

Ce texte vous est fourni avec l'autorisation de l'éditeur. Toute reproduction doit se conformer à la législation en vigueur dans le domaine du droit d'auteur. [Services documentaires multimedia]

Documentation et bibliothèques, vol. 39, no 4, oct.-déc. 1993, p. 207-211. -- N° Repère: 9456266

La planification stratégique dans les bibliothèques publiques du Québec

Monique Khouzam-Gendron

*Directrice de la Bibliothèque municipale Guy-Bélisle,
Saint-Eustache*

La planification stratégique est un processus qui nous permet de vérifier si notre institution, par sa mission et ses politiques, répond simultanément aux trois exigences suivantes: les défis, exigences, opportunités de l'environnement; la compétence distinctive de notre organisation (ressources disponibles) et la vision et les valeurs des bibliothécaires. L'analyse qui suit a été faite à partir d'un portrait global des bibliothèques publiques québécoises.

Strategic Planning in Québec's Public Libraries

Strategic planning is a process which allows us to assess whether our organisations, through its mission and policies, can answer three distinct criteria: 1) the challenges, constraints and opportunities of the milieu, 2) the specific competence of our organisations and their resources, and 3) the vision and values of librarians. The analysis was based on a global portrait of public libraries in Québec.

La planificación estratégica en las bibliotecas públicas de la provincia de Quebec.

La planificación estratégica es un proceso que nos permite verificar si nuestra institución, por su misión y sus políticas, responde simultaneamente a las tres obligaciones siguientes: los desafíos, los obligaciones y las oportunidades del ambiente - la competencia distintiva de nuestra organización (recursos disponibles) - y la visión y los valores de los bibliotecarios. El análisis que sigue fue hecho a partir de un retrato global de las bibliotecas públicas quebequenses.

État de la situation

Dans le rapport de la Commission d'étude sur les bibliothèques publiques du Québec [<note 1>](#), on affirme que les bibliothèques publiques du Québec accusent un retard assez important par rapport aux bibliothèques ontariennes en ce qui a trait aux locaux, au budget de fonctionnement, aux collections et cela malgré certains efforts déployés par les gouvernements provincial et municipal.

Cette situation décrite par les auteurs serait reliée au contexte des années 1960 soit l'absence d'une loi sur les bibliothèques, l'indifférence des conseils municipaux concernant la lecture publique, la pénurie de bibliothèques et une population faiblement scolarisée.

Mais maintenant plusieurs personnes reconnaissent le rôle, la place et l'importance de la bibliothèque dans la société d'aujourd'hui où on assiste à une véritable explosion de l'information documentaire, où l'éducation jadis réservée à une élite s'est démocratisée et où les moyens de communication se sont multipliés. Mais voilà, malgré les énormes progrès, pourquoi les bibliothécaires sont-ils en continuel combat contre l'environnement social et politique afin de faire avancer la cause des bibliothèques? Bien sûr, on peut toujours blâmer les gouvernements pour l'insuffisance des fonds injectés dans les bibliothèques publiques. Mais est-ce là le véritable problème ou plutôt une conséquence de plusieurs facteurs contextuels ou d'une mauvaise approche stratégique des bibliothécaires?

Avant de jeter la pierre à qui que ce soit, une remise en question s'impose. Nous nous devons d'analyser si la mission et les politiques cadrent bien avec l'environnement, les ressources disponibles et les valeurs des bibliothécaires. En deuxième lieu, nous allons vérifier si ces derniers utilisent les bonnes stratégies pour le développement des bibliothèques. A cette fin, nous avons interrogé des bibliothécaires des bibliothèques publiques. Leurs réponses nous ont permis d'établir un portrait type dont voici les grandes lignes. Certaines bibliothèques sont autonomes et relèvent directement de l'administration générale, d'autres relèvent d'un service de loisirs. Nous n'allons pas nous attarder à cet aspect qui a été longuement traité mais il est important de souligner qu'en général les bibliothèques autonomes sont proches du pouvoir de décision et peuvent conséquemment faire avancer plus facilement leurs dossiers.

Mais encore là, ce n'est pas une garantie puisque la personnalité du responsable s'avère un facteur déterminant dans le développement de la bibliothèque. Pour leur part, les membres du conseil attendent des responsables de la bibliothèque qu'ils offrent le meilleur service au moindre coût et qu'ils favorisent les achats de livres et autres chez les fournisseurs locaux. Quant à l'administration générale de la Ville, elle trouve que les responsables des bibliothèques veulent en faire plus que ce qui leur est demandé. Elle craint que la bibliothèque devienne trop grosse et son budget également.

[début de la page 208 du texte original]

Pour ce qui est des citoyens, «notre raison d'être», on estime qu'en moyenne un tiers de la population est abonné à la bibliothèque. L'accès y est habituellement gratuit, et les gens sont généralement satisfaits. Ceux qui se plaignent ne le font que très rarement auprès des bonnes personnes, c'est-à-dire les élus et bien entendu les bibliothécaires sont très mal placés pour les inciter à le faire.

Les employés (techniciens, commis) travaillant à la bibliothèque sont syndiqués et relèvent du directeur de la bibliothèque. Ce dernier est assisté par un responsable des services techniques et un responsable des services publics. Le travail se fait, en général en équipe et plusieurs personnes sont impliquées pour certains dossiers. Les tâches quotidiennes sont définies et des procédures écrites sont bien établies.

Et si on parlait de mission de la bibliothèque, car c'est la base la plus importante du choix stratégique <note 2>. La bibliothèque publique est un organisme qui a pour mission de rassembler diligemment, d'organiser scientifiquement et de diffuser rapidement et avec courtoisie des ressources documentaires susceptibles de répondre aux besoins d'éducation, d'information, de culture et de loisir de tous les citoyens, quels que soient leur âge, leur statut social, leur langue, leur religion ou leur niveau d'instruction.

Ce service public est donc conçu comme une fonction polyvalente qui doit répondre aux besoins de la communauté qu'elle dessert. Les bibliothécaires ont donc décidé d'adopter les objectifs suivants:

- rejoindre toute la population en ciblant les groupes d'âge;
- avoir une meilleure compréhension des besoins des lecteurs, de leurs motivations et de leurs réactions face aux livres et à la lecture;
- instaurer des services d'information et de documentation adéquats et des programmes visant à intensifier les habitudes de lecture;
- maintenir le service gratuit sans restriction;
- collaborer et coopérer avec d'autres bibliothèques pour offrir un meilleur service à un coût moindre;
- jouer un rôle actif dans la communauté (la bibliothèque doit devenir un centre de vie culturelle);
- favoriser le développement personnel des employés à travers leurs tâches;
- acquérir rapidement des documents d'actualité;
- s'ouvrir à toutes les cultures;

- faciliter l'accès à la bibliothèque le soir et les fins de semaine;
- offrir une variété de documents sur tous les sujets de la connaissance.

A première vue, nous pouvons penser que la mission des bibliothèques publiques est très ambitieuse mais cette mission a été énoncée dans le *Manifeste de l'UNESCO sur la bibliothèque publique* dont la dernière version remonte à 1972. La mission et les objectifs des bibliothèques publiques du Québec ne sauraient donc être différents de ceux des autres provinces du Canada et du monde entier. Ils gardent aussi toute leur valeur en dépit des bouleversements socio-culturels que nous connaissons. Par contre, ce qui semble utopique c'est lorsque les bibliothécaires s'attendent à ce que toute la population s'abonne aux services de la bibliothèque. Ils ne doivent donc pas se surprendre si leurs statistiques d'inscription révèlent qu'ils ne rejoignent que le tiers de la population; ils doivent évaluer leur part du marché, en fonction du nombre de lecteurs susceptibles d'être intéressés à la lecture et à la fréquentation de la bibliothèque et non pas en fonction de toute la population. Le sondage sur l'indice de fréquentation révèle que 34,3%, des gens fréquentent les bibliothèques municipales [<note 3>](#). De plus, les bibliothécaires doivent être conscients que la lecture entre en concurrence avec d'autres loisirs que sont les autres activités culturelles, les sports et les voyages.

Structure de la bibliothèque

A la lecture de la mission, il semble que la bibliothèque soit à cheval sur trois structures. En ce qui a trait au rassemblement et à l'organisation scientifique des documents, nous notons que la bibliothèque évolue dans un environnement stable, que les tâches au niveau opérationnel sont simples. Nous pouvons donc parler de bureaucratie mécaniste. Le pouvoir se situe au niveau de la technostrucure et la coordination se fait par la standardisation des procédés de travail. Le personnel semble bien évoluer au niveau des tâches quotidiennes dans ce cadre qui les sécurise puisque tout y est établi à l'avance. Une certaine latitude d'action leur est toutefois laissée quant aux moyens à choisir pour l'exécution des tâches. Les bases de regroupement du travail sont: par fonctions (techniques et publiques), par type de clientèle (adulte, enfant) et par localisation géographique (succursales).

Pour ce qui est de la diffusion (en termes de référence et d'aide au lecteur), on peut parler plutôt de bureaucratie professionnelle car l'environnement est complexe. Les demandes venant du public sont très variées et les réponses le sont aussi. Le pouvoir est concentré à la base au niveau opérationnel et la coordination se fait par la standardisation des qualifications. Le personnel attiré à ces tâches a une certaine latitude d'action, mais dans un cadre bien défini. Pour permettre aux employés de bien remplir leur rôle au sein de la bureaucratie professionnelle, la bibliothèque devrait favoriser davantage la socialisation et la formation professionnelle.

Au niveau structurel, on constate que les responsables de bibliothèques ont un rôle clé de tampon, lequel se situe à la frontière de l'organisation, entre le personnel de l'intérieur et les parties prenantes extérieures, soit les gouvernements (municipal, provincial), les

associations ou les clients. Lors de crises ou de projets particuliers, la coordination est réalisée par

[début de la page 209 du texte original]

supervision directe et les décisions importantes sont prises par le directeur de la bibliothèque au sommet stratégique.

L'organigramme de la municipalité reflète une certaine bureaucratie professionnelle, puisque la direction générale laisse une autonomie et une latitude considérables à tous les directeurs de services, spécialistes en leur domaine, dans le contrôle de leur propre service. Ces derniers sont proches des citoyens et répondent directement à leurs besoins. Il existe donc une certaine standardisation des qualifications élaborées pour une large part en dehors de la structure, par les associations professionnelles. Il s'avère très important que la direction générale favorise une socialisation et une formation au niveau municipal afin que les directeurs de services ne perdent pas de vue la mission, les objectifs et la culture de la municipalité. Sinon, ces derniers auront une vue très corporatiste et chacun travaillera pour son service sans vision globale.

Planification stratégique

L'environnement

Après analyse nous constatons que certains éléments des politiques établies se révèlent irréalistes quand on observe le milieu entourant la bibliothèque:

- Les élus ne semblent pas intéressés à reconnaître à la bibliothèque d'autres rôles que celui de divertir. C'est pourquoi d'ailleurs ils veulent toujours intégrer la bibliothèque dans un service de loisirs car, selon eux, les gens lisent seulement pour combler leurs heures de loisir, le rôle de l'éducation revenant aux institutions d'enseignement. De plus, à cause de la conjoncture économique les élus parlent de tarifier les inscriptions à la bibliothèque, tandis que les bibliothécaires veulent maintenir le service gratuit à tout prix;
- Les usagers des bibliothèques sont généralement individualistes et connaissent peu leurs droits dans le domaine culturel. Par conséquent, ils ne se plaignent pas de certaines faiblesses des bibliothèques quant au choix des livres, aux services limités et aux locaux inadéquats. Pour leur part, les usagers des services sportifs réagissent plus fortement face aux services inadéquats. Ils se regroupent et se font entendre auprès des élus. Cette différence de comportement n'aide en rien la cause des bibliothèques publiques;
- La bibliothèque n'est pas en concurrence avec les autres bibliothèques publiques puisqu'elles sont des organismes publics. Elle ne l'est pas non plus avec les bibliothèques scolaires qui sont presque inexistantes ou très pauvres. Par contre, la bibliothèque a des concurrents dans le secteur des loisirs, des sports et des voyages. En effet, si on peut lire en voyageant, on ne peut voir un spectacle ou pratiquer un sport en même temps;

- En ce qui a trait aux autres services municipaux, il existe une lutte de pouvoir entre chaque service, à savoir qui va soutirer le plus d'argent pour son service;
- Les employés de la bibliothèque sont prêts à épouser toutes les valeurs et la mission des bibliothèques, en autant que cela n'affecte pas leur horaire de travail et que cela n'ait pas de répercussions sur leur vie familiale;
- Les bibliothèques sont régies par une législation provinciale et municipale qui ne fait pas toujours leur affaire, par exemple, elles doivent acheter les livres surtout chez le libraire local, même si ce dernier ne peut pas répondre adéquatement et rapidement aux commandes.

Les compétences distinctives de la bibliothèque

- Les bibliothèques publiques possèdent de grandes forces puisqu'elles servent des gens aux intérêts totalement opposés et aux goûts différents. Rares sont les services municipaux de loisir qui présentent cet avantage;
- Bien formés et bien articulés, les bibliothécaires sont constamment à la recherche de nouveaux services et de nouveaux produits. Ils ont une expertise documentaire appréciable et peuvent entretenir des rapports personnalisés et étroits avec les citoyens et accorder une attention systématique à leurs besoins;
- Le personnel est, en général, bien formé et sensible aux valeurs et à la mission de la bibliothèque;
- On constate aussi une grande collaboration et une bonne coopération entre les bibliothèques en ce qui a trait aux échanges professionnels et au partage des ressources;
- La qualité des services, le dynamisme, la variété de la documentation font de la bibliothèque le service le plus utilisé dans chacune des municipalités. Plusieurs études le prouvent mais les responsables ne tirent pas assez profit de cette réalité;
- Les bibliothèques connaissent toutefois plusieurs faiblesses, particulièrement pour ce qui est des ressources humaines (insuffisance de personnel), financières (budget limité) et techniques, (difficulté à acquérir des infrastructures physiques, les locaux n'étant pas toujours adéquats);
- Les bibliothécaires doivent composer avec le syndicat des employés municipaux, lequel accepte difficilement l'établissement d'un horaire de travail adapté davantage aux besoins de la clientèle qu'à ceux des employés. De plus, le syndicat a tendance à demander une réévaluation des tâches lorsqu'il y a enrichissement des tâches des employés; ce qui n'encourage pas certains responsables à impliquer davantage les employés, mais à s'en tenir uniquement à la description des tâches déjà établie.

La vision et les valeurs des bibliothécaires

- Donner le meilleur service possible à la clientèle et être attentif à leurs besoins;
- Contribuer à maintenir la qualité de la vie sous tous ses aspects (éducation, économie, industrie, science et culture);
- Voir à ce que la bibliothèque occupe une place de choix dans la municipalité et le

[début de la page 210 du texte original]

livre, une place de choix dans la vie des citoyens;

- Favoriser la collaboration et la participation des employés;
- Aimer les livres, la culture, la clientèle. Etre fier de faire partie de l'organisation.

Nombreux sont les bibliothécaires qui ont épousé les valeurs de leur profession au détriment des valeurs de leur municipalité. Souvent très corporatistes, ils semblent manquer de vision globale. Ils sont obnubilés par les bibliothèques au point où ils veulent faire avancer celles-ci au détriment des autres services municipaux. Pour plusieurs bibliothécaires, certains principes sont immuables: la gratuité des services, la mission d'informer, d'éduquer, de cultiver et de divertir tous les citoyens envers et malgré tout. Cette attitude crée un conflit, surtout avec les collègues du service des loisirs et des sports, lesquels ont une infrastructure bien assurée et considèrent la bibliothèque comme un simple service de loisir. La bonne renommée de la bibliothèque dans le milieu au chapitre de l'organisation et de la fréquentation et l'attitude un peu trop intellect et snob de certains bibliothécaires font en sorte qu'on les perçoit comme des concurrents et non comme des collaborateurs.

Stratégie formelle

La stratégie formelle (mission et objectifs) est en conformité avec les visions et valeurs des bibliothécaires. Elle n'est pas totalement en conformité avec les compétences distinctives ni avec l'environnement. Il y a donc lieu de s'interroger sur la pertinence des choix stratégiques en fonction des contraintes mentionnées plus haut. On constate donc deux problèmes. Le premier est un problème d'attitude; confusion entre les objectifs et les valeurs personnelles. Le deuxième est un problème de méconnaissance de l'environnement. Absorbés par les problèmes quotidiens et étant un service public et non privé, les directeurs oublient de se préoccuper de la concurrence. Ils n'évaluent pas leur part du marché et n'emploient pas adéquatement les moyens en marketing afin de mieux cibler leur clientèle.

Planification opérationnelle

Cette forme de planification vise surtout les activités quotidiennes ou hebdomadaires [<note 4>](#). Il s'avère que les bibliothèques sont très bien structurées pour satisfaire la planification opérationnelle. Les directeurs sont habitués à faire des miracles avec peu de ressources grâce à la motivation du personnel, à leur passion du livre et à leur sens de l'organisation. Ils établissent pour la majorité, un plan directeur annuel avec des objectifs précis, un responsable et une date d'échéance. Ce plan concernant l'accueil, l'organisation des nouveaux services, de projets divers semble conforme avec la mission et avec les valeurs des bibliothécaires. Pour réaliser leur stratégie formelle, les bibliothécaires semblent allouer les ressources mises à leur disposition à l'instauration de services d'information et de documentation. Lors de réunions régulières avec le personnel, les bibliothécaires font part de la mise en oeuvre de leurs projets. Ainsi, en plus des tâches quotidiennes, le personnel est appelé à participer à des projets bien précis.

Contrôle

Les bibliothécaires devraient déployer leurs énergies à réviser et à mettre en oeuvre leurs choix stratégiques, au lieu de lutter constamment contre des décisions politiques qu'ils ne peuvent changer sur le champ. Ils doivent s'ouvrir plus au questionnement et à l'autocritique afin de mieux s'adapter à l'environnement changeant des municipalités.

Et si on avait recours aux métaphores pour mieux nous situer.

La bibliothèque fonctionne-t-elle comme une machine? [<note 5>](#) Dans un sens oui, si on parle de la standardisation et de la rigueur des procédés de travail. Pour le reste, les bibliothécaires ont une approche «culture» puisqu'ils considèrent le personnel de base très valable et ils aiment bien l'impliquer dans le processus décisionnel.

A la lumière de la métaphore de l'organisme [<note 6>](#) et à partir de la théorie de la contingence, nous pouvons constater que certains facteurs d'inertie empêchent les bibliothécaires de s'adapter à leur environnement. Ces facteurs sont: la spécialisation, les idées établies et la façon de voir très corporatiste des bibliothécaires. La bibliothèque peut donc être perçue, de l'extérieur, comme un système fermé. Cette perception nuit à son évolution, *car pour survivre, la bibliothèque a besoin de se procurer des ressources et d'avoir des alliés.*

En nous servant de *la métaphore du cerveau-hologramme* [<note 7>](#), nous constatons que les responsables de bibliothèques font constamment face à des situations changeantes. Le conseil de ville change à tous les quatre ans et tout est alors à recommencer. Ils sont aux prises avec une remise en question continuelle du bien-fondé de la bibliothèque lors de la présentation du budget et des projets de développement. A l'interne, les bibliothécaires informent régulièrement le personnel des projets, des problèmes, des succès de la bibliothèque. Le personnel est partie prenante de la bibliothèque. On constate une ouverture à l'enrichissement des tâches et à l'ajustement mutuel.

Le recours à *la métaphore du politique* [<note 8>](#) nous fait réaliser combien la dimension politique échappe aux bibliothécaires et combien ils ignorent l'influence qu'ils peuvent

avoir auprès des citoyens, des élus et de la direction générale. Les bibliothécaires ne sont pas politisés. S'ils l'étaient, ils auraient construit des réseaux en y intégrant ceux qui ont des intérêts importants dans leur domaine afin de profiter de leur aide et de leur influence. Ils devraient apprendre non seulement à se gagner des amis, mais encore à apaiser les ennemis potentiels, à voir plus loin que l'immédiat et à trouver le moyen de procéder à des échanges avec les autres intervenants municipaux.

[début de la page 211 du texte original]

En étudiant le cas des bibliothèques publiques sous l'angle de *la métaphore de la prison de psychisme*, nous apprenons que les bibliothécaires se font prendre aux pièges de leur propre fabrication. Ils sont fermés aux autres et prisonniers de leur psychisme et ils tombent dans le piège du succès. Ils considèrent comme immuable la supériorité de leurs valeurs, de leur compétence technique et de leurs connaissances. Ils tombent aussi dans le piège de l'effet de groupe corporatiste qui a une pensée commune, mais sans trop d'autocritique. Ils se créent une façon de voir et ils suggèrent une façon d'agir qui les empêche d'envisager une autre vision du monde.

Cette réflexion métaphorique a permis de prendre conscience qu'il existe un rapport étroit entre les façons de penser et les façons d'agir des bibliothécaires et que là est la source d'un grand nombre de problèmes organisationnels.

Les solutions

Comme nous pouvons le constater, le blâme du non-développement des bibliothèques publiques du Québec n'est pas seulement occasionné par le manque de ressources financières. Nous, les bibliothécaires, avons une part de responsabilité car même si nous croyons beaucoup à la cause des bibliothèques publiques, nous lui nuisons par certaines attitudes.

Les solutions:

- Adapter la mission et les objectifs aux contraintes de l'environnement et aux ressources disponibles, et non seulement aux valeurs des bibliothécaires;
- Avoir une vision globale des besoins des citoyens et non une vision axée strictement sur la bibliothèque et les besoins de lecture;
- Gagner la confiance des élus. Comprendre leurs attentes ainsi que celles de la direction générale. Garder une bonne crédibilité en démontrant des habiletés interpersonnelles et une compétence;
- Etre plus souple, savoir quand faire des concessions et quand imposer ses vues;

- Éviter de s'en prendre toujours à l'employeur même s'il ne partage pas toujours notre opinion et même s'il prend une décision qui va à l'encontre de la nôtre. C'est lui l' élu. C'est lui notre employeur et nous nous devons de lui être loyaux;
- Entretenir des relations positives à tous les niveaux hiérarchiques: vers le haut, pour avoir accès aux personnes influentes; avec les collègues des autres services municipaux, pour agrandir sa coalition; vers le bas, pour éviter les insatisfactions chez les employés;
- Gagner la sympathie du public et créer un réseau de porte-parole;
- Repenser notre schéma de communication;
- Suivre des cours de formation pour savoir persuader, faire comprendre et influencer.

Et pourquoi pas?

Cette réflexion nous a permis de constater que nous devons améliorer notre vision des choses et nos attitudes. Mais comme en toute chose dans la vie, l'excès peut occasionner un déséquilibre. Il ne s'agit donc pas de déduire qu'il ne faut plus être corporatiste ni défendre avec ardeur la cause des bibliothèques publiques. Il ne s'agit pas non plus de nous fermer aux autres et d'avoir une vision radicale qui ne laisse pas de place aux autres, mais il s'agit tout simplement d'être autocritique et conscient que notre service n'est pas une fin en soi mais qu'il fait partie d'un tout.

Et pour conclure, on peut dire que les bibliothécaires ont à leur portée tout ce qu'il faut pour être des bons gestionnaires, la culture générale, l'information sur tous les sujets et cela plus que tous les autres responsables de services municipaux. Ils doivent cependant développer encore plus certains rôles de gestionnaire tels que le rôle de diffuseur d'information auprès des élus, de la direction générale et des autres collègues municipaux; celui d'entrepreneur pour viser la croissance de la bibliothèque; et enfin le rôle de négociateur et d'agent de liaison. Bref, ils ont tous les outils en main et ils connaissent la formule. Il ne leur reste qu'à l'actualiser et à l'appliquer pour que le développement des bibliothèques publiques du Québec passe du rêve à la réalité.

<Note 1> Québec, Commission d'étude sur les bibliothèques publiques, *Les bibliothèques publiques: une responsabilité à partager*, Québec, 1987, p.11.

<Note 2> W.R. King, «Strategic Planning for Public Service Institutions: What can be learned from Business», *Journal of Library Administration*, vol. 2, no.2/3/4 (1981), 43-65.

<Note 3> Gilles Pronovost, *Les comportements des Québécois en matière d'activités culturelles de loisir*, Québec, Publications du Québec, 1990, p. 27-28.

<Note 4> France Bouthillier, «Planification stratégique et bibliothèques; concepts et enjeux», *ARGUS*, vol. 22, no 1 (printemps/été 1993), 31

[<Note 5>](#) Gareth Morgan, *Images de l'organisation*, Québec, Presses de l'Université Laval, 1989, p. 9-32.

[<Note 6>](#) *Ibid.*, p. 33-78.

[<Note 7>](#) *Ibid.*, p. 79-118.

[<Note 8>](#) *Ibid.*, p. 157-228.