

# Les bibliothèques municipales de Genève en perspectives

## JOËLLE MUSTER

joelle.muster@ville-ge.ch

## FLORENT DUFAUX

florent.dufaux@ville-ge.ch

*Bibliothèques municipales  
de la Ville de Genève*

*Joëlle Muster est adjointe scientifique en charge du pôle « Gestion des collections » au sein de la cellule « Études et projets » des bibliothèques municipales de la Ville de Genève.*

*Florent Dufaux est adjoint scientifique en charge des pôles « Accueil des publics » et « Médiation culturelle » au sein de la cellule « Études et projets » des bibliothèques municipales de la Ville de Genève.*

L'environnement documentaire dans lequel s'insèrent les bibliothèques municipales (BM) de la Ville de Genève est à l'image de la ville et du canton qui portent le même nom : riche, cosmopolite et parfois complexe. L'université de Genève, qui en tient un répertoire, recense un peu plus de 130 bibliothèques ou réseaux de bibliothèques<sup>1</sup>, celles de l'université, des musées, des écoles, des communes, des associations et des organisations internationales. La ville de Genève possède elle-même un riche ensemble de bibliothèques : le réseau des BM mais aussi la Bibliothèque de Genève<sup>2</sup>, dont l'origine remonte au xvi<sup>e</sup> siècle et qui conserve le dépôt légal cantonal, ainsi que les bibliothèques scientifiques de ses musées<sup>3</sup>.

Institution communale, le réseau des BM possède une dimension cantonale, voire régionale. Financé et administré par une ville de 190 000 habitants, il dessert potentiellement un bassin de population transfrontalier de près de 900 000 habitants, la région franco-valdo-genevoise<sup>4</sup>. Des accords intercommunaux, des « conventions de coopération culturelle », existent en effet avec certaines mairies de cette région, qui permettent à leurs résidents l'inscription dans les bibliothèques signataires [6]. Grâce à un accord avec l'Association des communes

genevoises, les BM gèrent aussi un service de bibliobus qui se rend dans les communes ne possédant pas de bibliothèque. Si elles constituent le principal réseau de lecture publique du canton de Genève (460 000 habitants), d'autres bibliothèques municipales importantes existent (villes de Carouge, Meyrin et Vernier).

Tout en restant une ville de taille modeste, Genève bénéficie d'un statut de métropole pour sa région et de ville internationale tant sur le plan des organisations et ONG<sup>5</sup> que pour l'activité économique. Parfois ressentie comme à part dans le paysage helvétique, la « ville du bout du lac » détonne par son cosmopolitisme – elle compte 46 % de résidents étrangers – mais aussi par un environnement social contrasté : le PIB<sup>6</sup> par habitant y est plus élevé que la moyenne suisse, mais le taux de chômage aussi.

Dans cet environnement, les BM peuvent représenter un laboratoire face aux évolutions que connaît notre domaine. La « classe moyenne » qui constitue le public naturel des bibliothèques y est prépondérante, et elle aura peut-être plus rapidement tendance à adopter, par exemple, les nouveaux modes d'accès à l'information et à la culture. Nos discothèques ont ainsi connu des baisses de prêts et d'emprunteurs actifs particulièrement marquées ces dernières années<sup>7</sup>. Dans ce domaine, seule la faible disponibilité de l'offre, légale en tout cas, a pu nous préserver quelque temps de

1. [www.biblio-geneve.ch/repertoire/recherche\\_biblio.php?index=structure](http://www.biblio-geneve.ch/repertoire/recherche_biblio.php?index=structure)

2. [www.ville-ge.ch/bge](http://www.ville-ge.ch/bge)

3. [www.ville-geneve.ch/themes/culture/offre-culturelle/bibliotheques](http://www.ville-geneve.ch/themes/culture/offre-culturelle/bibliotheques)

4. [www.statregio-francosuisse.net/tab/01/tableaux.asp](http://www.statregio-francosuisse.net/tab/01/tableaux.asp)

5. Organisation non gouvernementale.

6. Produit intérieur brut.

7. Environ –15 % de 2009 à 2010 par exemple.

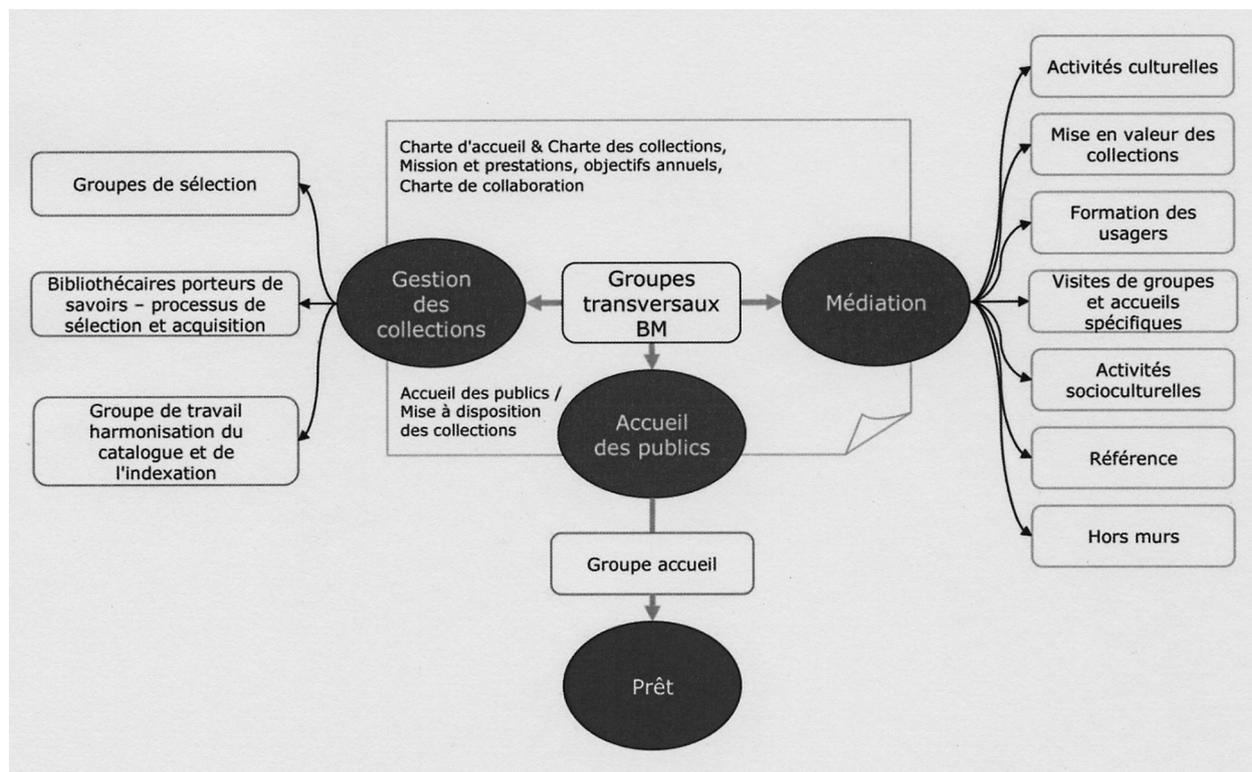


Figure 1  
Les pôles d'activité des BM

la concurrence du numérique. Notre statut «extra-européen» fait que les catalogues et offres audiovisuels y sont moins accessibles qu'ailleurs. Les sites de streaming musicaux sont ainsi inaccessibles à l'internaute dans notre pays, et les catalogues de vidéo à la demande quasi inexistant pour l'instant.

Ce public sait aussi se faire exigeant et exprime parfois des attentes élevées, légitimes, face à ses services publics. Dans le même temps, le public genevois en général semble tenir fortement à ses bibliothèques sans forcément les connaître réellement. Une enquête réalisée en 2006 [5] auprès de «non-usagers» faisait en effet ressortir quelques éléments intéressants. Beaucoup d'habitants de Genève tenaient fortement à leurs bibliothèques : le lieu reste symbolique. En revanche, ils ne s'y rendaient pas ou plus car les bibliothèques restent associées pour eux à l'école et aux études et que, une fois dans la vie active, ils préfèrent acheter leurs livres. Beaucoup en gardent aussi une image pour le moins pous-

siéreuse... Autant «d'ennemis symboliques» qui, associés à la concurrence tenace que connaît la lecture publique [4], peuvent susciter quelques craintes. L'offre en ligne finira bien par se développer, même en Suisse, et certaines grandes surfaces culturelles y sont déjà bien implantées.

## Stratégie et réalisations 2000-2011

Pour faire face à ces défis, les BM se sont dotées depuis quelques années d'outils visant à favoriser l'évolution des services offerts à la population. Il s'est agi de rendre l'organisation plus réactive à son environnement, mais aussi de mieux l'y intégrer. Pour cela, nous nous sommes inspirés des démarches d'organisation apprenante et de gestion de la qualité. Nous nous sommes aussi attelés à consolider la place et le rôle des professionnels des bibliothèques, dans la politique d'accès au livre et à la lecture. Ces évolutions coïncident avec un mouvement simi-

laire dans l'organisation globale de l'administration de notre municipalité, qui invite de plus en plus ses services à travailler de manière transversale et se dote des outils de contrôle de gestion afin de vérifier l'adéquation des prestations avec les besoins des usagers. Dans un cas comme dans l'autre, l'évolution ne s'est pas décrétée du jour au lendemain, et la transformation est encore en train de se réaliser.

## Définir nos missions et nos prestations

Cette démarche nous a conduits à définir nos activités et objectifs en fonction des missions et prestations définies pour l'ensemble des institutions culturelles de la ville. Les trois grandes missions définies, «conservation patrimoniale», «recherche», «communication, diffusion et médiation» reflètent la prédominance des institutions muséales et patrimoniales. Si l'exercice a pu nous sembler relever de la contorsion, il a fini

# Suisse



Le Rolex Learning Center à Lausanne. Photo : Maarten Danial sur Flickr (licence CC-by 2.0)

La Suisse compte 7,8 millions d'habitants pour une superficie de 41 285 km<sup>2</sup>, et trois langues principales, l'allemand (parlé par 63,7 % de la population), le français (20,4 %) et l'italien (6,5 %). La Suisse est un état fédératif depuis 1848, constitué de 26 cantons. Chaque canton a sa propre constitution et son propre système éducatif, mais un concordat sur la coordination scolaire assure une harmonisation des parcours et la reconnaissance intercantonale des diplômés : école primaire et secondaire jusqu'à 16 ans, puis orientation en formation générale ou professionnelle et maturité (baccalauréat). L'enseignement supérieur est dispensé par les universités et hautes écoles spécialisées, ou les formations professionnelles supérieures.

81 % des Suisses lisent au moins un livre par an, et 44 % fréquentent une bibliothèque. L'office fédéral de la statistique met à disposition une enquête sur les pratiques culturelles suisses (2008)<sup>1</sup>.

On dénombre en Suisse 230 bibliothèques publiques et de culture générale et 26 bibliothèques d'étude et de formation cantonales. Il existe par ailleurs de grands établissements tels que la Bibliothèque nationale à Berne (catalogue Helveticat), les bibliothèques des universités et des hautes écoles (dont les écoles polytechniques fédérales de Zurich et de Lausanne), les bibliothèques des organisations internationales, des bibliothèques d'entreprises et des bibliothèques privées.

On distingue trois grands réseaux de bibliothèques sur l'ensemble du territoire :

- pour la Suisse germanophone, Der Informations-verbund Deutschschweiz (IDS) rassemble environ 450 bibliothèques<sup>2</sup> ;
- pour la Suisse francophone, le Réseau des bibliothèques de Suisse occidentale (Réro) rassemble environ 200 bibliothèques<sup>3</sup> ;
- pour la Suisse italianophone, le Sistema bibliotecario ticinese (SBT) rassemble environ 70 bibliothèques<sup>4</sup>.

Un consortium des bibliothèques universitaires suisses s'est notamment mis en place depuis 2000 pour la négociation de licences pour les ressources électroniques<sup>5</sup>.

Les formations (initiale et continue) des bibliothécaires, archivistes et documentalistes sont coordonnées depuis 1994 par la Délégation à la formation I+D (Information + Documentation)<sup>6</sup>. On pourra trouver à l'adresse ci-dessous un panorama des niveaux de formation, par cursus, spécialité, établissement<sup>7</sup>.

L'association Bibliothèque Information Suisse (BIS)<sup>8</sup>, a été créée en 2008 par fusion de la BBS (Association des bibliothèques et bibliothécaires suisses) et de l'ASD (Association suisse des documentalistes). Les origines de cette association remontent à 1897.

Reine Bürki

1. [www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/16/02/03/dos/02.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/16/02/03/dos/02.html)

2. [www.informationsverbund.ch/5.o.html?&L=1](http://www.informationsverbund.ch/5.o.html?&L=1)  
 3. [www.rero.ch](http://www.rero.ch)  
 4. [www.sbt.ti.ch/sbt](http://www.sbt.ti.ch/sbt)

5. <http://lib.consortium.ch/index.php?lang=1>  
 6. [www.ausbildung-id.ch](http://www.ausbildung-id.ch)  
 7. [www.ausbildung-id.ch/neu/dokumente/ausbildungen-information-dokumentation.pdf](http://www.ausbildung-id.ch/neu/dokumente/ausbildungen-information-dokumentation.pdf)  
 8. [www.bis.info](http://www.bis.info)

par nous apparaître salutaire. En faisant correspondre les catégories qui étaient imposées à nos propres pôles d'activités, à savoir l'accueil des publics, la gestion des collections et la médiation culturelle, nous avons pu les rendre plus lisibles pour l'administration et les élus (figure 1). Cette démarche nous a aussi permis de renforcer ou d'initier des dynamiques de confluence [1] qui nous paraissent essentielles pour l'avenir des bibliothèques, notamment dans le domaine de la médiation culturelle.

## Mieux s'inscrire dans son environnement

Adopter ce vocabulaire commun nous a aussi permis, dans une certaine mesure, une « mise à niveau » avec nos collègues des institutions patrimoniales et muséales. Nous avons pu profiter des avancées que ces institutions avaient réalisées ces dernières années, particulièrement avec l'arrivée et la défense de la médiation culturelle dans les musées. En effet, la médiation culturelle rejoignait certains développements en cours dans notre institution mais qui restaient finalement encore peu perçus... et donc par certains aspects sous-valorisés. Nos trois pôles d'activité peuvent paraître évidents, mais les dessiner et y « classer » nos différentes activités nous a pris du temps. En forçant un peu le trait, nous pouvons dire que la coutume de réduire notre activité à « acheter des documents pour les prêter et proposer des animations » était bien ancrée.

Cela nous permet aussi de mieux percevoir les savoir-faire et compétences associés à nos trois pôles d'activités : l'accueil des publics avec tous les aspects relationnels qui sous-tendent une activité de service, la gestion des collections et la connaissance critique des contenus ainsi que la médiation pour les questions liées à l'accompagnement des publics. Ces questions coïncidaient avec la réorganisation de la formation des professionnels de l'information documentaire en Suisse dans les années 2000, et notamment l'arrivée du nouveau profil que constituent les agents en information documentaire. Ces évolutions ont aussi

### Réseau des BM

Le réseau des BM de Genève comprend 7 médiathèques, 2 discothèques, 1 bibliothèque spécialisée dans le sport, 4 bibliobus et un service de portage à domicile. Il emploie 111 postes (équivalents temps plein) pour 795 000 documents. Le réseau enregistre 6 000 nouvelles inscriptions par an, et comprend 39 000 emprunteurs actifs pour 1 714 000 prêts. L'inscription et l'emprunt des livres sont gratuits. Le prêt de documents audiovisuels est payant.

conduit la ville de Genève à accepter une réévaluation des fonctions des métiers des bibliothèques.

Cette démarche nous permet aussi de nous inscrire dans le développement de la transversalité entre services et départements, mouvement vivement souhaité par les élus et la direction de l'administration municipale. « Cataloguer » les prestations vise certes à savoir comment est dépensé l'argent public, mais dessine aussi l'amorce d'une gestion des compétences qui permet de mettre en relation des services parfois éloignés pour répondre aux besoins de la population. C'est ainsi le cas pour le projet de numérisation du patrimoine actuellement en cours. Les services à vocation patrimoniale – archives, musées et bibliothèques – sont bien entendu à la base du projet. Les BM qui n'ont, elles, aucune mission de conservation ont toutefois été intégrées à ce projet pour les aspects de diffusion des contenus auprès des publics. Dans un autre domaine, penser une gestion des collections permet aussi d'amorcer le rapprochement de bibliothèques gérées par des administrations différentes. Une convention de coopération a ainsi été signée en 2010 entre la ville et l'université cantonale qui établit un « continuum documentaire » [2] entre leurs bibliothèques<sup>8</sup>.

L'environnement d'une bibliothèque de lecture publique, c'est aussi

le tissu associatif. La Suisse possède une forte tradition dans ce domaine et les BM ont porté une attention particulière à développer leur réseau de partenaires. Ces derniers nous apportent leurs compétences et constituent des relais indispensables notamment dans le domaine de l'accueil et de la médiation auprès de publics spécifiques. Nous avons ainsi pu avancer sur l'accueil spécifique des personnes sans statut légal, les « sans-papiers », grâce aux associations qui leur viennent en aide. Nous veillons aussi à conserver un contact étroit avec l'association « Lire et écrire » pour les actions dans le domaine de l'illettrisme.

## Gestion de la qualité

Nous avons eu récemment l'occasion de comparer notre approche de la gestion de la qualité avec celle entreprise par nos collègues du canton du Valais. Ceux-ci, au travers de l'association BiblioValais<sup>9</sup>, ont opté pour ISO 9001 et 14001 alors que nous avons choisi aux BM de Genève de nous inspirer de la démarche qualité sans aller jusqu'à la certification. Décrocher une certification se révèle plus ou moins nécessaire selon le contexte de l'institution, la pression du politique, voire celle des usagers. Dans le canton du Valais, celle-ci semble avoir eu un fort pouvoir fédérateur pour de nombreuses bibliothèques communales auparavant isolées. Dans notre propre contexte, les grands principes du management de la qualité tels que décrits dans les normes ISO 9000<sup>10</sup> constituent un socle indispensable pour le service public, notamment l'orientation client, l'implication du personnel, l'approche processus et l'amélioration continue. Ils nous ont ainsi conduits à la rédaction d'une charte d'accueil<sup>11</sup> élaborée de manière participative sur notre réseau et qui

9. [www.bibliovalais.ch/valais/bibliovalais-excellence.html](http://www.bibliovalais.ch/valais/bibliovalais-excellence.html)

10. [www.iso.org/iso/fr/iso\\_catalogue/management\\_and\\_leadership\\_standards/quality\\_management/qmp.htm](http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/qmp.htm)

11. [www.ville-ge.ch/bm/fr/bibliotheque/charte\\_accueil.php](http://www.ville-ge.ch/bm/fr/bibliotheque/charte_accueil.php)

8. [www.unige.ch/biblio/archives-actus/convention.html](http://www.unige.ch/biblio/archives-actus/convention.html)

# L'environnement des bibliothèques suisses entre hétérogénéité et convergences

Le paysage culturel et bibliothéconomique suisse fait la part belle à une autonomie toute fédéraliste. Conséquence d'une culture de la décentralisation fortement ancrée, la politique culturelle de chaque canton et ville diffère notablement. Certes, la Confédération possède une bibliothèque nationale régie par une loi fédérale<sup>1</sup> (qui n'institue pas de dépôt légal). Elle gère aussi les deux écoles polytechniques fédérales, Lausanne et Zürich, qui possèdent d'importants réseaux de bibliothèques. Mais, d'une manière générale, les écoles obligatoires et post-obligatoires, les hautes écoles spécialisées (formation professionnelle supérieure) et les universités, ainsi que leurs bibliothèques, dépendent des cantons. Chaque canton représentant un petit état, la plupart ont ainsi leur bibliothèque dite « cantonale ». En plus des missions patrimoniales et d'étude, celles-ci ont parfois un pôle lecture publique. Trois cantons seulement sont dotés d'une loi sur le dépôt légal : Fribourg, Vaud et Genève<sup>2</sup>.

La lecture publique reste quant à elle une compétence communale. Dès lors, les bibliothèques publiques ne sont pas logées à la même enseigne, que ce soit au niveau du financement, de la tutelle politique ou des missions. Si une loi fédérale d'encouragement à la culture existe, les cantons n'ont à ce jour pas tous jugé utile de se doter d'un cadre législatif visant au soutien des bibliothèques. À ce titre, le canton du Valais fait figure d'exemple, puisque sa loi sur la promotion de la culture<sup>3</sup> a constitué un extraordinaire facteur d'accélération dans le développement des bibliothèques publiques.

De façon générale, nonobstant l'absence de cadre législatif et les disparités régionales, les bibliothèques publiques sont bien implantées en Suisse. Elles sont naturellement soutenues

par des associations professionnelles, agissant tant au niveau cantonal qu'au niveau suisse. À ce titre, la CLP<sup>4</sup>, Communauté de travail des bibliothèques suisses de lecture publique, très active notamment dans la promotion de normes de travail et l'offre de formations continues, milite actuellement pour le lancement d'initiatives populaires cantonales en faveur des bibliothèques publiques afin d'ancrer celles-ci dans les lois cantonales. La fondation de droit public Bibliomedia<sup>5</sup> est quant à elle particulièrement essentielle dans le soutien aux bibliothèques publiques de petite et moyenne taille, notamment parce qu'elle constitue en quelque sorte la « bibliothèque des bibliothèques », prêtant des documents sur la base de forfaits. À un niveau plus général, l'association BIS<sup>6</sup>, Bibliothèque Information Suisse, association nationale professionnelle des domaines de l'information et des bibliothèques, soutient les institutions et les professionnels des bibliothèques en tant que centrale d'information et de mise en réseau.

Alors que les bibliothèques publiques évoluent dans des environnements hétérogènes, il n'en est heureusement pas de même pour les formations certifiantes reconnues par la Confédération, à savoir les filières qui mènent :

- au certificat fédéral de capacité d'*agent en information documentaire*, formation en alternance de trois ans<sup>7</sup> ;
- au bachelier de *spécialiste en information documentaire*, formation de niveau universitaire délivrée par les hautes écoles spécialisées (HES). Fortement axée sur la pratique, elle propose un tronc commun préparant conjointement aux métiers de bibliothécaire, archiviste et documentaliste<sup>8</sup> ;

- au master en information documentaire, spécialisation proposée également par les HES dans le domaine de la gestion stratégique et de l'organisation des structures documentaires de grande importance.

La formation des professionnels de demain constitue assurément un enjeu stratégique fondamental tant pour les milieux professionnels que pour les associations qui sont tous fortement investis dans l'évolution des cursus, ceci dans le but de les faire concorder le plus finement possible avec les besoins actuels et futurs de la profession. Des formations continues menant à des certificats, diplômes et masters sont ainsi proposées par les HES et les universités<sup>9</sup>.

Ainsi, de façon générale, une très nette tendance allant vers la complète professionnalisation des métiers de la bibliothèque se dessine, en particulier dans les cantons romands. C'est pourquoi les bibliothèques gérées par des collaborateurs non qualifiés ou bénévoles, sans un encadrement de professionnels, tendent peu à peu à disparaître dans les régions romandes, grâce notamment à la création de réseaux.

À l'image des contextes hétérogènes, les regards que portent les professionnels sur la lecture publique peuvent considérablement différer en particulier de part et d'autre de ce que les Suisses appellent communément le « röstigraben<sup>10</sup> », c'est-à-dire la « barrière de rösti » qui se dresse métaphoriquement entre les régions romande et alémanique. En effet, les différences intrinsèquement culturelles liées aux grandes régions linguistiques conduisent à la définition d'autres enjeux et fonctionnements. Ainsi, les thématiques telles que la formation, la gratuité ou le financement privé constituent l'occasion récurrente de vifs débats entre les professionnels suisses.

Joëlle Muster et Florent Dufaux

1. [www.admin.ch/ch/fr/rs/432\\_21/index.html](http://www.admin.ch/ch/fr/rs/432_21/index.html)

2. [www.nb.admin.ch/dienstleistungen/swissinfodesk/03034/03232/03702/index.html?lang=fr](http://www.nb.admin.ch/dienstleistungen/swissinfodesk/03034/03232/03702/index.html?lang=fr)

3. [www.vs.ch/public/public\\_lois/fr/Pdf/440.1.pdf](http://www.vs.ch/public/public_lois/fr/Pdf/440.1.pdf)

4. [www.sabclp.ch/fr](http://www.sabclp.ch/fr)

5. [www.buchstart.ch/fr](http://www.buchstart.ch/fr)

6. [www.bis.info/fr](http://www.bis.info/fr)

7. [www.ausbildung-id.ch](http://www.ausbildung-id.ch)

8. [www.hesge.ch/heg](http://www.hesge.ch/heg) pour la Suisse romande et [www.informationswissenschaft.ch](http://www.informationswissenschaft.ch) pour la Suisse alémanique.

9. [www.ausbildung-id.ch/index.php?option=com\\_content&view=category&id=3&Itemid=37&lang=fr](http://www.ausbildung-id.ch/index.php?option=com_content&view=category&id=3&Itemid=37&lang=fr)

10. <http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%B6stigraben>

constitue aujourd'hui un document de base pour notre activité. Cette approche est associée en fonction des moyens à disposition à des enquêtes de besoin et de satisfaction des publics.

La gestion de la qualité est parfois perçue et vécue comme une démarche purement technocratique. Elle se base certes sur une gestion rigoureuse des processus, mais ceux-ci doivent pouvoir évoluer au risque de devenir inutilisables ou contre-productifs. Cette gestion implique à notre sens la mise en œuvre d'une véritable organisation apprenante. Faire évoluer ces processus afin qu'ils répondent aux besoins réels des usagers nécessite un aller-retour permanent entre les procédures écrites et leur application concrète quotidienne. Pour ce faire, nous avons mis en place un système qui permet leur évaluation. Des groupes de compétences sont responsables des différents pôles et se chargent de veiller à la fois à la bonne application des procédures mais aussi à leur mise à jour en fonction des problèmes rencontrés. Cette systématique est délicate à instaurer et peut parfois être vécue comme une perte d'indépendance des différentes unités qui composent le réseau. En rendant ce dernier plus homogène, elle renforce toutefois son identité ainsi que la qualité globale des prestations. Nous avons ainsi effectué un important travail sur les procédures liées à l'accueil des usagers, particulièrement lors de leur inscription. S'entendre sur les informations essentielles à faire passer lors de ce premier contact peut sembler évident, pourtant cela nous a demandé plusieurs mois de travail et n'aurait pu aboutir sans le travail préalable sur les valeurs associées à notre charte d'accueil.

## Impact sur l'organisation et la gestion de la bibliothèque

Comme dans la plupart des structures similaires, les BM ont centralisé le traitement de la chaîne du document ainsi que les activités de support administratif et technique.

Gérer ces nouveaux modes de travail en réseau impliquait aussi une structure dédiée. Une cellule « Études

et projets » a ainsi été créée en 2005 en support à la direction de l'établissement. Constituée aujourd'hui de deux collaborateurs, elle supervise les projets réseau et, d'une manière globale, la qualité et l'évaluation dans les trois pôles d'activité. Elle anime les groupes de compétences et groupes de travail, effectue une veille et coordonne les enquêtes auprès des publics. Elle organise aussi des formations continues internes, généralement en lien avec un projet en cours ou à venir.

Si cette cellule reste petite (1,7 poste sur les 111 que compte le réseau), il semble qu'elle prenne parfois beaucoup de place... À sa manière, elle cristallise les tensions de la profession. Elle contribue à porter de nouveaux discours sur les technologies mais aussi sur le métier : gestion des collections en lieu et place des acquisitions, accueil des publics au lieu de prêt, médiation plutôt qu'animation. Elle implique un travail en réseau qui vient en tension avec le travail quotidien au sein des équipes et des unités. Sans responsabilités hiérarchiques, elle est forte du pouvoir technocratique que lui confère la gestion des procédures et des groupes de travail.

Toutes ces évolutions ont placé les BM à un tournant. Avec plus ou moins d'impacts sur la structure et l'organisation du travail, les projets et nouveaux modes de travail ont pu laisser certains collaborateurs dans le flou ou donner l'image d'une trop grande dispersion. Il s'est ainsi peu à peu imposé que de nouveaux modes de travail, encore plus collaboratifs, devaient être recherchés.

## Préparer l'avenir des BM, une démarche participative

Après dix années d'évolution rapide du réseau, tant dans son organisation, ses processus internes, ses infrastructures que pour ses prestations au public, il s'est avéré en outre crucial d'aborder une nouvelle étape essentielle pour l'avenir des BM, à savoir travailler sur la consolidation et l'optimisation des acquis.

Les collaborateurs des BM étaient clairement en demande d'une vision commune, partagée et explicitée, ainsi

que d'une feuille de route permettant de se situer et de comprendre les enjeux sous-tendant les démarches entreprises au niveau de la direction et de la cellule « Études et projets ». Les aspects suivants étaient en particulier mis en exergue car lieux de tensions : le manque de clarté d'une organisation transversale en constante construction, le déficit de communication dans la structure hiérarchique verticale et la continuelle multiplication des activités alourdissant les cahiers des charges.

Sans connaître les bouleversements vécus par nos collègues de Rouen [3], un procédé finalement très proche a été adopté afin d'amorcer cette nouvelle étape. Sous l'impulsion de la direction du département de la Culture, une démarche de type collaboratif intégrant l'ensemble de l'institution des BM a été initiée avec l'objectif global suivant : « *Au travers d'une démarche participative, préparer à l'intention des responsables politiques un bilan retraçant les forces, les freins, les opportunités et les enjeux auxquels le réseau est confronté ainsi que les perspectives des bibliothèques municipales à l'horizon 2015.* »

Pour ce faire, les BM ont bénéficié de l'accompagnement d'un professionnel du coaching d'entreprise qui a veillé à la mise en place et à l'application d'une méthodologie de travail adaptée. Mois après mois, cet accompagnement s'est révélé capital de par sa présence rassurante lors de toutes les étapes importantes, son suivi continu du dossier, son écoute et ses conseils. De plus, il a permis à la direction de projet de pouvoir se reposer sur une organisation validée, fiable et communiquée à tous les collaborateurs.

Ainsi, une structure classique de type gestion de projet a été mise en place, avec mandant, comité de pilotage, direction de projet et groupes de travail. Afin d'assurer une analyse complète et une véritable remontée des informations, quatre groupes de travail ont été constitués sur une base de volontariat autour de thématiques spécifiques : « Publics et besoins », « Processus et métiers », « Outils et technologies » et « Infrastructures ». Leur mission respective était de rendre un rapport avec une analyse des enjeux ainsi que la définition de dix perspectives de développement à l'horizon

Conditions-cadres	Axes stratégiques	Vision 2015
Les BM consolident et clarifient leur organisation : l'ensemble des activités, des processus, des groupes de travail et des outils sont au service d'une orientation usager.	<p><b>PROMOTION</b></p> <p>Les BM sont visibles dans la cité : leur présence physique est signalée, leur présence médiatique affirmée.</p>	À l'horizon 2015, les BM sont la porte d'entrée pour les publics vers les réseaux de la société de la connaissance. Elles sont des ressources culturelles et informationnelles de proximité les accompagnant dans leur développement personnel et professionnel ainsi que leurs loisirs.
	<p><b>PRESTATIONS SUR PLACE</b></p> <p>Les BM se rendent plus accessibles : les horaires, la mise à disposition des collections physiques et virtuelles, l'accompagnement des usagères et usagers répondent aux nouveaux besoins des publics.</p>	
	<p><b>PRESTATIONS À DISTANCE</b></p> <p>Les BM vont à la rencontre des publics dans les lieux de vie comme sur le réseau internet.</p>	
	<p><b>ESPACES</b></p> <p>Les BM adaptent et développent leurs espaces en fonction des nouveaux modes d'appropriation des équipements culturels et informationnels de proximité par les publics.</p>	

Figure 2  
Perspectives des BM à l'horizon 2015

2015. L'ensemble du réseau a été mis à contribution par les groupes pour faire remonter idées, propositions et avis critiques.

Une fois les rapports de synthèse finalisés, une journée d'ateliers conviant l'ensemble du personnel des BM a été organisée. L'objectif de cette journée était de permettre aux groupes de présenter leur travail puis d'offrir des espaces de discussions et d'échanges de points de vue avec l'ensemble des collaborateurs. L'ensemble des perspectives proposées par les groupes ont ensuite été soumises à une consultation auprès des membres du personnel présents (votes avec pondération par importance et priorité). Les résultats de la consultation ont été transmis au comité de pilotage qui, à son tour, a évalué la pertinence des perspectives définies selon les critères suivants : potentiel et plus-value, facilité de réalisation, disponibilité des ressources. Le comité de pilotage ayant jugé que quasiment la totalité des perspectives étaient porteuses d'un fort potentiel, une réelle adéquation entre les attentes exprimées par le personnel et la vision stratégique de la direction de projet a été démontrée.

Sur cette base, un document très synthétique a pu être défini avec : les conditions-cadres, préalables néces-

saires à la concrétisation des axes stratégiques sur des bases solides et fédératrices ; les axes stratégiques prioritaires d'évolution à l'horizon 2015 ; une vision 2015 (figure 2).

Enfin, une séance où était convié l'ensemble du personnel des BM a été organisée afin d'explicitier ce document et de clore la démarche engagée. L'ensemble du rapport a été transmis au conseiller administratif en charge du département de la Culture afin qu'il puisse définir la suite à donner.

Au-delà des résultats en termes d'axes stratégiques et de vision partagés par l'ensemble du réseau, la vraie richesse du projet a résidé dans les interactions et la participation de l'ensemble du personnel à un projet commun, non seulement au travers d'une mutualisation des connaissances mais également à l'occasion d'espaces de rencontre organisés de façon rituelle à chaque étape cruciale de la démarche.

## Des axes stratégiques et une vision à 2015

Qu'est-il ressorti de toute cette démarche qui a monopolisé les forces du réseau pendant plus de six mois ?

En premier lieu, quelles que soient les nouvelles prestations mises en

œuvre durant ces cinq prochaines années, la raison d'être et les valeurs fondamentales des BM ne sont clairement pas remises en question. Le cadre de référence du réseau perdurera : les missions des BM conserveront leur pleine actualité, de même que les grandes valeurs exposées dans la charte d'accueil<sup>12</sup>.

Si la direction des BM était déjà particulièrement consciente de la nécessité de consolider le réseau, en terme de structure et de prestations, la démarche collective effectuée a clairement démontré que cette phase était vitale pour assurer un avenir construit sur des bases stables, bien pensées, partagées et capables de s'adapter.

Dans un premier temps, il s'agira donc bien de veiller à ce que les conditions-cadres, prérequis indispensables à toute volonté d'évolution, soient réalisées. Ainsi les BM consolident et clarifient leur organisation : l'ensemble des activités, des processus, des groupes de travail et des outils sont au service d'une orientation usagers.

Les perspectives concernées touchent particulièrement à l'organisation d'une communication interne

12. [www.ville-ge.ch/bm/fr/bibliotheque/charte\\_accueil.php](http://www.ville-ge.ch/bm/fr/bibliotheque/charte_accueil.php)

plus performante, la formation des collaborateurs, l'instauration d'une gestion de projet globale, la consolidation des processus internes existants, etc. Une grande partie des conditions-cadres relevant clairement de l'organisation interne, un travail du réseau à ce niveau rendra d'autant plus crédible les demandes amenées par les BM pour la réalisation des perspectives liées aux autres axes stratégiques.

Ces axes s'organisent de la façon suivante :

- **Axe Promotion.** Les BM sont visibles dans la Cité : leur présence physique est signalée, leur présence médiatique est affirmée. Cet axe implique notamment de renforcer la visibilité du réseau, tant en termes de signalétique que de présence dans le tissu socioculturel local.

- **Axe Prestations sur place.** Les BM se rendent plus accessibles : les horaires, la mise à disposition des collections physiques et virtuelles, l'accompagnement des usagers et usagers répondent aux nouveaux besoins des publics. Cet axe implique notamment de renforcer le catalogue de formations pour le public, d'augmenter et d'harmoniser les horaires, d'automatiser le prêt, d'améliorer les flux par la mise en place d'un prêt interbibliothèques sur le réseau, de mieux inclure les publics spécifiques dans l'offre de prestations, de faciliter les transactions afin de favoriser l'autonomie des usagers.

- **Axe Prestations à distance.** Les BM vont à la rencontre des publics dans les lieux de vie comme sur le réseau internet. Cet axe implique notamment de proposer un service en ligne qui réponde à des questions de tous ordres, développer les prestations et activités hors murs, proposer un catalogue en ligne plus souple et facile d'utilisation, offrir de nouveaux moyens de communication en adéquation avec les nouveaux comportements urbains.

- **Axe Espaces.** Les BM adaptent et développent leurs espaces en fonction des nouveaux modes d'appropriation par les publics des équipements culturels de proximité. Cet axe implique notamment de créer une « maison de la musique » et/ou une deuxième « grande bibliothèque » en fusionnant

plusieurs sites, d'offrir des espaces publics plus accueillants et modulables.

Les axes stratégiques, déclinés plus finement en termes de perspectives, ont pour objectif de mener au lancement de projets spécifiques. Quant à l'organisation à caractère très participatif choisie pour cette démarche d'institution, elle sera amenée à être peu ou prou renouvelée à l'aune d'une structure de gestion de projet claire et communicante.

Ainsi, à l'horizon 2015, les BM sont la porte d'entrée pour les publics vers les réseaux de la société de la connaissance (figure 2). Elles sont des ressources culturelles et informationnelles de proximité qui les accompagnent dans leur développement personnel et professionnel ainsi que leurs loisirs. Elles jouent pleinement leur rôle d'équipement culturel et informationnel de proximité, mettant ainsi tout en œuvre pour accueillir des publics nombreux et divers. De plus, elles facilitent l'accès de toutes et tous aux contenus et s'insèrent dans les réseaux sociaux tant au niveau de la ville de Genève, de l'agglomération genevoise que sur le réseau internet.

## L'enjeu du futur : assurer les conditions de l'évolution

Garantir l'évolution d'une bibliothèque aujourd'hui c'est savoir intégrer de manière pertinente les outils actuels de management des services dans le projet de compréhension du monde – compréhension du monde, de l'autre, de soi – qui est à l'origine de la bibliothèque de lecture publique. Il est important de situer à leur juste place les enjeux organisationnels actuels qui sont de mettre en place dans les bibliothèques de lecture publique, quelle que soit leur taille, un encadrement capable de faire le lien entre les décideurs, élus ou responsables et les professionnels qui réalisent les prestations attendues par les publics. Cependant, dans cette démarche, il s'agit de ne pas oublier de donner aux différents publics des outils de compréhension à la hauteur des enjeux auxquels la société démocratique doit faire face. Ainsi, les outils organisationnels ac-

tuels n'ont de sens que pour permettre la poursuite du projet originel de la lecture publique qui est de donner à comprendre. À lire la presse professionnelle, on a l'impression que les bibliothèques doivent ou changer ou périr. C'est plutôt en affirmant et faisant connaître la valeur et la pérennité du projet originel réalisé avec les outils organisationnels d'aujourd'hui que les bibliothèques de lecture publique vont pouvoir poursuivre et faire rayonner leurs missions. ●

Septembre 2011

## Bibliographie

[1] Félicie CONTENOT, « La médiation au service de la confluence du musée et de la bibliothèque », *BBF*, 2011, n° 4, p. 11-15. En ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2011-04-0011-002>

[2] Olivier ERTZSCHEID, « Chercher le silo... dans la matrice (épisode 2) », *Affordance.info*. En ligne : [http://affordance.typepad.com/mon\\_weblog/2007/05/chercher\\_le\\_sil.html](http://affordance.typepad.com/mon_weblog/2007/05/chercher_le_sil.html)

[3] Françoise HECQUARD, « Conduire une dynamique de changement », *BBF*, 2011, n° 4, p. 68-74. En ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2011-04-0068-001>

[4] Dominique LAHARY, « Bibliothèques et concurrence : par quel bout prendre la question ? », in *Publics : quelles attentes ? Bibliothèques : quelles concurrences ?*, Paris, Bibliothèque publique d'information, 2005, p. 59-77. En ligne : <http://editionsdelabibliotheque.bpi.fr/resources/download.cfm?GCOI=84240100544540&thefile=84240100544540.pdf>

[5] Olivier MOESCHLER, « "Fontaines de connaissance" ou "musées du livre" ?.. Les bibliothèques municipales selon leurs non-usagers », *Ressi*, 2007 (6). En ligne : [www.ressi.ch/numo6/article\\_036](http://www.ressi.ch/numo6/article_036)

[6] Isabelle RUEPP, « Une collaboration transfrontalière et intercantonale », *BBF*, 2001, n° 3, p. 70-76. En ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2001-03-0070-011>