

Zeitschrift: Actes de la Société jurassienne d'émulation
Herausgeber: Société jurassienne d'émulation
Band: 98 (1995)

Artikel: Quand la notion de métier retrouve sa place dans la gestion des ressources humaines
Autor: Meyer, Jean
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-549965>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 29.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Quand la notion de métier retrouve sa place dans la gestion des ressources humaines

par Jean Meyer

INTRODUCTION

Le professionnel¹ marque le fonctionnement de l'entreprise ou de l'administration. Il est possible de compter sur son savoir-faire pour apporter des prestations de qualité, traiter la complexité et aborder les problèmes nouveaux.

Une entreprise qui maîtrise son métier ou ses métiers est une entreprise qui tient à jour l'inventaire de ces savoir-faire (empiriques ou non). Il devrait en être de même pour l'administration.

Le concept de métier est aussi important dans la mesure où il détermine le potentiel d'apprentissage de l'organisation concernée. Il permet à un corps social de mieux comprendre son essence, ses comportements, ses potentialités.

Ancré sur des compétences et une lecture différente de celles-ci, il contribue à enrichir et à renouveler des débats souvent abstraits et idéologiques sur les orientations à prendre en matière d'organisation et de management.

Une démarche sur le métier vaut en général pour une organisation qui éprouve le besoin de rassembler des forces quelque peu dispersées et en particulier pour celles qui souhaitent s'engager dans un projet d'entreprise. L'on peut voir dans le recours à la notion de métier, la manifestation d'une double transformation : l'une profonde, structurelle, des contenus de travail ; l'autre moins apparente, mais tout aussi réelle, des pratiques de gestion du personnel.

Nous allons voir à travers un exemple cette problématique :

La situation à établir : en septembre 1994, le chef du service des affaires culturelles de la Ville X charge le chef du service du personnel d'établir une expertise de la bibliothèque communale en vue de sa

réorganisation. Il s'agit de faire une étude détaillée de la gestion administrative de la bibliothèque ainsi que du choix des livres et des périodiques proposés aux utilisateurs des lieux. Il faut également prendre des mesures pour contrecarrer le «turn-over» du personnel de cette structure.

UNE GRILLE D'ANALYSE

La démarche choisie est volontairement centrée sur la notion de métier au lieu de la notion d'emploi. Celle-là paraît plus adaptée dans le cadre d'une volonté d'anticipation.

Il faut s'efforcer de considérer la réalité en fonctionnement de cette structure. Pour ce faire, on utilisera une liste de questions qui se scindent en deux parties : l'une a trait aux logiques de gestion des ressources humaines, l'autre aux modalités d'organisation du travail.

Les questions ci-après sont destinées à aider à réfléchir sur les situations de gestion et les modes d'organisation propres à une unité de travail ou à une population déterminée :

a) Les logiques de gestion des ressources humaines²

1. Parmi ces modèles de gestion, lequel est appliqué principalement ?
 - A – une gestion de l'organigramme, par postes de travail
 - B – une gestion par grandes catégories professionnelles (cadres/non-cadres ou opérateurs/agents de maîtrise/techniciens, etc.)
 - C – une gestion individualisée selon les personnes et leurs caractéristiques propres
 - D – une gestion par familles professionnelles (p. ex., fabrication, maintenance, ventes, administration générale, etc.)
2. La classification (coefficients hiérarchique) est-elle principalement déterminée ?
 - A – sur la base des qualités personnelles et des services rendus
 - B – à partir d'une liste de tâches précises à effectuer
 - C – en fonction d'une progression continue des compétences, d'un parcours professionnel dans un emploi, un métier
 - D – à l'issue d'examens de connaissances, dès l'entrée dans l'entreprise et par la suite

3. Sur quels critères les salariés sont-ils avant tout recrutés ?
 - A – sur le niveau du diplôme détenu
 - B – sur des compétences prouvées (connaissances, savoir-faire et comportements)
 - C – sur des aptitudes, des savoir-faire directement utilisables
 - D – sur leur valeur personnelle, leur personnalité
4. Comment sont déterminés les besoins en formation ?
 - A – en fonction d'un cadre réglementaire, plutôt qu'après une analyse des besoins
 - B – les actions de formation découlent des attentes des individus
 - C – les besoins de formation découlent de confrontations entre les projets individuels et les projets collectifs (de l'unité, de l'établissement)
 - D – les besoins sont directement fonction des exigences des postes occupés
5. A quelle définition la formation dispensée répond-elle le mieux ?
 - A – un enseignement des règles et procédures en usage
 - B – le perfectionnement technique en vue d'une adaptation au poste de travail
 - C – une formation-action (formation basée sur l'implication des « apprenants » et de l'encadrement ainsi que sur l'alternance entre l'action et la réflexion)
 - D – un développement personnel, un entraînement aux relations humaines et à la communication
6. Le système d'appréciation en vigueur est-il surtout...
 - A – un entretien individuel pour développer le dialogue
 - B – une appréciation sur résultats et faits significatifs pour améliorer le fonctionnement global de l'équipe et créer une dynamique de progrès
 - C – une notation des attitudes et des conduites (p. ex., assiduité, conscience professionnelle, adhésion,...)
 - D – une évaluation systématique du niveau de performance par rapport aux tâches prescrites
7. Comment les promotions sont-elles décidées ?
 - A – elles sont décidées selon les caractéristiques de la personne et son mérite
 - B – elles sont décidées en fonction des postes disponibles et du degré de performance individuelle
 - C – elles dépendent d'une évolution des compétences validées par des procédures explicites
 - D – elles sont déterminées par le croisement de la formation initiale et de l'ancienneté

8. Quel est l'élément le plus déterminant d'un changement d'emploi dans une même unité ?
 - A – les évolutions de l'organigramme fonctionnel et les postes disponibles
 - B – le développement des compétences individuelles et de l'activité de l'unité
 - C – les demandes des salariés en fonction des priorités objectives : âge, statut, ancienneté,...
 - D – une sanction individuelle positive («mutation-promotion ») ou négative («mutation-sanction »)
9. Parmi ces critères, quels sont ceux qui conditionnent le plus la rémunération individuelle de base ?
 - A – le niveau du poste tenu et la performance dans le poste
 - B – le mérite individuel, les efforts fournis pour l'entreprise
 - C – le statut et l'ancienneté
 - D – les compétences prouvées en situation de travail

b. Les modalités d'organisation du travail

10. La coordination des tâches entre salariés s'exerce-t-elle plutôt...
 - A – par le métier et le savoir-faire
 - B – en partie par les procédures, largement complétées par un ajustement mutuel
 - C – par les procédures et le recours à la hiérarchie
 - D – par ajustement mutuel et coordination interne à l'équipe
11. Parmi ces éléments quels sont ceux qui guident le plus la conduite de l'activité professionnelle des salariés ?
 - A – des critères de performance collective définis et mesurés
 - B – des tâches précisément définies
 - C – des missions et des objectifs individuels
 - D – des missions et des objectifs collectifs
 - E – les règles de l'art du métier
12. Quelles sont les compétences les plus valorisées par l'entreprise ?
 - A – les compétences individuelles nécessaires à l'obtention d'un résultat économique
 - B – les compétences de l'entreprise, que les individus doivent s'efforcer d'acquérir
 - C – les compétences individuelles et celles des équipes
 - D – les connaissances et le savoir-faire individuels, qui restent la propriété de la personne.

13. Que peut-on dire du degré d'initiative individuelle permis par l'organisation ?
- A – il est assez faible
 - B – il est large sur l'organisation (possibilité pour les individus d'agir ensemble sur l'organisation du travail)
 - C – il est large dans un cadre d'organisation du travail bien déterminé
 - D – il relève à la fois d'un apprentissage individuel et collectif
 - E – il croît avec le niveau d'expertise de l'individu
14. Comment le facteur économique est-il pris en compte par les salariés ?
- A – la responsabilité économique d'une action est assumée par les personnes qui coordonnent l'équipe, pour cette action, quel que soit leur statut hiérarchique
 - B – indirectement, dans sa traduction technique (qualité, fiabilité)
 - C – non pris en compte au niveau de la population concernée
 - D – la responsabilité économique est assumée globalement par un collectif de travail qui s'approprie des objectifs
 - E – la responsabilité économique est assumée en partie par le salarié lui-même dans le cadre d'une délégation du niveau hiérarchique supérieur.
15. Qu'est-ce qui caractérise le mieux les relations favorisées par l'organisation du travail ?
- A – des relations circonscrites à ce qui est jugé nécessaire au fonctionnement
 - B – des relations inter-personnelles nombreuses
 - C – des relations au sein de l'équipe et à l'extérieur de l'équipe
 - D – des relations entre pairs, partageant les mêmes connaissances et les mêmes valeurs professionnelles
16. Quel est le style de management qui prévaut ?
- A – un poids hiérarchique fort (un « chef »)
 - B – une autorité technique reconnue (un « expert »)
 - C – une responsabilité de ressources dans le cadre d'objectifs individuels («un patron »)
 - D – une responsabilité de coordination de moyens en vue de l'atteinte d'objectifs collectifs (un « animateur-coordonnateur »).

Voici un récapitulatif des résultats du diagnostic :

a) « Logiques de gestion » des ressources humaines :

- 1. A
- 2. B
- 3. C
- 4. D

- | | |
|---|---|
| 5. | B |
| 6. | C |
| 7. | B |
| 8. | A |
| 9. | C |
| b) Modèles d'organisation du travail | |
| 10. | C |
| 11. | B |
| 12. | B |
| 13. | A |
| 14. | C |
| 15. | A |
| 16. | A |

Les résultats au cas d'espèce sont les suivants :

- a) logiques de gestion des ressources humaines : la dominante est par postes, et très subsidiairement par grades ;
- b) modèles d'organisation du travail : le modèle dominant est par postes.

Au vu de cette situation, il est possible de faire ressortir théoriquement les critères généraux suivants :

- a) La gestion des ressources humaines :

- * *gestion* : gestion de l'organigramme, « l'homme vaut ce que vaut le poste tenu » ;
- * *qualification* : liée à une liste de tâches précises ;
- * *recrutement* : aptitudes et savoir-faire opératoires ;
- * *promotion* : selon les postes disponibles et le degré de performance ;
- * *mobilité* : selon les évolutions de l'organigramme et les postes disponibles ;
- * *rémunération* : liée au niveau du poste tenu et à la performance dans le poste.

Cependant, il apparaît que pour la formation et l'appréciation, il y a un glissement vers un système par grades, qui a le contenu théorique suivant :

- * *formation* : aucune analyse des besoins, enseignement plutôt que formation, perfectionnement à l'emploi pour s'adapter à des rôles prédefinis ;
- * *appréciation* : notation des attitudes et conduites pour maintenir la conformité sociale.

Au lieu de ces deux critères, on aurait attendu les éléments suivants :

- * *formation* : perfectionnement au poste, actions de formation strictement liées aux exigences de fonctionnement ;
- * *appréciation* : évaluation du niveau de performance par rapport aux tâches prescrites.

b) L'organisation du travail

Il y a une homogénéité dans l'organisation du travail, dont les caractéristiques principales sont les suivantes :

- * *définition générale* : ensemble de tâches prescrites, résultats prévus, moyens limitativement attribués, modes opératoires et lieu d'exécution fixés ;
- * *milieux et population les plus concernés* : production et emplois d'opérateur ;
- * *coordination des tâches entre salariés* : standardisation par les procédures et recours à la hiérarchie (supervision directe) ;
- * *nature de la prescription* : tâches précises ;
- * *nature des compétences valorisées par l'organisation* : le savoir-faire est détenu par l'organisation (l'homme ne fait que répondre à des exigences de fonctionnement) ;
- * *degré d'initiative* : faible ;
- * *prise en compte d'une responsabilité économique* : non prise en compte au niveau de l'opérateur ;
- * *relations de travail* : verticales, limitées.

Il y a lieu de se pencher plus en détail sur l'organisation, la gestion et le personnel de cette bibliothèque communale.

UN ÉTAT DES LIEUX

a) Les locaux

La surface de la Bibliothèque générale s'élève à 120 m² environ, y compris le local de travail et les sanitaires. En outre, une partie des collections est logée au grenier et une autre dans un garage en annexe, à cause du manque aigu de place. En revanche, la Bibliothèque des jeunes est intégrée dans un centre scolaire. Sa superficie est équivalente, mais elle possède l'avantage de se situer au rez-de-chaussée d'un bâtiment mieux adapté aux besoins d'une bibliothèque. Elle parvient encore à regrouper toutes ses collections au même endroit, bien que le manque de place se fasse également sentir. Il y a, dès lors, peu d'espace pour des expositions.

Le plancher de la bibliothèque ne peut soutenir un grand poids au-dessus de lui, sans menace d'effondrement. Cela limite considérablement la possibilité d'ajouter des rayonnages supplémentaires. De plus, le sol est en parquet, ce qui le rend sonore et glissant. Quant aux étagères, les tablettes sont souvent trop étroites pour les livres qui ont un format plus grand que la moyenne ; ils dépassent alors des rayons et masquent à

la vue des lecteurs l'éventuelle indication des matières traitées par les livres. De façon générale, on peut affirmer que le mobilier n'est plus adapté aux normes actuelles.

La bibliothèque est complètement dépourvue d'un système informatisé.

b) Le financement

Le financement de la Bibliothèque est assuré en grande partie par le budget communal. Quelques recettes sont perçues directement : ce sont les taxes d'inscription, les cotisations annuelles des lecteurs, les amendes, le remboursement de documents détériorés ou perdus, les photocopies, etc. Mais le montant de ces recettes reste minime ; comme tout service culturel, une bibliothèque est normalement et naturellement déficitaire.

La Bibliothèque de X ne se contente pas de réclamer une cotisation annuelle ; elle demande aussi une taxe d'inscription pour tout nouveau lecteur. Cela ne semble pas une bonne manière d'encourager les inscriptions.

La pratique de 10 tarifs différents dans les deux bibliothèques semble trop compliquée. Une simplification semblerait nécessaire.

c) Les utilisateurs de la Bibliothèque

La Bibliothèque générale de X a établi des listes d'inscription de tous les utilisateurs de ses services sous forme de deux fichiers séparés :

- l'un est consacré à la population de la Ville de X et concerne les Suisses et les étrangers ayant leur domicile à X ;
- l'autre concerne les personnes qui n'habitent pas la Ville, mais le district, le canton ou un autre canton.

Les fiches des lecteurs sont sommaires : n'y figurent que des renseignements élémentaires, tels que le domicile de la personne, son sexe, sa date de naissance, sa nationalité et sa profession ; elles ne contiennent pas d'éléments d'ordre subjectif tenant à l'appréciation de la personne.

La Bibliothèque générale comptait 1031 personnes inscrites au 31 décembre 1994. Sur ce nombre, 636 ou 61,7 % des lecteurs habitaient X et 395 ou 38,3 % venaient de l'extérieur. Ces chiffres montrent que la Bibliothèque de X tend à remplir une vocation régionale autant que locale, même si on assiste à la création de bibliothèques jusque dans les petits villages environnants. La présence d'un parking et d'une gare à proximité illustrent aussi l'importance des critères de l'accessibilité et de la proximité.

Au titre de la population visitante, on constate une nette prépondérance de femmes, ce qui est une constante dans toutes les bibliothèques de lecture publique. Cependant à X, la proportion des femmes paraît plutôt écrasante. Quelles en sont les raisons ? Le fait que le personnel ait toujours été exclusivement féminin a peut-être joué un rôle. Mais la composition des collections explique mieux la relative désertion masculine : chez les adultes, le choix des livres est bien meilleur parmi les romans, au détriment des ouvrages de type informatif que sont les documentaires ; or le public masculin est réputé lire plus souvent des documentaires, alors que les femmes se dirigent en priorité vers les romans.

On remarque une relative équivalence dans le nombre des lecteurs, si l'on répartit les personnes par tranches d'âge de 10 ans (à l'exception de la tranche d'âge des 13 à 20 ans qui ne recouvre que 8 ans, la Bibliothèque générale demandant 13 ans révolus comme condition d'adhésion). Les lecteurs de l'extérieur ne dépassant pas 20 ans sont, cependant, un peu plus faiblement représentés ; cela pourrait provenir du fait qu'ils fréquentent des bibliothèques scolaires ou qu'ils ne disposent pas toujours de moyens de locomotion autonomes leur permettant de se déplacer jusqu'à X comme leurs aînés. En revanche, la Bibliothèque des jeunes compte approximativement 750 à 800 lecteurs (sans distinction entre ceux de X et ceux de l'extérieur).

Au-delà de 50 ans, on constate une chute importante du nombre d'inscrits. Entre 51 et 60 ans, il s'effondre et n'atteint que le tiers des tranches d'âge précédentes ; à partir de 61 ans et jusqu'à 80 ans et plus, soit près de trois tranches d'âge, le total des inscriptions ne représente en moyenne que la moitié des tranches d'âge de 21 à 30 ans, 31 à 40 ans ou 41 à 50 ans.

Sous l'angle de la répartition par nationalité, la Bibliothèque générale compte respectivement 852 personnes inscrites de nationalité suisse, soit 82,64 % du total des inscrits et 179 de nationalité étrangère, soit 17,36 % du total. Les Français constituent de loin les étrangers les plus nombreux. Les pays qui suivent sont l'Italie, la Grande-Bretagne, l'Espagne, la Belgique, les Pays-Bas et les Etats-Unis.

Les étrangers, avec 17,36 % des inscrits, apparaissent de prime abord sous-représentés dans la Bibliothèque générale, si on les compare dans leur proportion à la population totale de la ville ou du district ; cela vient sans doute du fait qu'une partie d'entre eux parlent et lisent peu ou mal la langue française ou qu'ils ignorent souvent l'existence de la Bibliothèque, ou la possibilité qu'il y a de s'inscrire ainsi que la présence éventuelle de livres dans leur langue maternelle.

La répartition par profession peut également être intéressante. On peut diviser les personnes inscrites en deux catégories : les actifs et les non-actifs ; ce dernier terme regroupe les étudiants, collégiens, apprentis, femmes au foyer et retraités. A X, la Bibliothèque générale compte

respectivement 596 non-actifs ou 57,8 % du total des inscrits et 435 actifs ou 42,2 % de ce total.

La Bibliothèque est bien fréquentée par les gens de la classe dite moyenne supérieure de la société, un peu moins par ceux des classes supérieures et très peu par les classes inférieures. Le public est plutôt cultivé et a fait des études moyennes ou longues. Certaines professions (infirmières, assistantes médicales, aides soignantes, physiothérapeutes, les professions de l'éducation) sont très fortement présentes. En revanche, les commerçants, les ouvriers des usines et du bâtiment, les professions de l'hôtellerie ne sont pas représentés. Il s'agira d'en tenir compte dans la politique d'acquisition des collections de la Bibliothèque.

d) Les collections

Le secteur général de la Bibliothèque de X a prêté 9000 livres en 1994, 10 952 livres en 1993, 11 755 en 1992, 11 939 en 1991, 12 221 en 1990, 13 375 en 1989. La baisse des prêts est donc régulière depuis 5 ans et s'est accélérée encore en 1994. Dans la répartition des sujets, on distingue un 30 % de documentaires et 70 % de romans. La durée du prêt est de 2 à 21 jours pour un total de 3 ouvrages. Sur demande, une quatrième pochette peut être établie pour le lecteur qui dépasse le maximum de 3 emprunts. Une éventuelle prolongation peut se faire par téléphone. Une taxe de 50 centimes est prévue pour les frais de port en cas de réservation. Quant à elle, la Bibliothèque des jeunes a prêté en 1994 18 555 livres, 19 229 livres en 1993, 20 592 en 1992, 23 868 en 1991, 25 755 en 1990 et 27 388 en 1988. On constate aussi une baisse régulière des prêts, bien que moins forte qu'à la Bibliothèque des adultes. On décompte une grande proportion de romans pour enfants, suivis de très près par les bandes dessinées et, bien après, les documentaires et les numéros de périodiques.

A la Bibliothèque générale, le nombre des livres en libre-accès dans les rayons se montait en 1994 à 6000 environ, dont 3200 documentaires et 2800 romans. Si l'on y ajoute les ouvrages empruntés, on arrivait à environ 6700 livres en libre-accès, dont 3400 documentaires et 3300 romans ; cela témoigne d'un réel équilibre entre les deux grandes catégories d'ouvrages. Le faible nombre de documentaires prêtés par rapport aux romans est normal et on retrouve ce phénomène dans d'autres bibliothèques de lecture publique.

Ici, on n'examinera pas en détail le contenu des collections, car celles-ci comportent de nombreuses lacunes. On citera, cependant, que le domaine des ouvrages de référence (dictionnaires, encyclopédies, annuaires, bibliographies) devrait être renforcé à X. Certaines matières sont très peu représentées (p. ex., informatique) ou alors par des livres

démodés (p. ex. musique). Le choix des romans paraît assez bon, bien que le délai entre la parution des nouveautés dans les librairies et leur mise en rayon dans la Bibliothèque apparaît assez long.

Le catalogage des livres de la section générale à X est très simplifié et souvent incomplet, même par rapport à la version simplifiée des règles de catalogage de l'ABS.

Actuellement, la Bibliothèque de X possède les catalogues suivants :

– *le catalogue auteurs et titres anonymes* ; il comprend aussi les fiches secondaires et les fiches de renvoi. Il manque, toutefois, quelques fiches de renvois généraux et d'autres contenant des notices explicatives ;

– *le catalogue par titres* : à X, comme dans d'autres bibliothèques publiques, il ne concerne que les romans, alors qu'il faudrait l'élargir au moins au théâtre et à la poésie. Les fiches au titre général de la série (en cas d'ouvrages en plusieurs volumes ayant chacun un titre particulier) et les fiches de collection sont quasiment inexistantes, malgré leur utilité ;

– *le catalogue par matières* : il permet de connaître tous les ouvrages de la bibliothèque sur un sujet donné. La section générale de X n'en a établi que pour les documentaires, en excluant les romans et les textes littéraires, ce qui est pour le moins peu rationnel ; il regroupe les matières selon une classification décimale sous la forme d'un indice numérique. L'accès à ce type de catalogue est difficile et indirect : le lecteur doit d'abord se référer à un index alphabétique de mots matières, lequel renvoie aux indices de la classification utilisée. L'index alphabétique des matières est très incomplet : de nombreux mots n'y figurent pas, notamment des termes techniques ou contemporains ; cet index n'aide pas suffisamment le personnel de la Bibliothèque ou les lecteurs dans les recherches par matières et rend aléatoire le recours à ce type de fichiers.

Les bibliothèques qui se créent actuellement n'utilisent plus, comme autrefois, des classements séparés pour certaines catégories de fictions : romans policiers, science-fiction, etc. C'est pourtant ce que fait encore la Bibliothèque générale de X en classant séparément aux rayons ce type d'ouvrages. On préfère aujourd'hui regrouper le tout parmi les romans ; le classement unique parmi les romans permet aux lecteurs de leur faire découvrir d'autres auteurs et d'autres genres ;

– *le catalogue des collections* : il regroupe sous le nom de la collection d'un éditeur un certain nombre d'ouvrages ; il n'existe pas à X ;

– *le catalogue topographique (ou catalogue-inventaire)* : il permet de vérifier grâce à l'inventaire l'état du fonds des livres. Les fiches sont classées par ordre des cotes (alphabétiques pour les romans, systématiques pour les documentaires) ; ce catalogue n'existe pas à X.

A X, on a adopté un catalogue systématique pour les documentaires ; il regroupe les matières selon une classification décimale sous la forme d'un indice numérique. L'accès à ce type de catalogues est difficile et

indirect : le lecteur doit d'abord se référer à un index alphabétique de mots matières, lequel renvoie aux indices de la classification utilisée. L'index alphabétique des matières est très incomplet : de nombreux mots n'y figurent pas, notamment des termes techniques ou contemporains ; cet index n'aide pas suffisamment le personnel de la Bibliothèque ou les lecteurs dans les recherches par matières et rend aléatoire le recours à ce type de fichiers.

e) Le personnel

A X, le personnel de la Bibliothèque générale a compris pendant longtemps une seule personne à plein temps, aidée de deux auxiliaires mi-bénévoles, mi-rémunérées. La Bibliothèque des jeunes a comporté une personne à plein temps, assistée de deux collaboratrices payées durant les heures du prêt.

La dernière titulaire de la Bibliothèque générale a été absente pour cause de maladie à de nombreuses reprises. Comme elle ne pouvait être remplacée immédiatement parfois, la Bibliothèque est restée fermée de manière imprévue pour les lecteurs un certain nombre de fois. On peut imaginer l'effet désastreux pour l'image de la Bibliothèque.

Par ailleurs, les responsables successives ont toujours eu une formation de libraire. Il y a lieu de se demander si une telle formation prépare bien à travailler dans une bibliothèque communale. Etre libraire peut être utile pour le choix des ouvrages ou leur commande aux libraires et aux éditeurs ; cela demeure, cependant, insuffisant dans la gestion. Cela ne permet pas d'avoir une bonne technique pour traiter les livres dans une organisation. La formation permanente a toujours fait défaut aussi dans la promotion du personnel.

En raison des conditions de travail, de l'accumulation du retard dans l'achat, la mise en rayons, du manque de personnel et du peu de perspectives d'avenir, les collaboratrices ont démissionné au fur et à mesure.

f) Bibliothèque = Service public

La Bibliothèque générale est ouverte durant 18 h 30 par semaine, réparties ainsi : lundi, mardi et vendredi (15 h 00 - 18 h 00), mercredi (14 h 00 - 17 h 00), jeudi (15 h 00 - 19 h 00), samedi (09 h 00 - 11 h 45).

On constate la présence de 5 horaires différents selon le jour de la semaine dont il s'agit. C'est donc un horaire compliqué. On peut douter que les lecteurs soient susceptibles de les assimiler correctement ; ils sont plutôt susceptibles de se tromper.

Les relations avec le public n'ont jamais été abordées sous un angle « marketing ». Ainsi, la brochure d'information remise à l'entrée ne donne pas envie d'aller jeter un coup d'œil à la Bibliothèque. On insiste plutôt lourdement sur les taxes d'inscription et la cotisation annuelle ; on ne trouve pas de précisions sur le contenu ou la répartition des collections ; il n'y a pas le moindre dessin ou sigle qui attire le regard et le texte n'est pas aéré.

L'information des lecteurs passe ainsi par la diffusion de la liste des nouvelles acquisitions qui se pratique partout, sauf à X.

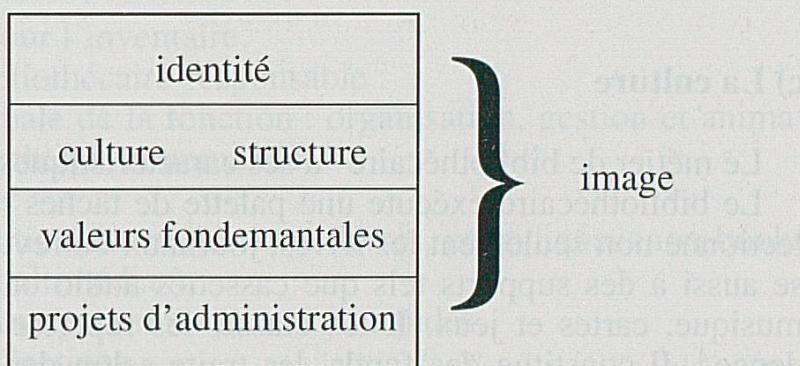
La signalisation de la Bibliothèque dans la Ville doit jouer un rôle important, de même que celle qui se trouve à l'intérieur des locaux et qui doit faciliter l'orientation du lecteur à travers les rayonnages grâce à des panneaux d'affichage. Il n'y a rien de tout cela à X.

UNE NOUVELLE ORIENTATION

a) Généralités

Après une analyse de cette Bibliothèque communale, on a repéré certains dysfonctionnements. On peut dire que la situation est critique. Il y a, néanmoins, un potentiel qui permet de trouver des solutions pratiques pour le futur.

La démarche à adopter s'exprime de la manière suivante :



L'identité : est le concept intégrateur exprimant toutes les manifestations de l'organisation.

La culture : est le mode de pensée et d'action habituel de l'organisation. Elle constitue un code général complexe incluant les langages et les mythes, les rites et les tabous, les usages et les valeurs.

Les valeurs fondamentales : sont les sources inspiratrices des objectifs et des pratiques :

- les collaborateurs sont compétents et créatifs, ou bien l'appréciation est inversée,
- une structure générant l'enthousiasme,
- le fonctionnariat et les services à rendre au public,
- la volonté de travailler ensemble ou la segmentation du pouvoir en entités fermées ou semi-fermées.

Le projet d'administration : a une triple visée : fédérative, intégrative et identificatoire pour le personnel.

L'image : toute organisation se donne à voir. L'organisation est, dans notre société médiatique, un objet de communication et d'appréciation.

b) L'identité

La Bibliothèque communale est un service de la Ville de X, qui compte 15 000 habitants. Son but est d'offrir le plus largement possible l'accès aux livres et par voie de conséquence à la culture. Il ne faut pas oublier que la politique de la culture est un tout : dans ce domaine, la rareté de la consommation d'un loisir culturel entraîne la rareté de l'utilisation des autres loisirs culturels. Au contraire, la forte consommation de culture s'étend à tous les types de biens culturels. La situation devrait donc évoluer dans un sens favorable vers une réorganisation de la Bibliothèque communale à X et dans le futur vers la mise sur pied d'une grande médiathèque.

c) La culture

Le métier de bibliothécaire³ a ses caractéristiques propres.

Le bibliothécaire exécute une palette de tâches riche et variée. Il sélectionne non seulement les livres, journaux ou revues, mais il s'intéresse aussi à des supports tels que cassettes audio ou vidéo, partitions de musique, cartes et jeux. Il les classe, les répertorie et les met en évidence⁴. Il constitue des fonds, les traite selon des techniques spécialisées et les exploite. Une grande variété d'usagers a affaire à lui, de l'étudiant à l'artisan en passant par le scientifique ou la mère au foyer. Toujours diligent, il les conseille dans leurs choix et fait venir si nécessaire des ouvrages d'autres bibliothèques suisses ou étrangères. Saisir leurs désirs fait partie de son quotidien. Enfin, pour ouvrir la bibliothèque au monde, il n'hésite pas à mettre sur pied des conférences ou d'autres manifestations. La bibliothèque se mue alors en véritable carrefour culturel, vivant et dynamique.

Les qualités requises pour un tel travail ? De l'esprit d'entreprise, le sens du travail en équipe, une culture générale étendue, un bon sens de l'organisation, de l'aptitude pour les tâches administratives et une réelle connaissance des langues étrangères.

Il en découle que la gestion par métier, et par voie de conséquence par compétences, est indispensable pour bien utiliser les ressources personnelles de tels collaborateurs. Le pouvoir hiérarchique doit être réduit au maximum ; il doit plutôt résider en un système d'animation, de répercussion de l'information. Il est même possible d'avoir une rotation dans le poste de responsable. La communication et la mobilité dans les tâches sont des points forts de ce type de métier.

En revanche, il ne faut pas enfermer le personnel dans un cahier des charges distinguant les compétences entre le responsable de la bibliothèque communale et ses collaborateurs, comme on l'aurait fait jusqu'à présent :

- * Fonction de collaborateur de la bibliothèque :
 - description globale de la fonction : assurer le service du prêt et les tâches relatives à l'équipement et au rangement des livres ;
 - tâches requises :
 - équipement matériel des collections,
 - réparation des collections et/ou préparation pour la reliure,
 - rangement des livres et des périodiques,
 - gestion du service de prêt et des tâches qui s'y rapportent (rappels, amendes, statistiques du prêt, etc.),
 - rédaction de la liste des nouvelles acquisitions,
 - collaboration lors de la mise sur pied d'animations ou d'expositions,
 - collaboration pour l'inventaire.
- * Fonction de bibliothécaire-responsable :
 - description globale de la fonction : organisation, gestion et animation de la bibliothèque communale ;
 - tâches requises :
 - choix et acquisition des collections (livres, périodiques, non-books et documents multimédias),
 - vérification et enregistrement des commandes,
 - cotation des collections,
 - catalogage des collections,
 - intercalation des fiches,
 - dépouillement de certains périodiques,
 - organisation du service du prêt et soutien en cas de besoin,
 - accueil et inscription de nouveaux lecteurs,
 - service de renseignements et d'aide aux lecteurs,
 - recherches bibliographiques,
 - élimination des documents,

- mise sur pied d'animations et d'expositions,
- organisation du travail des collaborateurs,
- inventaire,
- établissement du règlement de la bibliothèque et de circulaires d'information pour le public,
- gestion du budget, contrôle des dépenses,
- gestion du système informatique,
- établissement du rapport annuel pour les autorités,
- contacts avec d'autres bibliothèques et des organes professionnels.

L'analyse de l'emploi peut se faire de la manière suivante :

- * description des activités :
 - axe technicité,
 - axe traitement de l'information,
 - axe communication,
 - axe valeur ajoutée,
- * identification des compétences :
 - connaissances (savoir),
 - expériences (savoir-faire),
 - comportement (savoir-être),
- * comparer ces critères à un référentiel de compétences de l'emploi de bibliothécaire : nomenclature d'emploi, carte des métiers, fiches de métier,

Par exemple :

1. Compétences techniques de base :

- repérer et identifier les demandes et les besoins des utilisateurs, les conseiller et les orienter,
- rechercher les sources d'information pertinentes, identifier, sélectionner, valider et actualiser l'information écrite et audiovisuelle, la traiter,
- gérer, approvisionner et enrichir le fonds documentaire,
- organiser le traitement de l'information : enregistrer, analyser, classer, indexer, dans un système manuel ou informatisé facilitant la recherche et la consultation,
- concevoir, fabriquer et promouvoir une gamme de produits et de services,
- mettre à disposition ou diffuser l'information, les ouvrages et les documents.

2. Compétences associées :

- posséder une bonne connaissance du secteur d'activité couvert,
- maîtriser l'allemand ou une troisième langue étrangère.

3. Capacités liées à l'emploi :

- communiquer avec les utilisateurs et les partenaires extérieurs,
- se conformer à des méthodes rigoureuses de recherche et de gestion des informations,

- synthétiser des informations,
 - anticiper les demandes et adapter le niveau de recherche aux savoirs et aux spécificités techniques des usagers,
 - concevoir et développer des produits nouveaux correspondant aux besoins des utilisateurs,
 - travailler en équipe,
 - s'adapter en équipe,
 - s'adapter aux nouvelles technologies,
 - travailler le samedi ou même le dimanche.
- * solutions à apporter dans le cadre de l'évaluation générale.

d) La structure

Les professionnels ont défini ce que devrait être une vraie bibliothèque communale.

Des normes privées⁵ ont été édictées à cet effet. On ne les abordera pas ici dans tous leurs détails, mais seulement sous certains aspects.

Un bâtiment et des locaux spécifiques et vastes, bien situés dans la ville et accueillants au public, constituent la condition prioritaire dans le succès d'une bibliothèque communale auprès de ses utilisateurs. Le choix d'un site peut largement se résumer en trois critères complémentaires se recouplant largement : proximité, accessibilité et agrément.

Les normes suisses souhaitent que la bibliothèque soit située à moins de deux kilomètres des usagers qu'elle a mandat de servir. Selon de nombreux spécialistes, le temps de parcours pour atteindre à pied la bibliothèque ne devrait pas dépasser vingt minutes ou une demi-heure. Certains obstacles tels qu'une ligne de chemin de fer ou une route à grand trafic peuvent, cependant, avoir un effet dissuasif important. Inversement, la proximité d'un arrêt de bus, d'une gare ou d'un parc de stationnement peut drainer vers la bibliothèque un public sur une surface plus étendue. Un local excentré traduit une non-intégration de la bibliothèque dans les préoccupations de la collectivité. Contrairement à une opinion assez répandue, installer une bibliothèque dans un site calme et peu fréquenté – parcs ou jardins publics, banlieue – est souvent une erreur ; il en est de même lorsqu'elle est implantée dans un centre purement administratif, car ce n'est pas un lieu où la population doit se rendre souvent et régulièrement.

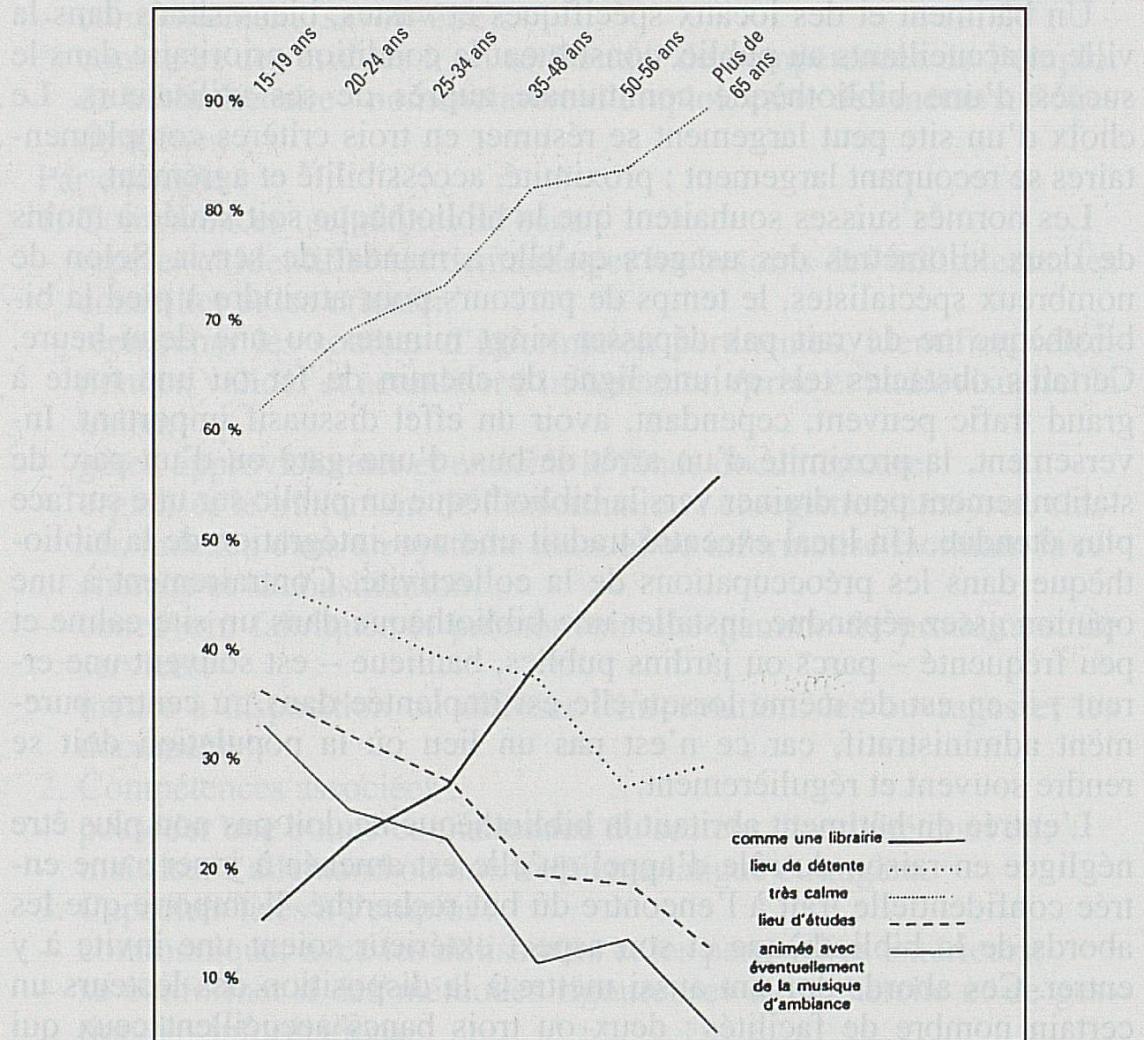
L'entrée du bâtiment abritant la bibliothèque ne doit pas non plus être négligée en raison du rôle d'appel qu'elle est amenée à jouer : une entrée confidentielle irait à l'encontre du but recherché. Il importe que les abords de la bibliothèque et son aspect extérieur soient une invite à y entrer. Ces abords doivent aussi mettre à la disposition des lecteurs un certain nombre de facilités : deux ou trois bancs accueillent ceux qui

arrivent avant l'ouverture ou ceux qui veulent interrompre un moment de travail poursuivi dans une salle de consultation ; ces éléments de mobilier peuvent être complétés par une cabine téléphonique, des corbeilles à papier ou un panneau d'affichage.

La signalisation de la bibliothèque doit être particulièrement soignée, non seulement dans la ville (panneaux aux principaux carrefours à l'image de ce qui se fait pour des musées ou des bâtiments de l'administration), mais encore sur le bâtiment de la bibliothèque (mention du nom de la bibliothèque, indication des horaires d'ouverture au public).

L'agrément procède enfin et surtout de la qualité du service rendu au public : local et cadre vastes et accueillants⁶, richesse des collections et le fait qu'elles ne soient pas démodées pour les documentaires, signalisation claire et complète des documents, horaire d'ouverture stable et commode durant la semaine, personnel compétent et attentif. Dans ces conditions, le public acceptera de se déplacer plus volontiers et en plus grand nombre.

En fonction de l'âge, la bibliothèque municipale idéale présenterait les résultats suivants :



L'informatisation d'une bibliothèque communale⁷ est, désormais, incontournable. En effet, l'informatique doit permettre d'améliorer la rapidité et la qualité des services techniques. L'introduction d'un tel système permet une réorganisation des collections et un réaménagement du temps de travail. Il permet aussi de coopérer avec d'autres réseaux.

A cet effet, il est nécessaire d'acquérir un système de gestion de médiathèques en temps réel. Il doit être un ensemble cohérent de matériel et de logiciels. Il comprend :

- la gestion du catalogue,
- la gestion des emprunteurs,
- la gestion des prêts, réservations et rappels,
- les statistiques,
- la gestion des cotisations et amendes,
- la recherche documentaire,
- la gestion des commandes,
- la gestion des périodiques,
- la gestion d'une discothèque,
- la gestion des bibliobus,
- la gestion des centres de documentation.

Ces modules peuvent être installés séparément et par étapes successives.

Il faut également que les programmes permettent de gérer l'ordinateur comme un centre serveur accessible par videotex et par minitel (information communale, recherche documentaire grand public).

En tant qu'outil moderne, il doit s'articuler autour de cinq points forts :

- *la flexibilité* : il peut se développer progressivement en fonction des applications traitées (de la gestion des prêts au catalogue et aux statistiques) et ouvrir la possibilité d'une extension à tout un réseau de médiathèques, jusqu'à des bibliobus, sans remettre en question le matériel de base ni le logiciel ;
- *le temps réel* : il permet un véritable dialogue avec les usagers en fournissant, à tout instant, les positions réelles de chaque ouvrage, de chaque emprunteur et en autorisant les réservations et les rappels ;
- *la facilité d'emploi* : il offre à l'usager un moyen pratique de consultation et un véritable outil de documentation au bibliothécaire et au chercheur. Il est utilisable par un personnel non-spécialisé et rentabilise son travail en qualité et en quantité ;
- *l'autonomie* : la médiathèque équipée de ce système continue de fonctionner aux heures d'ouverture au public et assure aux bibliothécaires une responsabilité entière et permanente ;
- *la sécurité* : il est conçu pour apporter toute sécurité au service rendu grâce à des mesures permanentes de sauvegarde des transactions.

Il doit procurer ainsi des avantages essentiels :

- au personnel :
 - l'allégement de certaines tâches, telles que l'enregistrement du prêt, la détection de retards, la gestion des lettres de rappel,
 - la réduction sensible des tâches répétitives, telles que la préparation des commandes, le catalogage ;
- au public :
 - la suppression de l'attente aux banques de prêts,
 - la réduction des erreurs fréquentes dues au nombre d'opérations effectuées,
 - l'assurance de recevoir une meilleure information et de disposer d'une plus grande disponibilité du personnel,
 - l'accès direct à la recherche documentaire par clavier-écran ou par minitel ;
 - à la direction :
 - une meilleure rentabilité du fonds par le système de réservation « en réseau »,
 - la ventilation facile des statistiques permettant d'adapter les achats de la médiathèque aux goûts des lecteurs, à leurs besoins et aux objectifs propres des responsables,
 - le récolement périodique du fonds permettant d'épurer les fichiers et de préciser les besoins en remplacement des ouvrages disparus.

e) Le financement

Les normes suisses distinguent les frais d'investissement et ceux de fonctionnement :

- les frais d'investissement d'une bibliothèque comprennent les éléments suivants :
 - les dépenses occasionnées par la constitution de collections de documents ;
 - l'acquisition du mobilier et des équipements.

Selon les chiffres de l'année 1984, qui servent de base à ces normes, ces frais se montent à Fr. 40.– par habitant de la commune desservie, répartis à raison de 2/3 pour la constitution des collections et de 1/3 pour le mobilier et les équipements. A noter que ces frais ne comprennent pas les crédits d'investissement en vue de la construction, de l'aménagement ou de la réorganisation d'une bibliothèque. Ce type de dépenses est financé en principe par des crédits extraordinaires accordés par les autorités responsables, soit la commune.

En 1984 toujours, les montants recommandés par les normes suisses étaient les suivants :

Frais d'investissement	10 000 habitants	15 000 habitants	20 000 habitants
Collections	Fr. 275 000.–	Fr. 400 000.–	Fr. 520 000.–
Equipement mobilier	Fr. 110 000.–	Fr. 150 000.–	Fr. 180 000.–
Divers	Fr. 15 000.–	Fr. 20 000.–	Fr. 20 000.–
Total des frais d'investissement	Fr. 400 000.–	Fr. 570 000.–	Fr. 720 000.–

Ces frais d'investissement doivent être majorés - dans une proportion non indiquée par les normes suisses - lorsque la bibliothèque remplit des fonctions complémentaires : par exemple, la présence de littérature en langues étrangères ou de fonds spéciaux comme un fonds local ou encore l'équipement pour des manifestations culturelles, etc.

Les frais de fonctionnement comprennent les éléments suivants :

- les dépenses occasionnées par le renouvellement des collections (achats et abonnements, équipement et réparation des documents et taxes éventuelles pour leur location) ;
- les charges salariales ;
- les frais généraux (matériel et frais de bureau, relations publiques et publicité, entretien et réparation des équipements et du mobilier, assurances).

Ces frais représentent donc l'ensemble des dépenses renouvelées chaque année et dont l'engagement permet de faire fonctionner la bibliothèque. Les normes ont proposé de répartir les frais de fonctionnement de la manière suivante :

- 25 % pour le renouvellement des collections,
- 65 % pour les charges salariales,
- 10 % pour les frais généraux.

Par rapport à la population, on obtient le tableau suivant (chiffres de 1984) :

Frais de fonctionnement	10 000 habitants	15 000 habitants	20 000 habitants
Renouvellement des collections	Fr. 25 000.–	Fr. 37 500.–	Fr. 50 000.–
Salaires	Fr. 65 000.–	Fr. 127 500.–	Fr. 170 000.–
Frais généraux	Fr. 10 000.–	Fr. 15 000.–	Fr. 20 000.–
Total des frais fonctionnement	Fr. 100 000.–	Fr. 180 000.–	Fr. 240 000.–

Au surplus, les chiffres cités devront être indexés (période de 1984 à 1994).

f) Le lectorat et les collections

L'étude de la répartition des utilisateurs selon leur domicile, leur sexe, leur âge, leur nationalité ou leur profession est très utile et doit servir de guide dans la politique d'acquisition des documents pour coller aux besoins des lecteurs et pallier à la faible représentativité de certaines matières. Il faut aiguiser la notion de marketing.

L'impact de collections assez nombreuses, assez diversifiées et assez souvent renouvelées est considérable sur le public. La satisfaction de celui-ci entraînera un accroissement du nombre des emprunteurs et du nombre de prêts.

Toute bibliothèque de lecture publique a, par définition, une vocation encyclopédique, en ce sens qu'elle doit couvrir l'ensemble des connaissances humaines. Les usagers doivent y trouver des documents :

- dans tous les domaines : littérature, sciences sociales et humaines, sciences exactes, économie, droit, beaux-arts ;
- correspondant à des besoins fondamentaux et répétés dans tous les centres d'intérêt : loisirs, détente, vie quotidienne, formation permanente.

Une erreur à ne pas commettre consiste à écarter tel ou tel domaine en décidant, a priori, qu'il n'intéressera pas les lecteurs. Si les collections doivent rester familières pour les utilisateurs en leur présentant des auteurs et des sujets déjà connus, elles doivent aussi leur ouvrir des horizons.

Toutes les couches de la population à desservir doivent être concernées par la bibliothèque. Ainsi, certaines catégories d'ouvrages qui ont longtemps été bannies ou ont été admises avec réticence, comme les romans policiers et les livres de science-fiction ou les bandes dessinées, ont aujourd'hui acquis pleinement droit de cité et attirent un public différent et plus diversifié et qui, en fréquentant la bibliothèque, s'intéressera peut-être aussi à la lecture d'autres types d'ouvrages. La composition des collections devra donc refléter les goûts de tous les lecteurs, dans la mesure du possible.

Les normes suisses demandent que la bibliothèque contienne au minimum un livre édité depuis moins de 10 ans par habitant domicilié dans la localité ou le secteur desservi. Elles prescrivent aussi que la proportion des livres pour adultes et celle des livres pour enfants et jeunes adolescents représentent respectivement 50 % de la collection totale. En fait, cette proportion varie selon la nature de la population et surtout la grandeur de la bibliothèque.

Les livres sont traditionnellement divisés en œuvres d'imagination, appelés le plus souvent « les romans », et en ouvrages documentaires, dénommés « les documentaires ». Les romans sont un terme générique qui s'appliquent à des produits littéraires sortis de l'imagination d'un auteur, c'est-à-dire les romans et récits surtout, mais aussi les nouvelles, les albums d'images, les bandes dessinées, etc. Par documentaires, on entend des ouvrages dont l'objectif est de présenter un domaine du savoir ou des faits réels ; leur objectif principal est d'informer le lecteur sur un sujet donné. Les normes suisses demandent un équilibre entre les romans et les documentaires qui devraient constituer chacun le 50 % environ de la collection totale, proportion qui varie beaucoup en réalité selon la taille de la bibliothèque.

Ce n'est qu'en répondant à une triple exigence : assez de documents, assez diversifiés, assez souvent renouvelés, que les fonds de la bibliothèque satisferont le public. Et ce contentement se manifestera par le nombre d'emprunteurs et le nombre de prêts. Le personnel sera également content aussi par la qualité et la valeur de son travail.

g) Le personnel

A partir de 10 000 habitants, les normes suisses⁸ préconisent la nomination d'un (e) bibliothécaire diplômé (e) en tant que responsable de la bibliothèque, le diplôme étant décerné soit par l'Association des bibliothécaires suisses (ABS), soit par l'Ecole supérieure d'information documentaire (ESID) de Genève ; un titre étranger équivalent est également accepté. Le temps nécessaire pour une population de 15 000 habitants s'élève à au moins 3000 heures de travail dont 2000 heures pour le service de prêt et 4000 heures de travail pour 20 000 habitants.

Il est conseillé de ne pas faire accomplir des tâches trop techniques à des personnes qui n'ont pas reçu la formation nécessaire ; l'amour des livres et la bonne volonté ne sauraient remplacer une bonne formation et un certain savoir-faire. Les meilleurs locaux et les budgets les plus généreux ne peuvent pallier l'insuffisante qualification du personnel. Faire accomplir des tâches techniques par des auxiliaires ou des bénévoles entraîne certes des charges moins importantes dans le budget dévolu à la bibliothèque ; c'est aussi une mauvaise économie, car cela peut entraîner plusieurs séries de conséquences :

- les instruments de travail exécutés par des personnes non formées et non motivées risquent d'être peu utilisables ;
- les bénévoles découragés par cet aspect technique risquent de désertter la bibliothèque ;
- il peut y avoir des conflits entre les bénévoles et le personnel salarié.

Ces réserves mises à part, la présence d'auxiliaires ou de bénévoles ne doit pas être écartée d'emblée, car ils peuvent aussi accomplir de nombreuses tâches plus routinières (équipement des documents, rangement des livres, aide au prêt).

h) Les valeurs fondamentales

Il est nécessaire de recruter du personnel compétent, c'est-à-dire ayant reçu une formation sanctionnée par le diplôme BBS ou ESID. De plus, celui-ci doit avoir les compétences personnelles suivantes :

- culture générale étendue,
- curiosité intellectuelle,
- plaisir du contact humain,
- talent d'organisateur,
- goût du travail en équipe,
- sens de l'ordre,
- indépendance.

Il en découle qu'il sera possible de mettre en œuvre les principes du management participatif, à savoir celui :

- qui prend en compte les motivations de l'individu au travail, même dans un cadre de fonctionnariat communal,
- qui crée une ambiance de travail efficace et conviviale,
- qui met au centre de l'activité la communication,
- qui intègre les relations du personnel avec les clients et la structure administrative communale,
- qui accélère la pénétration des technologies nouvelles par la formation scientifique, humaine et culturelle,
- qui assure la responsabilité et la délégation (diffusion des pouvoirs la plus basse possible),
- qui renouvelle l'image de la structure à considérer,
- qui finalise l'action.

Ce mode de faire crée la coopération interindividuelle et la satisfaction des besoins du public. L'expérience professionnelle qui en ressort devient une richesse inégalable sur le plan humain.

i) Le projet de modernisation

Pourquoi un tel projet ?

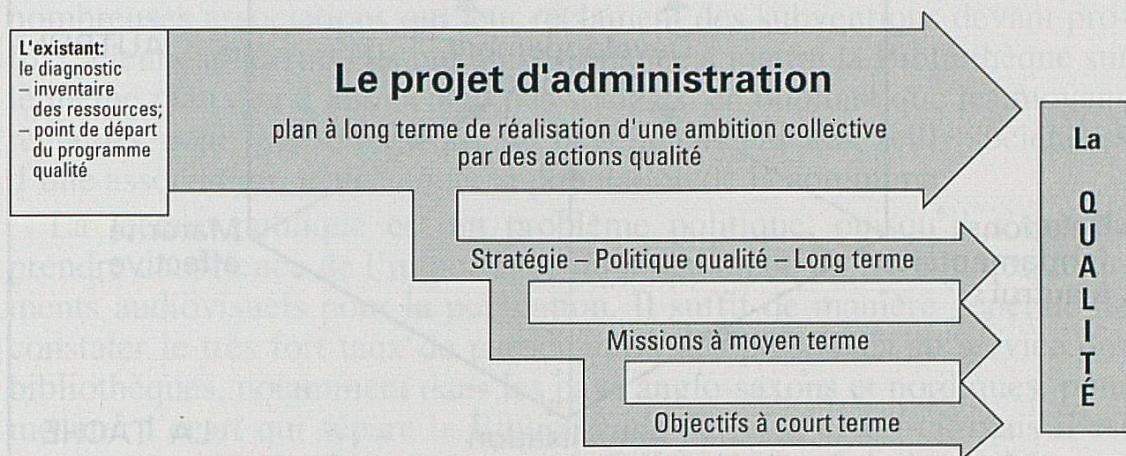
Il est nécessaire en fin de compte d'accroître la performance globale de la Bibliothèque communale pour le public, diminuer le turn-over de son personnel. Il s'agit d'augmenter l'efficacité du personnel et d'amé-

liorer les méthodes de travail, tout en lui permettant d'avoir un développement individuel adapté.

Le projet de modernisation rend clair, cohérent, évident pour tout le personnel concerné les lignes directrices des actions de qualité. Il dynamise les efforts collectifs et individuels. Le tout se résume dans une profession de foi :

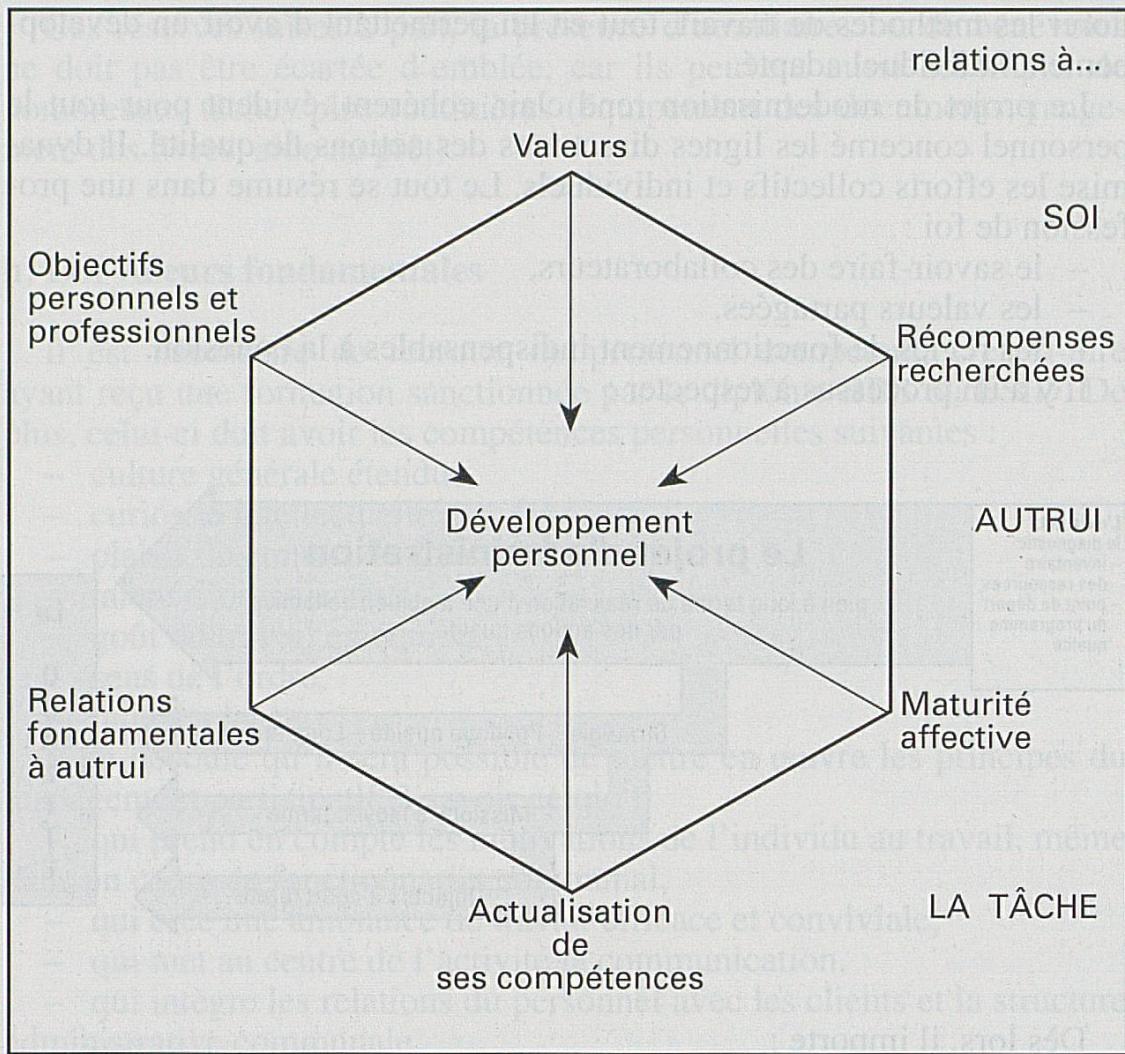
- le savoir-faire des collaborateurs,
- les valeurs partagées,
- les règles de fonctionnement indispensables à la cohésion.

Il y a un processus à respecter :



Dès lors, il importe :

- de faire un rapport au conseiller municipal compétent de la situation actuelle de la Bibliothèque ; ensuite un autre à l'exécutif communal et encore au législatif communal ;
- d'étudier les mesures concrètes sur l'aménagement des salles du bâtiment actuel de la Bibliothèque avec le service des constructions ;
- d'adresser un rapport au conseil municipal pour dégager les moyens financiers pour la réorganisation des salles de la Bibliothèque, l'achat d'un mobilier adéquat, pour l'informatisation de la gestion, et enfin pour l'engagement de personnel en nombre suffisant ;
- de mettre sur pied un groupe de travail comprenant l'ensemble du personnel de la Bibliothèque communale, plus le chef du service des affaires culturelles, ainsi que le service du personnel ;
- de mettre en pratique le choix des axes porteurs de l'ambition collective ;
- d'évaluer, de valoriser, de recentrer, d'aplanir les conflits, de récompenser ;
- d'avoir sur le long terme une gestion individualisée des collaborateurs, intégrant les éléments suivants :



j) L'image

La Commune de X doit faire un effort financier et tendre à une gestion dynamique de ses ressources humaines pour sa Bibliothèque, qui devrait évoluer vers une médiathèque. L'ensemble des mesures à réaliser doivent conduire à rattraper le retard accumulé, développer la lecture publique à X, avoir un niveau comparable ou supérieur à d'autres bibliothèques de la région. Cela permettrait de mettre fin à la politique misérabiliste actuelle et d'apporter un démenti à l'opinion, véhiculée dans certains quotidiens locaux et régionaux, qui affirme que X ne fait pas grand-chose pour la culture par rapport à des Villes comme M., P., voire Y. A défaut, X se montrerait incapable de faire ce que tant d'autres collectivités locales, la plupart bien moins loties sur un plan financier, ont accompli.

CONCLUSION

Une certaine cohérence dans la gestion de la Bibliothèque de X semble avoir fait défaut depuis longtemps, ce qui explique l'absence de lignes directrices en vue de son développement. Longtemps, les autorités n'ont pas semblé avoir eu conscience de cet état de fait en laissant la Bibliothèque vivoter gentiment alors que d'autres communes faisaient un effort beaucoup plus considérable dans ce domaine. On peut expliquer le désintérêt des responsables politiques et administratifs envers la Bibliothèque incriminée par l'accent mis sur d'autres priorités selon les nécessités du moment. En outre, les élus ont l'habitude d'être sollicités par de nombreuses associations qui leur réclament des subventions devant profiter à leurs adhérents. Ils ont ainsi tendance à mettre la Bibliothèque sur le même plan que d'autres activités sociales, en oubliant que les moyens réclamés pour la Bibliothèque ne bénéficient pas aux seuls sociétaires d'une association, mais à toute la population de la commune.

La lecture publique est un problème politique, puisqu'il s'agit de prendre conscience de l'importance du phénomène du livre et des documents audiovisuels pour la population. Il suffit de manière générale de constater le très fort taux de participation des personnes au service des bibliothèques, notamment dans les pays anglo-saxons et nordiques, pour mesurer l'écart qui sépare la Bibliothèque de X de celles-ci, mais il est aussi nécessaire de discerner ses potentialités importantes lorsqu'on aura enfin dégagé les moyens nécessaires.

La principale force d'une bibliothèque réside dans la qualification et la motivation de son personnel. Elles permettent d'assurer la qualité du service rendu, l'intérêt de l'écoute et du conseil accordés au public, la diversité et la cohérence de la politique d'acquisition ainsi que l'exploitation optimale des collections. Il y a lieu également de mettre l'accent sur une gestion des compétences au lieu de celle par postes ou par grades.

En outre, en faisant cette analyse, on se rend compte que même si le personnel de la Bibliothèque communale est soumis au statut du personnel de la Ville de X, celui-ci n'est pas forcément un frein au changement et à une bonne gestion. Ce qui est essentiel, c'est le problème des structures et de l'organisation. Il faut mettre au centre les potentialités du personnel et les besoins du public. La référence « au métier de bibliothécaire » est une source de valeurs professionnelles et permet un enrichissement du travail concret et quotidien, au-delà du technocratisme. C'est aussi un des moyens de maîtriser le changement.

Dans un contexte de mutations, les références à la tâche, au mode opératoire, au poste de travail ne suffisent plus. Dépassant la gestion par le poste de travail ou par le grade et s'inscrivant dans une dynamique

d'adaptation, la gestion par métier constitue une recherche de mise en relation de deux ordres de réalité : celui de l'organisation du travail et celui, tout aussi concret, de la personnalité des collaborateurs qui y participent. Utiliser la notion de métier en gestion des ressources humaines suppose d'en tirer les conséquences sur l'ensemble du domaine concerné.

On en arrive, dès lors, à raisonner en fin de compte sur l'emploi-type, concept développé par le Centre d'études et de recherches sur la qualification à Paris⁹. Il désigne « un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activité identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour faire l'objet d'une définition des compétences adaptées. Il regroupe aussi plusieurs postes, éventuellement des postes différents par les intitulés, les catégories et les statuts des personnels concernés présents dans des lieux, des branches, des établissements et même des entreprises différentes ». Cela facilite la polyvalence et la mobilité fonctionnelle entre des situations de travail différentes, mais proches par les activités déployées et les compétences qu'elles requièrent. Par exemple, une bibliothécaire pourra travailler comme archiviste, conservatrice de musée, collaboratrice pour un service d'animation des jeunes, et au bout de la chaîne comme gestionnaire de baux à loyer dans une commune. Il y a un développement possible de carrière.

L'emploi-type ne répond pas du tout au cahier des charges, qui est trop spécifique à une structure déterminée ; il dépasse la définition des tâches immédiatement nécessaires. En revanche, il est assez large pour travailler sur le collectif et le prévisionnel. Il comprend intrinsèquement une notion de proximité de contenu, soit une approche de substituabilité, soit encore un voisinage de complémentarité, ou les trois à la fois. Accepter une telle compréhension est lourde de conséquences : sur l'emploi, cela suggère non seulement une capacité de décrire ses évolutions, de les communiquer largement et d'envisager les mesures de formation nécessaires. Cela revient à proposer aux collaborateurs (trices) de prendre l'initiative d'accroître leurs qualifications et de placer les managers devant le défi de faire évoluer les structures de travail de façon à valoriser ces nouvelles compétences. Cela permet notamment de résoudre les problèmes de promotion non plus d'un point de vue hiérarchique, mais surtout de manière horizontale ou transversale.

Sans doute ne faut-il pas envisager la gestion par métier comme une nouvelle panacée. Il est plus rationnel de la tenir pour une nouvelle ouverture dans les ressources humaines. Elle peut conduire à de nouvelles pratiques, fort intéressantes. Il faut la pratiquer.

Jean Meyer (Nyon) est chef du personnel et juriste.

NOTES

¹ AUBRET J./GILBERT P./PIGEYRE F. : *Savoir et pouvoir : les compétences en questions*, Ed. PUF, Paris 1993.

² Ce questionnaire est tiré d'un cours de P. GILBERT, CNAM, Paris 1994.

³ BISBROUCK M.F. : *La bibliothèque dans la ville : concevoir, construire, équiper* (avec 20 réalisations récentes), Ed. du Moniteur, Paris 1987. GASCUEL J. : *Un espace pour le livre : guide à l'intention de tous ceux qui créent, aménagent ou rénovent une bibliothèque*, Ed. Cercle de la librairie, Paris 1984. Construction et aménagement des bibliothèques, Ed. Cercle de la librairie, Paris 1986. Le métier de bibliothécaire : cours élémentaire de formation professionnelle, Ed. Promodis et Cercle de la librairie, Paris 1988.

⁴ BEAUDIQUEZ M./BEN KHEMIS A./BETHERY A. : Ouvrages de référence pour les bibliothèques publiques, Ed. Cercle de la librairie, Paris 1986. BETHERY A. : *Abrégé de la classification décimale de Dewey*, Ed. Cercle de la librairie, Paris 1989. BLANC-MONTMAYEUR M. : *Choix de vedettes matières à l'intention des bibliothèques*, Ed. Cercle de la librairie, Paris 1987. *J'organise ma bibliothèque : règles pratiques pour les bibliothèques scolaires et publiques*, Ed. GTB, Lausanne 1985. NEET H.E. : *A la recherche du mot clé : analyse documentaire et indexation alphabétique*, Ed. IES, Genève 1989. RICHTER N. : *La pratique de l'indexation*, Ed. Bibliothèque de l'Université du Maine, Le Mans 1981. RICHTER N. : *Précis de bibliothéconomie*, Ed. Saur, Paris 1980.

⁵ Normes pour les bibliothèques de lecture publique : principes, données techniques et exemples pratiques pour la création, le développement et la gestion des bibliothèques de lecture publique, Ed. GTB, Berne 1984.

⁶ Les normes suisses préconisent une surface minimale de 325 m² pour une population de 15 000 habitants ; ce chiffre ne prend en compte ni les installations sanitaires, ni les vestiaires qui sont censés être à l'extérieur des locaux de la bibliothèque ; il ne comprend pas non plus un emplacement réservé à d'autres fins, telles que l'utilisation de photocopieuses ou l'organisation d'expositions. La surface minimale admise pour une bibliothèque est de 75 m² et se rapporte à une commune de 2500 habitants. Les autres surfaces minimales recommandées sont les suivantes : -150 m² pour 5000 habitants, -250 m² pour 10 000 habitants, -325 m² pour 15 000 habitants, -400 m² pour 20 000 habitants.

⁷ BOULET A. (ET AL.) : *Informatisation et bibliothèques : pourquoi et comment informatiser une bibliothèque*, Ed. Cercle de la librairie, Paris 1986. *L'informatique dans les bibliothèques : règles pratiques pour bibliothèques scolaires et publiques*, Ed. GTB, Paris 1985.

⁸ Les normes françaises parlent de 9 personnes pour 15 000 habitants et 11 pour 20 000 habitants. Elles estiment à une personne pour 100 m² de services publics et pour 2000 habitants la moyenne nécessaire pour assurer la bonne marche de la bibliothèque.

La Fédération internationale des associations de bibliothécaires (IFLA) exige une personne pour 2000 habitants dont la moitié de professionnels.

⁹ MANDON N. : *Dimensions de l'activité professionnelle et compétences ou mises en œuvre, l'analyse des contenus d'activité*, Ed. CEREQ, Paris 1987.

