de la performance ; le défi ainsi proposé est de donner une réalité concrète aux indications fournies par les statistiques ;

– tenir compte du temps : même si on constate rapidement une amélioration, ce qui compte c'est d'assurer la continuité. Toutefois, il importe de toujours garder à l'esprit qu'on ne fait rien d'utile sans risques et difficultés.

Un processus d'évaluation

Nous sommes entrés dans une période de communication ultrarapide, de développement des médias qui multiplient les exigences du public et mettent en évidence nos erreurs. En restant à l'écoute du public, en lui offrant les produits et les services qu'il attend, en adoptant une attitude résolument tournée vers l'utilisateur, on a toutes les chances d'améliorer le service public, et, par voie de conséquence, de donner à son personnel la fierté d'une équipe qui gagne.

Cependant, en l'absence d'un « baromètre de l'efficacité » du service public, il est difficile, voire impossible, d'apprécier l'efficacité des personnels et la qualité de l'organisation des établissements.

À cet égard, nous reprenons à notre compte la conclusion de Éric Simonetti : « *Il va de soi qu'une [telle]*

**EN RESTANT
À L'ÉCOUTE
DU PUBLIC,
EN LUI OFFRANT
LES PRODUITS
ET LES SERVICES
QU'IL ATTEND,
EN ADOPTANT
UNE ATTITUDE
RÉSOLUMENT
TOURNÉE VERS
L'UTILISATEUR,
ON A TOUTES
LES CHANCES
D'AMÉLIORER
LE SERVICE PUBLIC**

démarche quantitative devra, du fait des spécificités de chaque bibliothèque, s'intégrer dans un processus d'évaluation qualitatif : elle en constitue l'un des éléments nécessaires – comme le montrent les efforts d'élaboration d'outils qui se développent en différentes instances (IFLA, ISO...) – en ce qu'elle permet d'ouvrir un débat mieux étayé, plus "objectif" sur les facteurs de qualité de service rendu au regard des ressources mobilisées et de l'activité réalisée »⁵.

L'organisation qui découlera nécessairement de cette évaluation agira moins sur les moyens techniques et financiers que sur les ressources humaines. C'est pourquoi elle représente la plus importante source de préoccupation et de résistance du personnel. Celui-ci opère dans un contexte en perpétuelle évolution, en assumant de nouvelles fonctions et responsabilités sous l'influence de nouveaux facteurs tels que : décentralisation et autonomie accrue, recours de plus en plus à des méthodes importées du secteur privé, relations nouvelles avec le public qui n'hésite plus à demander des comptes... Il est constamment tiraillé entre les notions classiques du métier (travailler selon les règles apprises) et la nouvelle tendance de la gestion (obtenir plus de résultats grâce à l'innovation).

Il y a désormais urgence à recréer des liens, que l'introduction massive de technologies modernes a fortement contribué à distendre, et à se souvenir de la remarque qui suit : « *On a dépensé beaucoup d'argent avec Mc Kinsey, le Boston Consulting Group, etc. Toute leur paperasse est à la cave..., maintenant on ne recourt plus aux sociétés conseils, on écoute nos collaborateurs et on réalise leurs suggestions »⁶.*

Mais, en fin de compte, si toute décision d'organisation demande une bonne analyse préalable, et parfois des tests, s'il est particulièrement important de consulter les agents, d'agir avec eux d'une manière franche et honnête, de les tenir informés à chaque étape du processus, à la fois individuellement et collectivement, il est surtout important d'avancer rapidement afin de ne pas laisser se développer des fantômes porteurs de tensions.

Décembre 1997

5. Éric SIMONETTI, « Les fonctions des personnels des bibliothèques universitaires : une enquête », *BBF*, 1998, n° 1, p. 85-91.

6. F. PIECH, président du groupe Volkswagen, *Le Monde*, 9 septembre 1993, p. 17.