

Organisation et organigramme au sein de la bibliothèque universitaire et de recherche

par

Gilles Caron

Directeur

Bibliothèque Paul-Émile-Boulet

Université du Québec à Chicoutimi

Juin 1994

Ce qu'est un organigramme

Pour Allusson (1969)¹ "l'organigramme est un graphique représentant sous la forme d'un document d'ensemble la structure d'une entreprise et permettant de se rendre compte au moyen d'un dispositif complémentaire des différentes liaisons pouvant exister entre les services".

Le premier organigramme connu daterait de 1854 et aurait été l'œuvre d'un américain, Daniel McCallum, alors superintendant du New York and Erie Railroad. La tradition se serait par la suite rapidement répandue aux États-Unis puis en Europe où, dès le début du 20^e siècle, les firmes allemandes en particulier en auraient fait un usage systématique et documenté²?

Évidemment, le concept qui soutiendrait l'idée de l'organigramme remonterait lui à la plus haute antiquité. Selon Caplow cité par Maurer³, on retrouverait au sein de la dynastie Ts'in and Han, de l'empire romain, du service civil Prussien, etc., des préceptes similaires à l'organigramme qui confirment l'existence d'une vision cohérente de l'organisation

Organigramme et organisation: considérations générales

Il est futile de parler organigramme sans aborder la question de l'organisation. L'organigramme est l'illustration d'une vision de l'organisation. Son existence même ou sa non-existence au sein d'une organisation donnée est à ce titre davantage explicite du modèle organisationnel auquel on adhère que l'organigramme lui-même ou toute les analyses qu'on pourrait en faire.

Ceci nous amène à un certain nombre de considérations préliminaires qu'il serait bon de conserver en mémoire comme trame de fond à l'ensemble.

1ère considération: l'établissement d'un organigramme formel ne constitue pas une nécessité.

Si l'organisation, elle, représente une réalité bien concrète, il n'en est pas de même de l'organigramme. À ce titre, l'organigramme formel n'est absolument pas nécessaire⁴. Certains même ont pu voir dans son élaboration et surtout sa diffusion auprès des employés de nombreuses conséquences négatives. Pour certains, par exemple, la publication d'un organigramme aurait pour effet de démoraliser les employés en laissant sous-entendre que certaines positions, de par leur situation dans l'organigramme, sont 'supérieures' à d'autres. Autre effet pervers, certains employés verraient dans l'identification de "leur boîte" un mécanisme de repli sur soi qui entraînerait un isolement des problématiques d'ensemble, ce qui ne saurait, à moyen terme, qu'être néfaste aux intérêts de l'ensemble. D'autres, enfin, considèrent que l'organigramme apporte un élément de rigidité dans le système susceptible d'entraver les modifications subséquentes de structure.

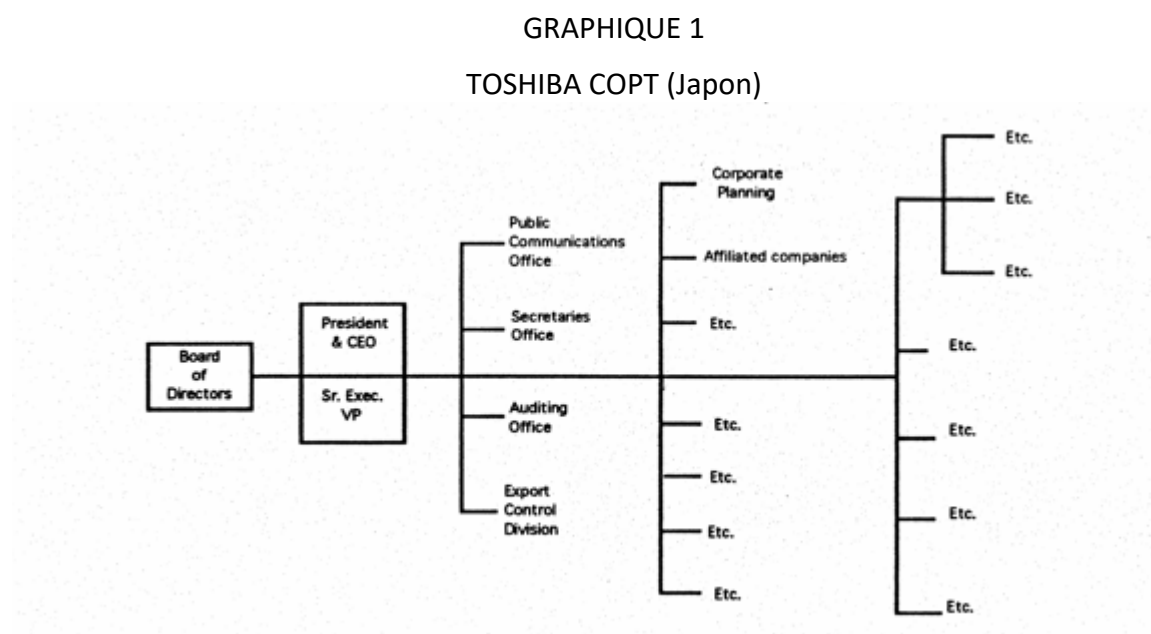
2ième considération: Il existe toujours un organigramme informel

Dans toute organisation, l'organigramme formel constitue toujours une vitrine idéalisée du fonctionnement de l'organisation. Les administrateurs y projettent leur vision de l'organisation, sans référence nécessaire au vécu réel et à l'influence qu'exercent ou non les personnalités diversifiées qui composent leur

organisation. Partout peuvent être identifiés des individus qui, de par leur personnalité et leur ascendant, exercent un rôle largement discordant avec leur position explicite dans la construction rationnelle que constitue l'organigramme. Cet état de fait exerce très souvent une influence largement supérieure aux mérites réciproques des schémas ou modèles organisationnels en présence.

3ième considération: l'organigramme est le reflet de la mission, des buts, de l'envergure, etc., et surtout de la culture de l'organisation

Nous le signalions au tout début, l'absence d'un organigramme souvent en dit davantage sur la culture d'une organisation que les considérations les plus savantes relatives à l'organigramme existant. L'utilisation d'un type d'organigramme plutôt que tel autre, sa simple présentation graphique sont souvent le reflet profond des valeurs véhiculées au sein de l'organisation. Les entreprises japonaises, par exemple, sont des adeptes des organigrammes horizontaux (graphique 1); sans doute une référence évidente au modèle de gestion consensuel que ces entreprises préconisent:



4ième considération: l'organisation est vivante, l'organigramme statique

Outre le fait que l'organigramme traduit une vision idéalisée de la réalité de l'organisation, c'est une vision en retard et déformée des réalités concrètes de cette dernière. Beaucoup d'organisations se font un devoir de remettre à jour périodiquement leur organigramme, non seulement pour suivre les mouvements de personnel qui, souvent, y sont attachés mais aussi pour tenir compte d'une réalité organisationnelle changeante au gré de l'évolution de l'organisation, des changements auxquelles elle est confrontée (technologique, économique, etc.)

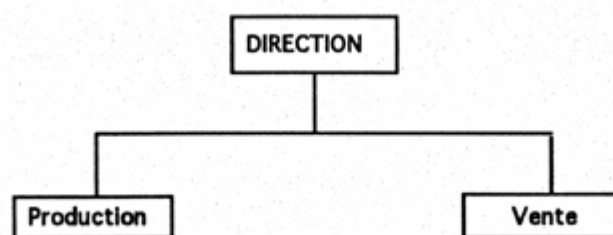
Bref, l'organigramme demeure le portrait idéalisé d'une situation formelle particulière à une organisation à un moment donné de son histoire. Comme le sondage d'opinion, il faut le prendre pour ce qu'il est sans lui accorder les vertus qu'il ne peut avoir.

Les types d'organigramme

L'organigramme type est à deux plans: un plan horizontal qui décrit les réalités fonctionnelles de l'organisation, un plan vertical qui s'attarde à identifier les relations d'autorité au sein de cette dernière.

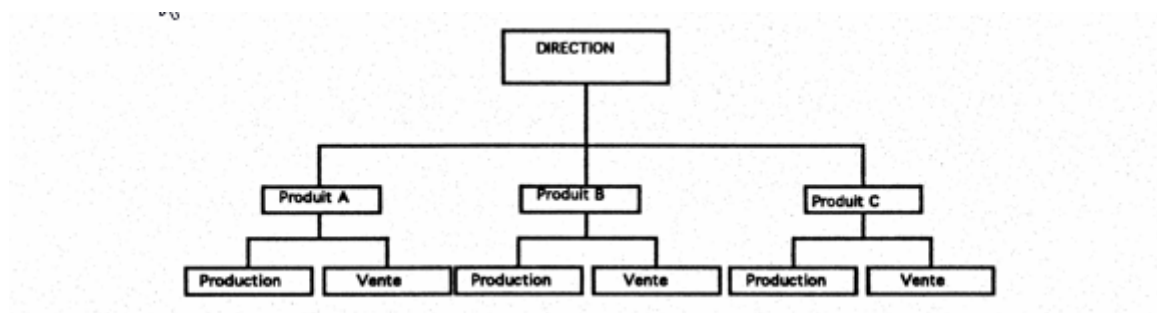
C'est là généralement la réalité de base. Elle correspond au stade primaire de la vie d'une organisation, un moment particulier où l'organisation étant de faible envergure, la complexité en est minimale (graphique 2).

GRAPHIQUE 2



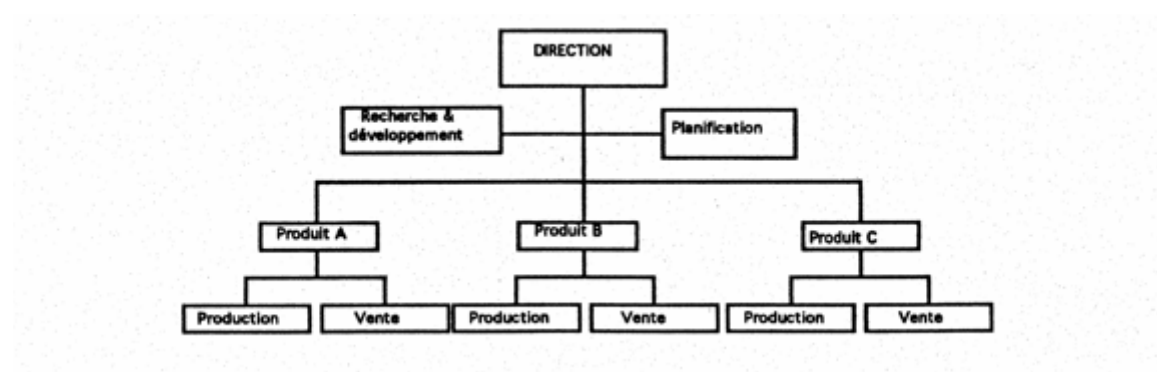
Partant de là, et l'organisation se complexifiant, on observe des développements divers qui tous tendent à maintenir une forme de cohérence dans l'efficacité. Dans un premier temps, on introduira dans la structure fonctionnelle des sous-regroupements (graphique 3) fondés sur des critères variés (fractionnement par produits, par clients, par secteurs géographiques, etc.) qui agiront en situation d'autonomie fonctionnelle totale ou partielle.

GRAPHIQUE 3



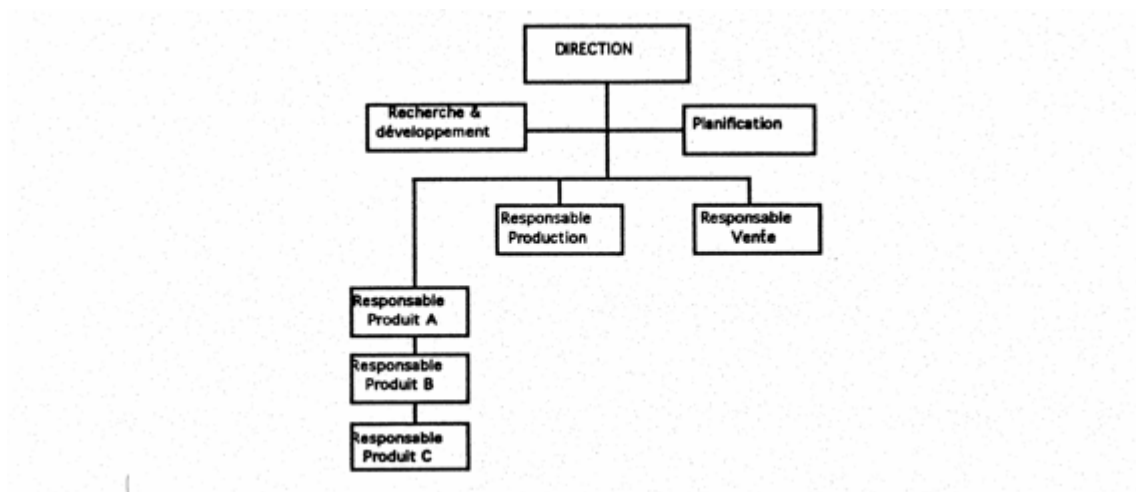
On pourra aussi récupérer au niveau supérieur un certain nombre de fonctions d'appui à l'ensemble (fonctions dites "staffs") de façon, entre autres, à maintenir le niveau d'expertise spécialisé au sein de l'organisation (graphique 4).

GRAPHIQUE 4



Ultimement, certaines organisations, confrontées à des situations particulières (nécessité, par exemple, d'une forte orientation à la fois produit et technique), pourront adopter une structure dite matricielle (graphique 5).

GRAPHIQUE 5



Toutes ces visions de l'organisation que traduit l'organigramme correspondent évidemment à des situations particulières, le plus souvent à un contexte opérationnel précis qui pratiquement impose un mode organisationnel particulier. Il n'existe donc pas de modèle organisationnel idéal; tout au plus existe-t-il des contextes opératoires qui inclinent à des moments précis de la vie d'une organisation à adopter tel ou tel mode de fonctionnement⁵.

L'organigramme et la bibliothèque

1. Le problème de la finalité et de l'objet (document versus information).

Les organisations se structurent de façon à optimiser l'atteinte des finalités qui sont les leurs. Dans le cas de l'entreprise à but lucratif, on doit vendre quelque chose (biens ou services); dans le cas de l'entreprise sans but lucratif, on rend disponibles des biens et services. Dans les deux cas, on se doit d'opérer avec le maximum de performance, c'est-à-dire d'efficacité et d'efficience.

Ce que traduit l'organigramme, c'est la façon adoptée par les uns et les autres pour produire avec un niveau de performance optimal les biens et services

requis par le client ou l'utilisateur, la façon choisie par chacun pour donner le maximum de valeur ajoutée à son objet.

Nous avons eu l'occasion d'aborder dans d'autres textes la question relative à l'objet qui est celui de notre profession⁶. Cette question est fondamentale pour qui veut bien positionner le rôle du professionnel au sein de l'organisation bibliothèque et face à son objet. Pour simplifier, rappelons que pour nous, l'information enregistrée au sens large constitue l'objet de l'intervention du professionnel. Pour nous, encore une fois, le rôle de la bibliothèque comme organisation est de rendre disponibles au bénéfice de ses clients ou usagers un ensemble de produits et services susceptibles de satisfaire aux besoins d'information documentaire de ces derniers.

Ceci étant dit, une bibliothèque peut percevoir son rôle comme portant sur un objet différent, sinon plus restreint. C'est le cas si l'on considère le "document", c'est-à-dire une entité physique supportant l'information enregistrée comme représentant le besoin à satisfaire.

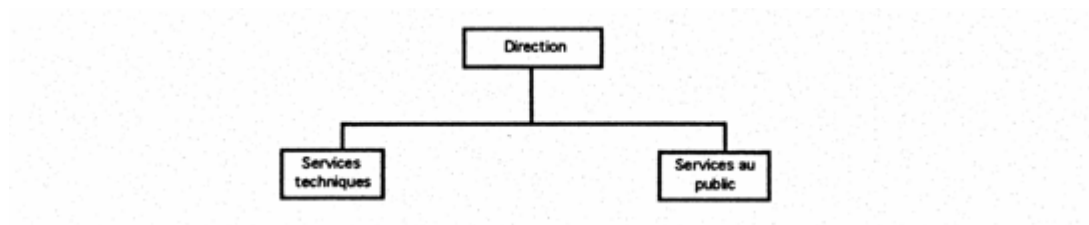
C'est là, nous direz-vous une vision restrictive du besoin à satisfaire à une époque où la bibliothèque dite virtuelle serait à s'implanter, à un moment de l'histoire des bibliothèques où l'on prêche le "just in time" informationnel.

2. L'organigramme bibliothèque type.

Pourtant, l'organigramme type de la bibliothèque universitaire moderne est tout entier fondé sur une vision essentiellement "documentaire" des services à rendre. La structure traditionnelle de la bibliothèque universitaire contemporaine est l'illustration de la primauté du contenant sur le contenu, d'une vision tayloriste de l'organisation ou l'objet de l'attention des intervenants demeure un objet physique que l'on doit identifier aux fins de choix, acquérir, traiter, stocker, exploiter et entretenir pour le bénéfice des usagers actuels et des générations futures.

L'organigramme présenté au graphique 6 en constitue l'ossature de base.

GRAPHIQUE 6



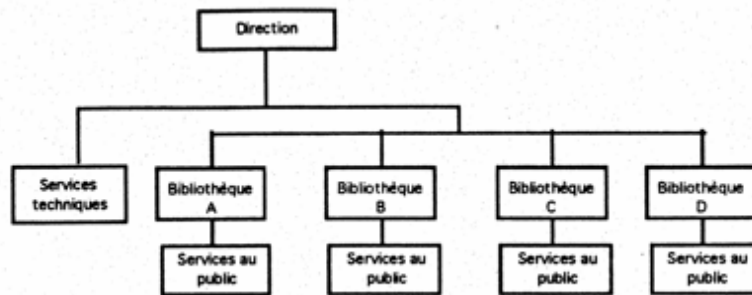
Tout comme dans le cas des diverses versions d'organigrammes présentées plus haut, cette ossature de base a connu dans le temps des développements qui en ont peu altéré l'essentiel. Ces développements sont le reflet tantôt de l'apport des technologies connexes au secteur (informatique, administration), tantôt d'une forme de décentralisation géographique (implantation de succursales), tantôt le simple résultat de la croissance phénoménale qu'ont connue les bibliothèques universitaires en Amérique du nord tout au moins à partir du début des années '60.

3. Les variantes du modèle de base

Les graphiques 7, 8 et 9 illustrent diverses versions plus ou moins élaborées qu'a connu le modèle de base. Ce qu'il importe de noter, c'est que, pour l'essentiel, aucun de ces développements n'est venu apporter de modifications fondamentales au concept original qui associait la bibliothèque au rôle de fournisseur de documents à des usagers.

GRAPHIQUE 7

La variante "succursale"

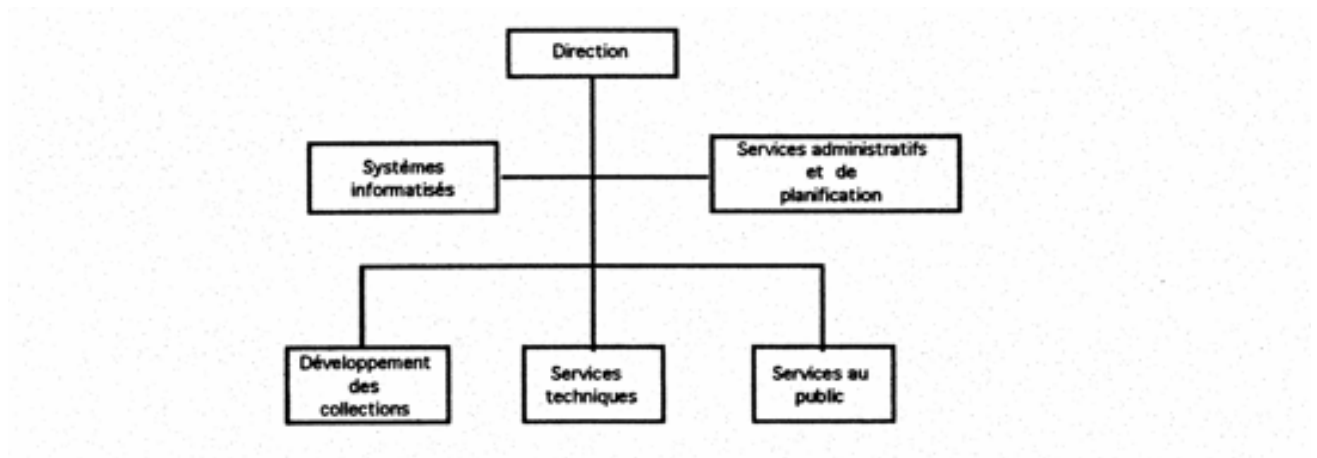


La variante dite à "succursales" illustre la nécessité à laquelle ont été confronté très rapidement les directions de bibliothèques à desservir de multiples lieux documentaires sur leurs campus respectifs. On a tenté de rapprocher l'aspect service documentaire des usagers tout en maintenant les économies d'échelle associées à la réalisation centralisée des opérations d'acquisition et de traitement documentaire.

L'explosion des années 60 a coïncidé avec l'introduction de l'automatisation au sein des bibliothèques universitaires et de recherche. De nouvelles fonctions ont été créées qui dans un premier temps prenaient en charge l'informatisation des systèmes et plus tard des responsabilités de nature strictement administratives au sein d'organisations qui se complexifiaient. À noter que le positionnement de ces nouvelles fonctions a pu prendre des formes diverses au sein des organisations, tantôt "line", tantôt "staff". Le graphique 8 présente un organigramme relativement simplifié illustrant ces nouvelles fonctions dans un rôle "staff".

GRAPHIQUE 8

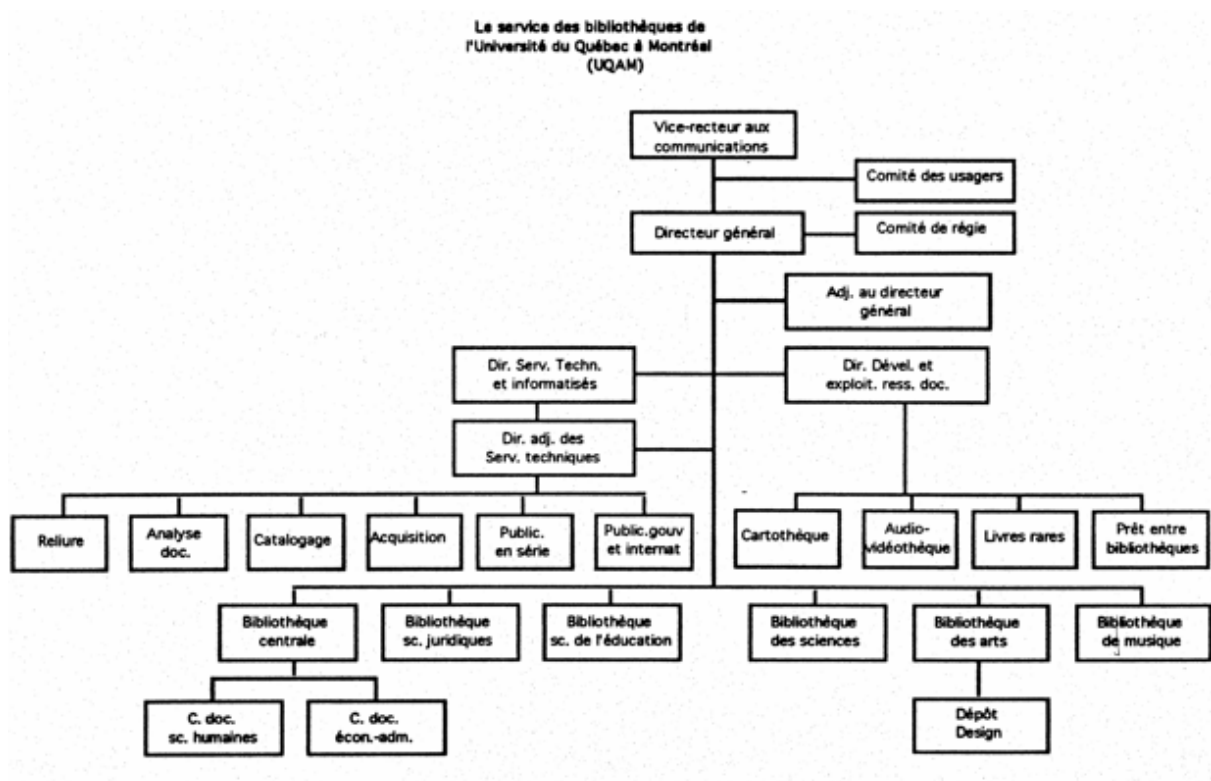
La variante à composantes multiples



L'organigramme présenté au graphique 9 illustre par un exemple concret⁷ l'état de développement du modèle organisationnel dominant actuellement en Amérique du nord.

GRAPHIQUE 9

L'organigramme type d'une grande bibliothèque universitaire moderne



Vers un nouveau modèle?

Le discours actuel dans le milieu de la bibliothéconomie est au "changement de paradigme"⁸. Selon cette thèse, nous serions passés d'un modèle de bibliothèque avant tout orienté vers le développement de fonds documentaires au bénéfice d'usagers éventuels à un modèle où la bibliothèque rendra disponible sur demande l'information documentaire nécessaire à ses clients. C'est ce qu'englobe généralement le concept de "bibliothèque virtuelle". Selon l'expression de l'un de mes adjoints⁹, nous évoluerions d'une politique de "développement des collections" à une politique de "développement des connexions".

L'arrivée de systèmes d'accès à l'information externe du type INTERNET est venue brutalement questionner le lien traditionnel que s'était établi entre l'information enregistrée, le document et la bibliothèque¹⁰. Nous savions depuis longtemps qu'aucune bibliothèque ne pouvait plus prétendre au statut de dépositaire unique et ultime de l'information enregistrée nécessaire à ses clients. INTERNET est venu ajouter à cette réalité la possibilité pour notre client, non seulement de pouvoir et devoir compter sur le fonds d'une bibliothèque autre pour combler les insuffisances de sa bibliothèque locale, mais de complètement éviter cette dernière comme source privilégiée d'information professionnelle pertinente à ses besoins.

Ceci explique dans une large mesure l'intérêt sinon l'engouement pour ne pas dire l'anxiété des gestionnaires de bibliothèques pour la bibliothèque dite virtuelle perçue comme un moyen de conserver un lien nécessaire avec des clients que l'on sent pouvoir éventuellement nous échapper.

Ce danger est d'autant plus réel que le nombre de joueurs et leur importance dans ce marché risquent d'en faire des compétiteurs de taille¹¹.

Il apparaît donc logique dans un tel contexte de s'interroger sur le modèle organisationnel en place dans nos bibliothèques universitaires. Le modèle

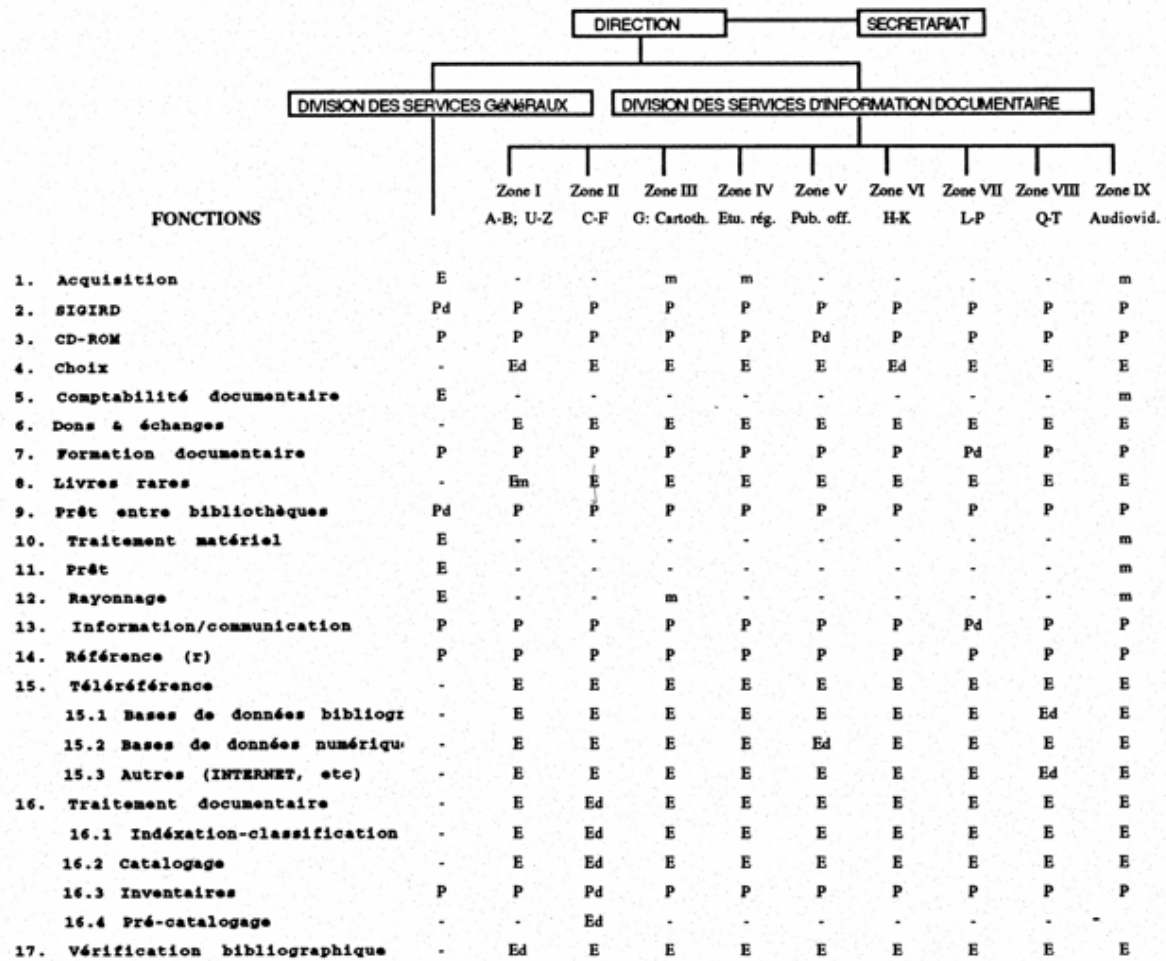
organisationnel courant, depuis toujours éminemment efficace à rendre disponibles des documents au bénéfice d'usagers, est-il toujours le plus apte à rencontrer les attentes de clients pour qui le contenu, c'est-à-dire l'information enregistrée, représente l'objet unique d'intérêt? Nous pensons que non.

Nous pensons que nous devons rétablir une certaine forme de cohérence entre notre discours qui s'associe à une démarche d'appropriation de l'information enregistrée au bénéfice de clients et la réalité de nos modes organisationnels essentiellement dédiés à la gestion d'objets physiques, c'est-à-dire de documents.

C'est à cette nécessité de cohérence qu'a voulu répondre le modèle développé à Chicoutimi¹². Pour les besoins de ce texte, nous nous contentons d'en reproduire l'organigramme.

FIGURE 10

Structure matricielle de la bibliothèque de l'Université du Québec à Chicoutimi



r = L'animation est assurée par le responsable de la Division.

E = Fonction exclusive à l'une ou l'autre division

P = Fonction assurée par les deux divisions

Xd = Localisation physique de la personne en charge d'une fonction donnée.

m = Participation marginale

Etu. rég. = Etudes régionales

Publ. off. = Publications officielles

Conclusion

Le nombre de documents actuellement publiés portant sur la "bibliothèque du futur" est absolument fascinant. Drabrenstott, dans l'étude déjà citée¹³, ne recense pas moins de 375 titres publiés au cours des dix dernières années sur ce thème. Il apparaît donc évident que le milieu de la bibliothéconomie est

actuellement en recherche profonde d'identité. Les développements technologiques récents, en particulier, sont venus secouer sérieusement les vieux fondements sur lesquels reposait en toute quiétude l'institution bibliothèque.

Ces assises s'appuyaient, je le rappelle, sur le lien perçu comme nécessaire entre l'information enregistrée, le document en particulier l'imprimé, et la bibliothèque.

Ce que vient confirmer dans une large mesure la vision populaire de la bibliothèque comme étant d'abord un dépôt de livres et revues. Plus la bibliothèque comptera de documents ou unités physiques, meilleure elle sera. En cela, nous nous conformons bien naturellement tant à l'image traditionnelle que nous nous faisons de ce qu'est une "grande" bibliothèque qu'à l'étymologie elle-même qui associe la bibliothèque au livre (du grec "biblion" pour "livre").

Cette perception compréhensible qui identifie la bibliothèque au livre et plus largement à l'imprimé et qui, par conséquence, en vient à qualifier cette dernière en fonction du nombre d'imprimés qu'elle peut contenir a été rigoureusement exacte tant et aussi longtemps que l'imprimé a exercé "de facto" un monopole quasi exclusif comme support à l'information et par-delà au savoir et à la connaissance. De là cette filiation toute naturelle entre l'information, le livre et la bibliothèque qui fut pendant longtemps à ce point totale et exclusive qu'elle a donné naissance à une profession, la bibliothéconomie et à un groupe professionnel spécifique, les bibliothécaires qui, à l'époque, n'ont pas hésité à s'identifier eux-mêmes comme groupe professionnel au support privilégié à l'information qu'était l'imprimé et plus spécifiquement le livre. Le contenant était à ce point englobant qu'il embrasait le contenu dans sa plénitude.

Malheureusement, ce faisant, c'est-à-dire en s'identifiant au contenant plutôt qu'au contenu, on transmettait aux usagers éventuels des systèmes d'information que sont les bibliothèques une image déformée de ce qu'était la

bibliothèque et des rôles du personnel appelé à y œuvrer. En toute bonne foi, on réduisait historiquement à rebours le rôle des moines du moyen-âge qui, avant d'être des spécialistes de l'écriture ou de la peau de mouton ou quoi que ce soit d'autres sur lequel ils écrivaient, étaient d'abord et avant tout des érudits auxquels on se référait à la fois comme guide et interprète des textes anciens qu'ils colligeaient.

Les effets de la dictature de l'imprimé sur la connaissance, du contenant sur le contenu se sont perpétués à travers les âges, emprisonnant les uns et les autres, c'est-à-dire tant les usagers des bibliothèques que les bibliothécaires eux-mêmes, dans une vision réductrice du système d'information que doit constituer la bibliothèque.

L'arrivée de l'audiovisuel, du micro-document et par la suite de l'information digitalisée devaient révolutionner tout cela. Confrontés à l'introduction relativement subite de nouveaux supports, la bibliothèque et la bibliothéconomie ne purent éviter d'interroger leurs fondements. Qui plus est, ces nouveaux supports à l'information, de plus en plus digitalisés donc susceptibles d'accès et de transfert par télécommunication, se prêtaient à une possession "virtuelle", c'est-à-dire à l'idée que l'information puisse faire l'objet d'appropriation sans pour autant imposer la nécessité de la disponibilité physique locale permanente du document. La révolution télématique était née et, par-delà, la nécessité de transformer la bibliothèque.

C'est à cette transformation, en pratique à une vaste opération de retour aux sources, que nous sommes aujourd'hui conviés. Le modèle organisationnel et l'organigramme qui en constitue l'illustration seront le reflet de cette transformation nécessaire auquel devra s'astreindre la bibliothèque comme organisation si elle veut maintenir son utilité comme dispensatrice de services d'informations jugées nécessaires par ses clients.

¹Allusson, R. **Les organigrammes**. 3e éd. Paris, Entreprises moderne d'édition, 1969. p. 12.

² Chandler, Alfred "Origins of the organization Chart" **Harvard Business Review**, vol. 88, no.2, (March-April 1988), pp. 156-157.

³ Maurer, John G. "Foreword" dans **Organization charts: structures of more than 200 businesses and non-profit organizations**. Edited by Judith Nixon. Detroit Gale Research, 1992, p. ix.

⁴ Plusieurs entreprises multinationales, et non des moindres, ne publieraient pas d'organigramme. Certains auteurs soulignent que les entreprises japonaises en particulier seraient peu enclines à publier des organigrammes. Gray, Edmund R. & Smeltzer, Lamy R. **Management: The Competitive Edge**. New York, MacMillan, 1989. p. 344.

⁵ Voir à ce sujet Duncan, Robert, "What is the Right Organizational Structure? Decision Tree Analysis Provides the Answer" **Organizational Dynamics**, (Winter 1979), pp. 59-80.

⁶ Caron, Gilles. "[Vers une philosophie de la bibliothéconomie](#)", **Documentation & bibliothèques**. v. 21, no 4 (décembre 1975) : pp. 187-196.

⁷ Université du Québec à Montréal. Bibliothèque. **Rapport annuel 1992-1993**. Montréal, UQAM-Bibliothèque, février 1994. p. 9.

⁸ Voir à cet effet: Drabenstott, Karen M. **Analytical Review of the Library of the Future**. Washington, D.C., Council on Library Resources, 1994. p. 161.

⁹ Dixit Serge Harvey, directeur de la Division des services d'information documentaire à la Bibliothèque de l'Université du Québec à Chicoutimi.

¹⁰ Voir à ce sujet Gilles Caron, **L'apport des bibliothèques dans la stratégie régionale d'accès à l'information**. (Collection éthique, information et démocratie-communication régionale, dossier 2.2). Chicoutimi, Éditions Sapientia, 1993. p. 11.

¹¹ L'information est désormais très "in". Toutes les grandes sociétés internationales du domaine de l'informatique et des communications se sont découvertes récemment un intérêt pour l'information perçue comme un enjeu dans leur stratégie de marketing. IBM se définit désormais dans sa publicité non plus comme fabricant d'ordinateurs mais comme une entreprise du secteur de

l'information. La stratégie des transporteurs (compagnies de téléphones, câblodistributeurs, etc.) est du même ordre. Ces firmes se définissent désormais davantage en fonction des contenus qu'elles véhiculent ou traitent qu'en fonction du contenant qu'elles proposent.

¹² Une description élaborée du modèle mis en place à Chicoutimi est présentée dans **Documentation & bibliothèques**. vol. 40, no 3 (juillet-septembre 1994). Lien [ici](#).

¹³ Drabenstott, Karen M. **Analytical Review of the Library of the Future**. Déjà cité. P. 3.