

Des cadres dirigeants territoriaux vus par des bibliothécaires...

Une version abrégée de ce texte est parue dans le n°71/72 (décembre 2013) de la revue *Bibliothèque(s)* publiée par l'ABF (Association des bibliothécaires de France)

Après les élus, voici les cadres dirigeants territoriaux vus par des bibliothécaires : directeurs généraux des services (DGS ou DG), directeurs généraux adjoints (DGA), directeurs des affaires culturelles (DAC).

Introduction

Les réponses concernant les cadres dirigeants complètes celles relatives aux élus. Pour faciliter la lecture parallèle des deux restitutions, nous suivons le même plan et conservons la plupart des intertitres. Le seul qui a été ajouté concerne une question capitale : les cadres dirigeants font-ils écran entre les bibliothécaires et les élus ?

Entre souffrance et distance

D'une façon sans doute moins massive, le ressenti d'une majorité des personnes ayant répondu au questionnaire sur les relations avec les cadres dirigeants est distant voire douloureux. Un répondant conclut même : « *Paradoxalement, avec le recul je me demande si la communication ne peut pas parfois être plus difficile avec les DGS/DGA/DAC qu'avec les élus* ».

Il s'agit bien évidemment d'une « relation hiérarchique », écrit sobrement l'un, tandis qu'un autre précise : « *le DGA m'a dit que la compétence à ses yeux c'est uniquement le respect de la hiérarchie* ».

Plusieurs font état d'expériences « *variables selon les individus et les époques* » ; « *c'est la relation humaine qui prime* » ; « *Enfin c'est assez similaire aux élus, ça dépend des gens et de la vision qu'ils ont de la bibliothèque : une nécessité ou un truc qui va prendre du budget, du temps, du personnel (formé en plus, oh là là) alors que, bon, la lecture c'est pas vraiment indispensable...* » ; « *Ils n'acceptent pas d'être contredit, ou simplement de voir la réalité... parce qu'ils ne sont pas dans le concret* ».

D'autres évoquent des relations « *tendues* », « *mauvaises* », « *médiocres* » ou même « *absolument désastreuses et indignes, irrespectueuses et sans volonté de structurer sainement* » dont on sort « *fatigué et éprouvé* », pointent « *une sorte de jalousie à cause de la structure bibliothèque qui tourne bien* » ou des « *décisions prises sans me consulter* » comme une « *suppression de poste* » et finalement « *leur manque de confiance, leur méconnaissance de la réalité du terrain et leur propension à tout vouloir rentrer dans des schémas administratifs complexes et abscons. C'est que l'on appelle la technocratie, et elle est galopante de nos jours* ».

Des questions de méthode sont pointées. Il y a ce « *DGA qui avait également l'action sociale, l'éducation et le sport sous sa responsabilité n'avait absolument pas intégré l'absolue nécessité de faire travailler ensemble les différentes directions ; l'avantage était que comme la culture était le moindre de ses soucis, nous faisons et proposons ce nous souhaitons sans contrôle de sa part, donc, très grande liberté d'action et de parole face aux élus.* » Ce « *DGS cultivé, intelligent, lisant beaucoup, mais ayant besoin d'exercer son petit pouvoir autour de lui ; il a le pouvoir de nous mener la vie dure, il représente l'autorité, il nous accorde (ou pas) nos congés, repos, RTT... donc il nous tient* ». Et signalons ce jugement cinglant : « *Actuellement, je pense que beaucoup n'ont pas le niveau, surtout en milieu rural* ».

Voici une galerie de portraits :

« *Le vieux DG paternaliste et bienveillant* » ; « *Le jeune blanc bec imbu de son savoir tout récent mais avec beaucoup d'œillères* » ; « *La jeune DG pimbêche et jalouse des femmes B+ ou A de la collectivité, incapable de jouer son rôle de RH sans y mêler un affect négatif* » ; « *La DG qui a loupé son concours d'attaché et cherche par des moyens détournés de casser du A* » ; « *Tel autre qui me fait penser à un courtisan à perruques de Louis XIV* ». Ou encore : « *D'apparence compréhensive, mais qui ne règle finalement rien* » ; « *problèmes psychologiques, c'est moi le chef, complexes, comment ça s'écrit bibliothèque ?* ».

Poursuivons :

- « *Directeur avec ego surdimensionnés et complexes d'infériorité, absence de sens du management, vision administrative des choses* » ;
- « *un DGS qui semble-t-il n'était même pas au courant qu'être inscrit sur une liste d'aptitude ça voulait dire nécessité de trouver un poste* », une autre « *jalouse des responsables de services et qui a cassé tout ce qui fonctionnait sur la collectivité, maire complètement sous influence* » ;
- « *un jeune DGS, nouveau lauréat du concours d'attaché qui fait sa loi, sans essayer de comprendre les entraves créées par ses décisions péremptoires* » ;
- « *un DGA parvenu à son poste en vertu principe de Peter¹ et justifiant sa position sans y apporter aucune valeur ajoutée, peu accessible, laissant traîner les arbitrages et les parapheurs, ne communiquant jamais autrement que par des pattes de mouches sur les rapports, n'intervenant jamais sur le sens de l'action* ».

On cite un fait douloureux : « *suite à une remontée d'une lectrice pas tout à fait contente de l'accueil faite à sa personne (sans doute y avait-il effectivement des choses à dire) remise en question totale de nos compétences, et de tout le travail fait pendant les 4 années précédentes, pourtant cruciales car liées à la mise en place d'un nouveau bâtiment. 4 années pendant lesquelles nous n'avions malheureusement eu aucune félicitation. Un pur désastre et un irrespect total, équipe dégoûtée, à l'origine de nombreux départs* ».

Un répondant file la métaphore : « *La collectivité me fait penser au Titanic: sur le premier pont, les grands élus, engoncés dans leur cumul de mandat et leur pouvoir, souvent tremplin pour d'autres aventures. Sur le deuxième pont, leurs courtisans, DG, DGA, membres de cabinet, toujours affairés à dire aux premiers qu'ils sont les meilleurs... au 3ème pont, le public... et dans les salles des machines, ceux qui comme nous alimentent la chaudière administrative avec des dossiers – complexes et souvent inutiles (contractualisation, procédures, organigrammes, management, etc...) sans pouvoir avoir de vision globale sur la marche des choses mais avec le sentiment que l'on court au naufrage.* »

Besoin de reconnaissance e demandes budgétaires

A la question « *Qu'est-ce qui fait que les DGS/DGA/DAC vous comprennent difficilement ?* » une personne répond : « *Je souhaite travailler sans perdre mon âme, ma dignité comme vous voulez* ». S'agit-il d'une âme de bibliothécaire ? On regrette en tout cas « *la méconnaissance des problématiques bibliothéconomiques* », « *la méconnaissance du métier* ». « *Le métier de bibliothécaire n'est absolument pas compris* » ; « *Il faudrait qu'on parle travail tout au moins pour se comprendre* » ; « *Comme apparemment ils savent lire, voire même écrire (et sont publiés), leur vision étroite des bibliothèques est un vrai handicap* ». Quelqu'un souhaite en tout cas apporter à ses supérieurs « *une image du bibliothécaire quelque peu dépoussiérée* ».

L'un développe : « *Complexes vis-à-vis des institutions culturelles, représentations erronées de ce qu'est une bibliothèque ; il faudrait du temps pour travailler ensemble sur ce qu'est une bibliothèque (ou ce qu'elle pourrait être) mais ils manquent de temps et de formation, et parfois d'oreilles* ». un autre regrette la méconnaissance des « *particularités inattendues de notre métier : le fameux travail interne, difficile à faire valoir comme nécessaire à la vie de la bibliothèque ; nous sommes victimes de nos propres pratiques, longtemps trop orientées vers la base arrière, mais l'excès inverse est tout aussi dommageable* ».

Même thématique dans ces réponses à la question « *De quoi est-il particulièrement difficile selon vous de convaincre un DGS/DGA/DAC ?* » : « *que les bibliothécaires ont beaucoup de travail ! qu'en dehors des heures d'ouverture, il ya des choses à faire. qu'il faut du personnel supplémentaire, etc.* » ; « *de remplacer les départs, et qu'on ne peut pas être en salle tout le temps* ».

Nous avons glissons naturellement vers la question budgétaire qui demeure lancinante : « *d'obtenir des moyens supplémentaires car comme c'est très souvent le cas, les bibliothécaires arrivent toujours à faire plus avec moins de moyens !* » ; « *de l'intérêt de maintenir un bon niveau de personnel tant en qualité qu'en quantité* », « *de maintenir telle ligne budgétaire, d'accepter la progression d'un agent* » ; « *de dépenser plus* ».

¹ Principe selon lequel « dans une hiérarchie, tout employé a tendance à s'élever à son niveau d'incompétence ». Formulé sur le mode satirique par Laurence J Peter et Raymond Hull dans *Le principe de Peter* publié en anglais en 1969 (Stock, 1970, nouvelle édition dans une nouvelle traduction au livre de poche, 2011), il repose sur des études universitaires mais ne saurait être érigé en règle générale.

Laissons dernier mot à ce trait désabusé : « *d'augmenter mon budget... mais il y a des explications très simple à cela...il n'y a plus d'argent !* »

Interface ou écran ?

Les cadres dirigeants font-ils écran entre les personnels des bibliothèques, et notamment leurs responsable, et les élus ? Plusieurs répondants abordent le sujet alors que, lacune du formulaire, aucune question ne concernait explicitement ce sujet capital. Si un répondant juge que le DGS « *est souvent l'interface entre l' élu et le bibliothécaire* », d'autres 'expriment de la frustration.

« Ils sont parfois le seul lien avec l' élu que nous ne rencontrons pas et ne connaissons pas forcément le pourquoi de nos actions ». « Le DGS ne tient pas à faire le relais entre vous et l' élu. Ce qui est très dommageable car il les rencontre tous les jours ». « Les élus ne sont « pas disponibles pour prendre le temps de réfléchir en direct avec les professionnels, ils préfèrent s'adresser à des intermédiaires, DG, DGA ou DAC qui souvent – faute d'être en prise directe avec le terrain, ne sont pas les bons interlocuteurs ». « Souvent, les administratifs qui font l'interface sont en cause, ne comprenant pas les enjeux des bibliothèques et donnant des informations erronées ou incomplètes aux élus », « DGA, faisant écran avec les élus dont il pense se réserver l'honneur de les côtoyer ».

Et quand des relations directes existent, cela peut être reproché : « *Soutien et éloges du Maire mal perçus* » : « *Je dois gérer pour ne pas attiser la jalousie, mes bonnes relations avec le Maire ne sont pas bienvenues* ».

Le rôle respectif des bibliothécaires et des cadres dirigeants

Un répondant attend de son supérieur hiérarchiques qu'il « *fasse son travail sans s'immiscer dans le mien* ». Un autre décrit son DGS comme un « *cultureux qui fait lui-même toute la programmation culturelle des services municipaux et impose ses choix* ».

Plus généralement, des bibliothécaires considèrent que ne relèvent pas des cadres dirigeants « *le fonctionnement quotidien, l'organisation du travail, la bonne marche globale du service », « La gestion des collections, l'aménagement des lieux, le management de l'équipe », « Les conditions techniques » d'exécution de nos missions, la relation au public », « le travail sur les collections, le public et les animations ». Quelqu'un ne leur reconnaît pas le droit de déterminer « *si l'on doit privilégier les collections, les animations pour le public, le travail avec les classes, etc.* »*

Mais un autre nuance ces exclusions : « *Ce qui ne signifie pas qu'ils ne peuvent pas avoir un avis, et que cet avis peut être entendu* » et un troisième précise : « *A priori, il me semble que les DAC ont vocation à se saisir de tous les dossiers* ».

Sont reconnus comme relevant des cadres dirigeants « *des décisions budgétaires à prendre et des arbitrages dans les plans d'action », les « dossiers techniques, recherches de subventions, dossiers transversaux à plusieurs secteurs de la collectivité (bâtiment, commande publique, ressources humaines) », « les moyens » (ou même plus précisément « Combien d'agents il faut dans la bibliothèque »), « la relation administrative générale: gestion des CP et CG, la relation au plus haut niveau des élus (maire ou président), les décisions d'orientation globale de la collectivité et leur application* ».

On attend d'eux qu'ils « *fixent la ligne globale, intègrent le service dans une vision générale de la collectivité, mais aussi prennent des décisions budgétaires ou protégeant les agents du burn-out et assurent une redescende des décisions des élus* ». Quelqu'un explique très simplement : « *On fait pré-valider les orientations stratégiques ou on les élabore ensemble ; la programmation culturelle est également soumise à leur validation* ».

Un autre conclut : « *L'ensemble des décisions concernant le fonctionnement des médiathèques devrait relever de chacun d'entre eux en tenant compte, tout comme les élus, de l'avis des professionnels que nous sommes. Ils doivent donc être en mesure d'expliquer aux élus leurs décisions en connaissance de cause* ».

Un bibliothécaire dit pouvoir apporter aux cadres dirigeants « *ma technicité et mon savoir-faire* », d'autres « *la bibliothéconomie » ; « la description de nos tâches, nos compétences en matière de droit d'auteur, de normes bibliothéconomiques » ; une « vision réelle du rôle, des enjeux de la lecture publique » ; une « expertise dans le domaine de la lecture, des enjeux nouveaux, des nouvelles pratiques » ; « un service qui tourne, des propositions de développement ou de résolution de*

problèmes » ; « la connaissance d'un domaine spécifique, et pour ce qui me concerne personnellement le sens de l'engagement et du professionnalisme » ; « une vraie expertise scientifique et technique » ; « la connaissance du terrain bibliothèque » ; « la connaissance de la mission et du fonctionnement quotidien de la bibliothèque municipale » ; une « approche culturelle du territoire » ; « des arguments pour travailler en collaboration sur les dossiers culture, encore faut-il qu'ils souhaitent ce partenariat ».

Compréhension et expériences positives

Les exemples de compréhension de la spécificités des responsabilités des cadres dirigeants ne manquent pas dans les réponses au questionnaire : « Pas de souci pour les comprendre, ils ont des postes très difficiles. Ils sont entre les élus et le terrain et doivent impulser, diriger, décider » ; « Complexité de la situation de la DG, entre le marteau des exigences du maire et l'enclume des services » Ou encore : « Entre fonctionnaires et techniciens [sic], on se comprend en général. Parfois ils ne disent pas toutes leurs motivations, ce qui peut nuire à la compréhension immédiate, mais c'est souvent passager (tout finit par se savoir, même dans une grande collectivité) », même si l'un nuance : « Le DG travaille sur des dossiers, règle maints problèmes et il ne s'encombre pas des difficultés engendrées par certaines orientations. » et enfin : « le DGS est sensible à l'action culturelle, aux propositions de la bibliothèque et à son rôle dans le lien social mais doit cependant tenir compte des contraintes budgétaires ».

Plusieurs jugent leurs relations de travail avec les cadres dirigeants « plutôt bonnes », « bonnes », « très bonnes », « de confiance », « Échanges faits d'écoute et de respect mutuel ». L'un fait part d'une « impression d'estime et de confiance réciproques, et d'une bonne compréhension des divers aspects du métier de bibliothécaire et de responsable d'un service municipal ». L'autre témoigne d'une « communication claire et directe : dans un sens, les attentes des élus, dans l'autre les besoins du service ; recherche de solutions en commun ». Ou encore : « J'ai de bonnes relations avec mes supérieurs hiérarchiques. Ils me soutiennent régulièrement y compris auprès de mon élu ».

Des expériences positives sont évoquées « avec un DG avec qui j'étais en prise directe dans l'organigramme, qui faisait confiance à ses directeurs (dont moi), ce qui ne l'empêchait pas de nous engueuler copieusement si besoin, mais qui acceptait la discussion, et avait un vrai sens du service public » ; « avec un DGA et un DAC brillants, grande force de proposition, cultivés et qui faisaient confiance », ou encore avec un « jeune DG qui sait ce qui réussit à un concours veut dire en terme de travail et d'investissement personnel et dont la porte du bureau est toujours ouverte pour discuter sur un point particulier ».

Complétons la galerie de portraits commencée plus haut par ces figures positives : « le visionnaire, l'ultra bosseur » ; « le chef d'orchestre rationaliste fan de transversalité » ; « le DG véritable tourbillon d'activité; un autre très précis et très cohérent dont il émane un pouvoir naturel ».

Des témoignages portent spécifiquement sur les directeurs des affaires culturelles : « J'ai souvenir de deux excellentes relations avec un DGA, ainsi qu'un DAC qui était sous ses ordres : la réactivité était au rendez-vous, les consignes étaient claires, on était dans l'échange, on pouvait s'opposer, argumenter, on s'estimait et les résultats s'en ressentaient » ; « J'ai longuement travaillé avec le DAC pour proposer un cahier des charges en vue du déménagement de la bibliothèque dans de nouveaux locaux, il s'est occupée des dossiers de subvention tandis que je m'occupais des normes propres aux bibliothèques ». Une personne expose sa méthode : « aller défendre des dossiers ambitieux et stratégiques et convaincre le DAC de leur bien-fondé, de leur programmation et de leurs bénéfices ; quand le DAC vous dit qu'il va monter au créneau près de l'élu, c'est gagné ! »

L'enthousiasme est possible : « Le DAC a une vraie vision, tournée vers l'avenir et l'expérimentation. Très exigeant car lui-même totalement investi, il me permet d'inscrire la médiathèque au cœur de la politique culturelle de la collectivité en lui permettant de mener une action culturelle de proximité ambitieuse et respectueuse des droits culturels de chaque individu y travaillant ou y résidant ».

Une pointe d'autocritique professionnelle est sensible à l'évocation du « pur administratif qui gère la culture comme il gérerait les moyens techniques (ce n'est pas toujours un mal) » ou dans cette remarque : « Les culturels fonctionnent bizarrement, sont facilement arrogants, en grève, ont une acception particulière de l'expression "service public" (travail en salle de lecture ou de prêt) et ne veulent surtout pas y passer tout leur temps, se prennent pour des cybercafés, se mêlent de politique de la ville » tandis qu'un autre renchérit : « Quand on jargonne trop, qu'on est incapable de leur montrer des bénéfices à la population et à la gestion des services ».

Qu'apportent les cadres dirigeants aux bibliothécaires ? Si l'un lâche simplement « *pression et stress* », d'autres attendent classiquement « *un accompagnement administratif* », « *l'expertise administrative, financière et politique* », « *leurs connaissances juridiques* » ou plus largement « *une vision globale, un recul, des solutions* », « *une vision plus étendue des tenants et aboutissants politiques* » ainsi que « *l'ouverture sur le cœur décisionnel de la collectivité* ».

Les cadres dirigeants peuvent ainsi faire échapper la bibliothèque à un éventuel isolement : « *Ils sont un lien avec les autres structures de la mairie et peuvent agir pour développer les partenariats et les synergies entre services* », peuvent aider au « *développement des partenariats avec les autres services de la ville ou de l'intercommunalité* », au « *lien entre les différentes entités* » de la collectivité : il leur appartiendrait de conforter « *l'appartenance à une seule et unique entité qu'est la collectivité et le sentiment qu'en connaissant l'ensemble des missions et activités de chaque direction, nous avons les moyens d'œuvrer pour un mieux-vivre collectif* ».

Les attentes concernent aussi plus précisément « *une vision plus complète des autres problématiques culturelles, leur propre vision une ouverture ou la découverte d'autres disciplines* » ; « *ils devraient nous apporter une ouverture d'esprit, notamment dans le domaine culturel* »..

.A la question « *Vous arrive-t-il qu'un DGS/DGA/DAC vous ait convaincu, ou ait pris une décision dont vous n'avez compris qu'après-coup le bien fondé ?* », une seule réponse est à méditer : « *cesser les reports de budget, ce qui n'est pas consommé est perdu ; cela a permis à l'ensemble de mon équipe de gérer beaucoup plus régulièrement, strictement et scrupuleusement leur enveloppe budgétaire* ».

Rencontrer, communiquer

« *Lorsque les réponses sont rapides et que la communication est rapide de nombreux projets peuvent voir le jour* » écrit un bibliothécaire. L'un précise « *on se dit bonjour tous les jours* », l'autre dit que la rencontre a lieu « *tous les jours pour des validations et pour les tenir informés de la vie de la médiathèque* ». Ceci n'est guère possible qu'en petite collectivité.

La fréquence des rencontres est plutôt hebdomadaire : « *avec un DGS proche de la retraite avec lequel j'avais une conversation par semaine, cette rencontre informelle permettait de le tenir au courant du fonctionnement du service et d'obtenir sa validation. Il était un soutien sans faille et savait tout ce qui se passait à la bibliothèque* », « *rencontre informelle à l'heure du déjeuner environ une fois par semaine* » ; « *Je passe en mairie en général une fois par semaine pour traiter des affaires de la bibliothèque et de l'équipe avec les services concernés, dont celui de ma chef* ».

Ou mensuelle : « *Notre DAC vient tous les mois ou presque à nos réunions de travail, une bonne occasion de présenter les projets en gestation ou les résultats d'actions menées* » ; « *Je rencontre une fois par mois le DAC* » ;

Certains font état d'une « *une réunion de direction tous les 15 jours* » ou d'une « *réunion mensuelle des chefs de service* ». Ces réunions collectives peuvent être diversement appréciées : elles peuvent être « *destinées à faire descendre les infos sans laisser de place aux échanges* » mais on signale « *un DAC qui, outre les réunions d'informations courantes, avait institué des réunions sur des thématiques culturelles ; c'était riche et intéressant ; j'avais eu une matinée pour présenter l'état des lieux et les possibilités d'évolution du réseau des bibliothèques, à mes collègues des autres structures culturelles* ».

Il y a les classiques occasions annuelles : entretiens d'évaluation, arbitrages budgétaires. Mais aussi, outre les réunions ponctuelles selon les besoins, celles qui s'imposent en cas de problèmes. Ce sont parfois les seules : « *pas de réunions de service, pas de rencontres régulières* ». Jusqu'à cette noire description : « *L'occasion se présente quand un conflit éclate ce qui est inévitable quand la seule attente de l'autorité c'est d'être présent 35 heures par semaine, sans usagers avec un équipement obsolète ; alors on ne peut pas véritablement parler de communication, mais d'injonction de la part des DGS et DGA qui ne manquent pas de rappeler que c'est l'image de la collectivité qui est en jeu* ».

Quelqu'un évoque plus plaisamment les « *occasions conviviales car il arrive que partager un verre aide à la compréhension d'une problématique* », un autre « *des déjeuners (plus conviviaux) mais cela fonctionne quand il y a un minimum de confiance et de feedback* ».

Quelle est la meilleure forme de communication avec les cadres dirigeants ? La plupart plébiscitent le « *tête à tête* », le « *dialogue direct* », la « *relation interpersonnelle* » : il faut « *pouvoir pousser la porte du bureau d'un supérieur hiérarchique sans que cela soit une trop lourde formalité* ».

Mais certains précisent : « *à l'oral avec une validation par l'écrit après coup* », « *le compte-rendu... toujours de mise* », « *écrits fixant cette communication orale* ». L'un recommande un « *écrit court* »,

un autre « l'e-mail pour qu'il y ait une trace écrite à faire valoir en cas de problème avec tel ou tel service ». Un troisième précise : « Il est absolument indispensable de rédiger des notes et de les faire suivre selon la voie hiérarchique pour toute demande de moyens supplémentaires ou problèmes majeurs. De même afin de porter à la connaissance de l'ensemble des directions de la collectivité les missions et actions menées par la départementale et ainsi, qu'une véritable action culturelle de proximité soit co-construite ou co-développée en direction de tous les habitants ».

Concluons par cet appel à la sagesse : « Là où il y a de l'humain, on trouve tout ce qui fait notre humanité : bienveillance ou jalousie, laxisme ou observance stricte... Il faut parfois jongler pour faire vivre son service et se remotiver ».

Synthèse rédigée par Dominique Lahary