



## Boîte à outils sur la réforme territoriale. Fiche n°9 Organisation des réseaux de lecture publique juin 2018

### Résumé

Comme toute organisation, un réseau de lecture publique doit pouvoir exercer au moins quatre fonctions essentielles : stratégique, hiérarchique, opérationnelle et logistique.

En complément, on peut définir à titre purement indicatif des organigrammes types pour les réseaux entièrement intercommunaux, les réseaux de bibliothèques municipales et les réseaux mixtes.

### Sommaire

Introduction .....	1
Les fonctions de l'organisation.....	1
La fonction stratégique.....	1
La fonction hiérarchique.....	2
La fonction opérationnelle.....	2
La fonction logistique .....	2
Conclusion .....	2
En complément : L'organisation selon le type de réseau .....	3
1. Réseau intégralement intercommunal .....	3
2. Réseau de bibliothèques municipales .....	3
3. Réseau mixte de bibliothèques intercommunales et municipales .....	4

### Introduction

Une organisation, pour remplir ses missions, doit exercer au moins quatre fonctions essentielles<sup>1</sup> :

- une fonction **stratégique** : fixer les grandes orientations, les objectifs, articulés avec les politiques publiques ;
- une fonction **hiérarchique** : encadrer directement et hiérarchiquement les équipes opérationnelles ;
- une fonction **opérationnelle** : mettre en œuvre, réaliser toutes les activités qui sont la raison d'être de l'organisation ;
- une fonction **logistique** : aider toutes les autres fonctions de l'organisation dans leurs missions, permettre en particulier à la fonction opérationnelle de s'exercer; standardiser les process de travail, optimiser les ressources

L'organigramme doit refléter clairement l'articulation entre les différentes fonctions énoncées. Ces fonctions sont toutes essentielles au fonctionnement du réseau mais leur articulation peut varier grandement d'une organisation à l'autre. Cette fiche vise à aider à les identifier.

### Les fonctions de l'organisation

#### *La fonction stratégique*

Elle est classiquement attribuée à la direction de l'organisation. Dans un réseau de lecture publique, la structuration de la direction peut prendre des formes diverses selon le degré d'intégration du réseau :

---

<sup>1</sup> Cette présentation s'inspire des cinq fonctions identifiées par Henry Mintzberg : sommet stratégique, ligne hiérarchique, centre opérationnel, technostructure et fonction de support logistique. Voir *Le management : voyage au centre des organisations*, éditions d'organisation, 2004.

Dans un réseau intégralement intercommunal, une direction intercommunale unifiée semble logique même si elle ne s'observe pas partout.

Dans un réseau de bibliothèques municipales, la notion de direction hiérarchique intercommunale ne peut s'appliquer puisque les équipements dépendent d'une autre collectivité que l'EPCI. La fonction stratégique peut être portée par une coordination de réseau. Elle peut aussi ne pas être exercée.

Lorsque le réseau est mixte et comporte à la fois des bibliothèques intercommunales et municipales, La direction de réseau peut dans certains cas assez fréquents se cumuler avec celle du site intercommunal le plus important, laquelle doit donc cumuler la fonction stratégique avec celle de hiérarchie opérationnelle, ce qui rend son exercice plus difficile et moins identifiable par l'ensemble des membres de l'organisation.

Quel que soit le degré d'intégration du réseau, il peut arriver que la fonction stratégique soit exercée par un directeur des affaires culturelles, voire un DGS ou un DGA, parfois même un ou une élue.e dans les réseaux de très petites communes.

### ***La fonction hiérarchique***

Derrière cette notion de hiérarchie opérationnelle, on trouve les fonctions communes de responsables d'équipement (les n-1 de la Direction dans un organigramme classique). Ces responsabilités peuvent être exercées de façon plus ou moins complexe et plus ou moins collaborative selon l'importance des équipements et la composition des équipes (salariés mais aussi bénévoles).

### ***La fonction opérationnelle***

Elle repose sur les équipes qui mettent en œuvre les missions du réseau : accueil du public, prêt/retour, conseils, orientation, animation, formation, mais également des actions mutualisables : l'action culturelle, la politique documentaire, les ressources numériques etc.

On peut y joindre les activités dites de *back office* (acquisitions et/ou traitement des documents, etc.), qui peuvent aussi être confiées à des équipes mutualisées et relèvent plutôt de la fonction logistique.

D'un point de vue organisationnel, ces fonctions peuvent être affectées à différents niveaux :

- soit au site (les agents sont affectés à une bibliothèque, c'est le cas le plus fréquent),
- soit au territoire ou au secteur (les agents sont affectés à un territoire délimité, au sein duquel ils sont mobiles entre différents sites, comme à Clermont Auvergne Métropole ou à Nantes).
- soit, pour celles qui peuvent être mutualisées, à des services communs du réseau

### ***La fonction logistique***

La logistique a un rôle bien particulier dans les réseaux de lecture publique. Qui dit réseau dit étalement, dit complexité, dit taille (parfois critique), dit surtout mutualisation des moyens supports, essentiels à la réalisation des missions opérationnelles.

Dans les activités logistiques, on peut citer : les services administratifs (finances, RH, juridique), techniques (entretien des bâtiments, ménage...), informatiques (SIGB), la communication, la navette documentaire, le traitement des documents...

Tous ces services sont essentiels et se prêtent à la mutualisation.

## **Conclusion**

Plus le réseau est important et complexe, plus les fonctions sont identifiées, différenciées et réparties entre les agents. Dans les réseaux de petite taille ou regroupant de petites bibliothèques, les différentes fonctions peuvent être exercées par un faible nombre de personnes très polyvalentes, ce qui peut nuire à la lisibilité de l'organisation, mais aussi la rendre plus fluide.

Dans les réseaux de lecture publique, l'enjeu majeur est donc d'assurer l'articulation entre ces différentes fonctions de l'organisation. La seule structuration de l'organisation au sein d'un organigramme n'est en effet pas suffisante ; elle doit être accompagnée par une clarification, voire une refonte, des processus, et notamment des processus de pilotage. Une attention particulière doit être accordée aux échelons de prise de décision, qui doivent être clarifiés.

## En complément : L'organisation selon le type de réseau

Il ne s'agit pas ici de proposer des organigrammes tout faits mais de représenter graphiquement des modes d'organisation multisites.

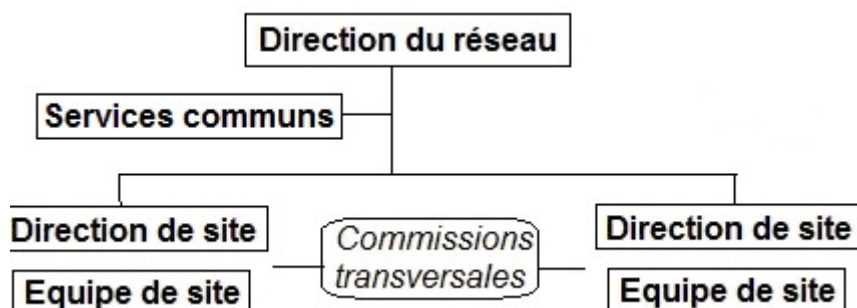
### 1. Réseau intégralement intercommunal

Dans un réseau intégralement intercommunal, une **direction intercommunale unifiée** semble logique même si elle ne s'observe pas partout. Cette direction de réseau peut se cumuler avec celle du site le plus important mais on peut aussi souhaiter la distinguer radicalement de la responsabilité d'un site.

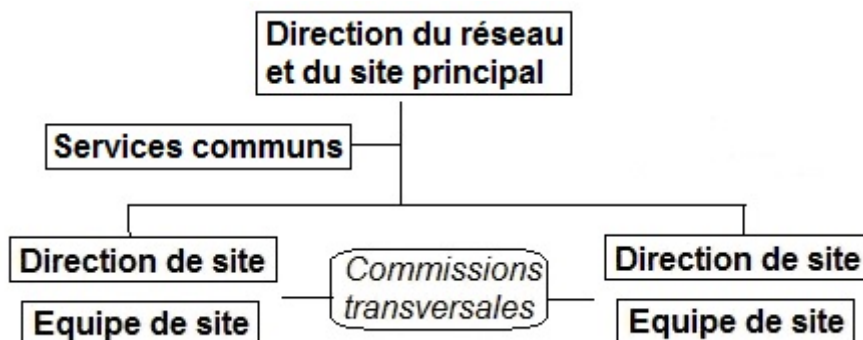
Une direction du réseau peut s'adjoindre des **services communs** (personnes ou équipes assumant des missions et responsabilités pour l'ensemble du réseau et non un ou des sites). Ce mode d'organisation permet une mutualisation de certaines tâches et missions à l'échelle de l'intercommunalité au lieu de les éparpiller dans les sites. Cela peut concerner l'administration et la comptabilité, l'action culturelle, la gestion du SIGB, les ressources numériques, la circulation des documents avec la gestion des navettes, mais aussi le secteur documentaire, de la coordination des acquisitions jusqu'au traitement matériel.

Les sites ouverts au public disposent classiquement d'une équipe fixe avec un responsable. Une sectorisation géographique réunit parfois plusieurs sites sous la responsabilité d'une même personne. Exceptionnellement on peut s'abstenir de la notion de responsable de site ou de secteur géographique. On rencontre parfois une organisation où une même personne travaille régulièrement ou ponctuellement sur plusieurs sites.

Les membres des équipes de site et des services communs peuvent appartenir à des **commissions transversales** où exercer des responsabilités transversales, partageant ainsi leur temps de travail entre un site et l'ensemble du réseau. On peut considérer que la participation de chaque agent à une tâche transversale permet véritablement d'instaurer un « esprit réseau » dans l'ensemble des unités



Variante ci-dessous : la direction du réseau est cumulée avec celle du site le plus important.



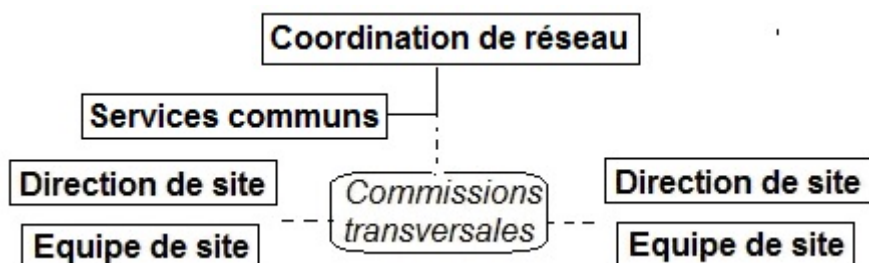
## 2. Réseau de bibliothèques municipales

Dans ce cas de figure la notion de direction hiérarchique intercommunale ne peut s'appliquer puisque les équipements dépendent d'une autre collectivité que l'EPCI. Un poste de **coordination** relevant de l'EPCI, sans pouvoirs hiérarchiques sur les agents communaux, est recommandé. Ses missions sont de fait d'animation générale du réseau et de conseil, même si on ne lui attribue souvent, au moins dans un premier temps, que la maintenance du réseau informatique. En milieu rural ce peut être le seul poste de salarié du réseau, ou un des rares.

Cette coordination peut s'adjoindre des **services intercommunaux communs** pour les missions qui sont assurées par l'intercommunalité (par exemple : la gestion du SIGB, la gestion des navettes, la coordination de l'action culturelle, voire le traitement des documents si tout ou partie des collections ont été intercommunalisées).

Les membres des **équipes de site** relèvent des communes. Elles sont structurées hiérarchiquement commune par commune

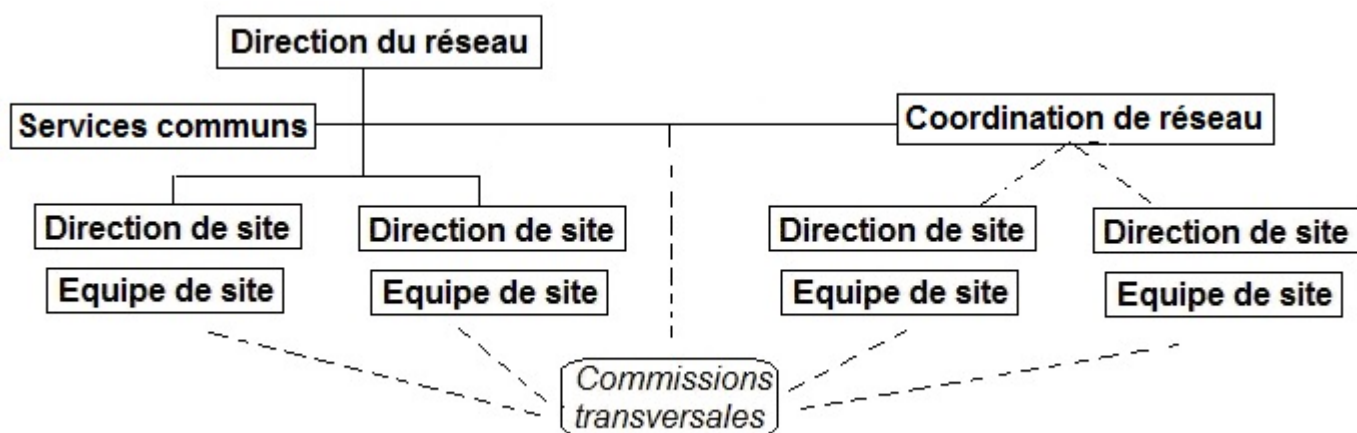
Ces membres peuvent cependant appartenir à des **commissions transversales** ou exercer des responsabilités transversales, partageant ainsi leur temps de travail entre un site et l'ensemble du réseau. Elles doivent pour ce faire avoir l'autorisation de leur hiérarchie municipale et l'inscription de cette participation dans la fiche de poste évite une validation au coup par coup des participations et déplacements.



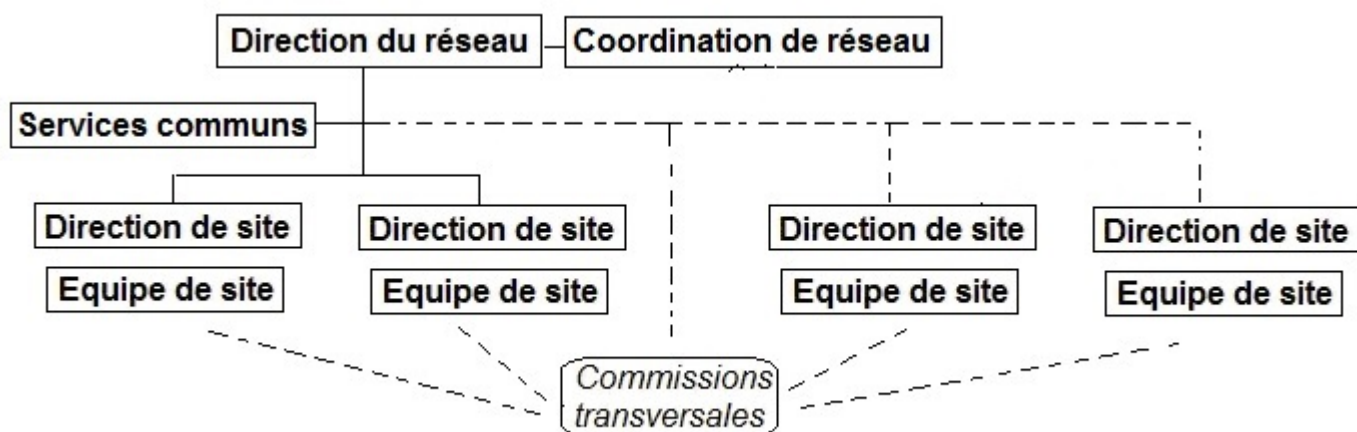
### 3. Réseau mixte de bibliothèques intercommunales et municipales

Les deux modèles se combinent.

La mission de coordination peut être cumulée ou non avec celle de direction des bibliothèques intercommunales.



Variante ci-dessous : la direction du réseau intercommunal est cumulée avec la coordination des bibliothèques municipales (et éventuellement avec la direction du site principal)



Des suggestions pour améliorer cette fiche ? Des exemples à proposer pour l'enrichir ? Des questions sur le thème présenté ? Écrivez à [bibenreseau@abf.asso.fr](mailto:bibenreseau@abf.asso.fr)

Cette fiche est publiée sur le blog <http://www.bibenreseau.abf.asso.fr> > Boîte à outils

**ASSOCIATION DES BIBLIOTHÉCAIRES DE FRANCE**  
31 rue de Chabrol - 75010 Paris  
[www.abf.asso.fr](http://www.abf.asso.fr) - [info@abf.asso.fr](mailto:info@abf.asso.fr)