Le projet pierresvives : bibliothèque en concurrence ?

Mélanie Villenet-Hamel
Médiathèque départementale de l'Hérault
mvillenethamel@cg34.fr

Titulaire d'une maîtrise d'histoire contemporaine, conservateur territorial des bibliothèques, **Mélanie Villenet-Hamel** *est depuis 2005 directrice de la médiathèque départementale de l'Hérault. Elle a notamment participé à l'ouvrage* Concevoir et construire la bibliothèque *(Ministère de la Culture / Éditions du Moniteur, 2011).*

L'idée de concurrence appliquée aux bibliothèques a pu longtemps paraître saugrenue, et même impensable. Tant que la seule source de connaissance était imprimée, et que ce même imprimé n'était accessible que par l'achat ou le recours aux bibliothèques, le statut de la lecture était assez balisé, et la légitimité de construire et de donner les moyens de fonctionnement nécessaires à la lecture publique peu remise en cause. L'apparition d'internet et l'informatisation de la société ont amené les bibliothèques à intégrer à leurs services la formation à la recherche documentaire et à la navigation. On a pu, jusqu'au début des années 2000, se demander s'il était bien dans les missions des bibliothèques de proposer à tous de relever leurs e-mails ou d'utiliser les postes en libre accès pour une navigation internet ludique, mais le numérique a pris sa place en bibliothèque, avec une palette d'usages aussi diverse que les collections encyclopédiques telles que nous les souhaitons.

C'est parallèlement à ce même mouvement d'élargissement de l'offre de service en bibliothèque que les premiers discours dissonants émanant d'élus ou de contribuables et pointant un taux d'équipement des Français croissant, qu'il s'agisse d'ordinateurs, et plus récemment de smartphones et de tablettes sont apparus. Alors que jusque-là même les non-usagers ne remettaient pas en cause la nécessité de disposer de bibliothèques, le fantasme du grand réceptacle de toute connaissance que serait internet a commencé à remettre en cause le modèle d'équipement du territoire hérité de l'après-guerre. On peut ainsi lire et entendre de claires interrogations sur la nécessité de dépenser de l'argent public dans les bibliothèques, alors que tout est sur internet, et que de toute façon les jeunes ne lisent plus.

La difficulté croissante des collectivités territoriales, dans un contexte de crise financière et de diminution des ressources propres, à boucler un budget en équilibre, conduit quasiment dans tous les secteurs à des baisses de budget parfois drastiques.

Pour une bibliothèque départementale, le statut, vague mais incantatoire, de compétence obligatoire a pu longtemps l'asseoir au mieux dans une confortable position de rentière, au pire dans une situation d'indifférence polie mais inoffensive[1]. La plupart ont réussi à consolider, grâce à des schémas, des projets de service et autres outils objectivant les discours professionnels, des moyens de fonctionnement croissants. Pourtant, l'entrée dans l'ère de l'efficience, de l'évaluation, des tableaux de bord et des économies a obligé les bibliothèques à se confronter à une certaine concurrence, entre services d'une même collectivité, mais aussi entre services culturels sur une même zone de chalandise. Les difficultés financières d'un grand nombre de départements, ajoutées aux incertitudes concernant la réforme territoriale, ses modalités et désormais son avenir, viennent aggraver ce mouvement pour un grand nombre de bibliothèques.

1. Les bibliothèques centrales de prêt ont été créées en 1946. Elles avaient pour mission le soutien aux bibliothèques des communes de moins de 10 000 habitants. Dans le cadre des lois de décentralisation dites « lois Deferre », cette compétence a été transférée aux départements en janvier 1986.

Le projet pierresvives

Le projet pierresvives est un projet assez ancien, puisque les programmes initiaux auront plus de dix ans au moment de l'ouverture du bâtiment. Le département de l'Hérault, en choisissant en 2000 de rassembler archives, bibliothèque et office des sports, ne poursuivait initialement que le seul but de « reloger » trois entités en quête de mètres carrés. Le président du conseil général a alors décidé d'explorer la piste d'un regroupement (et non d'une mutualisation) des trois entités. À cette époque, le bâtiment regroupant la bibliothèque départementale des Bouches-du-Rhône et les archives départementales n'était pas encore sorti de terre, et il n'existait aucun autre cas de rapprochement de bibliothèque départementale avec un service d'archives, encore moins avec un office des sports. La très grande parcelle acquise par le département à Montpellier pour construire ces bâtiments était ce que l'on appelle une « dent creuse » en urbanisme, entre le quartier populaire de la Paillade, marqué par une urbanisation d'urgence, et la ville proprement dite, à proximité immédiate de deux lycées, cinq collèges et des locaux du conseil général. Très peu contraignante, elle laissait toutes les possibilités aux architectes pour projeter un ou plusieurs bâtiments.

Zaha Hadid a été distinguée pour ce concours, parmi d'autres architectes de renom, à une époque où elle était infiniment moins connue et où son trait était moins immédiatement identifié. Zaha Hadid a travaillé sur sept projets de bibliothèques en Europe et dans le monde, dont cinq ont été réalisées ou sont en cours de réalisation. En explorant toujours la problématique architecturale contenant/contenu, elle s'inscrit systématiquement contre la représentation habituelle de la bibliothèque immobile. Ses projets, fondés sur la déambulation, intègrent les impératifs environnementaux et rompent avec une certaine vision, héritée de la tradition anglo-saxonne, des médiathèques supermarchés, cathédrales ou ruches.

Fonctionnalité et esthétique hybrides cohabitent dans les bâtiments qu'elle dessine et qui ne laissent personne indifférent. Leur structuration autour des circulations et des circuits (du visiteur au premier chef, mais aussi du document) fait ressembler ses projets à des mini-villes compactes qui deviennent lieux de lecture, de vie, de rencontres, de détente ou encore de formation, dans un écrin lisible, flexible et plastique. Elle génère la curiosité par un design audacieux, tout en entendant faciliter les interactions sociales et culturelles en jonglant entre zones de transit et d'usages.

Pierresvives est une parfaite représentation de l'esthétique des bibliothèques hadidiennes et l'on est saisi à la visite autant qu'à la lecture du plan par la complexité apparente des entrelacs de circulations, de zones de rencontres, qui révèle ensuite son évidence et son efficacité.

Cette proposition, au lieu de se présenter sous la forme d'un campus, comme le programme pouvait l'y inviter, est un bâtiment totalement intégré dont la forme s'adapte aux usages : massive dans les espaces de magasins, plus aérée dans les zones de bureaux et totalement transparente pour les lieux publics. Mélange de verre, de béton et d'acier, le bâtiment, comparé par l'architecte à un arbre couché, là où d'autres voient un immense vaisseau nervuré de lumière, entend, par son audace et par ses volumes, mettre les espaces publics en pleine lumière, au sens propre. Bâti sur cinq niveaux et 220 mètres de long, il répartit ses 27 000 m² entre les trois entités et des espaces partagés consacrés à l'exposition et à l'animation, ainsi qu'un auditorium de 210 places.

Bâtiment et concurrences

Concurrences externes

À mesure que le bâtiment a révélé sa complexité et sa beauté, il est apparu qu'il ne devait pas rester cantonné à des fonctions strictement administratives, les archives départementales étant alors la seule des trois entités à accueillir du public. Nous avons ainsi ouvert le bâtiment, toujours plus, au point qu'une médiathèque qui était initialement destinée à être un outil pour le réseau et les partenaires est devenue une médiathèque largement ouverte aux publics. De nombreuses bibliothèques départementales disposent d'annexes ouvertes au public, la plupart du temps sous convention avec la commune qui abonde les moyens de fonctionnement. Mais aucune ne dispose d'un plateau de 1 000 m² sur son site central.

Au fil de la construction de ce projet, la localisation singulière de ce bâtiment, en lisière d'un quartier dit sensible, dans un département qui est celui qui verse le plus de RSA (revenu de solidarité active) en France, a rendu évident le fait que nous ne pouvions nous contenter de proposer une médiathèque de plus, une salle d'archives de plus, une salle d'exposition de plus. Un travail associant les équipes et le quartier a mis en évidence une nécessité d'explorer, non seulement ce qui fait la spécificité du bâtiment, qui plus est dans son environnement, ses architectures singulières, mais aussi une certaine forme d'éducation populaire renouvelée, autour de la culture et du sport, conjuguant partage des mémoires et échange des savoirs. Une attention portée à l'accueil, à l'accompagnement des usagers, et une intégration totale du numérique caractérisent l'offre de service.

C'est à ce moment où pierresvives est devenu un bâtiment public plus qu'administratif que la notion de concurrence, à plusieurs niveaux, est venue marquer ce projet, et, sinon le menacer, du moins lui faire courir le risque de se détourner du seul objectif acceptable : celui du service public.

Sur le plan de la lecture publique, la proximité géographique de deux médiathèques d'agglomération, bien implantées dans leur quartier, pourrait laisser supposer que pierresvives s'inscrit clairement en concurrence. Alors que c'est le risque le plus évident, et peut-être justement parce qu'il était si évident, c'est celui que nous avons le plus rapidement écarté, au point qu'avant même l'ouverture se profilent les partenariats. Une antériorité de travail commun, inscrite dans une convention, nous a permis de monter un groupe de travail qui a posé les spécificités des équipements et permis de planifier les moments d'accueil des différents publics de manière à accroître

Le bâtiment de pierresvives. Architecte : Zaha Hadid. Photo : département de l'Hérault.

l'offre, au lieu de faire se chevaucher des propositions qui ainsi se retrouveraient en concurrence. À présent, les projets de services sont clarifiés, les équipes se sont rencontrées, et les premiers partenariats entre établissements s'écrivent. Là où pourrait se trouver la concurrence la plus marquée, on trouve plutôt un fonctionnement positif, caractérisé par les services et la recherche de coopération.

Concurrences internes

En interne, les modes d'organisation, autour d'un projet d'établissement faisant la part belle aux espaces mutualisés, se sont avérés assez concurrentiels. Les trois entités, bientôt rejointes par une entité de gestion du bâtiment – la « direction des ressources pierresvives », non en position de direction mais sur un même niveau – ont dû apprendre à construire à quatre, à partager les succès mais aussi les déconvenues, les louanges comme les critiques. Cette unité de gestion, chargée de gérer les crédits de fonctionnement, se doit aussi, ce qu'aucune des entités déjà existantes n'était en mesure d'assumer, de faire fonctionner les régies techniques, d'assurer l'accueil et l'entretien courant de ce gigantesque bâtiment. Il s'agissait aussi d'animer les espaces mutualisés, qui à eux seuls pourraient impulser un programme culturel et sont dessinés en dialogue avec les salles de lecture et la médiathèque.

Un projet d'établissement, adopté par les élus départementaux, a été consolidé par une étude Ressources humaines visant à attribuer aux uns et aux autres des moyens de fonctionnement. Cette étude a ouvert une autre phase de concurrence entre services, puisqu'une fois les problèmes de territoires réglés, c'est la question des troupes, tout aussi cruciale, qu'il a fallu travailler ensemble, et de préférence dans le consensus !

Au final, une cinquantaine de postes ont été créés sur les trois entités administratives (la quatrième composante Hérault Sport est une structure associative), ouvrant un autre niveau de concurrence, cette fois entre grands pôles administratifs. La médiathèque départementale a ainsi été dotée de 16 postes, justifiés par l'ouverture de ce nouveau service qu'est le plateau de 1 000 m² de lecture publique, au cœur du bâtiment.

La direction des ressources, qui ne figurait dans aucun des programmes initiaux, a dû trouver sa place dans le bâtiment, à partir de découpages des espaces de travail des différentes entités. Le goût de Zaha Hadid pour les circulations a rendu possible cette restructuration, puisqu'en dessinant des lignes entières de bureaux autour des magasins, elle rendait possible de redécouper et de réduire les espaces initiaux.

De par ses missions, toutes adossées à des interstices fonctionnels

qu'archives et médiathèques auraient été bien en peine de combler, cette quatrième entité a pu surmonter un climat extrêmement concurrentiel et trouver rapidement sa place aux côtés des entités très anciennes et très inscrites dans la collectivité.

L'écriture commune du programme des premiers mois d'ouverture de ce bâtiment a donné corps à cette association inédite, et, au bout d'à peine deux ans, un équilibre, certes encore perfectible et surtout devant éprouver la première année d'ouverture, s'est progressivement mis en place.

Par ailleurs, la nécessité de dépasser des logiques de métier et la co-construction ont conduit chacun à enrichir ses approches métier à travers cette concurrence que l'on devrait plutôt qualifier d'émulation. Avec la rencontre d'autres métiers, avec leurs héritages, leurs mutations en marche, les pratiques se sont étendues et enrichies. La diversité qu'apporte cette confrontation a permis de dépasser la simple addition de projets de service.

L'évidence d'une transversalité

Pour la collectivité, le bâtiment étant devenu un des piliers de la politique culturelle et de loisirs du département, il a fallu mettre en place les moyens de fonctionnement. Dans une période où les collectivités et particulièrement les départements ont été confrontés à une baisse de leurs ressources et ont mis en œuvre des plans de diminution des budgets de fonctionnement drastiques, cette nécessité a amené les élus à faire des choix nets, notamment en terme de ressources humaines. Les assises de postes nécessaires au fonctionnement des nouvelles fonctionnalités pierresvives ont été redéployées de l'effectif départemental, à partir des départs en retraite et des mobilités. Aucun poste n'a été créé, mais tous les postes libérés dans tous les secteurs de l'administration ont fait l'objet d'arbitrages, et certains ont été réaffectés sur des chantiers prioritaires, dont pierresvives.

Les crédits d'équipement du bâtiment, et désormais de fonctionnement, sont eux aussi des charges nouvelles qu'il était hors de question d'ajouter à un budget maîtrisé. Là encore, des arbitrages ont permis de déployer les moyens nécessaires au plus juste. Bien que l'effort soit partagé par tous, il n'en a pas moins fait de pierresvives un étrange objet, qu'il a fallu légitimer au sein de l'administration en tant que service culturel pluriel d'un genre nouveau et répondant à des besoins différents. Ses apports, non seulement en matière culturelle mais aussi éducative et même sociale, en revisitant l'éducation populaire et en se fixant pour objectif de redonner de la puissance sociale à ceux qui en manquent, sont désormais bien connus de tous. Un certain nombre de directeurs n'en admirent peut-être pas moins en leur for intérieur une forme d'OPA remarquable…

Une fois écartées les tentations d'entrer en concurrence, dans une course à l'image et aux budgets en interne, dans une course aux usagers à l'échelle de l'agglomération, une forme d'entente, pour continuer de filer la métaphore économique, permet à tous de gagner des parts de marché. La lecture publique dans son ensemble gagne à l'ouverture de lieux très travaillés architecturalement et esthétiquement marqués : découvrir une nouvelle médiathèque, surtout quand elle ne prête pas, peut finalement profiter aux structures déjà existantes, particulièrement si elles offrent un bon niveau de services et de collections, avec des locaux adaptés, et plus encore lorsqu'elles se mettent en valeur les unes et les autres au travers d'actions transversales.

Ce phénomène d'entente, en élargissant la palette de publics qui aurait été amenée à fréquenter chacune des trois entités individuellement, permet également d'afficher une certaine cohérence des politiques publiques départementales, d'offrir plus et de manière plus instantanée à des publics qui au départ se trouvent plus sensibles à seulement l'une des missions déclinées dans le bâtiment.

La singularité du bâtiment et la curiosité autour de ce que ses transparences laissent voir de cet étrange attelage, rappelant pourtant la citation de Juvénal[2], sont notre produit d'appel, et si l'on a pu redouter que la concurrence entre les entités ne nuise à la qualité de l'offre, c'est bien avec une transversalité, au départ forcée, mais finalement vécue comme une évidence, que peut se construire une offre collective de qualité, lisible dans sa cohérence politique, à l'heure où les dépenses des collectivités sont soumises à une recherche constante d'efficience.

C'est aussi parce que cette transversalité ne s'est accompagnée d'une mutualisation que lorsque les technicités et les fonctions le rendait possible qu'elle a pu mettre en valeur les métiers, tout en les poussant à entrer dans une saine émulation. Ainsi, les fonctions de gestion financière sont mutualisées, comme l'accueil, l'animation des espaces communs et la logistique générale du bâtiment. Les fonctions liées aux métiers des archives, de la lecture publique et du sport sont restées spécialisées. L'offre de service sur le site a été arbitrée de manière globale dans le cadre du projet d'établissement, et les propositions événementielles sont coordonnées dans le cadre du groupe de direction. L'administration, en imposant la transversalité, a imposé une alternative positive et efficace à la concurrence. La construction d'un nouveau modèle de service public de la culture et du sport méritait que l'on mette en œuvre une forme d'organisation au service d'un site, au profit des usagers. ●

Mai 2012

2. « Mens sana in corpore sano », Juvénal, *Satires*, X.