

Conduire une dynamique de changement :

→ **LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DE LA LECTURE PUBLIQUE ROUENNAIS**

Initier le changement, une question de management

L'état d'esprit d'une équipe

FRANÇOISE HECQUARD
fhecquard@numericable.fr

Directrice des bibliothèques de Rouen jusqu'en avril 2011, Françoise Hecquard a été auparavant directrice de la bibliothèque départementale des Yvelines et ingénieur pédagogique à Médiadix. Titulaire du diplôme de conservateur des bibliothèques, elle est aussi titulaire, entre autres, d'un DESS Direction de projets culturels et d'un DEA Formation des adultes, champ de recherche. Parmi ses nombreux écrits, on peut citer : « Formation à l'accueil et développement de l'intelligence émotionnelle : l'exemple des bibliothèques de Rouen », BBF, 2009, n° 2 ; « Qu'est-ce que la proximité pour une bibliothèque départementale ? », BBF, 2004, n° 2 ; ainsi que l'ouvrage Devenir bibliothécaire-formateur : organiser, animer, évaluer (Éd. du Cercle de la librairie, 2003) en collaboration avec Marielle de Miribel.

Le réseau des bibliothèques de Rouen a subi ces dernières années de profonds bouleversements qui n'ont pas manqué de déstabiliser son personnel : aléas d'un projet de BMVR (bibliothèque municipale à vocation régionale) plusieurs fois relancé puis arrêté, entre 1992 et 2003 ; départ, étalé sur quelques mois à peine, fin 2006, de cinq membres sur huit de l'équipe de direction ; démarrage fin 2007 de la construction d'une grande médiathèque et annulation du projet, mi-2008, alors que la construction du troisième étage du bâtiment (sur cinq) était en cours ; finalement, lancement, sur les chapeaux de roue, en septembre 2008, d'un projet de développement de la lecture publique, appuyé sur des axes stratégiques complètement différents de ceux des années précédentes.

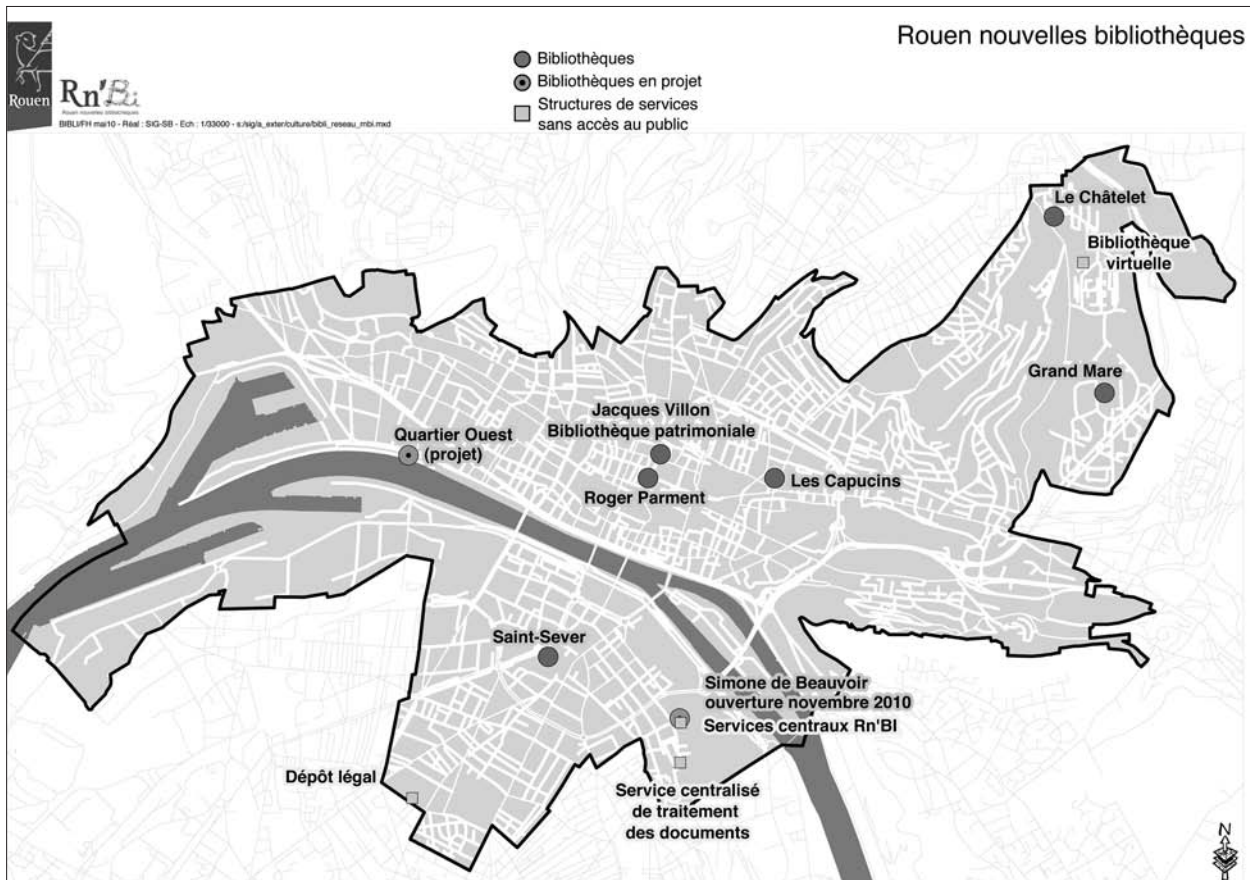
Dans ce contexte instable, la question qui s'est posée à la nouvelle équipe de direction concernait plus la possibilité d'impulser une nouvelle dynamique d'équipe que la « simple » mise en œuvre de nouvelles orientations, appelées à fluctuer au gré des contraintes budgétaires et des changements politiques. Il s'agissait aussi de proposer à la nouvelle municipalité élue en 2008 un projet de lecture publique créatif qui, par son contenu et ses modalités de mise en place, était susceptible à la fois de permettre une mise à niveau de l'offre de service à la population, dans un temps suffisamment court, et de présenter assez de souplesse pour « surfer » sur les évolutions probables d'objectif en cours de route.

Tout projet digne de ce nom repose avant tout sur une équipe : sans les compétences, l'enthousiasme et le dynamisme de celle-ci, aucun projet ne peut se développer et se pérenniser. C'est aussi l'équipe qui porte ensuite ce projet auprès des publics et des partenaires, le diffuse, le valorise, le consolide sur le terrain. Sans sa complète adhésion, la mise en œuvre devient laborieuse et l'ancrage sur la durée, aléatoire.

Il est indispensable que les agents qui composent cette équipe disposent de la capacité de réagir le plus sereinement possible face aux changements inéluctables qui peuvent intervenir, à l'intérieur du projet ou sur la totalité de celui-ci, faute de quoi leur parcours professionnel n'est qu'une longue suite de deuils plus ou moins douloureux, dont ils se remettent parfois avec de très grandes difficultés.

Or, malgré les aléas qu'il avait eus à subir, dans les années précédentes, le personnel des bibliothèques de Rouen n'était, en 2007, pas du tout aguerri pour affronter les changements. Et cela pour différentes raisons : d'une part, comme expliqué dans un précédent article¹, il existait un cloisonnement important entre

1. « Formation à l'accueil et développement de l'intelligence émotionnelle : l'exemple des bibliothèques de Rouen », *BBF*, 2009, n° 4, p. 73-80. En ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-04-0073-015>



Carte du réseau Rn'Bi (Rouen nouvelles bibliothèques). © Ville de Rouen

les sites, les métiers, les secteurs d'activité, les niveaux de responsabilité, avec pour conséquence un faible niveau de solidarité et de cohésion d'équipe; d'autre part, seule une petite partie de l'équipe avait été véritablement mobilisée sur le projet de grande médiathèque et les agents n'étaient que très partiellement au fait de la manière dont les décisions étaient prises, encore moins des raisons d'être de ces décisions, d'où un faible niveau de sens accordé à l'objectif global; et, enfin, la culture du management en place était encore très marquée par un fonctionnement très hiérarchisé et une concentration du pouvoir de décision et de communication sur le directeur de l'établissement, avec pour corollaire une déresponsabilisation des autres cadres et un manque d'autonomie, avéré ou mis en scène, chez beaucoup d'agents.

Il a fallu, par conséquent, initier dès 2007 une transformation progressive de cette culture managériale, ainsi qu'un travail de «team building», pour donner cohésion et sens. Cette démarche de dynamisation a donné ses premiers résultats évidents une quinzaine de jours seulement avant l'annonce de l'arrêt du projet de BMVR par le nouveau maire, en juin 2008. Cela a, dans un premier temps, ralenti l'équipe de direction dans son élan, la nouvelle ayant bien entendu sidéré tout le monde. Cependant, les modalités organisationnelles et relationnelles qui avaient émergé

n'étaient que les prémisses d'un nouveau fonctionnement, indépendant des projets à mettre en œuvre. Cela s'est révélé indiscutable quand les agents, à la fin de la même année, ont démontré leur capacité à se mobiliser pour finaliser, en quelques mois à peine, la mise à la disposition du public de cinq nouveaux services, immédiatement performants².

Les notions de « mode projet » et de « processus de changement »

Avant d'entrer dans la description concrète du processus mis en œuvre à Rouen, il est utile de clarifier deux des concepts sur lesquels ce processus s'est construit.

Le fonctionnement en « mode projet », tout d'abord, a les caractéristiques suivantes, essentiellement différentes de celles des activités courantes d'un service (autrement dénommées « mode métier ») : la singularité ou, en tout cas, la non-répétition a priori; un niveau d'incertitude souvent élevé, avec des objectifs, des échéances, des moyens, des acteurs... qui peuvent s'ajuster en cours de route; un

2. Journée « Déclat Rn'Bi », le 15 avril 2009. Ces services seront détaillés plus loin.

processus historique – autrement dit qui s’adapte au fur et à mesure ; une organisation spécifique (moyens, calendrier, acteurs... définis à chaque fois) ; l’association fréquente de services ou de partenaires extérieurs. De plus, l’organisation en projet implique en principe de prioriser les compétences des participants, plutôt que leur niveau hiérarchique. Si cela paraît pertinent, le pilote du projet peut donc être un agent n’ayant par ailleurs aucun rôle d’encadrement.

Parallèlement, la notion de « processus de changement » fait désormais l’objet de toute une littérature, le changement étant devenu un incontournable du management. On évoque en particulier les étapes que traverse toute personne qui suit un tel processus, étapes qui sont aussi celles du deuil : la sidération, le déni, la colère, le marchandage (ou la négociation), la dépression et enfin l’acceptation. Faut de prendre en compte cette réalité, les décideurs et les cadres se voient confrontés à des résistances importantes qui peuvent entraîner de complets blocages. Pour mettre en œuvre efficacement de nouveaux objectifs à atteindre, un responsable devra accompagner le mieux possible ces étapes auprès de son équipe. Cette dimension psychologique implique une grande qualité relationnelle entre les encadrants et leurs équipes, qualité relationnelle qui se construit sur un bon niveau d’intelligence émotionnelle que les cadres doivent impérativement développer.

Faire appréhender la nécessité du changement

La mise en œuvre active du projet de BMVR d’abord, et du nouveau plan départemental de développement de la lecture publique (PDLP) ensuite, nécessitait une compréhension profonde de la part des agents des évolutions majeures intervenues dans les bibliothèques depuis l’avènement d’internet, et de l’impact que ces évolutions pouvaient avoir sur leur métier, autrement dit sur ce qu’on attendait d’eux désormais.

Même si l’équipe avait eu l’occasion de visiter une autre BMVR (celle de Limoges, en l’occurrence), il semblait, en 2007, que la majorité des agents n’avaient qu’une conscience relative de ces évolutions. Pour exemple, les méthodes de travail appliquées au sein de l’équipe dite « *de montée en puissance pour la médiathèque* » n’étaient en rien différentes de celles appliquées par le reste de l’équipe pour la gestion quotidienne du service depuis des années. Le rythme de travail, notamment, n’était en rien celui d’un mode projet contraint par un calendrier rigoureux. En outre, dès qu’il a été question du rôle attendu dans les futurs postes d’accueil et de renseignement que proposerait le nouvel équipement, nombre de réactions de surprise et, parfois, de résistance se sont fait jour. Il est vite apparu que cette question-là en particulier pouvait constituer le fil conducteur de l’ensemble du changement à mettre en place.

De fait, cette question est également centrale dans tous les débats de la profession ces dernières années : le rôle maintenant primordial de médiateur des bibliothécaires

et, par conséquent, les nouvelles fonctions à assumer qui nécessitent de nouvelles compétences. Dans ce cadre, les qualités individuelles et collectives essentielles, transposables d’une activité à l’autre, dont il faut encourager le développement, sont l’autonomie (avec son corollaire, le sens critique), la créativité, les capacités d’adaptation et, comme base fondamentale, l’intelligence émotionnelle, autrement dit la capacité à gérer efficacement les relations, en étant à même d’anticiper et de contrôler ses propres réactions émotionnelles et d’entendre celles des autres (les collègues, les publics).

En conséquence, dans l’objectif que cette question puisse progressivement devenir un sujet de débat au sein de l’équipe, puis une évidence pour tous, différents outils de management ont été juxtaposés.

Formation et information, responsabilisation des cadres, organisation d’instances d’échanges

Dès avril 2007, des groupes de travail thématiques transversaux, parfois sur une journée entière, ont été mis en place, le premier ayant pour objet une réflexion sur l’offre de service de la future BMVR. Ensuite, dans le cadre de la démarche du PDLP, des « groupes-actions », également transversaux, ont été créés, pour chaque action à mettre en œuvre, sur la base du volontariat et des compétences. D’autres instances, plus classiques mais qui n’existaient pas ou très partiellement jusque-là, ont été créées, comme une réunion trimestrielle de l’ensemble du personnel, des réunions systématiques et régulières par secteurs d’activité, et, à l’automne de chaque année, un séminaire de l’ensemble des vingt-deux cadres du service, sur une journée. Ce séminaire des cadres, d’abord pris en charge par la directrice, puis par l’équipe de direction, a fini, en 2010, par être entièrement élaboré et animé par les cadres intermédiaires, la thématique – liée à l’actualité du management du service – étant chaque fois choisie collectivement. À partir de 2009, la réunion générale trimestrielle a suivi le même processus, avec un ordre du jour préparé par tous les cadres et des interventions de plus en plus réparties au sein de l’équipe, en fonction des responsabilités de projet.

Dès la fin de 2007, des conférences professionnelles à destination de l’ensemble des agents ont été organisées, sur une base bi ou trisannuelle, en commençant par un apport de sociologie de la lecture³ et en continuant par l’évolution du métier de bibliothécaire⁴. Un coaching de l’équipe de direction, mené par une petite équipe parisienne rodée à ce type de contexte, a été validé par la hiérarchie et s’est mis en place en avril 2008, après un appel d’offres restreint. Il s’est étalé sur près de dix-huit mois, avec pour objectif essentiel d’apprendre aux cadres de direction à se connaître et à mieux travailler ensemble, ainsi que de leur donner quelques outils directement adaptés

3. Intervention de Christophe Evans, de la Bibliothèque publique d’information, en octobre 2007.

4. Intervention de Jean-François Jacques, en décembre 2007.



Navette du réseau Rn'Bi. Photo : Françoise Hecquard

au contexte de changement en cours (outils du processus de décision, de la conduite de réunion, du mode projet, de l'évaluation, et capacités d'écoute et d'anticipation).

Le vaste dispositif de formation à l'accueil est ensuite venu s'ajouter à ces deux premiers processus, à partir de la fin 2008. Il a concerné absolument tous les agents, quelle que soit leur activité au sein de l'établissement, et a inclus un module de management de six jours spécifiquement destiné aux cadres, dont trois jours réservés aux cadres intermédiaires, qui ne bénéficiaient pas du coaching. Le cahier des charges spécifique de ce module a été élaboré par un groupe représentatif des futurs stagiaires, cadres de direction et cadres intermédiaires confondus. En 2009, des journées de formation à l'utilisation d'internet et d'outils de veille comme *Netvibes* ont été mis en place en interne, grâce à la mobilisation de cinq agents compétents de tous niveaux hiérarchiques⁵. Enfin, courant 2010, trois jours d'accompagnement ont été prévus, avec la société ayant assuré la formation à l'accueil, pour préparer le déménagement des services centraux dans leurs nouveaux locaux en *open space*⁶, sur la rive gauche. Ces divers dispositifs ont limité mais n'ont pas pour autant supprimé les autres actions de formation professionnelle suivies par les agents à l'extérieur du service. Ceux-ci ont été notamment encouragés à se rendre plus souvent à des journées d'étude et à participer à des rencontres avec des partenaires extérieurs.

En matière de circulation de l'information, l'habitude s'est prise d'utiliser le réseau informatique local pour partager ce qui avait besoin de l'être : comptes rendus, fiches-projet, documents de référence... avec une information à l'ensemble du personnel par le biais de la liste de diffusion de l'équipe (tous les agents ont une boîte mail).

Un blog interne des projets a par ailleurs été créé, spécifiquement dans le cadre du plan de lecture publique, à charge pour chaque pilote de projet de l'alimenter lui-même ou d'en déléguer l'alimentation à un membre de son groupe, par des brèves présentant les dernières réflexions ou avancées du projet géré. Malheureusement, ce blog a eu du mal à se déployer, et la plupart des agents n'ont pas pris le réflexe de le regarder régulièrement, ce qui fait qu'il a été de moins en moins actualisé à partir de 2010.

5. Cf. article de Christophe Robert, « Un portail de veille partagé sous Netvibes : l'exemple des signets de Gustave à Rouen », *BBF*, 2009, n° 4, p. 61-64. En ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-04-0061-011>

6. Les nouveaux bureaux, installés dans le Pôle culturel Grammont, sont rassemblés sur un espace d'un seul tenant, très partiellement cloisonné, en verre et à mi-hauteur seulement.

→ Conduire une dynamique de changement :

En effet, il existe aussi, en matière de culture de l'information au sein d'une équipe, des phases de changement, avec une évolution très progressive des méthodes utilisées par chacun pour se tenir au courant. Beaucoup d'agents ne concevaient que le partage d'information par « ajustement mutuel », autrement dit oralement et en direct d'agent à agent. Les réunions, par exemple, surtout celles rassemblant beaucoup d'agents, ont été, dans un premier temps, considérées comme des instances d'information verticale et non discutable. La possibilité que des débats puissent y prendre place n'est intervenue qu'au bout d'un long moment. De même, beaucoup d'agents – qu'ils soient ou non bibliothécaires – n'avaient pas l'habitude d'aller chercher eux-mêmes l'information concernant le fonctionnement du service : ils attendaient que leur chef le leur donne, de préférence directement, ou à la rigueur sous forme de note, et, faute de cela, se déclaraient laissés à l'écart. Prendre l'habitude de se documenter, sans systématiquement attendre que votre responsable vous y incite, a fortiori s'autoriser à commenter l'information et/ou à demander des précisions, implique en réalité un niveau d'autonomie assez élevé et finalement peu répandu. Pour autant, dans le cadre d'un projet multidimensionnel comme le plan de lecture publique en cours de mise en place, il était pratiquement impossible pour les cadres et les pilotes de projet de diffuser chaque nouvelle information et/ou décision au fur et à mesure, encore moins de la donner en direct à chaque agent. Ce point a été pendant un temps une source assez importante d'incompréhension, et parfois de conflit au sein de l'équipe, ainsi qu'un reproche récurrent fait aux cadres, malgré la masse conséquente d'informations dorénavant librement accessibles sous de multiples formes.

Le plan de développement de la lecture publique et de valorisation du patrimoine écrit

Les enjeux de la commande municipale

Quelques semaines à peine après l'annonce de la décision de mettre fin au projet de BMVR, le maire de Rouen a sollicité la direction des bibliothèques pour qu'une nouvelle stratégie de lecture publique soit rapidement élaborée et mise en œuvre. Cette demande incluait dès l'abord deux impératifs : passer d'une démarche de lecture publique centralisée sur un grand équipement, avec un réseau de quartier en baisse de moyens, à une stratégie privilégiant le service de proximité ; prévoir, dans le projet à imaginer, l'utilisation d'environ 2 000 m² dans le bâtiment en cours de construction, dont une surface réservée à une nouvelle bibliothèque de quartier⁷. En outre, cette nouvelle bibliothèque de quartier devait offrir, en complémentarité de

7. 85 % de la surface du bâtiment ont été rachetés par le conseil général, pour y installer les archives départementales historiques.

l'offre de proximité, un fonds particulier susceptible d'intéresser l'ensemble de la population rouennaise.

Le calendrier était serré, car la construction du bâtiment avait repris et, une fois l'accord de l'architecte obtenu, un réaménagement intérieur devait être programmé d'urgence, pour une date d'ouverture au public qui ne serait a priori pas repoussée⁸. D'autre part, il était important de donner rapidement à la population un signe fort démontrant que la ville de Rouen ne renonçait pas à développer sa lecture publique.

Dès lors, il n'était pas question de prendre le temps de construire tout un plan avant de le mettre en place : il fallait agir et réfléchir en même temps. Par conséquent, on ne pouvait pas non plus repartir de zéro : il fallait impérativement réutiliser ce qui pouvait l'être des services envisagés et des collections constituées dans le cadre du projet précédent. Enfin, il fallait tenir compte des forces et des compétences en présence : les éventuels recrutements n'interviendraient que trop tardivement pour pouvoir participer à cette élaboration.

L'échéance pour la mise en place des premiers nouveaux services était fixée au 15 avril 2009. Le temps pour les agents de réaliser ce changement, puis de se remobiliser pour tenir l'échéance, cinq de ces projets ont vu leur élaboration plus détaillée et leur réalisation concrète menée à bien en l'espace d'à peine six mois, entre novembre 2008 et mi-avril 2009.

Les éléments du plan

Les objectifs stratégiques et opérationnels du PDLP ont été détaillés dans un document récapitulatif, validé par le maire puis présenté en conseil municipal en mai 2009. Ce document a ensuite été complété par un plan d'actions phasées dans le temps, établi en fonction des impératifs budgétaires énoncés dans le plan pluriannuel d'investissement, élaboré au début de l'été 2009 pour les quatre années suivantes.

Ce plan s'articule autour de trois axes stratégiques majeurs : la proximité (développement en priorité des services et des lieux de proximité) ; l'innovation (démarche de renouvellement permanent et de création d'une offre de service originale) et la visibilité (faire évoluer l'image des bibliothèques rouennaises, faire connaître leur offre de service) ; l'ensemble reposant sur une stratégie de réseau et plaçant l'utilisateur au centre des préoccupations. Ces axes de travail ont été déclinés en objectifs opérationnels, regroupant chacun une liste plus ou moins longue d'actions concrètes à mettre en œuvre.

Les aspects opérationnels concernaient :

- une meilleure connaissance des publics et de leurs besoins, avec une amélioration du dialogue ;
- une amélioration de l'accueil et des modalités d'accès aux collections et aux services ;

- un élargissement de l'offre documentaire multisupport ;
- un développement de l'offre de services, sur place et à distance ;
- le déploiement des partenariats ;
- l'élaboration d'une stratégie de communication ;
- l'optimisation de l'organisation interne.

Début 2010, il a été possible de formaliser cette liste en objectifs plus concrets, phasés dans le temps, chacun d'entre eux voyant chaque année une ou plusieurs actions se finaliser (voir tableau).

Actions mises en place

Les premières réalisations du plan, effectives le 15 avril 2009, ont été l'ouverture de deux services de proximité (une cédéthèque et une marmothèque, chacune de 3 000 documents), dans deux des bibliothèques de quartier, la création d'une bibliothèque de deuxième niveau (dite « virtuelle ») fondée sur une grande partie des documents acquis pour la BMVR et non utilisables en offre de proximité, le lancement d'un plan de communication, avec une nouvelle appellation pour le réseau (devenu Rn'Bi, pour Rouen nouvelles bibliothèques), une charte graphique et une nouvelle signalétique extérieure des différents sites, la création d'un magazine d'actualités trimestriel (*Texto*), également feuilletable en ligne, la mise en ligne du site *Bovary.fr* et la mise en place de la gratuité d'inscription pour les Rouennais.

Parallèlement, a été lancé un plan de rénovation de la bibliothèque patrimoniale, étalé sur trois ans. En effet, une des conséquences majeures de l'arrêt du projet de BMVR était la nécessité pour la bibliothèque patrimoniale de conserver ses locaux, pourtant obsolètes et trop restreints pour les collections à conserver⁹. D'abord, afin de commencer à « faire de la place », il fallait en faire sortir tout ce qui ne concernait pas directement le patrimoine. Les bureaux des services centraux ont donc déménagé en 2010, dans une surface de 350 m², au même étage que la nouvelle bibliothèque de quartier, dans une partie de l'espace initialement dédié au libre accès de la BMVR. Les collections de monographies du dépôt légal imprimeur (DLI) ont trouvé un nouvel espace de 230 m², équipé en compactus, dans un autre secteur de la ville. De fin 2009 à fin 2010, la bibliothèque patrimoniale a vu ses espaces de circulation repeints, son électricité mise aux normes, une partie de ses magasins équipée de compactus et l'installation d'une climatisation. La salle de lecture doit être réaménagée courant 2011.

Dans le Pôle culturel Grammont¹⁰ a été ouverte fin 2010 une nouvelle bibliothèque de quartier d'une surface

8. Date initialement envisagée en juin 2010, finalement décalée à l'automne de la même année.

9. Le bâtiment de 4 000 m², situé en centre-ville, date de 1888, et n'offre que 15 % de sa surface accessibles au public. Les derniers travaux d'ampleur dataient des années soixante.

10. Nouvelle appellation du bâtiment initialement construit pour la BMVR.

OBJECTIFS DU PDLP DE ROUEN		
Intitulé		Validité
Objectif 1	Création de nouveaux lieux de proximité	2009 à 2014
Objectif 2	Mise à niveau de l'organisation interne du service et développement des compétences des équipes	2009 et 2010
Objectif 3	Développement de l'offre de services à distance	Pérenne
Objectif 4	Développement de l'offre de services de proximité	Pérenne
Objectif 5	Amélioration de la visibilité des lieux et des services offerts	Pérenne
Objectif 6	Démocratisation de l'accès aux lieux et aux services offerts	Pérenne
Objectif 7	Développement et démocratisation de l'offre de médiation culturelle	Pérenne
Objectif 8	Amélioration des conditions d'accueil et de conservation des collections dans les différents points du réseau	2008 à 2013
Objectif 9	Développement et valorisation du patrimoine écrit conservé à la bibliothèque Jacques Villon	Pérenne

de 800 m² utiles. Les collections ont été en grande partie récupérées de celles constituées pour la grande médiathèque, avec quelques compléments. Un fonds spécifique de bandes dessinées¹¹ (déjà prévu dans le cadre de la BMVR) y a été installé. Cette bibliothèque a d'emblée été identifiée, par la direction des bibliothèques comme par la municipalité, comme le symbole concret de la mise à niveau en cours du réseau. Son aménagement intérieur et son offre de services ont été pensés en tenant compte des réflexions et analyses menées ces dernières années par les professionnels de la lecture publique et les sociologues de la lecture sur les nouveaux usages des publics.

Le projet de BMVR incluait aussi un service de traitement centralisé des collections, service qui devait prendre en charge le catalogage et l'équipement de l'ensemble des documents contemporains du réseau, DLI compris. Un local adapté de 180 m² a pu être trouvé à 50 mètres du nouveau bâtiment. Le service a démarré, fin 2010, avec deux agents dans un premier temps, qui ont pris en charge le traitement des collections de la nouvelle bibliothèque de quartier. Ce service doit voir sa complète finalisation fin 2011. Toute une série d'autres actions ont été lancées ou finalisées entre 2009 et 2010, à l'intérieur de chacun des objectifs listés, qu'il serait trop long de présenter ici.

Résultats

Début 2011, le réseau, initialement constitué de six sites (une bibliothèque patrimoniale hébergeant les services centraux et cinq bibliothèques de quartier) se répartissait dorénavant sur onze lieux (une bibliothèque de proximité supplémentaire et quatre sites non accessibles au public : les services centraux, la bibliothèque virtuelle, le service centralisé de traitement du document et le local de conservation des monographies du DLI). En 2012 et 2013, deux

des bibliothèques de quartier existantes doivent être remeublées, équipées de RFID et réaménagées dans le nouvel esprit d'accueil. Début 2014, une huitième bibliothèque de proximité doit ouvrir ses portes, dans un quartier non encore desservi.

Une des originalités de la démarche est donc qu'il n'existe plus de bibliothèque dite « centrale » dans le réseau rouennais. Les fonctions transversales et de coordination sont installées dans différents locaux sur le territoire de la ville, le Pôle culturel Grammont hébergeant les services centraux, un auditorium et une salle d'exposition (ces deux derniers espaces étant d'ailleurs « partagés » avec les archives départementales). Cette configuration entraîne une vision du réseau bien plus prégnante et incontournable, les déplacements d'un lieu à l'autre étant bien plus fréquents qu'avant, la nécessité de réunions transversales formalisées se faisant aussi bien plus sentir qu'avant, et la fonction de coordination étant bien plus visible, aussi bien pour les agents que pour les partenaires, qu'avant.

Fin 2010, les statistiques montraient déjà l'impact de la nouvelle stratégie sur la fréquentation : en 2008, 10 928 inscrits ; en 2010, 14 192 (soit + 30 %). Ces inscrits ne sont pas forcément emprunteurs : les prêts ont également augmenté, mais en proportion plus réduite. La programmation culturelle a vu également ses chiffres s'arrondir très notablement : 2 940 participants en 2008, 4 500 en 2010.

En avril 2008, la direction générale des services de la ville avait décidé de lancer une démarche d'évaluation de la politique de lecture publique. Cette démarche a fait l'objet d'une analyse par un groupe d'élèves-administrateurs de l'Institut national d'études territoriales. Un bilan chiffré très détaillé de l'existant a été réalisé dans ce cadre et est, depuis, mis à jour chaque année. Une étude sur la fréquentation des bibliothèques de quartier, coordonnée par Christophe Evans, du service études et recherche de la Bibliothèque publique d'information, a été menée, début 2008, par un élève-conservateur de l'Enssib. Cette étude a

11. 7 000 titres, des revues et des DVD documentaires.



Marmothèque de la bibliothèque Saint-Sever. © Photo : Françoise Hecquard

servi de base à une enquête de satisfaction elle-même réalisée fin 2009¹².

Fin 2010, il reste à définir les macro-indicateurs qui permettront d'estimer plus finement l'impact du changement de stratégie. Néanmoins, une démarche d'élaboration d'une politique documentaire adaptée et concertée a été lancée en parallèle. Résultat de la réflexion de l'ensemble des acquéreurs et coordonnée par un des conservateurs de l'équipe de direction, elle a d'ores et déjà permis, en s'appuyant notamment sur une cartographie des zones de chalandise, de définir la taille optimum des collections de chaque équipement de proximité et d'initier une stratégie d'acquisition harmonisée sur le réseau et de désherbage systématique, en lien avec le développement de la bibliothèque virtuelle et les projets de construction ou de réaménagement de bibliothèques.

Conclusion

Dans le contexte général d'une société impatiente et individualiste, qui cultive l'urgence et l'éphémère, qui porte un culte à la nouveauté et aux nouvelles technologies, la plus grande qualité que les bibliothèques devraient développer est la souplesse, autrement dit la faculté de s'adapter, en surfant sur les changements. Bien que la question de la pérennité de leur utilité revienne régulièrement, ce n'est pas tant leur rôle dans la société qui constitue le problème le plus prégnant que leurs modalités d'action qui sont, dans la très grande majorité des cas, encore totalement inadaptées aux évolutions de leur environnement.

Car, malheureusement, les bibliothécaires ont surtout appris à travailler sur la durée et pour des objectifs permanents.

La nécessité de placer l'utilisateur au centre des préoccupations, pour répondre à une demande qui reste forte du moment qu'on sait l'entendre et y répondre, implique un changement radical de positionnement pour la plupart des professionnels.

Alors qu'une nouvelle dynamique d'équipe s'est fait jour et que le sens général de la mission a repris de la densité, l'étape suivante pour le réseau rouennais, l'étape qui lui permettrait de véritablement faire son entrée dans le *xxi*^e siècle, serait d'envisager désormais une co-construction de l'offre, main dans la main avec les usagers. Les lieux devraient devenir des espaces de socialisation, véritablement partagés et investis conjointement par les professionnels et les publics, et l'offre documentaire devrait être valorisée et rendue plus accessible grâce à une mutualisation des compétences de tous les acteurs concernés. Même si le fil conducteur de l'accueil a pu bien jouer son rôle, au long de ces trois dernières années, pour faire évoluer peu à peu l'idéologie-métier des personnels, il reste encore un long chemin à parcourir avant que cette nouvelle étape puisse être véritablement appréhendée comme logique et nécessaire. De ce point de vue, l'avenir appartient aux formateurs et aux managers. ●

Mai 2011

12. Robert, Christophe, «Un exemple d'enquête de satisfaction en bibliothèque municipale : Rouen nouvelles bibliothèques», *BBF*, 2010, n° 5, p. 44-48. En ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2010-05-0044-008>