

## Jacques Chabrilat

Ecole nationale supérieure des sciences de l'information  
et des bibliothèques

Institut national de formation des bibliothécaires

# DIX ANNÉES DE GESTION DES ENTREPRISES CULTURELLES

## UN BILAN AU SERVICE DES BIBLIOTHÈQUES

**L**A GESTION des bibliothèques est un sujet sur lequel les questionnements sont nombreux, et les controverses rapides à se développer. Dans une situation économique difficile, l'optimisation de l'utilisation des ressources publiques pour une meilleure satisfaction des usagers est devenue un enjeu important, voire central : de ce constat sont nées les recherches et applications portant sur l'évaluation des performances, la mise en place de tableaux de bord, et plus globalement l'idée qu'il y a, dans une bibliothèque, matière – et besoin urgent – à travailler sur les conditions économiques de réalisation des missions, sur l'organisation interne, sur la place véritablement donnée aux publics et à ses attentes.

Ces interrogations et travaux prennent place dans un champ – le secteur culturel – qui a lui-même connu, dans la dernière décennie, de profondes mutations au niveau de ses pratiques de gestion et surtout au niveau même de la définition du rôle, de la fonction, de la forme des structures qui y œuvrent : ces évolutions marquent les attitudes et pratiques

des professionnels du secteur, mais aussi des partenaires institutionnels (État, collectivités publiques...). Elles se sont focalisées autour de l'émergence du concept d'entreprise culturelle, et son corollaire, à savoir l'intégration de concepts et méthodes issus du monde de l'entreprise, industrielle et commerciale.

Nous évoquerons dans une première partie les principaux enseignements à tirer de ces dix années de gestion des entreprises culturelles avant, dans un deuxième temps, d'essayer d'en extraire quelques orientations et perspectives concernant les bibliothèques et leur gestion.

### **Les entreprises culturelles**

*« Le terme d'entreprise culturelle recouvre un ensemble hétérogène dont la diversité s'explique tant par l'appartenance à des secteurs artistiques distincts (lecture publique, spectacle vivant, conservation et animation du patrimoine, arts plastiques, audiovisuel, édition littéraire et phonographique...) que par l'histoire des structures considérées, et plus particulièrement l'origine – publique ou*

*privée – de leur création »*<sup>1</sup>. Dénomination complexe, donc, qui met en parallèle des organisations – structures de création, de production, de diffusion, patrimoniales, pour une grande part sous statut public ou parapublic – qui visent d'abord et avant tout l'excellence de projets artistiques et culturels, et la référence à une philosophie – celle de l'entreprise –, à des méthodes, des pratiques privilégiant l'autonomie, la recherche du développement par la capitalisation de profits.

### **Reconnaissance, revendication**

Cette dénomination a pris place – depuis le début des années 80 – dans le cadre d'un double mouvement, de revendication et de reconnaissance. Revendication par les structures de leur autonomie de gestion, renforçant leur autonomie artistique, revendica-

1. Jean-Philippe DURAND, *Le marketing des activités et des entreprises culturelles*, Lyon, Agec-Juris Services, 1991.

tion également de la structuration de leur secteur d'activité dans une logique de marché, construit entre professionnels<sup>2</sup>.

Reconnaissance par les partenaires institutionnels de l'intérêt de contracter avec des unités indépendantes, autonomes, qui peuvent et doivent disposer des marges de manœuvre nécessaires pour construire et piloter leur développement, et devenir des partenaires pertinents des collectivités dans la réalisation des politiques culturelles.

### Contexte

Ces évolutions prennent place dans un contexte de développement des pratiques culturelles, d'identification de la place de la culture dans les problématiques de développement local, mais aussi d'affirmation d'une fonction emblématique de la « chose culturelle » (fonction identifiable, sous son aspect financier, dans le développement du mécénat culturel). Une

moyens permanents (moyens humains, techniques...), subventions d'aide au projet, à la production, à la création, à la diffusion –, pour soutenir plus spécifiquement les secteurs et niveaux d'activité pour lesquels les choix politiques déterminent des priorités.

### Intégration des méthodes

Dans ce contexte de profonde évolution de la logique même de l'offre culturelle – publique, parapublique, privée – la reconnaissance, la revendication de la dimension entrepreneuriale des projets culturels – large autonomie quant aux choix artistiques, financiers, humains –, dans un contexte de partenariat et contractualisation avec les partenaires institutionnels, se sont évidemment rapidement traduites par une évolution des pratiques de gestion. Cette évolution s'est mise en place en trois temps.

S'agissant tout d'abord des questions de gestion financière, les entreprises

tarifaires, identification des stratégies de communication – ont fait par la suite leur entrée dans le champ des pratiques professionnelles des entreprises culturelles : non pas pour simplement retranscrire des méthodes publicitaires aux produits et services culturels, mais bien plutôt pour tenter d'appréhender de façon aussi fine et scientifique que possible le rapport aux marchés, aux publics, aux utilisateurs. Enfin, et dans un troisième temps, la notion même de gestion stratégique a pris pied dans le milieu culturel : articulant stratégie marketing – concepts, méthodes et outils d'optimisation de l'entreprise à son environnement – et contrôle de gestion – définition, mise en place et pilotage des ressources nécessaires pour la réalisation des projets et la pérennité financière de l'organisation –, cette approche identifie la notion de « vocation », fait émerger le « projet d'entreprise », qui va fournir le lien pour l'adéquation entre le fonctionnement interne et le rapport à l'environnement<sup>4</sup>.

---

## *La notion même de gestion stratégique a pris pied dans le milieu culturel*

---

logique de marché, de métiers, de professionnalisation s'est donc dessinée, en corollaire de laquelle la structuration des fonctions a été renforcée (conventions collectives, explosion de l'offre en formation professionnelle continue, formation initiale et supérieure...)

Ces processus ont été accompagnés par les interventions publiques – toujours présentes évidemment –, qui ont contribué à la création d'entités juridiquement indépendantes (associations, sociétés d'économie mixte, ...) et affiné les outils financiers d'intervention : subventions d'investissement – pour construire et renforcer les outils de travail –, subventions de fonctionnement – pour financer les structures et

culturelles ont compris qu'elles pouvaient – après un temps d'analyse et de nécessaire reconfiguration – mobiliser de nombreux outils issus du secteur marchand pour optimiser leur fonctionnement : le contrôle de gestion – gestion budgétaire et analyse financière –, a donc été tout d'abord visé : par la mise en place de comptabilités analytiques, le travail sur la structuration des prix de revient, l'analyse des marges, la recherche des seuils de rentabilité, les entreprises culturelles ont appris à mieux maîtriser leur rapport financier à l'environnement, rapport déterminant dans le cas de structures qui doivent, pour certaines, compter sur des ressources propres importantes afin d'équilibrer leur gestion courante, et se doter des moyens de leur développement<sup>3</sup>.

Les outils du marketing – étude et analyse affinées des publics, de leurs attentes, segmentation, définition du positionnement, élaboration de poli-

### Le sens de ces pratiques

Penchons-nous sur ces pratiques : elles sont essentiellement tournées vers la satisfaction des publics consommateurs de biens et de services – le public devient central, premier dans l'analyse et la mise en œuvre des projets –, et le pilotage stratégique de l'organisation centré autour des notions de productivité (optimiser la quantité produite pour un même effort financier, humain, technique et de rentabilité, (optimiser le résultat par rapport à cet effort).

Elles utilisent enfin une méthode – dite du contrôle budgétaire – qui consiste :

– à déterminer les objectifs – quantitatifs et qualitatifs – que s'assigne une organisation pour une période donnée : ces objectifs sont financiers,

2. L'exemple du secteur du spectacle vivant est à ce titre tout à fait symptomatique : des producteurs de spectacles vendent leur « production » aux diffuseurs qui les revendent au public venu assister aux représentations.

3. Au passage, de nombreux lieux communs ont été mis à bas, entre autres celui du caractère non lucratif de l'action des associations loi 1901 et de leur capacité à générer des bénéfices.

4. Cette analyse rejoint d'ailleurs la logique de la contractualisation : analyse du projet, intérêt respectif pour les parties passant contrat, partage des responsabilités, allocation des moyens...

mais aussi – et surtout – humains, techniques, visant aussi bien l'extérieur que l'intérieur de l'entreprise : ils s'appuient donc sur une connaissance approfondie de l'organisation et des conditions nécessaires pour apporter au client, à l'utilisateur, au public en général, la satisfaction par rapport à l'usage du produit et du service ;

- à se doter d'un outil permettant de mesurer à intervalles réguliers les réalisations : comptabilité générale et analytique identifiant les centres de coûts, de profits, outils d'analyse marketing, études, enquêtes... ;
- à rapprocher les prévisions ou objectifs et les réalisations effectives ;
- à contrôler les évolutions et les écarts ;
- enfin à analyser ces mouvements, à en déceler la cause, et éventuellement à définir et mettre en œuvre les mesures correctives pour adapter, ajuster l'activité, les services, les fonctions incriminés.

### **Projets culturels, projets d'entreprise**

Au-delà des aspects purement techniques et mécanistes, ce qui a été à l'œuvre dans le secteur culturel pendant cette période, c'est l'acceptation de l'idée même selon laquelle les projets culturels peuvent aussi être vécus comme des projets entrepreneuriaux totalement immergés dans un champ concurrentiel, et que, d'une certaine manière, ils gagnent à y être immergés : tant du point de vue des artistes, des professionnels, des partenaires, que des publics, les mutations rendues possibles dans les structures, l'adaptabilité des projets, l'émulation générée, et donc la nécessaire dynamique induite au niveau des groupes sont des facteurs positifs pour la création, la réalisation, la mise en contact des publics d'une offre culturelle de qualité.

### **La concurrence**

Il nous faut noter ici que cette concurrence culturelle est bien une réalité objective : concurrence des projets culturels entre eux, par rapport à un public « client », par rapport à des

financements publics qui ne sont pas extensibles au niveau de l'évolution des sollicitations, par rapport à des mécènes... Les entreprises culturelles n'ont donc fait – parfois douloureusement – qu'assumer cette situation concurrentielle, plutôt que de rester statique et subir sans réaction l'érosion de leurs moyens.

gestion : c'est pourtant par ce biais premier que la gestion d'entreprise a pris pied, nous l'avons vu, dans le monde culturel<sup>5</sup> ;

- à un niveau plus philosophique, une relative prudence concernant les dérives possibles freine et limite les recherches et travaux : une des missions premières des bibliothèques

---

## ***Les projets culturels peuvent être vécus comme des projets entrepreneuriaux totalement immergés dans un champ concurrentiel***

---

L'enjeu qui transparait aujourd'hui dans l'action des responsables d'entreprises est donc bien de maintenir l'exigence artistique, culturelle, politique, qui fonde leur projet tout en adaptant l'entreprise aux pressions de son environnement. Le but ici visé est alors d'agir sur cet environnement autant et plus que le subir ! Agir sur l'évolution des pratiques culturelles – et tenter de contrer par exemple les tendances lourdes du type diminution des sorties (cinéma, théâtre...) –, agir auprès des partenaires publics pour construire contractuellement des dispositifs d'intervention correspondant aux demandes du secteur.

Dans cette logique, les entreprises culturelles apparaissent autant comme des partenaires, voire des incitateurs, que comme des outils des politiques culturelles publiques.

### **Les bibliothèques**

Les bibliothèques se situent encore en retrait par rapport à ces évolutions, à ces logiques, et ce pour de multiples raisons : notons particulièrement que :

- le cadre juridique, le statut des établissements, leur histoire de service public, marquent les pratiques managériales et freinent l'intégration des outils et méthodes qui sont apparues dans des structures à statut privé : par exemple, le système budgétaire, et les règles de la comptabilité qui dissocient construction budgétaire, réalisation et comptabilisation, rendent difficile, voire impossible, une analyse approfondie de la réalisation en

n'est-elle pas, en effet, de « contrer les effets du commercialisme en matière culturelle »<sup>6</sup> : la non-commercialité du bien et du service est donc également un facteur discriminant en ce sens qu'elle semble interdire une approche centrée sur l'optimisation du coût de réalisation – financier ou autre – du service et du produit, qui en résulte. Pourtant, pensons bien que la logique du marketing – resitué dans les bibliothèques – n'est pas de séduire les publics, mais bien plutôt de jouer sur l'outil – en l'occurrence la collection – dans un rapport dynamique à ces publics.

### **Distorsions**

Pour autant, il est indéniable que des efforts ont été faits, que des réalisations se développent : ces situations structurelles, cette attitude en retrait se traduisent alors par d'importantes distorsions dans la difficile intégration des concepts et méthodes. Deux

5. Notons à ce sujet que ce cadre est en train d'évoluer et que les récents travaux sur les plans comptables publics visent à les rapprocher des schémas et logiques du « privé » (identification et suivi du patrimoine, distinction avec la gestion d'exploitation, développement sur la comptabilité analytique...)

6. Greta RENBORG, « Goals measures and construction of measuring instruments for public libraries », *Scandinavian public library quarterly*, 1986, 2, p. 57-63, cité par Hervé CORVELLEC, « Tendances, faiblesses et perspectives de l'évaluation des performances des bibliothèques », *Bulletin des bibliothèques de France*, t. 35, n° 6, 1990, p. 356-365.

angles d'approche ont été pour l'instant privilégiés :

– l'évaluation des bibliothèques, et tout particulièrement l'évaluation de leur rapport au public, tant quantitatif que qualitatif, la construction de tableaux de bord – liée au développement du poids de l'informatique dans la pratique professionnelle –, et donc la possibilité de produire des informations de suivi de l'activité portant tant sur le fonds, son évolution que sur les activités de prêts, en volume, et sur les utilisateurs... ;

analyse-réajustement de la prévision ;  
– la difficulté à se situer en référence au champ économique : concevoir la bibliothèque comme une « unité de production de services », la positionner en référence à des marchés multiples et différenciés<sup>7</sup>.

Dans un même ordre d'idée, les projets conçus et mis en œuvre – souvent d'ailleurs autour de la notion de qualité, autre concept issu du marketing et de la production – ne se traduisent encore que faiblement en interaction véritable avec les objectifs visés : leur

d'objectifs précis, les tentatives d'insuffler une dynamique de projets – proche de la réflexion entrepreneuriale – sont donc ramenées, dès leur conceptualisation – à une vision très mécaniste, vidée du sens véritable des méthodes : le terme d'« organisation » se substitue à celui d'« entreprise », le terme de « projet » prend la place de celui de « management stratégique », l'« évaluation » remplace l'« analyse marketing »... Plus que d'une simple querelle sur les mots, il s'agit bien ici d'une illustration des difficultés à transposer ces concepts, ces méthodes, et leur vocabulaire (!), dans un cadre qui n'y est pas – pas encore ? – adapté. Pire même, ces évolutions tendent parfois à susciter de la part des personnels de réels phénomènes de rejet. Si elles ne sont pas resituées, en effet, dans une logique assumée et plus vaste de redéfinition du rôle, des missions des bibliothèques, leur intrusion heurte de plein fouet les pratiques des agents, la culture des organisations...

## ***La logique qui sous-tend encore la gestion des bibliothèques est celle de l'efficience***

– la définition et la mise en place de projets structurants, qui visent à décloisonner les services – interne et public – et à introduire une dynamique de fonctionnement privilégiant le développement qualitatif des conditions de réalisation des missions.

L'exemple de l'évaluation et des tableaux de bord est assez symptomatique : les logiques à l'œuvre, les outils mis en place sont clairement ceux du marketing culturel : analyse des publics, études quantitatives et qualitatives, tableaux récapitulants les publics par périodes, par services utilisés, par volume d'utilisation... Pour autant, ces travaux butent, dès l'origine, sur la claire définition de l'objectif poursuivi : faute d'être situé dans une problématique, dans une logique dynamique d'action sur ces publics, de développement des pratiques – logique mesurable en objectifs tant quantitatifs que qualitatifs, et organisant de véritables *feedbacks* sur l'organisation –, les résultats produits sont peu, mal ou pas du tout utilisés, sauf pour produire des informations statistiques en destination des partenaires institutionnels : ils sont en l'occurrence beaucoup plus subis que véritablement mis en œuvre dans l'optique d'un projet.

Ce concept d'évaluation fait donc, en l'état, ressortir :

– l'absence, voire l'impossibilité, de procédures de type contrôle budgétaire : prévision-mesure-contrôle-

rôle d'ajustement est indéniable et doit être renforcé, mais leur impact véritable sur le fonctionnement des organisations reste mesuré.

## **Passé, avenir**

Plus fondamentalement, nous devons observer que la logique qui sous-tend encore la gestion des bibliothèques est celle de l'efficience : elle consiste en une utilisation du passé pour la préparation de l'avenir, de la même manière que les budgets publics sont construits en ajustements marginaux par rapport à une situation antérieure (services votés...). Cette conception est radicalement opposée à celle de la gestion stratégique et budgétaire, qui part du moyen terme – les grands choix politiques – pour construire le court terme, puis le très court terme (budgets annuels) : l'organisation est alors entièrement tendue vers les objectifs qu'elle s'est fixés, et cherche à structurer son développement en conséquence : ici encore, la structure publique, et en premier lieu la notion d'annualité, pèse sur la façon même de concevoir l'outil budgétaire.

## **Défaut de sens**

Faute de pouvoir situer les bibliothèques dans cette logique d'évolutions maîtrisées, dans le cadre

## **Tendances lourdes**

Pourtant des évolutions profondes se dessinent :

– la pratique publique en matière budgétaire tend à déléguer la gestion financière, la rapprocher de l'activité courante ;

– la création de structures sous statut d'établissement public les fait tendre vers une relative autonomisation : plus que la simple souplesse de gestion (engagement des fonds, affectation recettes/dépenses), ce qui est à l'œuvre est la mise en place de véritables politiques d'établissements (presque d'entreprises...)<sup>8</sup>.

Hors du champ des bibliothèques, l'exemple des musées est également révélateur d'un mouvement de fond : situés dans une même double logique

7. Jean-Philippe DURAND, *op. cit.*

8. Voir, dans ce registre, l'approche de la Médiathèque de la Cité des sciences et de l'industrie : « Il est de toute façon nécessaire de lier toute évaluation à la détermination d'objectifs » (François REINER, cité dans le compte rendu de Martine POULAIN, « Evaluer pour évoluer », *Bulletin des bibliothèques de France*, t. 37, n° 3, 1992, p. 87-90.)

(conservation, service public), leur évolution – services traditionnellement gratuits, puis tarifés en tout ou partie, développement de produits et services dérivés, création d'associations parallèles, évolution des statuts – mobilise de plus en plus des ressources de type économie mixte : la logique de gestion d'entreprise suit l'économie de service, qui vise à favoriser la diffusion et susciter de nouvelles activités, y compris créatrices.

Une récente intervention auprès d'un musée qui étudiait l'hypothèse de la création d'une société d'économie mixte associée au musée en lui-même, service municipal, fournit des éléments d'analyses assez révélateurs de ces recherches, de ces mouvements : au cas d'espèce, la question posée – comment valoriser des éléments de stock, pièces en nombre (estampes, gravures...) dont la quantité excédait largement les besoins et obligations de la conservation – visait aussi à organiser parallèlement une gestion privée et une gestion publique, chacune des deux struc-

tures s'appuyant sur l'autre, se légitimant par rapport à elle, et la nourrissant de son action : conservation et production d'expositions d'un côté, commercialisation des pièces en nombre, recherche de nouveaux marchés de l'autre, avec une réelle économie de moyens. En l'occurrence, le développement de ce projet répondait pleinement aux exigences professionnelles du conservateur : dégager de nouveaux moyens, mais aussi et surtout développer l'image du musée auprès des publics, des professionnels, des partenaires et, à terme, soutenir le développement des activités scientifiques.

Il ne s'agit pas évidemment, par cet exemple, de comparer artificiellement des situations très différenciées, mais bien de souligner les logiques d'évolution à l'œuvre dans un champ culturel assez proche.

### ***Evolutions souhaitables ?***

Ces évolutions sont-elles souhaitables pour les bibliothèques ? Il n'est évidemment pas question de répondre ici

à cette question complexe. Notons qu'actuellement les analyses, travaux, articles se situent le plus souvent en rejet de cette logique de « marchandisation » des services publics, aussi partielle soit-elle, et donc que les avancées sur les concepts, méthodes et outils de gestion – qui apparaissent indissolublement liés à cette marchandisation – restent quelque peu en panne.

Ces interrogations sont sans doute légitimes : il n'apparaît en effet guère cohérent de plaquer des méthodes élaborées dans un contexte économique marchand sur une réalité tout autre ; nous pouvons néanmoins y lire en creux la difficulté à construire des objectifs collectifs au niveau de chaque organisation, qui seuls donneraient du sens à des pratiques de gestion visant, nous l'avons vu, à optimiser l'action et l'interaction d'un projet sur son environnement. Cette redéfinition des objectifs apparaît pourtant primordiale pour assurer le rapport fructueux au public, et insuffler une dynamique au niveau humain, ce qui est l'enjeu fonamen-

tal de toute réussite, tout particulièrement dans les bibliothèques.

Les logiques restent donc fondamentalement centrées sur le métier (avec cet indicateur qu'est l'expression même de bibliothéconomie, aussi pertinente soit-elle), plus que sur le public : dans la littérature économique, l'évolution récente vise à considérer que la première richesse d'une entreprise c'est son public ; les bibliothèques perpétuent encore une logique « aut centrée » : la première richesse d'une bibliothèque est son savoir-faire, à savoir les personnels qui la composent.

### **Pistes**

La nécessité qui se fait jour, de repenser l'action, en centrant l'attention sur les publics, implique de repenser les organisations pour optimiser le rapport fonds publics engagés / quantité et qualité du service produit et rendu, de repenser les fonctionnements en privilégiant la formulation d'un véritable projet collectif, sur lequel les différents acteurs pourront se mobiliser. Dans toutes ces directions, les apports des sciences de gestion et les travaux qui ont été menés dans le secteur culturel – études, expériences, formation... – peuvent être mobilisés au service des bibliothèques.

Car les logiques ne sont pas aussi éloignées qu'il le semble : en resituant les choses dans leur contexte, il faut par exemple constater que la notion de contractualisation n'est pas très éloignée de celle de gestion stratégique. Une piste possible semble bien être de travailler sur les cultures d'entreprises, afin d'identifier le sens que chacun donne au projet collectif, et cerner les évolutions possibles. L'ambition serait, par ce biais, de clairement définir l'objet des organisations – au sens de l'objet social des entreprises : ce qu'on fait, et pour qui –, d'identifier pour chaque établissement les marges de manœuvre, mais aussi – et surtout – la demande politique. Ces questions ne sont pas encore formellement posées, elles ne devraient pas tarder à l'être, d'une manière ou d'une autre. L'« organisation » peut-elle devenir « entreprise », peser véritablement sur

son propre devenir ? Le risque majeur, évidemment, est que la recherche de l'autonomie ne se traduise par une diversité accrue dans les méthodes, les objectifs des bibliothèques, à terme par le démantèlement d'une logique de réseau, de politique homogène à l'échelon du territoire ...

En tout état de cause, et par le simple jeu de l'érosion des budgets publics, les marges de manœuvre se resserrent après une période de relative prospérité. Dans ce contexte, les bibliothèques sont amenées à se légitimer au travers d'instruments de mesure pas forcément adaptés – un fonds documentaire est-il bon simplement parce qu'il se développe quantitativement ? Quels sont les véritables critères de l'évaluation non pas de la performance mais de la pertinence d'une structure, sinon dans son rapport à son territoire ? Peut-on imaginer un objectif quantitatif – « x % » d'une population à toucher – pour définir l'action d'une bibliothèque ? Comment définir cet objectif ?

La situation actuelle est riche de ses incertitudes ! Il faut donc chercher à traiter le problème « dans le bon sens » ; du point de vue de leur gestion, et de l'interprétation qui en est

relles est une réalité objective – la concurrence dans la reconnaissance de leur légitimité et de leurs demandes, par rapport à leurs partenaires publics – et cette réalité dépasse le simple niveau de la compétition intellectuelle : cet état de fait replace les publics de l'action culturelle au centre des préoccupations et des projets, tant du point de vue des entreprises que de celui des partenaires institutionnels, – dans ce contexte, il est possible et souhaitable de traiter « sur un pied d'égalité » le financier, l'artistique et le culturel. Tant du point de vue des structures que de celui des partenaires publics, les situations sont de plus en plus complexes, et faites objectivement d'arbitrage entre des choix culturels, politiques et aussi financiers : maîtriser la gestion des projets, leurs déterminants organisationnels, techniques, financiers, permet de mieux arbitrer ces choix, forcément douloureux, en meilleure connaissance de cause ; introduire du « sens gestionnaire » dans le politique, mais aussi également du sens politique dans les choix de gestion. Tout le monde – partenaires, publics, direction, personnel – peut alors s'y retrouver, dans tous les sens du terme. Avant de défi-

---

### *Il faut bien définir clairement l'objet de l'action des structures, l'objet de l'intervention publique*

---

faite, les bibliothèques cumulent actuellement les handicaps : complexité et lourdeurs inhérentes au statut public, et en même temps tentative de manipulation de concepts forcément abâtardis car le contexte lui-même n'est pas encore adéquat ; il a fallu dix ans aux entreprises culturelles – avec de nombreuses difficultés tant techniques que philosophiques – pour construire les outils adéquats à leur propre analyse.

L'étude – avec un faible recul – de l'exemple des entreprises culturelles pose sans doute plus de questions qu'elle n'apporte véritablement de réponses. Elle permet néanmoins de souligner deux points importants : – la concurrence entre structures cultu-

nir les objectifs, il faut donc bien définir clairement l'objet de l'action des structures, l'objet de l'intervention publique.

En situation de crise, et même s'il n'est pas encore aisé de faire état de cette réalité, chacun conçoit qu'il ne sera pas possible indéfiniment de soutenir tous les théâtres, tous les ensembles musicaux, tous les festivals... : les bibliothèques sont pour l'instant relativement protégées par rapport aux difficultés financières que vivent d'autres structures culturelles – encore que le recours croissant à des personnels au statut précaire, avec les difficultés de gestion liées, soit certainement un indicateur de la plus difficile adéquation entre besoins et moyens.

Cette relative protection est due en partie à leur statut public, elle découle également de l'indéniable efficacité de leur action, qui leur crée une place privilégiée dans le cadre des politiques publiques : quel est l'outil culturel qui a le plus d'impact direct sur les populations, gère une partie du problème jeunes... Cependant, et de par le relatif confort qu'elle institue, cette réussite est sans doute actuellement un facteur de sclérose dans l'analyse de ce que pourrait être l'évolution du métier...

Néanmoins les mouvements sont en marche et, sans vouloir construire un tableau trop sombre de l'avenir, il faut bien envisager que les évaluations et tableaux de bord peuvent aussi, en fonction des choix de pilotage, devenir un outil de choix abrupt, voire de sanction. Comme l'ont fait les entreprises culturelles « marchandes », les bibliothèques auront donc à maîtriser l'évolution actuelle, pour ne pas la subir !

La leçon à tirer de l'analyse de dix ans de gestion des entreprises culturelles est donc bien celle-là : il ne s'agit évidemment pas de céder aux sirènes de la soi-disant modernité gestionnaire mais bien, par les évolutions dans la gestion – et donc préalablement dans le regard porté sur la philosophie même du rôle et de l'action des bibliothèques dans un environnement en profonde évolution –, de procurer aux organisations, et de fournir aux partenaires les moyens véritables d'un choix. Si cette évolution apparaît dangereuse à

court terme, elle est sans doute la seule logique pertinente à moyen terme. L'enjeu est donc bien une véritable mutation des mentalités. C'est en effet des bibliothèques elles-mêmes que doit partir l'interrogation sur une définition précise de leurs missions, qui pourront par la suite être déclinées en objectifs opérationnels, lesquels ouvriront le champ d'une véritable « gestion ».

Mars 1994

---

## BIBLIOGRAPHIE

---

1. **Roda (Jean-Claude).** – « L'évaluation des bibliothèques : pour quoi faire ? », *Bulletin des bibliothèques de France*, t. 39, n° 1, 1994, p. 54-60.
2. **Oddos (Jean-Paul).** – « Pour une économie de la conservation », *Bulletin des bibliothèques de France*, t. 38, n° 6, 1993, p. 56-59.
3. **Poulain (Martine).** – « Evaluer pour évoluer », *Bulletin des bibliothèques de France*, t. 37, n° 3, 1992, p. 87-90.
4. **Corvellec (Hervé).** – « Tendances, faiblesses et perspectives de l'évaluation des performances des bibliothèques », *Bulletin des bibliothèques de France*, t. 35, n° 6, 1990, p. 356-365.
5. **Ducasse (Roland).** – « Evaluation de la demande », *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 136, 1987.
6. **Martin (Philippe).** – « Audit des bibliothèques », *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 136, 1987.
7. **Renoult (Daniel).** – « Du bon usage des tableaux de bord », *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 136, 1987.
8. **Bisbrouck (Marie-Françoise).** – « Un tableau de bord à la médiathèque de la Cité des sciences et de l'industrie », *Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français*, n° 136, 1987.
9. **II<sup>e</sup> conférence internationale sur le management des arts et de la culture : actes**, Groupe HEC/Chambre de commerce et d'industrie, juin 1993.
10. **Pot (Nicole).** – « L'appropriation du discours économique par les agents culturels », *Musées et économie*, Paris, Direction des Musées de France, 1992.
11. **Le management des entreprises artistiques et culturelles** / coordonné par Yves Evrard, Paris, Economica, 1993.