

DIAGNOSTIC ET DÉVELOPPEMENT DE LA COMMUNICATION EN INTERNE À LA MÉDIATHÈQUE ANDRÉ MALRAUX

EUROMÉTROPOLE DE STRASBOURG

SYNTHÈSE
RAPPORT DU
STAGE COLLECTIF

INET

Élèves conservateurs
territoriaux de bibliothèques
Promotion Cabu

Tuteur au sein de la collectivité

Arsène OTT

Directeur adjoint du réseau des médiathèques communautaires
Directeur de la Médiathèque André Malraux de Strasbourg

Rapport rédigé par

les élèves conservateurs territoriaux de bibliothèques

Augustin BERNET, augustin.bernet@conservateur-inet.org

Marie-Paule DONCQUE, mariepaule.doncque@conservateur-inet.org

Mélanie TISON, melanie.tison@conservateur-inet.org

Date

17/07/2015

SOMMAIRE

I. UNE COMMUNICATION EN INTERNE EFFICACE POUR UNE BIBLIOTHÈQUE PERFORMANTE	3
II. UNE MÉTHODOLOGIE DE PRÉCISION POUR DES RÉSULTATS CONGRUENTS.....	4
III. MIEUX S'INFORMER POUR MIEUX INFORMER.....	5
IV. DES MODÈLES SOUPLES ET FACILEMENT TRANSPOSABLES.....	6

I. UNE COMMUNICATION EN INTERNE EFFICACE POUR UNE BIBLIOTHÈQUE PERFORMANTE

Les bibliothécaires doivent répondre à de nouveaux enjeux. Le métier se métamorphose en profondeur et le rôle social des bibliothèques, quel que soit le territoire, s'amplifie dans un environnement sociétal mouvant et fortement numérique. Les ressources budgétaires s'amenuisent et la maîtrise de la masse salariale s'inscrit dans un contexte social tendu. Les professionnels ont plus que jamais besoin d'une structure organisée, qui les soutienne grâce à des références et des cadres précis et leur permette de servir les usagers de manière compétente et sereine.

Pour un meilleur service rendu aux usagers à la médiathèque André Malraux de Strasbourg, l'objectif général de la mission est d'améliorer le fonctionnement en interne tout en participant à son rayonnement. Cet objectif s'insère dans le contexte particulier de la définition d'un nouveau projet de service. Ce dernier ne pourra trouver de véritable essor que lorsque toutes les conditions nécessaires à son expansion seront réunies.

Ainsi les objectifs stratégiques se déploient-ils en externe au niveau des politiques publiques, devant garantir une meilleure efficacité du service public exercé au sein de la médiathèque André Malraux, comme en interne, optimisant le fonctionnement global et sa compréhension par les agents. L'atteinte de ces objectifs sera favorisée par une communication fluide et adaptée.

Les objectifs opérationnels sont d'identifier les canaux de communication existants et de recenser les moyens et procédures utilisés dans leurs multiples déclinaisons. Il convient ensuite de les analyser et de proposer des pistes d'amélioration, envisagées selon différentes temporalités.

Les résultats attendus sont multiples. Grâce à une communication en interne efficace en toute circonstance, le développement d'une vision commune et transversale est rendu possible et les compétences peuvent se diversifier pour répondre aux enjeux d'évolution de la profession. Le cloisonnement effectif de la médiathèque s'assouplit grâce à la multiplication des rencontres et des échanges entre ses départements, encouragée par l'augmentation du nombre d'agents participant à la réflexion globale sur le fonctionnement de l'établissement.

II. UNE MÉTHODOLOGIE DE PRÉCISION POUR DES RÉSULTATS CONGRUENTS

L'élaboration de notre projet s'est faite conformément à la méthodologie enseignée à l'INET par les formateurs Françoise Hecquard et Vincent Doulain. Nous avons suivi scrupuleusement les préceptes et les outils acquis lors de cette formation, afin d'en évaluer les bénéfices et les limites pour notre future prise de poste. Cette méthode nous a permis de déceler rapidement les failles du projet initialement prévu, notamment l'absence d'objectifs stratégiques pour la mission qui nous était proposée, ce qui la rendait difficilement réalisable. Elle ne répondait notamment pas aux objectifs « SMART » : spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes, tenus dans le temps.

C'est le respect de la méthodologie qui nous a permis de proposer à la collectivité une nouvelle mission, dont l'objet – « Diagnostic et développement de la communication en interne à la médiathèque André Malraux » – présentait le double avantage de la détacher de la définition du projet de service à venir, porteur des objectifs stratégiques qui faisaient défaut, et de faciliter l'appropriation de ce futur projet par les agents, en préparant un terreau favorable à la réorganisation des services, notamment par une contribution plus collective à son élaboration.

La fiche projet, définitivement mise en forme à la fin de notre première semaine de stage, prévoyait d'établir :

- Un état des lieux de l'existant, fondé sur un repérage des canaux d'information, des entretiens avec les personnels et une série d'observations ;
- Un diagnostic, qui permette d'apprécier les forces et faiblesses du dispositif actuel (matrice *SWOT*), relativement à l'objectif stratégique à atteindre : « amélioration du fonctionnement en interne pour un meilleur service rendu aux usagers » ;
- Une étude comparative sur les modes de communication en place dans d'autres bibliothèques ;
- Des propositions d'amélioration des procédures et des moyens de communication interne.

Différents outils de partage, entre les membres du groupe mais aussi avec le personnel de la médiathèque, afin que celui-ci puisse suivre la progression de notre travail, ont jalonné la mission. Les délais prévus dans le rétro-planning du projet ont été respectés, malgré un temps de mise en route plus long que prévu, induit par un réglage fin des étapes à suivre et une appropriation minutieuse des outils, qui nous ont fait gagner beaucoup de temps par la suite.

Chacun des objectifs opérationnels de la mission a été tenu ; le résultat pour la collectivité se traduit par un bilan complet de la structure d'accueil relativement à la communication en interne et par une série de propositions agencées de façon cohérente et modulable en trois scénarios aux exigences croissantes. Ils sont présentés par des cartes heuristiques dans une vue d'ensemble déclinable à loisir.

III. MIEUX S'INFORMER POUR MIEUX INFORMER

Nous pouvons identifier onze conditions principales susceptibles de garantir la meilleure circulation possible de l'information au sein d'un service de lecture publique. Elles concernent à la fois le management, le facteur humain, l'organisation du service, les procédures et les outils de communication interne :

- La définition par la direction d'une vision stratégique partagée, d'un cap donné, des enjeux et des objectifs du service, afin de donner du sens à l'activité de chacun ;
- Le rappel régulier des valeurs de la fonction publique et de l'utilité sociale du service de lecture publique, du code de conduite et de l'attitude professionnelle qu'elles impliquent ;
- La clarification des rôles et des contributions de tous les agents, pas uniquement en termes de communication interne mais dans le fonctionnement général du service : qui fait quoi, où, comment, pour quoi, pour qui ? ;
- La parfaite connaissance mutuelle des activités des différents départements de la bibliothèque, qui peut faciliter le partage d'expérience et susciter un fort sentiment d'appartenance à une entité unie ;
- L'existence de procédures de communication interne identifiées et formalisées, avec la désignation de référents qui en ont la charge ;
- La transparence de l'information, même sensible, qui permet d'éviter les bruits de couloir et d'installer un climat de confiance ;
- L'homogénéisation des pratiques de rediffusion de l'information dans les équipes par les cadres intermédiaires ;
- La formalisation du mode de réunion, par la mise en forme d'un ordre du jour balisé et d'un relevé de décisions systématique ;
- La mise en place d'outils interopérables et participatifs, afin de favoriser la bonne circulation des informations ascendantes ;
- L'utilisation concertée et raisonnée des outils de communication interne, et notamment de la messagerie électronique trop souvent encombrée, facteur de fatigue informationnelle ;
- La formation régulière des agents à l'usage des nouveaux outils numériques, afin de réduire la fracture numérique qui existe en interne, et de leur permettre d'être pleinement acteurs de la société de l'information.

IV. DES MODÈLES SOUPLES ET FACILEMENT TRANSPOSABLES

Les modèles opérationnels que nous avons élaborés semblent suffisamment indépendants pour être adaptables dans un environnement différent.

Constitués en majorité d'outils simples et pragmatiques, d'ailleurs souvent disponibles gratuitement ou accessibles en ligne, les scénarios proposés ne requièrent pour la plupart aucune habileté particulière dans leur mise en œuvre.

Ainsi que nous l'avons nous-même constaté à la médiathèque André Malraux, il existe en bibliothèque de nombreuses compétences en matière de communication interne, qui ne demandent qu'à être identifiées et mobilisées. Les formations que nous suggérons de faire suivre aux agents peuvent pour la plupart être dispensées en interne.

Les trois scénarios modulables que nous avons imaginés présentent une gradation qui peut faciliter leur mise en place dans d'autres bibliothèques, aux ambitions plus ou moins grandes en termes de développement de la communication interne. Ils répondent à de vrais besoins, alors que de nombreuses bibliothèques s'interrogent sur la pertinence de leur propre communication en interne et cherchent à la développer.

La plupart de nos 188 propositions n'exigent de la structure qui les mettrait en œuvre de grands bouleversements structurels. Une part non négligeable des pistes d'amélioration possibles concernent le développement d'un mode de fonctionnement participatif, particulièrement favorable à la mobilisation des équipes, qui est devenu aujourd'hui une nécessité dans les administrations contemporaines, comme dans les autres secteurs d'activité.

En outre, une démarche d'évaluation des méthodes proposées peut être facilement entreprise, par enquête notamment, ce qui est de nature à inciter d'autres établissements à les adopter.

Aucune impulsion politique n'est exigée pour la mise en œuvre de nos propositions. Les seules réelles limites à leur transfert dans une autre structure sont la motivation de sa direction et de ses équipes et leur désir de développer la communication en interne.