



**HAL**  
open science

**MANAGEMENT DES BIBLIOTHEQUES  
ACADEMIQUES : UNE APPROCHE  
ORGANISATIONNELLE SELON UNE  
METHODOLOGIE CONSTRUCTIVISTE**

Christine Ollendorff

► **To cite this version:**

Christine Ollendorff. MANAGEMENT DES BIBLIOTHEQUES ACADEMIQUES: UNE APPROCHE ORGANISATIONNELLE SELON UNE METHODOLOGIE CONSTRUCTIVISTE. Jun 2002. sic\_00000057

**HAL Id: sic\_00000057**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00000057v1](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000057v1)**

Submitted on 4 Jun 2002

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# MANAGEMENT DES BIBLIOTHEQUES ACADEMIQUES : UNE APPROCHE ORGANISATIONNELLE SELON UNE METHODOLOGIE CONSTRUCTIVISTE

**Christine Ollendorff**

Ecole nationale supérieure des arts et métiers

Centre de documentation

151, Bd de l'Hôpital

75013 Paris, France

Groupe de recherche sur les services de l'information (GRESI, Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques)

[ollendor@paris.ensam.fr](mailto:ollendor@paris.ensam.fr)

## **Résumé**

Après avoir décrit la situation de changement dans laquelle se trouvent les bibliothèques académiques et les problèmes de management stratégique qui leur sont posés, nous définissons ces organisations selon le paradigme de la complexité. Nous décrivons l'approche organisationnelle comme susceptible de répondre à la problématique posée. Dans le cadre du travail de recherche présenté, nous exposons une partie des modèles construits selon une méthodologie constructiviste. Ils concernent l'offre de service des bibliothèques. Les principaux résultats portent sur les apports constatés et sur les difficultés inhérentes à ce type de méthodologie pour étudier les bibliothèques.

## **Mots-clés**

Bibliothèque académique, Management, Systémique, Méthodologie constructiviste

## **Title**

Academic Libraries Management : Organizational approach through a Constructivist Methodology

## **Abstract**

We describe the change situation and the strategic management problems of the academic libraries in the actual context. Then, we define these organizations with complexity paradigm and system thinking. We describe organizational approach as able to response to our strategic management problematic. We present as part of a PhD work the academic models build with constructivist methodology. These models are concerned with services tools of libraries. The main findings concern our contribution to academic libraries modelization and difficulties met in studyng libraries through a constructivist methodology.

## **Keywords**

Academic Library, Strategic Management, Systemic, Constructivist methodology

## **Introduction**

Les bibliothèques académiques, organisations de service évoluant dans le monde de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'information scientifique, sont soumises à des enjeux économiques, juridiques et technologiques qui viennent interroger leurs valeurs fondamentales.

Dans ce contexte, leurs gestionnaires ont à gérer au quotidien des organisations pour lesquelles le changement est devenu la norme. L'évolution des modes de circulation de l'information scientifique, le développement de l'enseignement à distance, constituent pour eux des enjeux majeurs par rapport à l'évolution des services qu'ils gèrent, services aujourd'hui acteurs de la société de l'information. La gestion des bibliothèques, leur évaluation, leur management, constituent un défi qui reste plus que jamais à relever. Si les méthodes de gestion dans ces services ont largement été étudiées au travers de la recherche, la lenteur de leur développement sur le terrain et les insatisfactions dont elles sont parfois la source montrent qu'il existe des écarts entre la théorie et son application quotidienne (Ollendorff, 1999). Pourtant, la stratégie est plus que jamais nécessaire dans ces organisations, stratégie entendue comme donneuse de sens à un ensemble d'actions au vu des scénarios déduits de l'environnement. L'objectif de notre recherche était, dans le cadre d'un processus d'ingénierie tel que décrit par Jean-Paul Metzger (Metzger 2001 : 305), de proposer aux gestionnaires de bibliothèques des outils leur permettant d'appréhender au mieux la complexité de leur environnement. De plus, nous souhaitons que ces outils soient utilisés au quotidien et donc rédigés dans le langage des gestionnaires et selon leurs références.

## **1. LA VISION ORGANISATIONNELLE DES BIBLIOTHEQUES**

En se posant la question du management stratégique des bibliothèques, on interroge aussitôt la vision organisationnelle que l'on a de celles-ci. Quelle image, au sens défini par Gareth Morgan (Morgan, 1989), avons-nous de ces organisations ? Quelles implications a cette image sur le management de ces services d'information ? Si la capacité d'innovation technologique des bibliothèques est assez peu remise en cause, au vu de leur capacité d'intégrer de nouvelles technologies, il n'en va pas de même pour leur capacité d'innovation organisationnelle. Ainsi, les bibliothèques ont-elles majoritairement un type d'organisation hiérarchique, dans laquelle les acteurs sont affectés à certaines fonctions selon leur niveau statutaire. Cette division fonctionnelle des tâches est souvent orientée selon les besoins de l'organisation et non selon ceux de ses utilisateurs : services techniques à l'arrière, les bibliothécaires spécialisés réalisant le catalogage des documents, services publics à l'avant, l'accueil étant assuré par des personnels moins qualifiés qui ne seront pas forcément à même d'aider l'utilisateur à analyser le contenu d'un document. Les visions marketing et qualité, introduites en France depuis une dizaine d'années, ont permis de pointer ce type de difficulté (Salaün, 1992). Mais, si elles ont donné lieu à des changements d'état d'esprit, elles n'ont pas forcément été suivies de changements organisationnels.

Dès lors, si la planification stratégique existe dans ces organisations, elle donne lieu à des planifications à long terme. Ainsi, les méthodes de management stratégique adoptées en bibliothèque permettent de déterminer un programme selon des objectifs, mais ne donnent aucun élément sur la manière d'adapter le programme aux changements en cours durant son exécution. Ces méthodes proviennent du concept d'organisation mécaniste : “ *en débutant par*

*la définition des buts de l'organisation, en accordant une place importante à l'accomplissement de sa mission, en définissant l'organisation à rebours, à partir de ce qu'elle permet de réaliser*” (Corvellec, 1990), on assimile l'organisation à un instrument, dessiné pour accomplir une tâche précise. Elle consiste alors, conformément à une machine, à transformer les ressources mises à disposition, en résultats. Ce type d'approche conduit à la mise en œuvre des méthodes d'évaluation de performances qui ont donné lieu à un corpus important d'articles sur les bibliothèques depuis les années 1975. Si l'approche mécaniste de l'organisation “*a profondément modelé nos conceptions de ce que doit être une organisation*” (Morgan 1989 : 12), elle a montré ses limites, pointées par Gareth Morgan : les organisations mécanistes ont du mal à s'adapter à l'évolution des circonstances car elles sont conçues pour atteindre des objectifs prédéterminés. Elles ne sont pas faites pour l'innovation. De plus, elles peuvent engendrer une bureaucratie rigide, source de compétition entre différents services et de manque de souplesse face au changement.

Le mouvement vers une organisation matricielle, souple et adaptable a eu lieu dans certaines bibliothèques anglo-saxonnes. Mais l'utilisation du concept d'organisation matricielle a été repris des théories du management sans une redéfinition approfondie au regard des spécificités des bibliothèques, ou plutôt, sans la mise à plat d'une définition de la bibliothèque dans le contexte de changement. La question du management des bibliothèques nous interroge rapidement sur la définition de celle-ci, ou plutôt sur la capacité que peut avoir son gestionnaire à la gérer tout en la définissant et en la construisant dans l'environnement complexe et innovateur qui est le sien.

## **2. LA BIBLIOTHEQUE, ORGANISATION COMPLEXE**

### **2.1. Problématique : prise en compte de la complexité**

Le terme complexité est largement repris dans la littérature sur les bibliothèques. Il rend compte de la diversité, de la profondeur des changements en cours et probablement de l'impression des nécessaires réactivité et adaptation que les gestionnaires doivent avoir en la considérant. Si tout est complexe, comment le gérer ? On constate néanmoins que, si le terme est employé dans beaucoup de publications, les implications qui relèvent de sa définition sont peu interrogées. Nous avons alors tenté ce questionnement.

Le terme complexité a besoin d'une définition plus précise pour que nous puissions en interroger les implications. En effet, “*la complexité se manifeste à nous sous les traits de l'incertain, du multiple, de l'enchevêtré, de l'instable*” (Genelot, 1998 : 15). La racine latine du mot est *plexus*, entrelacement, qui engendre *complexus*, enchevêtrement, connexion (Le Moigne 1990 : 24). La complexité “*comprend des incertitudes, des indéterminations, de l'aléatoire. La complexité a toujours à faire avec le hasard. Mais il s'agit d'incertitude au sein de systèmes richement organisés*” (Morin 1990 : 48-49). Ainsi donc, la complexité vient-elle interroger des “*systèmes richement organisés*”, des organisations. Et, si “*la cybernétique a reconnu le principe de la complexité, [elle] l'a laissée au dehors : le principe de la boîte noire étudie les entrées et les sorties afin de connaître le fonctionnement d'un système par ses résultats. Mais il n'entre pas dans les mystères de la boîte noire. Or, le problème théorique de la complexité est bien d'entrer dans la boîte noire*” (*op. cit.*).

Notre recherche a donc tenté d'entrer dans la boîte noire bibliothèque en la considérant comme une organisation complexe et ceci afin d'en appréhender au mieux le management stratégique. Pour cela, elle s'est appuyée sur les principes de la modélisation des systèmes complexes décrits par Jean-Louis Le Moigne. Selon ces principes, inscrits dans le paradigme de l'action systémique, le concept d'organisation se substitue à celui de structure tel que l'avait dégagé la modélisation analytique. Le paradigme de l'organisation décrit une “*conjonction d'actions complexes, la triple nature de l'organisation active, (éco-organisation), autonome (auto-organisation) et en évolution (re-organisation)*” (Le Moigne 1990 :74, d'après E. Morin).

En 1995, Christiane Volant a modélisé, d'après le même principe, le système information-documentation (Volant, 1995). Ainsi, considérées dans le cadre d'un management global, les tendances de l'évolution du SID sous l'action des différentes variables de l'environnement, ses rôles émergents sont mis au jour, ainsi qu'une activité informationnelle basée sur la finalité de l'information. Voyons ce qu'il en est pour une bibliothèque.

La bibliothèque est une organisation de service active : active comme prestataire de service pour une communauté d'utilisateurs, comme partenaire de la circulation de l'information scientifique et technique, comme organisatrice de l'information sur les réseaux. En produisant des services, la bibliothèque s'auto-produit : elle produit tous les éléments nécessaires à sa propre survie et à son organisation. En organisant la production de services, elle s'auto-organise. Ainsi, son auto-organisation, au sens défini par Edgard Morin (Morin, 1990 : 114) est garante de sa stabilité. De plus, la bibliothèque est en constante transformation, transformation génétique, provenant de son histoire et lui permettant de s'inscrire dans l'avenir, transformation critique aujourd'hui, génératrice pour elle de changements fondateurs. Ainsi, la bibliothèque a-t-elle bien toutes les propriétés d'auto-éco-re-organisation d'une organisation complexe.

Ces propriétés de l'organisation vue comme un système complexe nous permettront de considérer la bibliothèque comme une entité autonome, en transformation constante, ouverte sur son environnement, trois approches qui correspondent au contexte actuel vécu dans ces organisations. En considérant ses propriétés d'auto-éco-re-organisation, nous ne l'analysons pas pour la simplifier mais nous la représentons pour la comprendre.

## **2.2. Choix méthodologique : la modélisation**

Mais tout système réel n'est connu qu'à travers des modèles représentatifs, que ce soient des représentations mentales individuelles ou des représentations explicitées formellement. (Walliser, 1977). Les outils relatifs à la modélisation nous permettent, à partir de la réalité décrite, de construire des représentations qui seront précurseurs d'actions. Le principe de modélisation adopté est celui du systémographe décrit par Jean-Louis Le Moigne. A partir de son point de vue, de l'objectif (au sens photographique du terme) qu'il a choisi, le modélisateur décrit la réalité selon toutes ses facettes. La formulation de la finalité de la modélisation est essentielle dans ce type de parcours de recherche. En effet, il ne s'agit pas seulement de regarder les phénomènes selon les quatre points de vue systémiciens : environnement, finalité, autonomie et évolution, mais bien d'intégrer cette vision dans un projet. La caractérisation et l'explication du projet et de ses objectifs est aussi importante que la modélisation elle-même : elle permet la projectivité, c'est à dire la transposition des modèles. C'est en décrivant la finalité de notre recherche, que nous explicitons notre projet de

connaissance. Dans ce projet, “ *la connaissance est construite par le modélisateur qui en a le projet, dans ses interactions permanentes avec les phénomènes qu’il perçoit et conçoit* ” (Le Moigne, 1990 : 23). De plus, et afin de dépasser les contingences d’une seule situation locale, il nous faut utiliser la comparaison entre plusieurs terrains, en restant bien sûr dans un même espace d’action. Notre méthodologie constructiviste utilise donc la comparaison de situations préconisée par Erhard Friedberg. Nous associons “ *la multiplicité des points de vue ou des regards sur le monde* ” pour en tirer notre capacité d’analyse ” (Friedberg, 1993 : 304). Nous procédons par modélisations et représentations successives de la compréhension du réel exprimé par les gestionnaires. Le résultat de notre recherche est lui-même constitué des grandes étapes de notre processus de recherche. Ce processus représente une sorte d’ingénierie du dispositif d’information, dans laquelle, selon Friedberg, la production de connaissance et sa mise en œuvre dans l’action sont intimement liées mais qui permet également, par des allers et retours entre la théorie et l’action, un enrichissement de la connaissance (Metzger, 2001).

### **2.3. Terrain d’action, matériaux, méthodologie**

“ *L’espace d’action* ” que nous déterminons provient de notre terrain d’action premier : la bibliothèque d’une grande école française, dont nous sommes gestionnaire. Sur ce terrain, nous intervenons en tant que chercheur-acteur, ce qui nous permet d’établir une première construction de la “ *vision du monde* ” que nous avons d’une bibliothèque académique. Afin de trouver la multiplicité des points de vue dont nous avons besoin, nous étendons ce terrain à d’autres bibliothèques de grandes écoles françaises. Nous avons choisi des bibliothèques différentes, non seulement par leur taille, mais aussi par leurs domaines d’intervention (écoles d’ingénieurs généralistes ou de différentes spécialités, école de management), par leurs tutelles (publiques ou privées) et bien sûr par les qualifications des acteurs qui y interviennent. Celles-ci représentent des systèmes différents de notre système de base, néanmoins homogènes dans leurs finalités. Ainsi avons-nous tenté de préserver, lors d’une recherche qui se propose d’intervenir dans la complexité, la complexité du tissu des bibliothèques existantes. Notre objet de recherche étant, selon Omar Aktouf, “ *contingent, subjectif et particulier* ” (Aktouf, 1992 : 194), nous nous devons d’adopter des méthodes de recueils de données adaptées. Celles-ci se doivent d’être “ *directes, synthétiques, qualitatives, sans a priori et où l’observateur devra rester conscient de son rôle, de son influence et du processus dans lequel il s’engage et en même temps rendre compte de l’intérieur des phénomènes vécus et observés* ” (op. cit. : 163).

Nous procédons par entretiens semi-directifs actifs, par observations participantes et immersions de quelques jours dans les organisations étudiées. Notre processus de recherche comprend une phase de validation des modèles par les gestionnaires des bibliothèques étudiées.

### **3. RESULTATS OBTENUS**

Tous les modèles sont construits à partir des données recueillies dans les bibliothèques étudiées. Notre résultat de recherche est constitué d’un processus de diagnostic permettant au gestionnaire d’une bibliothèque de mieux appréhender celle-ci dans ses différentes facettes

pour mieux la conduire. Considérant que la bibliothèque, organisation complexe, est constituée, selon Jean-Louis Le Moigne de trois sous-systèmes opérant, informationnels et décisionnels (Le Moigne, 1995 : 86), notre diagnostic reprend ce schéma. Il est constitué de trois grandes étapes qui permettront d'observer successivement la partie opérante d'une bibliothèque, sa partie informationnelle et enfin sa partie décisionnelle. Nous nous attacherons plus précisément, dans cette communication, à décrire la partie opérante des modèles, le fonctionnement des bibliothèques. La partie informationnelle s'attache à modéliser le contexte de circulation de l'information au travers de la bibliothèque. Elle décrit les flux d'informations qui y ont cours, flux physiques (documents), financiers, humains et psychologiques. Dans la partie décisionnelle des modèles, nous tentons de décrire les processus de prise de décision qui ont cours dans une bibliothèque donnée.

### **3.1. L'offre de service, définition**

Pour décrire la partie opérante de notre modèle, nous nous sommes basés sur la catégorisation des propos des gestionnaires interrogés. Leurs propos étaient majoritairement consacrés à l'organisation des moyens permettant la réalisation du service aux usagers. C'est donc vers cette activité que nous avons porté nos premiers efforts de modélisation.

Chaque bibliothèque construit, par son histoire, l'évolution de ses usagers et de son personnel, son environnement technologique et institutionnel, un ensemble de services, en constante évolution. Le but de ces services est de répondre aux besoins en informations documentaires perçus par les bibliothécaires ou exprimés par les usagers. Le système qui permet la réalisation du service est la mise en communication simultanée de plusieurs éléments : l'utilisateur, le personnel au contact, dans un environnement spécifique. Ainsi, et selon le cadre défini par Christian Baudry, une bibliothèque offre une gamme diversifiée de services, qui se positionnent les uns aux autres pour former un système d'offre. La largeur de l'offre est constituée des services de bases, autonomes les uns par rapport aux autres et dont l'absence changerait la nature de l'établissement. Plus l'offre est large, plus l'utilisateur peut satisfaire un nombre élevé de besoins. La profondeur de l'offre exprime la richesse du choix offert par l'organisation pour obtenir un résultat clairement identifié. Une offre est profonde si elle propose une grande variété de moyens pour satisfaire un besoin exprimé (Salaün, 1992). Ainsi, l'offre de service d'une organisation est-elle un dosage spécifique, d'où elle tire sa caractéristique : une offre large va tenter de répondre à la globalité des besoins des usagers. Une offre profonde sera ciblée sur un segment d'utilisateurs mais proposera une palette de services diversifiée et riche.

### **3.2. Modèle générique d'offre de service**

A partir de nos entretiens avec les gestionnaires, complétés par des données formelles recueillies sur le terrain (plaquettes de présentation, sites web, comptes-rendus de réunions...), nous déclinons l'offre de service en trois services de base : la mise à disposition de documents, la recherche documentaire et la formation (voir Figure 1). Ils constituent la largeur de l'offre. Les services relatifs à la mise à disposition de documents sont tous ceux qui permettent à l'utilisateur de rechercher, consulter et obtenir sous diverses formes les documents du fonds local : accueil, mise à disposition d'un catalogue public, disposition sur rayonnages, prêt. Les bibliothèques n'étant plus à même de couvrir complètement un champ disciplinaire, elles font appel aux recherches documentaires pour satisfaire les besoins de leurs usagers en

documents scientifiques. Les recherches documentaires peuvent être proposées localement grâce à la mise à disposition de cédéroms bibliographiques, ou externalisées sur des banques de données en ligne. Devant la diversité des outils proposés, les bibliothécaires proposent de plus en plus des formations à la recherche d'informations, la démarche même de recherche de documents dans un fonds local ou grâce à des outils de recherche ayant un rôle formateur dans le processus du savoir-apprendre des étudiants, public majoritaire de ces bibliothèques.

Chacun de ces grands types de service, mise à disposition, recherche et formation sont segmentés selon les publics rencontrés dans ces bibliothèques : étudiants du 1<sup>er</sup> au 3<sup>ème</sup> cycle, lecteurs internes, grand public, entreprises. La profondeur des services proposés est déclinée en services de base et services complémentaires. Ainsi, la mise à disposition de documents se déclinera-t-elle, pour les lecteurs internes en services de base constitués de l'accueil, de la consultation sur place, de la consultation du catalogue et du prêt et en services complémentaires constitués de l'accès à des sommaires de périodiques et de la mise à disposition de divers services de photocopies.

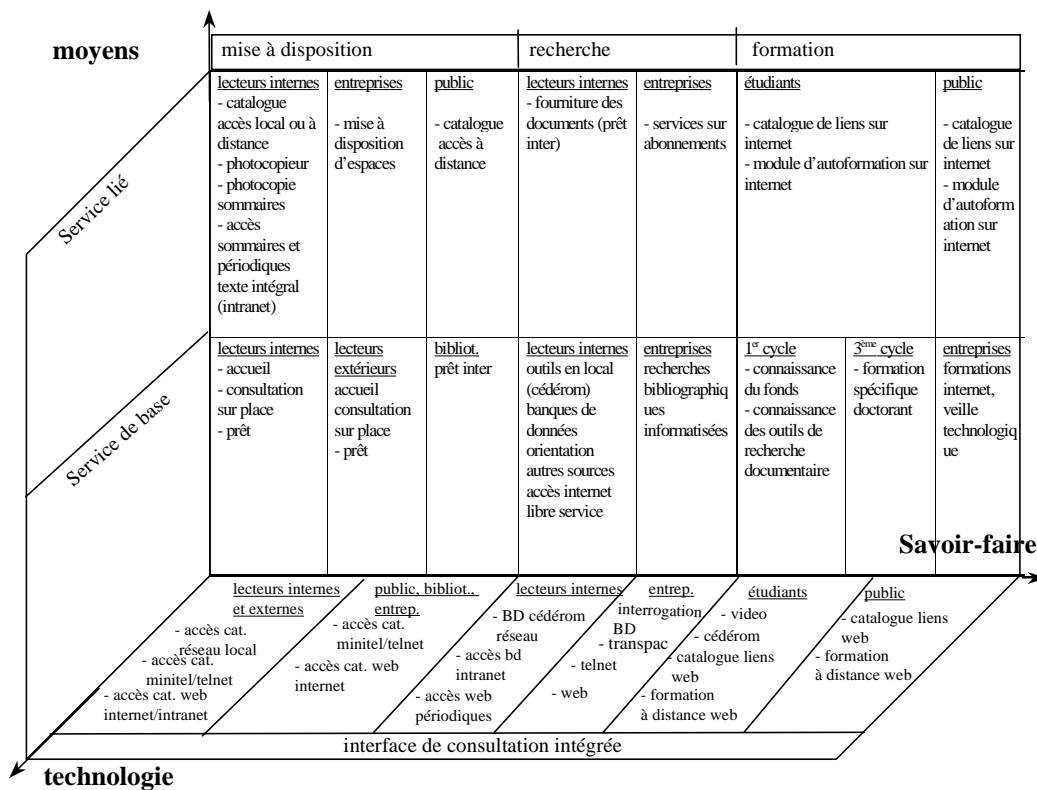


Figure 1 : l'offre de service, modèle générique

### 3.3. Interprétation et mise en action du modèle

Nous avons ainsi obtenu une photographie des services proposés dans les bibliothèques étudiées, comprenant en plus des précisions sur les segmentations des publics. Nous constatons que la mise en œuvre des trois grands volets de service, mise à disposition, recherche et formation constitue en fait la mise en place de savoir-faire bibliothéconomiques bien identifiés. Ils représentent l'évolution de services classiques de bibliothèque à des services à orientation plus documentaire. En organisant des formations, la bibliothèque



devient une organisation à même de transmettre son savoir. La profondeur des services offerts, selon la définition proposée par Baudry, est orientée par l'étendue des moyens matériels et humains pour produire le service. Enfin, l'étude des choix technologiques mis en œuvre par les bibliothèques est essentielle pour comprendre l'offre de service. Les technologies de l'information et de la communication sont constitutives de nouveaux services (proposition de catalogues avec interface web, interrogation de banques de données par internet) et de nouveaux supports (consultation de périodiques sous leur forme électronique). Ainsi, l'évolution de chacun des trois services de base peut-elle être considérée selon les technologies utilisées. Les technologies forment un troisième axe de constitution de l'offre de service.

Dès lors, les services proposés en bibliothèque évoluent selon les trois axes des moyens employés, des savoir-faire mis en œuvre et des technologies utilisées. En reportant dans cette grille les services proposés dans la bibliothèque qu'il gère, le gestionnaire peut ainsi déterminer les axes d'évolution possible pour son service : s'agit-il, en augmentant les moyens d'augmenter la profondeur des services proposés ? Ou alors, est-il préférable, pour une meilleure réponse aux besoins des utilisateurs d'améliorer le savoir-faire des services proposés ? Cela impliquera probablement une formation des personnels à différentes techniques bibliothéconomiques (recherche documentaire, formation). Enfin, quel choix technologique faut-il envisager pour chacun des produits proposés ? L'offre de service proposée par chaque bibliothèque résulte des évolutions selon ces trois axes. Ils représentent les axes de changements organisationnels possibles de la bibliothèque. En considérant l'offre de service de la bibliothèque qu'il gère selon ce modèle, le gestionnaire l'inscrit donc dans une approche de changement.

Ce modèle a été soumis aux gestionnaires interviewés. Ceux-ci l'ont trouvé pertinent pour rendre compte de l'état actuel de l'offre de service qu'ils proposent par rapport à celle d'un ensemble de bibliothèques et pour étudier les évolutions possibles de cette offre.

## **Conclusion**

Nous élargirons notre conclusion à l'ensemble de notre recherche. Celle-ci a déroulé dans son entier un processus de modélisation systémique selon une méthodologie constructiviste. Nous avons effectué notre modélisation selon "*l'obstinée rigueur*" préconisée par Jean-Louis Le Moigne en suivant et en caractérisant toutes les étapes afin de rendre le processus intelligible. Les résultats ont montré la richesse des procédés utilisés en termes d'apports de représentations nouvelles, adaptées aux préoccupations des gestionnaires et compatibles avec leur fonctionnement au niveau du vocabulaire employé et des moyens décrits. La méthodologie constructiviste a permis de travailler sur des outils stratégiques qui proviennent du quotidien des bibliothèques tout en utilisant des outils d'évaluation normalisés. Les modèles proposés apportent une vision nouvelle du management des bibliothèques, une vision en construction de celui-ci à partir de la réalité observée sur le terrain, permettant à la bibliothèque de devenir une organisation apprenante, capable d'évolution et d'apprentissage, qualités essentielles pour l'évolution d'un service dans le contexte de changement. Avec ces modèles, le gestionnaire dispose d'outils stratégiques légers, adaptés à la situation gérée et en construction constante, l'outil d'aide à la décision constituant lui-même un processus d'apprentissage permanent.

Ces modèles, du fait même de leur conception-construction, reposent sur quelques conditions de mise en œuvre. La difficulté d'interpréter les résultats des modélisations informationnelles et décisionnelles des terrains de recherche dans lesquels nous sommes intervenue, nous a montré comment la contingence des situations réelles, représentative de leur complexité, doit être prise en compte dans le processus de modélisation. La contingence de chaque situation locale rend le travail de diagnostic par un élément extérieur très difficile, particulièrement quand on aborde le management de cette structure. La culture d'un groupe, les processus de décisions qui y ont cours, sont difficilement descriptibles de l'extérieur. Plus nous nous approchons des processus décisionnels, liés à la culture de l'organisation, plus les modélisations étaient difficiles car liées à la contingence des organisations.

Par définition, nos modèles sont construits d'après des situations réelles perçues, leur mise en œuvre est dépendante des spécificités de chaque situation. Les modèles présentés sont génériques d'un ensemble de situations mais ils devront, pour être actionnés sur le terrain, être adaptés aux situations spécifiques rencontrées. L'utilisation d'une méthodologie constructiviste conduit à proposer un outil de diagnostic lui-même en construction : en construction au vu des spécificités d'une bibliothèque donnée et, la mise en œuvre commencée, en évolution dans le temps.

De plus, ce type de diagnostic, pour être appréhendé par le gestionnaire d'une bibliothèque académique, doit lui-même faire l'objet d'un processus d'apprentissage qui en dissèque la complexité. Nous avons constaté, lors de notre processus d'immersion et de validation dans quatre bibliothèques, que les modèles doivent être transmis lors d'une phase d'enseignement. Durant celle-ci, les concepts méthodologiques sont posés et les objectifs du processus de diagnostic sont décrits. L'apprentissage constitue donc une phase préalable à toute mise en œuvre de diagnostic.

Enfin, nous avons obtenu des résultats concernant l'évolution de nos modèles : celle-ci doit être constitutive de leur mise en œuvre, elle fait partie du processus de construction du diagnostic. L'évolution des modèles fait partie de leur mise en œuvre par les gestionnaires. Elle nécessite la mise en place d'une veille sur les environnements jugés pertinents par le gestionnaire en fonction des besoins de l'unité qu'il gère. Pour considérer la bibliothèque dans son évolution, le processus de diagnostic doit lui-même évoluer.

Par ailleurs, nous voyons que, si la bibliothèque, en tant que dispositif d'usage d'information, est un objet d'étude en sciences de l'information, une approche interdisciplinaire a été nécessaire pour en appréhender le management. L'étude de la bibliothèque, organisation complexe, ne peut être réduite à ses seules propriétés de dispositif d'usage d'information. Une approche organisationnelle, qui prend en compte ses propriétés d'organisation, est source d'enrichissement dans la connaissance de son management.

## **Bibliographie**

Aktouf Omar, 1992, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Presses Universitaires du Québec.

Baudry Christian, 1986, *Manager les services : la qualité comme principe unificateur*, Paris, Economica

Corvellec Hervé, 1990, Evaluation des performances des bibliothèques : tendances, faiblesses et perspectives, *Bulletin des Bibliothèques de France*, vol 35, n° 6 p., 356-365.

Morgan Gareth, 1989, *Images de l'organisation*, Presses de l'Université Laval.

Le Moigne Jean-Louis, 1995, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod., 178 p.

Metzger Jean-Paul, 2001, Chercher, fabriquer, in *Emergences et continuité dans les recherches en information et communication*, actes du XIIe congrès national des sciences de l'information et de la communication, UNESCO (Paris), 10-13 janvier 2001, Société française des sciences de l'information et de la communication, p. 303-305.

Morin Edgar, 1990, *Introduction à la pensée complexe*, ESF éditeur.

Friedberg Erhard, 1993, *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*, Seuil.

Ollendorff Christine, 1999, *Construction d'un diagnostic complexe d'une bibliothèque académique*, Thèse sciences de l'information et de la communication, ENSAM ,300 p.

Salaün Jean-Michel, 1992, *Marketing des bibliothèques et des centres de documentation*, Cercle de la Librairie, 134p.

Volant Christiane, 1995, Du système information-documentation au système d'information spécifique pour l'entreprise, *Documentaliste-Sciences de l'information*, vol 32, n° 6, p. 296-302.

Walliser B., 1977, *Systèmes et modèles*, Seuil.